



245
2el.
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DESARROLLO DE UN SISTEMA DE PROMOCIONES PARA EL
PERSONAL EN UNA INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL A
TRAVÉS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

REPORTE LABORAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A :

ESTEBAN RUIZ FLORES

DIRECTOR: MARIA DEL CARMEN GERARDO PEREZ



MEXICO, D. F.

NOVIEMBRE, 1997

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



COMISION NACIONAL
DEL AGUA

**EL PRESENTE TRABAJO SE IMPRIMIÓ CON EL APOYO DE
LA COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA**

AGRADECIMIENTOS

Deseo dejar testimonio de mi agradecimiento a todas aquellas personas que me apoyaron y participaron, de una u otra manera, en la realización de este trabajo; y en forma muy particular a mis compañeros :

Lic. Rosa María Coeto Polanco;

Lic. Jorge Luis Martínez Solís;

Ing. Henry Gutiérrez Rodríguez;

Ing. José Luis Hernández Santana;

quienes me proporcionaron siempre orientación, paciencia, apoyo e información.

Y agradezco de manera especial a mis profesoras y similiares, por compartir conmigo sus conocimientos e interés por esta profesión:

Dra. V. Magdalena Varela Méndez

Lic. Lourdes Rojas Ponce

Lic. Carmen Gerardo Pérez

DEDICATORIAS

A MIS PADRES

Por todo su cariño, apoyo y orientación incondicional

A MI ABUELA

Por su compañía y comprensión constantes.

A MIS HERMANOS

Por todos los momentos compartidos.

A LETICIA Y NORBERTO

Por cambiar mi concepción de la vida

A MIS AMIGAS

Silvia, Eva, Adriana, Santa y Yesca,

INDICE

INTRODUCCION	4
CAP. I ANTECEDENTES TEORICO-CONCEPTUALES	
1.1. Administración de Recursos Humanos	8
1.2. Evaluación del Desempeño	10
1.3. Definición	13
1.4. Responsabilidad de la Evaluación del Desempeño	16
1.5. Objetivos de la Evaluación del Desempeño	18
1.6. Técnicas para la Evaluación del Desempeño	21
1.7. Características de los Instrumentos de Medición	33
1.8. Resumen	36
CAP. II LA ADMINISTRACION PUBLICA Y EL RECURSO AGUA	
2.1. El Recurso Agua	38
2.2. La Comisión Nacional del Agua	40
2.3. Estructura y Atribuciones de la CNA	41
2.4. Recursos Humanos de la CNA	44
2.5. Resumen	52
CAP. III DESARROLLO DE UN SISTEMA DE PROMOCIONES	
3.1. Antecedentes de la Evaluación del Desempeño en la CNA	54
3.2. Procedimiento de Intervención	57
3.2.1. 1ª Fase Elección de la Técnica	57
3.2.2. 2ª Fase Elaboración de la Cédula de Evaluación	60
3.2.3. 3ª Fase Establecimiento de Criterios de Calificación	68
3.2.4. 4ª Fase Establecimiento de Puntajes para cada Nivel del Tabulador de Especialistas	77
3.2.5. 5ª Fase Aplicación de la Evaluación	84
3.2.6. 6ª Fase Emisión de Resultados	97
EVALUACION	
4.1. Alcances y Limitaciones	99
4.2. Análisis	103
4.3. Contribución	106
REFERENCIAS	
ANEXOS	

INTRODUCCION

Seleccionar al hombre adecuado para el puesto adecuado, en otras palabras, el encontrar a aquel candidato que cumpla con los requerimientos de una posición en cuanto a conocimientos, experiencia, habilidades y características personales para cubrir una vacante dentro de la organización, puede responder a los objetivos de la propia Institución; pero no siempre garantiza el desarrollo del potencial, el logro de las metas profesionales y económicas, y mucho menos los objetivos de autorealización individual del personal.

Lo anterior se puede deber, a que en una época como la nuestra - caracterizada por los cambios e innovaciones constantes en todos los ámbitos - la búsqueda continua de nuevas oportunidades para el logro de lo antes señalado, nos lleva a tener una corta permanencia en diferentes centros de trabajo, por lo tanto, hablar del desarrollo laboral individual parece ser una perspectiva muy difícil de alcanzar.

Más aún si consideramos aquellos factores externos como son la inestabilidad política y económica que se vive en todas las naciones, la globalización del mercado laboral y los altos índices de desempleo; que repercuten en la posibilidad de contar con un trabajo que satisfaga las necesidades más indispensables de un trabajador.

Pero por otra parte, también las organizaciones sufren los efectos de estos factores, al tener entre sus principales problemas: un crecimiento casi nulo, serias dificultades para alcanzar sus objetivos de productividad, presupuestos limitados, sueldos y prestaciones para sus empleados por debajo de un nivel

competitivo, programas de capacitación deficientes, fuertes limitaciones para la contratación de personal altamente capacitado, etc.

Esta situación no solo repercute en las empresas privadas sino también en las instituciones del sector público, donde además, hay que considerar los inconvenientes que se derivan de las modificaciones o cambios totales en los programas de trabajo de las diferentes dependencias públicas con cada cambio de Gobierno.

Una alternativa para afrontar esta situación, la representa El Sistema de Especialistas en Hidráulica de la Comisión Nacional del Agua (CNA) pues le permite contar con personal calificado que realiza sus funciones sustantivas y proporciona a sus integrantes los apoyos necesarios para desarrollar una trayectoria dentro del Sector Hidráulico.

El mecanismo por el cual se propicia el crecimiento de dicho personal es a través de la valoración de su actuación al realizar las actividades propias de su puesto de trabajo, en otras palabras, la parte medular de este Sistema lo constituye la evaluación del desempeño de sus integrantes.

El presente trabajo tiene como propósito principal el presentar la experiencia profesional adquirida por su autor, al participar dentro de los programas de trabajo implantados dentro de dicha Institución, con la finalidad de desarrollar un sistema de promociones a través de la evaluación del desempeño.

El primer capítulo, describe la importancia de la Administración de los Recursos Humanos y define a la evaluación del desempeño como una de sus funciones más destacadas. Presenta además, los diferentes nombres o denominaciones con que se conoce este tipo de evaluación, los objetivos que

persigue y las técnicas más frecuentes que se utilizan para llevarla a cabo. Se indican además, las características principales de los instrumentos de medición.

El segundo capítulo, desarrolla una breve reseña histórica de las acciones que el Gobierno Federal ha realizado desde hace más de medio siglo para regular la administración del recurso agua a través de diversas instancias, hasta llegar a la CNA escenario de esta experiencia, y actual órgano normativo en la materia. También se presenta su estructura orgánica y las características que definen al recurso humano que la componen.

En el tercer capítulo, se narra la problemática que tenía la CNA como resultado de realizar la evaluación del desempeño de sus Especialistas utilizando una técnica poco estructurada. Se presenta entonces, el programa de intervención que se realizó para implantar una nueva técnica de evaluación, así como los resultados obtenidos.

El cuarto y último capítulo, tiene como propósito presentar los alcances y limitaciones de esta intervención, así como su contribución.

De esta manera, se busca dejar testimonio de la participación que el psicólogo puede tener dentro del área de desarrollo de los recursos humanos, aplicando los diferentes conocimientos que le proporciona su formación profesional e incrementando las posibilidades de realizar aportaciones significativas para alcanzar uno de los objetivos principales de la Psicología: el adaptar e integrar lo mejor posible al personal dentro de las organizaciones y viceversa.

RESUMEN

El recurso humano es el más valioso para las organizaciones laborales, por tanto, el adecuado empleo que se haga de él, es de vital importancia para el logro de los objetivos que se pretenden alcanzar. Dentro de la administración de los recursos humanos, una de las funciones que despierta más polémica es la *Evaluación del Desempeño*.

Dentro de la Comisión Nacional del Agua (CNA), órgano desconcentrado de la SEMARNAP y escenario de este trabajo, se tenía un grupo de profesionistas altamente calificados que habían sido contratados para realizar las funciones sustantivas de dicha Institución. Este grupo formaba parte de un Sistema que planteaba a sus integrantes la posibilidad de recibir apoyos que facilitarían su desarrollo laboral y académico.

Sin embargo, ocupaban un puesto denominado "Especialista en Hidráulica" que se encontraba fuera de la estructura orgánica y no permitía que sus integrantes ascendieran dentro de la institución de igual manera que los ocupantes de las posiciones de mando medio. El mecanismo al que se recurrió para apoyar su avance dentro de los 22 niveles en los cuales se podrían desarrollar fue precisamente la evaluación de su desempeño.

En un principio, ésta se realizaba con base en criterios subjetivos, utilizando técnicas de escaso soporte metodológico y sin normas definidas para su operación.

Un equipo de administradores y psicólogos emprendió entonces la tarea de reestructurar dicho sistema de evaluación. Utilizando la técnica de escalas gráficas discontinuas y una calificación por puntos, evaluó a 1093 empleados.

Los resultados permitieron diferenciar a los Especialistas de acuerdo con su desempeño y otorgar incrementos salariales a 362. Además de esto, dichos resultados se utilizaron para determinar cómo se otorgarían los elementos que permitirían a estos empleados, proyectar su carrera a mediano y largo plazo dentro de la Institución.

ANTECEDENTES TEORICO CONCEPTUALES

1.1. ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Las organizaciones laborales son unidades sociales creadas con el propósito de alcanzar objetivos específicos dados por el medio y la propia organización, para alcanzar dichos fines disponen de tres tipos de recursos: materiales (materia prima, equipos, etc.); técnicas (procedimientos, manuales, etc.); y humanos (habilidades, conocimientos, experiencias y motivación de los miembros que las integran).

De los recursos con que cuentan las organizaciones, los recursos humanos son los más importantes ya que pueden diversificar y mejorar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos presentan las siguientes características:

- No pueden ser propiedad de la organización, es decir, los recursos humanos con que cuenta la organización conllevan una disposición voluntaria por parte de las personas; nadie puede ser obligado a prestar

trabajos personales sin la justa retribución correspondiente y sin su pleno consentimiento.

- Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias; no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor desempeño de sus miembros, por el contrario, solamente contará con él si sus integrantes perciben que esa actividad va a ser provechosa en alguna forma.
- Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, el potencial y la motivación son intangibles, solamente se manifiestan a través de la conducta de las personas en las organizaciones.
- El total de recursos humanos de una organización o país en un momento dado, puede ser incrementado a través de: a) el descubrimiento de aquellas habilidades e intereses poco conocidos por las personas; y b) el mejoramiento de dichas habilidades al proporcionar mayores conocimientos, experiencias e ideas innovadoras, por medio de la educación, la capacitación y el desarrollo.
- Los recursos humanos son escasos, ya que no todas las personas tienen las mismas habilidades y capacidades.

Si consideramos a una organización como un sistema, es decir, como un conjunto de elementos interrelacionados cuya dinámica e influencia recíproca le hacen conservar un estado determinado, mismo que se altera cuando sus elementos sufren un cambio determinado entonces, la correcta administración de los recursos humanos le permitirá alcanzar con mayor facilidad sus objetivos.

Arias(1994, p.135) define la Administración de Recursos Humanos como "el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las

experiencias, la salud, los conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”.

Dentro de las organizaciones laborales la Administración de los Recursos Humanos cumple las siguientes funciones:

- | | |
|--|--|
| ➤ Reclutamiento y Selección de Personal, | ➤ Capacitación y Desarrollo, |
| ➤ Prestaciones al personal, | ➤ Seguridad e Higiene Industrial, |
| ➤ Inducción, | ➤ Relaciones con el sindicato, |
| ➤ Motivación al personal, | ➤ Valuación de puestos, |
| ➤ Promociones y transferencias, | ➤ Evaluación del desempeño laboral, entre otras. |

Para los fines de este trabajo nos enfocaremos a la evaluación del desempeño laboral.

1.2. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Como señala Koontz y O'Donnell (1964), las prácticas de evaluación del desempeño humano no son nuevas. Desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse. Aún los sistemas de evaluación del desempeño no son recientes.

San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de los jesuitas. Este sistema consistía en autoclasificaciones elaboradas por los integrantes de la orden, informes de cada supervisor respecto a las actividades de sus subordinados e informes especiales realizados por cualquier jesuita que creyera disponer de informaciones sobre su propio desempeño o el de sus colegas.

En 1842, el Congreso de los Estados Unidos, aprobó una ley que obligaba a los funcionarios del Servicio Público Federal a hacer un informe anual, en el que se indicaba si cada uno de los subordinados había sido aprovechado correctamente, y aún si la destitución de unos para permitir la admisión de otros conduciría a un mejor desempeño en el Servicio Público.

A partir de 1880, el Ejército Americano desarrolló un sistema de evaluación más funcional que impresionó al Presidente Benjamin Harrison, quien inicialmente sugirió, y después dio una orden en la que exigía a los departamentos, adoptar el sistema utilizado por el Ministerio de la Defensa. Hasta hoy los departamentos del Poder Ejecutivo Americano no poseen un sistema común de evaluación del desempeño

La experiencia militar fue tan rápidamente asimilada por el mundo empresarial, que en 1918 la General Motors ya contaba con un sistema de evaluación formal para su personal de nivel ejecutivo. Sin embargo, a partir de la Segunda Guerra Mundial, los sistemas formales regulares y escritos de evaluación del desempeño tuvieron un desarrollo efectivo

De acuerdo con Chiavenato (1988), durante mucho tiempo los administradores se preocuparon por aumentar la capacidad óptima de la maquinaria, dándole dimensiones paralelas al trabajo del hombre y otorgando con gran precisión el tipo de fuerza motriz requerido, el ritmo de operación, las necesidades de mantenimiento preventivo y el tipo de ambiente necesario para su funcionamiento, con el propósito de aumentar la productividad en la empresa. Sin embargo, este enfoque mecanicista de la Administración no resolvió el problema del aumento de la eficiencia de la organización.

A partir de la humanización de la teoría de la Administración y con el surgimiento de la Escuela de las Relaciones Humanas, la principal preocupación de los

administradores pasó a ser el hombre. Como consecuencia, surgieron un gran número de técnicas administrativas orientadas a la creación de condiciones para una efectiva mejoría del desempeño humano dentro de la empresa, entre otras, surgió la Teoría Behaviorista de la Administración.

De acuerdo con este enfoque, mediante el trabajo el hombre vislumbra consciente o inconscientemente las perspectivas de satisfacción y de auto-realización que las actividades que desarrolla le permitirán alcanzar.

Chiavenato (1985) señala que numerosas investigaciones revelaron determinadas aspiraciones que condicionan el comportamiento humano dentro de la empresa:

1. Deseo de sentirse necesario e importante para la organización ;
2. Deseo de sentir el interés el jefe por su éxito o bienestar;
3. Deseo de recibir reconocimiento y aprobación por lo que hace, cuando tiene éxito y cuando produce provecho a la organización,
4. Deseo de recibir consideración y respeto por medio de un tratamiento capaz de mantener su amor propio y su auto-apreciación;
5. Deseo de participar y de sentirse integrado dentro de un ambiente de relaciones humanas compatibles;
6. Deseo de sentirse comprendido por sus superiores en cuanto a los problemas personales que lo afectan y que pueden condicionar su pensamiento y acción;
7. Percepción de posibilidades claras de permanencia, progreso y futuro dentro de la organización; y
8. Visualización de los objetivos organizacionales capaces de hacerlo sentirse orgulloso de ser miembro de la organización.

1.3. DEFINICION

Por evaluación podemos entender, el proceso por el cual se estima o juzga el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona. Al procedimiento para evaluar al personal se le conoce comúnmente con el nombre de evaluación del desempeño y en la mayoría de las ocasiones se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cierta cantidad de información respecto a los empleados y su desempeño en el cargo.

Sin embargo, como señala Grados (1990, p. 13), uno de los primeros problemas con que se tropieza al hacer referencia a la evaluación del desempeño es el de la terminología, "pues este nombre varía de una organización a otra, según el uso que se le da y los objetivos particulares que se persigan en cada caso "

La evaluación de los individuos que desempeñan los diferentes puestos existentes dentro de la organización puede hacerse mediante enfoques igualmente diferentes, que reciben denominaciones tales como: "evaluación del desempeño", "evaluación del mérito", "evaluación de los empleados", "informe de progreso", "evaluación de la eficiencia funcional", "calificación de la actuación", "registro de ejecución", "apreciación del empleado", "reporte del desarrollo", "programa de evaluación de recursos humanos"

Tiffin (1976, p 215) define la evaluación del desempeño laboral como: "la valoración sistemática de la capacidad de un empleado hecha por su supervisor, o por alguna otra persona debidamente acreditada que conozca la perfección del trabajo en cuestión".

Para Werther (1991, p 184) la evaluación del desempeño "constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado"

Grados (1990, p.13) más que definir la evaluación del desempeño afirma que el término "mérito" implica la evaluación exclusivamente de conductas positivas dentro de la organización, o comportamientos que van más allá de la responsabilidad formal del sujeto en el puesto que ocupa y que lo hagan merecedor de una recompensa", propone en consecuencia que la calificación de méritos, tome el nombre de evaluación de la conducta laboral

Chiavenato (1990,p 300) señala que "la evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Constituye además, una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa".

Huse (1986, p.182) se refiere a la evaluación del desempeño como "la valoración de la actuación" y afirma que "aunque relacionada con la dirección por objetivos, la valoración de la actuación es una expresión más amplia e implica un juicio de los demás que puede ser más completo e ir más allá que la dirección por objetivos. Todas las organizaciones usan algún tipo de valoración de la actuación, las personas siempre juzgan la actuación de otras (ya sean) iguales, subordinados y directores".

Arias Galicia (1994, p 338) indica que la calificación de méritos (o evaluación del desempeño) tiene que ver con la valoración que se hace de la actuación de las personas en un campo muy específico. su puesto de trabajo, y señala que "la calificación de méritos se refiere a una serie de factores o características que apuntan hacia la calidad en el desempeño del puesto, y algunas de dichas características son las siguientes: criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad del trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, sentido de colaboración, etc."

Heneman & Schwab (1987, p 332) puntualizan que: "la evaluación del desempeño consiste en la observación y evaluación del comportamiento de trabajo del empleado

o de los resultados de ese comportamiento por alguien, por lo general, el supervisor del empleado”.

Para Dessler (1991, p 550) la evaluación del desempeño significa comparar el rendimiento real del subordinado con los estándares determinados previamente por ambos.

Sikula (1979, p 237) afirma que “la valuación del empleado es la evaluación sistemática del desempeño del trabajo realizado por el trabajador y del potencial para el desarrollo”.

Schultz (1985, p 153) asegura que “la estimación de méritos se propone evaluar con toda objetividad el rendimiento compulsandolo con criterios previamente fijados”.

Chruden & Sherman (1992, p 238) indican “El término tradicional calificación de méritos está asociado con un plan de evaluación mediante el cual se clasifica a los empleados pagados por hora, en escalas que tienen asignados valores de puntos. Después se usan los puntos como criterio para determinar salarios, promociones y prestaciones tangibles similares.

Y Bittel & Newstrom (1993, p. 534) afirman “la clasificación de méritos es un término ahora absoluto. Una vez fue sinónimo de evaluación del desempeño y muchos empleados aún lo creen así. El problema (en la confusión) por su relación con el aumento por méritos que tiene que ver con los aumentos salariales basados en los méritos”.

Independientemente de los nombres dados por los diversos autores que han escrito sobre este tema, para los fines de este trabajo se utilizará la denominación de evaluación del desempeño laboral y se le define como la valoración periódica del

rendimiento de un empleado, en términos del resultado de su trabajo, hecha por su jefe inmediato u otra persona que conozca en su totalidad el trabajo a realizar.

1.4. RESPONSABILIDAD DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

De acuerdo con la política de recursos humanos que utilizan las empresas, la responsabilidad por llevar a cabo el proceso de la evaluación del desempeño, puede ser atribuida a diferentes secciones o áreas de la organización

Comúnmente existen tres tipos de organización para realizar este proceso de evaluación: de manera *centralizada*, *descentralizada* y *por medio de una comisión*. El término medio más ampliamente utilizado es el tipo de organización, en el cual existe centralización en cuanto se refiere al proyecto, la construcción y la implantación del sistema, y relativa descentralización en cuanto a la aplicación y ejecución del mismo (Chiavenato, 1988)

EVALUACION CENTRALIZADA

En algunas organizaciones existe una fuerte centralización por la responsabilidad de la evaluación del desempeño, en tal caso, se le atribuye totalmente a un área staff perteneciente al departamento de Recursos Humanos. No obstante, el desarrollo y la administración del plan de evaluación del desempeño no es función exclusiva de esta área.

La evaluación del desempeño es responsabilidad de la línea y debe asesorarse de la asistencia del área de Recursos Humanos y de su staff. Quien debe evaluar al personal es su propio jefe, pues él mejor que nadie tiene las condiciones para hacer el seguimiento y verificar el desempeño de cada subordinado. Sin embargo, los jefes directos no disponen del conocimiento especializado para proyectar, mantener y

desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño para el personal, lo cual es función del staff de Recursos Humanos.

En la organización centralizada el área staff proyecta, monta y posteriormente realiza el seguimiento y control del sistema de evaluación, mientras que cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción. De esta manera, el jefe mantiene su autoridad de línea, evaluando el trabajo de sus subordinados y el área de recursos humanos mantiene su autoridad de staff, asesorando y orientado acerca de las acciones necesarias para la buena aplicación del plan.

EVALUACION DESCENTRALIZADA

En el estilo descentralizado la responsabilidad por la evaluación del desempeño se fija en la persona del empleado, con un cierto control por parte de su superior directo. En este caso se utiliza el sistema de auto-evaluación. Este tipo de evaluación se recomienda utilizar cuando el grupo de trabajo lo componen personas de un buen nivel cultural y de alto cociente intelectual, que presentan además equilibrio emocional y capacidad para hacer una auto-evaluación libre de subjetivismo y de distorsiones personales.

En la auto-evaluación del desempeño, el mismo empleado llena el cuestionario y posteriormente lo somete a su superior y juntos analizan los resultados, así como las medidas que deben tomarse y los objetivos de rendimiento que deben ser alcanzados.

LA COMISION DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

En algunas empresas la evaluación del desempeño es atribuida a una comisión especialmente designada para este fin y constituida por individuos pertenecientes a diversas áreas o departamentos de la organización.

La comisión está formada por miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes participarán en todas las evaluaciones y su papel será el mantenimiento del equilibrio de los juicios, de la atención a los patrones y de la consistencia del sistema. Es recomendable que entre los miembros permanentes se encuentre un representante de la alta dirección, el responsable del área de Recursos Humanos y los especialistas de su staff encargados de la evaluación del desempeño y algún ejecutivo del área de Organización y Métodos.

Los miembros transitorios o interesados que participarán exclusivamente en las evaluaciones de los empleados, deberán estar unidos directa o indirectamente a su área de actuación. Estos participantes, tendrán el papel de traer las informaciones respecto de los evaluados y proceder a su evaluación.

Mientras que los miembros transitorios evalúan y juzgan a sus subordinados directos o indirectos, los miembros permanentes tratan de mantener la estabilidad y la homogeneidad de las evaluaciones, para evitar que los superiores más democráticos tiendan a ser muy condescendientes con los subordinados y que los superiores más exigentes tiendan a ser muy severos.

1.5. OBJETIVOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La mayoría de los autores antes señalados, coinciden al mencionar que la evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino que constituye un instrumento o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos en

la empresa. Para alcanzar este objetivo básico, la evaluación del desempeño debe lograr diversos objetivos intermedios.

Para Chiavenato (1988), la evaluación del desempeño puede tener los siguientes usos administrativos:

- ◆ La vinculación del individuo al cargo;
- ◆ Entrenamiento;
- ◆ Promociones;
- ◆ Incentivo salarial por el buen desempeño;
- ◆ Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados;
- ◆ Auto-perfeccionamiento del empleado;
- ◆ Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos;
- ◆ Estimación del potencial de desarrollo de los empleados;
- ◆ Estímulo a la mayor productividad;
- ◆ Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa;
- ◆ Feedback de información al propio individuo evaluado;
- ◆ Otras decisiones de personal como transferencia, gastos, etc.

A partir de lo anterior, se pueden agrupar los **objetivos fundamentales** de la evaluación del desempeño en tres áreas:

1. Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación;
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo por supuesto, de la forma de administración; y

-
3. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente por una parte los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado y coordinado, generalmente proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. El individuo, el jefe y la empresa son los principales beneficiarios.

BENEFICIOS PARA EL JEFE. El Jefe tiene condiciones para:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación, contando principalmente, con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad;
- Proponer medidas con el fin de mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados; y
- Comunicarse con sus subordinados para comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando su desempeño mediante ese sistema.

BENEFICIOS PARA EL SUBORDINADO. El subordinado:

- Conoce las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y de desempeño que la empresa más valora en sus funcionarios;
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto de su desempeño y asimismo según su criterio, sus puntos débiles y fuertes;
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, etc.) y las que el subordinado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, más atención en el trabajo, etc.); y

-
- Tiene condiciones para hacer auto-evaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.

BENEFICIOS PARA LA EMPRESA. La empresa:

- Tiene condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar a los empleados que necesitan de reciclaje, perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar aquellos que tienen condiciones de promoción o transferencia; y
- Puede dar mayor dinamismo a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo

1.6. TECNICAS PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL

La mayoría de autores que han escrito sobre este tema, señalan que las técnicas que se han desarrollado y aplicado para evaluar el desempeño se pueden clasificar en dos categorías: a) aquellas con que se juzgan las tareas relacionadas con la producción y b) las que sirven para estimar los trabajos no relacionados con la producción.

La evaluación del desempeño en trabajos relacionados con la producción se realiza utilizando como criterios de evaluación aspectos tales como:

1. Cantidad de producción: número de unidades elaboradas o ensambladas en determinado periodo de tiempo.

-
2. Calidad de producción: estimada de acuerdo con las normas de inspección o el número de productos defectuosos.
 3. Accidentes: número de ocasiones en que el empleado causó un accidente.
 4. Sueldo: antecedentes salariales del empleado en cuanto a porcentaje y frecuencia de los incrementos.
 5. Ausentismo: número de días que faltó al trabajo.
 6. Ritmo de progreso: registro de sus ascensos

Al evaluar o estimar el desempeño de los empleados que realizan este tipo de actividades, se pueden tomar algunos o todos los criterios antes señalados y por lo general, la estimación consiste en la simple anotación del número de unidades elaboradas en un cierto periodo de tiempo, considerando además su calidad. Pueden utilizarse los registros de producción como una fuente confiable de información.

Cuando se evalúa el desempeño de esta manera, es conveniente considerar aquellos factores que pueden influir tanto en el desenvolvimiento mismo de los trabajadores como en el proceso de valoración. Estos factores pueden ser el entorno, las diferencias en la propia naturaleza del trabajo y la antigüedad en el puesto.

Por otra parte, los datos personales del trabajadores como son: el ausentismo, sus antecedentes de ingresos, ascensos y accidentes, se pueden utilizar al momento de valorar el desempeño. Si bien estos datos revelan poca información acerca de la eficiencia del empleado, pueden servir para distinguir entre un empleado bueno y uno menos eficiente. Schultz (1987, p 152) señala " los datos personales conexos con el trabajo son de gran utilidad al momento de enjuiciar el valor de los empleados para la organización, pero no substituyen las medidas de evaluación".

Entre las técnicas de evaluación que se utilizan al valorar actividades no relacionadas con la producción, se encuentran aquellas en que se estima la competencia o eficiencia en términos cualitativos, porque los empleados no generan un producto mensurable cuya cuantificación es muy difícil de realizar.

Por lo tanto, en estas técnicas se estima y juzga el desempeño del trabajador no por medio de cálculos, sino a través de la observación de la conducta de trabajo durante un periodo de tiempo y la emisión de un juicio u opinión sobre su calidad. Se ha de acudir entonces, a alguien que conozca tanto su persona como su trabajo.

A este tipo de técnicas también se les conoce con el nombre de **Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño**.

METODO DE ESCALAS GRAFICAS

Este método es quizá el más utilizado debido a su aparente sencillez; el formulario más común utiliza una matriz de doble entrada en donde las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño y en las columnas se representan los grados de variación de aquellos factores. Estos factores son seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se pretende evaluar. Cada factor se define como una descripción sumaria, simple y objetiva y se dan variaciones o dimensiones al desempeño que van desde el débil o insatisfactorio, hasta el óptimo o muy satisfactorio. Este método presenta las siguientes variantes:

Escalas gráficas continuas.- Se caracterizan por tener solo los dos puntos extremos definidos y la calificación del desempeño podrá hacerse en cualquier punto de la línea, un extremo indica el límite mínimo y el otro el máximo de la variación del factor que se está calificando.

Escalas gráficas semicontinuas.- Tienen un procedimiento idéntico al de las continuas, la diferencia estriba en la inclusión de puntos intermedios entre el punto inferior y superior de la escala para facilitar la evaluación. En ocasiones, los factores de evaluación del desempeño pueden estar agrupados en un solo gráfico, y sus puntos extremos e intermedios estar definidos en resumen.

Escalas gráficas discontinuas.- Generalmente se presentan por cuadros, dentro de los cuales se definen las características de cada factor de evaluación en cada grado. En algunas organizaciones se emplea este método con atribuciones de puntos, su propósito es cuantificar los resultados. Los factores son ponderados y ganan valores en puntos, de acuerdo con su importancia en la evaluación. Al final de la valoración, se cuentan los puntos obtenidos por los trabajadores.

VENTAJAS DE LAS ESCALAS GRAFICAS

1. Permiten disponer de un instrumento de evaluación de fácil comprensión y aplicación simple;
2. Permiten una visión integrada y resumida de los factores de evaluación y la situación de cada empleado frente a ellos;
3. Permiten simplificar el trabajo al supervisor en el registro de la evaluación.

DESVENTAJAS DE LAS ESCALAS GRAFICAS

1. El evaluador no tiene mucha flexibilidad al calificar, pues debe ajustarse al instrumento y no a las características del evaluado;
2. Están sujetas a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores que tienden a generalizar su apreciación sobre los subordinados para todos los factores de evaluación (efecto de halo);

-
3. Tienden a rutinizar los resultados de las evaluaciones ; y
 4. Necesitan de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones e influencias personales de los evaluadores.

METODO DE ELECCION FORZADA

Este método consiste en evaluar el desempeño por medio de frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño. Se forman bloques o conjuntos de frases compuestos por dos, cuatro o más, el evaluador debe elegir forzosamente una o dos; aquellas que más identifiquen o describan el desempeño del empleado. Esta condición es la que da el nombre al método.

Las frases pueden estar formadas de la siguiente manera:

- a) Los bloques están formados por frases de significado positivo y de significado negativo. El supervisor o evaluador califica al empleado escogiendo la frase que más se aplica y la que menos se aplica a la actuación del empleado.
- b) Los bloques están formados apenas por frases de significado positivo. El supervisor elige las frases que más se aplican al desempeño del trabajador.

En los bloques con frases del primer tipo, el evaluador fácilmente puede identificar aquellas que considera pueden otorgar puntos positivos al empleado. En formularios con bloques de significación apenas positivo, la presencia de frases con un único sentido positivo dificulta sobremanera la evaluación dirigida y lleva al evaluador a reflexionar sobre la respuesta que mejor describa el desempeño del evaluado.

Las frases que conforman los bloques no son escogidas al azar, sino que se seleccionan por medio de un procedimiento estadístico que tiende a verificar

su adecuación a los juicios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación. Esto se consigue a través de dos índices que constituyen los indicativos básicos del sistema: el Índice de Aplicabilidad y el Índice de Discriminación. (Chiavenato 1988, p. 317)

VENTAJAS DEL MÉTODO DE ELECCION FORZADA

1. Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales;
2. Su aplicación es simple y no exige una preparación intensa o sofisticada de los evaluadores.

DESVENTAJAS DEL METODO DE ELECCION FORZADA

1. Su elaboración es compleja y requiere de una planeación rigurosa y demorada;
2. Es un método fundamentalmente comparativo y discriminativo que presenta resultados globales; discrimina apenas a los empleados buenos, medianos y débiles, no proporcionando mayor información; y
3. Si se utiliza con fines de desarrollo de recursos humanos, necesita se complemente con información sobre necesidades de entrenamiento, potencial de desarrollo, etc.

MÉTODO DE LOS INCIDENTES CRITICOS

El método de los incidentes críticos tiene su fundamento en el hecho de que el comportamiento humano presenta ciertas características fundamentales que llevan a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). Es una técnica sistemática por medio de la cual el supervisor investiga, observa y registra los

hechos (positivos o negativos) más destacados y significativos del desempeño de cada subordinado.

Este método no requiere de una planeación y montaje previos. Su aplicación suele seguir las tres fases siguientes:

- **Fase 1:** Observación del comportamiento de los subordinados. En esta etapa el superior inmediato hace un seguimiento y observación detallada y cuidadosa del comportamiento de sus subordinados en el desempeño de sus actividades.
- **Fase 2:** Registro de hechos significativos. Es la fase en la cual el superior anota y registra los hechos verdaderamente significativos y destacados del comportamiento del subordinado, en otras palabras, todos los incidentes críticos que podrán referirse al desempeño altamente positivo (que originó el éxito) o altamente negativo (que originó el fracaso).
- **Fase 3:** Investigación de la actitud y del comportamiento. Esta fase se desarrolla en intervalos regulares de tiempo, mediante entrevistas entre el superior y el empleado evaluado, con la finalidad de acordar las modificaciones y cambios necesarios en su desempeño, fomentando las conductas orientadas al éxito y buscando disminuir aquellas poco convenientes.

VENTAJAS DEL METODO DE INCIDENTES CRITICOS

1. Los criterios en que se funda la evaluación están vinculados al desempeño del puesto; y
2. Reduce los errores de valoración.

DESVENTAJAS DEL METODO DE INCIDENTES CRITICOS

1. La recopilación adecuada de una lista de incidentes críticos requiere de mucho tiempo y esfuerzo;
2. El supervisor ha de estar siempre alerta a la conducta de sus subordinados y registrar cada caso; y
3. Se debe llevar una bitácora donde se registren los incidentes, a fin de no esperar a que llegue la evaluación para tratar de recordarlos

METODOS DE CLASIFICACION

Es un método de evaluación del desempeño que consiste simplemente en el ordenamiento de las personas comparando unas con otras. Existen dos procedimientos para realizar la clasificación.

Clasificación por alternación u ordenamiento: Es la forma más sencilla de evaluación y consiste en considerar a todo el grupo de trabajadores, colocando a cada persona en un orden determinado sobre un continuo de evaluación. Primero se elige al mejor trabajador, después al peor, a continuación al segundo mejor y después al segundo peor, así sucesivamente hasta que quedan ordenados todos los empleados.

VENTAJAS DEL METODO DE CLASIFICACION POR ORDENAMIENTO

1. La facilidad para identificar a los extremos y en el ordenamiento de los sujetos restantes;
2. No requiere de formularios complejos ni de instrucciones difíciles; y
3. La clasificación se efectúa en poco tiempo

DESVENTAJAS DEL MÉTODO DE CLASIFICACION POR ORDENAMIENTO

1. Este método adolece de limitaciones cuando se aplica a un gran número de empleados.
2. En grupos de más de 50 subordinados la clasificación será más difícil de realizar;
3. Dada la sencillez del método, aporta información limitada sobre cada empleado, y
4. La magnitud de las diferencias entre los rangos es difícil de determinar.

Comparación por pares: es una técnica que exige equiparar a cada empleado con todos los demás de la unidad de trabajo. Aunque se parece al método anterior, los juicios comparativos muestran mayor control y sistematización. Se hacen comparaciones entre dos sujetos a la vez y se emite un juicio sobre cuál es el mejor. Si se juzgan rasgos o características específicas, la comparación se repite en cada rasgo. Una vez efectuadas todas las comparaciones posibles, se obtiene una ordenación por rangos basándose en la puntuación del sujeto en cada una. El número de comparaciones requeridas para un número determinado de empleados, se consigue a partir de la fórmula:

$$\frac{N(N-1)}{2}$$

VENTAJAS DEL METODO DE COMPARACION POR PARES

1. En este método, el supervisor solamente evalúa a un par de sus subordinados a la vez, no al grupo completo; y
2. Existe la posibilidad de dar el mismo rango a los que poseen igual capacidad.

DESVENTAJAS DEL METODO DE COMPARACION POR PARES

1. Su principal desventaja radica en el gran número de comparaciones requeridas cuando se aplica a muchos empleados.

METODO DE DISTRIBUCION FORZADA

El método de distribución forzada es semejante a la "graduación de una curva (de distribución normal)" (Dessler 1991, p, 554), pues se colocan porcentajes predeterminados de calificaciones en diversas categorías de desempeño. En otras palabras, el evaluador debe ubicar a todos sus empleados en un cierto número de categorías ya establecidas, con la condicionante de que en todas debe distribuirse cierta proporción de evaluados. Generalmente los porcentajes en que se distribuyen los evaluados son: 15% excelentes empleados, 20% muy buenos, 30% buenos empleados, 20% son regulares y 15% malos empleados

DESVENTAJA DEL METODO DE DISTRIBUCION FORZADA

1. El principal inconveniente de este sistema consiste en que obliga al supervisor a utilizar categorías de estimaciones fijadas de antemano, las cuales quizá no representan a un grupo particular de empleados.

Werther (1991) agrupa a este último método y a los de clasificación bajo el rubro de **MÉTODOS DE EVALUACION EN GRUPOS** principalmente por que considera que tienen en común que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.

METODO DE EVALUACION POR RESULTADOS

Este método está relacionado con los programas de Administración por Objetivos y se basa en la comparación periódica entre los resultados fijados (o esperados) para cada trabajador y los resultados efectivamente alcanzados. La conclusión que se hace de los resultados permite la identificación de los puntos fuertes y débiles del empleado, así como las medidas necesarias para el próximo período. Es un método muy práctico aunque su funcionamiento depende sobre manera de las actitudes y de los puntos de vista del supervisor al respecto de la evaluación del desempeño.

METODO DE AUTOEVALUACION

En este método se le pide al propio empleado que haga un análisis sincero y objetivo de sus propias capacidades y las características de su desempeño, puede incluir además, varios de los procedimientos antes mencionados.

METODO DE LISTA DE VERIFICACION

Esta técnica también conocida como lista checable, se basa en la presentación de una serie de frases afirmativas que describen conductas concretas, mismas que el evaluador debe de seleccionar e indicar aquellas que más adecuadamente pueden aplicarse a la persona que va a calificar. Una variante de esta técnica consiste en asignarle puntuaciones a los diferentes aspectos que integran la lista y la técnica, entonces adquiere el nombre de **LISTA PONDERADA**.

Para Korman (1971, p 322) lo más importante del método radica en que "cada una de estas afirmaciones ha sido previamente ponderada, según su validez

concurrente o según su validez predictiva, conforme al grado en que correlaciona con otras medidas de rendimiento."

De esta forma, el puntaje en rendimiento que obtiene cada persona con esta técnica, se calcula a partir de los pesos o valores de las conductas que se consideraron más descriptivas de su persona.

Aunque existen algunos otros métodos de evaluación del desempeño, se han descrito los más utilizados, sin embargo es necesario recordar lo que señala Chiavenato (1988) " la evaluación del desempeño es un medio, un método, una herramienta, no un fin en sí mismo. Es un medio para obtener datos e informaciones que puedan ser registrados, procesados y canalizados para la toma de decisiones y medidas que traten de mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones".

Muy comúnmente, el sistema de evaluación del desempeño responde a determinados objetivos trazados con base en una política de aplicación del personal. Estas políticas varían de acuerdo con la empresa. Por lo tanto, es lógico que cada empresa desarrolle su propio sistema de evaluación atendiendo a determinados objetivos y a determinadas características de las diversas categorías de personal que las conforman.

Shultz complementa esta idea señalando que " los métodos (de evaluación) a que recurre la empresa han de ser lo más objetivos y sistemáticos posibles" y considera que al igual que los tests psicológicos y otros instrumentos de selección, las evaluaciones psicométricas ayudan a encontrar el tipo adecuado de trabajo y a cumplirlo en forma satisfactoria. Para lograr lo anterior, estos instrumentos deben reunir una serie de características.

1.7. CARACTERISTICAS DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDICION

Dentro de las características más importantes que debe contener una prueba psicométrica o un instrumento de medición se encuentran: la sensibilidad, la objetividad, la confiabilidad y la validez

SENSIBILIDAD

Una prueba posee cierto grado de sensibilidad o fineza discriminativa, según incluya más o menos escalones para la clasificación de las personas y su diferenciación. Por lo cual, cuanto más amplia es la gama del comportamiento que mida una prueba, menos sensible resultará en el interior de esa gama.

OBJETIVIDAD

Es considerada como una característica necesaria en la medición y se refiere al acuerdo entre diferentes jueces acerca de la ocurrencia de un evento específico. (Magnusson, 1975, McGuigan, 1992)

Nunally (1995) considera que la principal ventaja de la medición es excluir la conjetura de la observación científica, ya que toda exposición de hecho debe ser verificable. La carencia de objetividad producirá una varianza de error, por lo que es importante que el conocimiento se base en observaciones confiables, es decir, repetibles.

CONFIABILIDAD

Kerlinger definió a la confiabilidad como "la exactitud o precisión de un instrumento de medición". Es decir, es la consistencia de los puntajes obtenidos por un mismo

grupo de sujetos, en una serie de mediciones tomadas con la misma prueba en diferentes ocasiones. (Anastasi,1978)

La importancia de la confiabilidad proviene precisamente de la necesidad de confiar en los datos obtenidos en una medición. La confiabilidad también puede ser explicada como el grado de varianza de las mediciones atribuible a fuentes de error. (Alarcón,1991)

El error de medición se refiere a todas aquellas causas imprevistas tales como fatiga, cambios en la memoria, en el humor y otros factores temporales y cambiantes. (Kerlinger,1978)

Nunally (1995) afirma que el error de medición puede ser una combinación de procesos sistemáticos y aleatorios. Los primeros ocasionan errores en la ejecución y estos afectan de igual manera a todas las mediciones y además de ser constantes, mientras que los procesos aleatorios influyen de distintas formas en la medición, hasta convertirse en un sesgo

Para estimar la confiabilidad existen diferentes métodos que expresan sus resultados por medio de coeficientes de correlación; entre estos métodos están los Coeficientes de Estabilidad Temporal, de Equivalencia y de Consistencia Interna.

VALIDEZ

La validez se define como "el grado en que una prueba psicológica mide lo que realmente pretende medir". (Anastasi, 1978)

No obstante la definición anterior, debe aclararse que no existe un tipo único de validez. La clasificación más importante de los tipos de validez es la que preparó un Comité conjunto de las siguientes Asociaciones: Asociación Estadounidense de

Psicología, Asociación Estadounidense de la Investigación Educativa y el Consejo Nacional de Medición. (Kerlinger,1988)

Esta clasificación establece tres tipos de validez: de Contenido, de Criterio y de Constructo.

VALIDEZ DE CONTENIDO

Una prueba posee validez de contenido, cuando los reactivos que la integran constituyen una muestra representativa del atributo o rasgo que pretende medir. Para establecer la validez de contenido se requiere definir con exactitud el comportamiento a medir e incluir en la prueba una muestra representativa de los indicadores relevantes

La validez de contenido consiste esencialmente en el juicio, esto significa que cada reactivo debe ser juzgado con base en su relevancia presumida respecto de la propiedad que se esté midiendo. (Kerlinger,1978)

VALIDEZ DE CRITERIO

La validez de criterio o empírica se refiere a la eficacia con que un test predice la conducta del individuo en situaciones específicas. Para determinar este tipo de validez, se requiere comparar los resultados de una prueba con un criterio externo, es decir, con una medida directa e independiente de la que se pretende evaluar. (Anastasi,1978)

Cabe señalar que dentro de la validez de criterio se encuentra la validez predictiva, que es utilizada cuando se desea predecir las posiciones de los individuos sobre una distribución. Por otro lado, también se encuentra la validez concurrente, la cual se utiliza para test en situaciones de diagnóstico. En la validez concurrente la

cuestión es, si el test mide lo que intenta medir y el coeficiente de validez indica que tan adecuados son los datos del test como pruebas para el diagnóstico. (Magnusson,1969)

VALIDEZ DE CONSTRUCTO

La validez de constructo se lleva a cabo mediante una acumulación de evidencias respecto al rasgo que mide realmente la prueba. (Brown 1980). La validez de constructo se enfoca en la definición del rasgo medido por la prueba psicológica, o sea, en la capacidad de la prueba para proporcionar información relativa a la muestra del rasgo. (Brown,1980)

La validez de constructo es uno de los procesos científicos más significativo de la teoría moderna de la medición. Es un progreso significativo, porque vincula las nociones y prácticas psicométricas con las nociones teóricas; su interés suele centrarse más en las propiedades que están siendo medidas que en la prueba empleada para llevar a cabo la medición. No se trata sólo de validar una prueba, se debe tratar de validar la teoría que fundamenta la prueba (Kerlinger,1978)

Los procedimientos para obtener la validez de constructo son similares a los empleados en el método científico, ya que incluyen: formulación de hipótesis, observación del fenómeno, recolección de datos y aceptación o rechazo de las hipótesis.

1.8. RESUMEN

En este capítulo se ha señalado la importancia del factor humano para la existencia de las organizaciones laborales y como la administración de dichos recursos se orienta al acrecentamiento y conservación de sus experiencias, conocimientos y

habilidades, en beneficio de los trabajadores y la propia organización. Una de las funciones de la Administración de los Recursos Humanos dentro de las organizaciones es la Evaluación del Desempeño Laboral.

La evaluación del desempeño laboral no siempre se ha conocido con este nombre, pues su denominación varía de una organización a otra dependiendo del empleo que se le de y los objetivos que se buscan alcanzar. Numerosos autores la han definido desde su muy particular punto de vista.

Para los fines de este trabajo, la evaluación del desempeño se definió como "la valoración periódica del rendimiento de un empleado en términos del resultado de su trabajo, hecha por su jefe inmediato u otra persona que conozca en su totalidad el trabajo a realizar."

Se describieron los objetivos, beneficios y usos que esta técnica puede tener, tanto para la empresa como para los trabajadores, así como los métodos más frecuentemente utilizados para evaluar al personal en su desempeño.

La evaluación del desempeño es un instrumento destinado a la recolección de datos, con el fin de tomar decisiones sobre la promoción, retención o despido de los empleados. Para lograr este objetivo, es preciso valorar la calidad del rendimiento de los trabajadores de manera sistemática y utilizando criterios objetivos, por lo tanto, también se describieron las características que debe reunir todo instrumento de medición.



LA ADMINISTRACION PUBLICA Y EL RECURSO AGUA

2.1. EL RECURSO AGUA

El antecedente más remoto de la actual Comisión Nacional del Agua (CNA) lo constituye el Ministerio de Fomento, Colonización, Industria y Comercio creado el 22 de abril de 1853, que tenía a su cargo, entre otras, las funciones de fomento agropecuario, a las cuales se incorpora más tarde la función de irrigación.

Los antecedentes de la administración de los recursos naturales en México se remontan hasta la Constitución de 1917 "cuando se delimitan las propiedades de la nación y quedan bajo su responsabilidad las tareas para su aprovechamiento, distribución equitativa y conservación". (Gálvez, 1995, p. 3)

Entre estos recursos se encuentra el agua, y es a partir de la promulgación de esta Constitución, como señala Gálvez (1995), que diversos gobernantes emprendieron acciones destinadas a solucionar los problemas relacionados con su extracción, uso y aprovechamiento.

Propiamente el antecedente orgánico de la Comisión Nacional del Agua se ubica en el año de 1921, cuando se crea dentro de la Secretaría de Agricultura y Fomento la Dirección de Irrigación, a la que se le asignan las funciones de organización del servicio hidrológico, el estudio de grandes proyectos de irrigación, así como la construcción y operación de las obras de riego. (CNA, 1996, Manual...)

Posteriormente, el 9 de enero de 1926, Plutarco Elías Calles promulgó la **Ley sobre Irrigación en Aguas Federales**, que dio origen a la Comisión Nacional de Irrigación, misma que siguió dependiendo de la Secretaría de Agricultura y Fomento.

En el régimen de Pascual Ortiz Rubio se implantaron los "Sistemas Nacionales de Riego", con el propósito de dotar de tierras para el cultivo a los pequeños propietarios.

Mediante reformas a la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 1º de enero de 1947, se creó la Secretaría de Recursos Hidráulicos y tuvo como atribuciones principales las de la Comisión Nacional de Irrigación, excepto las relacionadas con los distritos de riego y conservación de suelos, que las siguió desempeñando la Secretaría de Agricultura y Ganadería.

Las obras de agua potable, alcantarillado y drenaje en la Ciudad de México tuvieron un fuerte desarrollo bajo el mandato de Adolfo Ruiz Cortínez, al igual que la construcción de grandes presas. Los presidentes Adolfo López Mateos y Gustavo Díaz Ordaz continuaron con esta labor.

Con fundamento en el artículo 10 de la Ley antes citada y mediante acuerdos y decretos presidenciales, las Direcciones de Aguas, Ingeniería Sanitaria y de Obras Hidráulicas, que dependían respectivamente de las Secretarías de Agricultura y Ganadería, de Salubridad y Asistencia y de Comunicaciones y de Obras Públicas, pasaron a depender de la Secretaría de Recursos Hidráulicos, cuyas facultades y funciones quedaron establecidas en el artículo 12 de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, el 24 de diciembre de 1958, así como en la Ley Federal de Aguas de fecha 11 de enero de 1972.

Las Secretarías de Agricultura y Ganadería y de Recursos Hidráulicos quedaron fusionadas al expedirse la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal que entró en vigor el 1º de enero de 1977; dando origen a la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.

2.2. LA COMISION NACIONAL DEL AGUA

Dentro de esta Institución se crearon la Comisión del Lago de Texcoco - con el objetivo de lograr el aprovechamiento del agua que contiene - y el Plan Nacional Hidráulico, con el propósito de preservar la calidad del recurso acuífero y asegurar su correcta administración.

Estas instancias son el antecedente de la **COMISION NACIONAL DEL AGUA (CNA)** que quedó constituida como tal el 16 de enero de 1989, al fusionarse el personal y los recursos provenientes de la Subsecretaría de Infraestructura Hidráulica; de la Dirección General del Servicio Meteorológico Nacional; de la Comisión de Aguas del Valle de México; de la Comisión del Lago de Texcoco; de las Coordinaciones Regionales de Infraestructura Hidráulica; y de las Subdelegaciones de Infraestructura Hidráulica y Residencias Generales de la Construcción y Operación, de las Delegaciones de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos en los estados de la República.

2.3. ESTRUCTURA Y ATRIBUCIONES DE LA CNA

ESTRUCTURA

La CNA quedó integrada por una Dirección General, cinco Subdirecciones Generales, tres unidades de apoyo, 32 Gerencias Estatales y 6 Gerencias Regionales (ver anexo 1)

La Dirección General de la COMISION NACIONAL DEL AGUA desde su creación, orientó su trabajo en cinco líneas de acción o estrategias a seguir:

- Y En el Sistema Financiero del Agua, para lograr un pago justo por su aprovechamiento y obtener así los recursos necesarios para la realización de los programas hidráulicos.
- Y En la Administración de las Aguas Nacionales, para garantizar su uso racional.
- Y En las concesiones y permisos para la utilización de las aguas superficiales y subterráneas y la ocupación de las zonas federales
- Y En la atención a la construcción de la Infraestructura Hidráulica, para dotar de agua a los usuarios.
- Y En la administración de los recursos humanos, financieros y materiales, para redimensionar y adecuar sus estructuras y funciones. (COMISION NACIONAL DEL AGUA (CNA), 1993)

ATRIBUCIONES

Para la realización de estas estrategias la Dirección General (CNA, 1993) otorgó a las Subdirecciones Generales las siguientes atribuciones:

SUBDIRECCION GENERAL DE INFRAESTRUCTURA HIDROAGRICOLA

Su primordial objetivo era estudiar, diseñar, construir, mantener, rehabilitar y operar las obras de riego y drenaje que apoyaban la producción en el campo. Promover el uso eficiente del agua para el riego y la plena utilización de la infraestructura disponible, además de organizar técnica, económica y jurídicamente a los usuarios, para la operación y mantenimiento de las obras de riego que posteriormente les serían transferidas. Coordinaba también el programa del uso eficiente del agua y la energía eléctrica.

SUBDIRECCION GENERAL DE INFRAESTRUCTURA HIDRAULICA, URBANA E INDUSTRIAL

Respondía a los rezagos existentes, así como a las demandas ciudadanas en cuanto al servicio de agua potable, alcantarillado y saneamiento para las poblaciones, la industria y otros usuarios. Su propósito era cumplir con el compromiso de introducir el servicio formal de agua potable que tenía con el 30% de la población nacional, además de dotar del servicio de alcantarillado a un poco más de la mitad del país.

**SUBDIRECCION GENERAL
DE ADMINISTRACION DEL AGUA**

Encaminaba sus tareas hacia la planeación y control de la explotación, uso y aprovechamiento de las aguas nacionales. Tenía como responsabilidad conocer y evaluar los fenómenos hidrometeorológicos, con el fin de obtener información oportuna para alertar a la población de posibles inundaciones. Efectuaba además, inventarios, autorizaba permisos y concesiones de aguas superficiales y subterráneas y controlaba el usufructo de zonas federales.

**SUBDIRECCION GENERAL
DE PLANEACION Y FINANZAS**

Atendía en forma global el suministro de recursos financieros requeridos para las actividades hidráulicas en su conjunto, tanto aquellos provenientes de las vías fiscales - en el caso de las asignaciones presupuestales que determinaban las autoridades correspondientes -, como los recursos provenientes de la recaudación por concepto de los derechos del agua y de los aportes financieros que podían obtenerse por vía certificada. La emisión de obligaciones y la participación de los particulares en los proyectos del organismo.

**SUBDIRECCION GENERAL
DE ADMINISTRACION**

Atendía la operación y control de los sistemas y procedimientos, los servicios técnicos y administrativos, además de las actividades presupuestales y contables, que permitían el óptimo manejo de los recursos humanos, financieros, materiales y de informática.

Esta era la estructura orgánica de la CNA en el momento de iniciarse los trabajos de la presente experiencia profesional.

Sin embargo, mediante el decreto que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 28 de diciembre de 1994, se creó la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, a la que se le asignó, entre otros, el despacho de los asuntos relativos a formular y condicionar la política nacional en materia de aguas, con ello, la Comisión Nacional del Agua quedó adscrita a esta nueva Dependencia.

Esta disposición, además de los cambios en la Administración Pública, producto del último cambio de gobierno, originaron fuertes modificaciones en la estructura de la CNA. En el anexo No. 2 se presenta la nueva organización que guarda la Institución. No obstante, para los fines del presente trabajo se seguirá haciendo referencia a la estructura orgánica antes descrita.

2.4. RECURSOS HUMANOS DE LA CNA

Como ya se señaló anteriormente, la Comisión Nacional del Agua es el resultado de la transferencia de los recursos que se encontraban dispersos en diversas dependencias gubernamentales, que atendieron en el pasado la problemática del manejo del recurso agua.

Con respecto a los recursos humanos transferidos, éstos ascendieron a 38,188 trabajadores, que en su gran mayoría era personal de apoyo y muy pocos elementos podían asumir las responsabilidades principales de la Institución, sólo el 9% de dicha cantidad eran profesionistas. (CNA, 1994, Informe...)

Para resolver esta situación se emprendió en 1990 el "PROGRAMA DE TRANSFORMACION DE LA FUERZA DE TRABAJO" que consistió en el adelgazamiento de la estructura ocupacional de la Institución y empleo de los recursos generados por la desincorporación para contratar personal con formación profesional en las áreas técnicas y administrativas, en la proporción de una contratación por cada seis retiros.

ANTECEDENTES DE LA CREACION DEL SISTEMA DE ESPECIALISTAS EN HIDRAULICA

El Sistema de Especialistas en Hidráulica se implantó en 1990 y a lo largo de cinco años incorporó a sus integrantes a través de diversos programas de reclutamiento y selección a nivel nacional.

En septiembre de 1990 se inició el primer programa de reclutamiento y selección de Especialistas a nivel nacional.

En virtud de que no existía dentro de la CNA una unidad administrativa especializada en la selección de personal, diversas áreas de la Gerencia de Personal, con el apoyo del Instituto Mexicano de Tecnología del Agua, participaron en éste y los siguientes programas de captación de Especialistas.

En el transcurso de 1991 se definieron los perfiles profesionales básicos y las necesidades de cada una de las Subdirecciones Generales y en mayo de ese mismo año se realizó el segundo programa de reclutamiento y evaluación de este tipo de profesionistas. Asimismo, por una disposición emitida por el Director de la CNA quedó establecido que todos los servidores públicos superiores y mandos medios deberían ser evaluados con fines de selección para su ingreso a la Institución y también para la promoción del personal existente. (CNA, 1994, Informe...)

En 1992 se atendieron las necesidades de personal de ciertos sectores de la Comisión, reclutando y evaluando Especialistas en Hidráulica para los programas de trabajo de las áreas de: Meteorología, Comunicación Social, Sistemas de información y Capacitación para la transferencia y modernización de los Distritos de Riego.

Durante 1993 y 1994 no se realizaron programas especiales de reclutamiento, debido a que quedaron cubiertas las necesidades de personal para los proyectos prioritarios en todo el país, por lo que la contratación de los Especialistas se realizó solamente para atender requerimientos plenamente justificados conforme al presupuesto disponible.

Desde 1995 a la fecha la contratación de Especialistas en Hidráulica se lleva a cabo bajo circunstancias muy específicas, como puede ser la sustitución de aquellos elementos que abandonaron el Sistema debido a muy diferentes causas, su contratación temporal para la realización de programas de trabajo específicos, entre otras.

El Sistema de Especialistas en Hidráulica se creó con el objetivo de incorporar profesionales calificados susceptibles de desarrollarse en un mediano y largo plazo, que participaran en la realización de los programas sustantivos de la Comisión Nacional del Agua, mejorando su ejecución como Institución y garantizando a futuro la continuidad de sus programas de trabajo.

Este Sistema planteaba a sus integrantes las siguientes posibilidades: vincular sus intereses profesionales con los programas institucionales al integrarse a un área de especialidad afín a su perfil profesional, la asignación de proyectos específicos de trabajo que en forma gradual les permitan adquirir mayores niveles de responsabilidad; contar con los apoyos necesarios para una constante actualización profesional, así como las

condiciones requeridas para aplicar las técnicas y métodos de trabajo adquiridos; además de poder ocupar temporalmente puestos de mandos medios - conservando su lugar en el sistema - y desarrollar así sus habilidades para el manejo de personal.

INCORPORACION

Para que los candidatos a Especialistas pudieran ingresar al Sistema debían cumplir con los siguientes requisitos:

- Haber concluido una carrera afín a la C N A (Ingeniería Civil, Industrial, Química, Electromecánica, en Sistemas, Administración, Economía, Derecho, Geografía, Contaduría y Ciencias de la Comunicación principalmente)
- Estar titulados o con el 100% de créditos concluidos
- Tener un promedio mínimo de 8 en la licenciatura
- Presentar y aprobar las evaluaciones técnicas y psicométricas correspondientes.

Las características de los candidatos se ponderaban de acuerdo con la siguiente tabla:

PONDERACION POR FACTORES PARA LA EVALUACION DE E. H.

PARAMETROS	PUNTAJE	PESO
Antecedentes Académicos		33%
Licenciatura	2 puntos	
Especialidad	4 puntos	
Maestría	6 puntos	
Antecedentes Laborales		33%
De 0 a 3 años	2 puntos	
De 3 a 6 años	4 puntos	
De 6 años en adelante	6 puntos	
Evaluación Psicométrica		33%
III Término Medio	10 puntos	
III+ Término Medio	12 puntos	
II Superior al Término M.	12 puntos	
II+ Superior	14 puntos	
I Muy Superior	14 puntos	
		99%

La combinación de estos aspectos hacía posible determinar el ingreso del candidato al Sistema, establecer el nivel del tabulador que le correspondía, así como su nivel de ingresos. El tabulador que se utilizaba en 1993 era el siguiente:

TABULADOR 1993

Nivel de E.H.	PERCEPCION
28 Mínimo Nivel II B	\$ 1,584 50
28 Mínimo Nivel I	\$ 2,000 00
28 Mínimo Nivel II Y	\$ 2,049 95
28 Mínimo Nivel II	\$ 2,500 00
28 Mínimo Nivel II C	\$ 2,516 85
28 Medio Nivel III A	\$ 2,882 75
28 Medio Nivel II Z	\$ 3,000 00
28 Máximo Nivel III B	\$ 3,204,15
28 Máximo Nivel III	\$ 3,300 00
28 Máximo Nivel III Y	\$ 3,749 35
29 Mínimo Nivel IV	\$ 3,800 00
29 Mínimo Nivel V	\$ 4,000 00
29 Medio Nivel III C	\$ 4,243 45
29 Medio Nivel V A	\$ 4,500 00
29 Medio Nivel VI	\$ 4,800 00
29 Máximo Nivel IV A	\$ 4,880 35
29 Máximo Nivel VII	\$ 5,000 00
29 Máximo Nivel VIII	\$ 5,700 00
30 Medio Nivel IV B	\$ 6,240 75
30 Medio Nivel IX	\$ 6,800 00
30 Máximo Nivel IV C	\$ 7,580 75
30 Máximo Nivel X	\$ 7,600 00

CONTRATACION

En lo referente a la contratación de estos Especialistas, ésta se llevaba a cabo bajo el régimen de personal de confianza y se sujetaba a lo establecido por la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado; sin embargo a diferencia del personal que ocupaba puestos de mandos medios, cuya posición estaba considerada dentro de la estructura organizacional y

contaban con funciones y responsabilidades claramente definidas, el puesto de Especialista en Hidráulica era visto como un puesto multifuncional.

En otras palabras, los trabajadores conocidos como Especialistas en Hidráulica podían desempeñar una amplia gama de actividades de tipo técnico, pero su puesto no guardaba una posición establecida dentro de la estructura de la CNA, debido a esto los Especialistas no podían ascender en la estructura jerárquica como el resto del personal.

En consecuencia, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público autorizó la creación de un tabulador homologado a las posiciones de mandos medios, conformado por 22 niveles con el objetivo de que los Especialistas pudieran ir ascendiendo y mejorando su nivel de percepciones.

AREAS DE DESARROLLO DE LOS ESPECIALISTAS

Las áreas y proyectos en que trabajaban los Especialistas dentro de la CNA, de acuerdo con su formación profesional, se detallan a continuación:

AREA	PROYECTOS	CARRERAS CON MAYOR POSIBILIDAD DE DESARROLLO
SUBDIRECCION GENERAL DE PLANEACION Y FINANZAS	Recaudación Fiscalización Captación de recursos	Lic. Economía; Actuario; Lic. Derecho; Ing. Civil; Lic. Informática; Lic. Admón.; Ing. En Sistemas

AREAS DE DESARROLLO DE LOS ESPECIALISTAS

AREA	PROYECTOS	CARRERAS CON MAYOR POSIBILIDAD DE DESARROLLO
SUBDIRECCION GENERAL DE INFRAESTRUCTURA HIDRAULICA, URBANA E INDUSTRIAL	Estudios y proyectos Construcción de: Obras e instalaciones necesarias para el suministro de agua en zonas urbanas, drenaje, acueductos	Ing. Civil, Topógrafo, Agrónomo; en Sistemas Ing. Civil, Geólogo, Topógrafo; Industrial, Electromecánico; Arquitecto
	Normas técnicas	Ing. Civil, Topógrafo, Geólogo; Electromecánico
	Potabilización y tratamiento de agua Organismo Operadores	Ing. Civil, en Sistemas, Lic. Admón.; Economía; Actuario

AREA	PROYECTOS	CARRERAS CON MAYOR POSIBILIDAD DE DESARROLLO
SUBDIRECCION GENERAL DE INFRAESTRUCTURA HIDROAGRICOLA	Programación de inversiones	Ing. Civil, en Sistemas; Lic. Admon.; Finanzas; Contaduría Pública
	Proyectos de Irrigación	Ing. Agrónomo; Geólogo, Topógrafo; Electromecánico
	Districtos de Drenaje	Ing. Civil, Topógrafo; Agrónomo; Lic. en Hidrología
	Construcción Sistemas de riego Drenaje Acuicultura	Ing. Electromecánico; Geólogo; Topógrafo; Ing. Civil; Agrónomo; Lic. en Diseño Gráfico; Arquitecto
	Districtos de riego y transferencia de tecnología	Lic. Economía; Sociología; Antropología, Psicología Social, Sociología

AREAS DE DESARROLLO DE LOS ESPECIALISTAS

AREA	PROYECTOS	CARRERAS CON MAYOR POSIBILIDAD DE DESARROLLO
SUBDIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION DEL AGUA	Aguas superficiales e Ingeniería de ríos	Ing. Civil; Topógrafo; Biólogo; Químico
	Aguas Subterráneas	Ing. Civil; Topógrafo; Geólogo
	Calidad y rehuso del agua e impacto ambiental	Ing. Civil; Topógrafo; Biólogo; Químico; Lic. en Hidrología, Oceanología
	Meteorológico Nacional	Ing. Civil; en Sistemas, en Comunicaciones y Electrónica; Lic. en Geografía; Meteorología; Matemáticas; Física; Ciencias de la Comunicación

2.5. RESUMEN

Una breve reseña histórica acerca de las acciones emprendidas por el Gobierno Federal para la administración, uso y aprovechamiento de los recursos hidráulicos, se presentó en este capítulo, además de la estructura organizacional, atribuciones y características que en materia de recursos humanos guardaba la Comisión Nacional del Agua (CNA), escenario de este reporte laboral durante el inicio de los trabajos motivo de este reporte

Entre los recursos humanos de la CNA se encuentran los integrantes del Sistema de Especialistas en Hidráulica, quienes son un grupo de profesionistas calificados que participan en la realización de los programas de trabajo sustantivos de la Institución.

Debido a las características de este puesto, al interés de la Institución por contar con un sistema de promociones fundamentado en el desempeño del personal que lo ocupaba, y a la escasa eficiencia del sistema de evaluación existente, se presentó la necesidad de diseñar un nuevo sistema de evaluación del desempeño cuyos resultados sirvieran como criterio para otorgar ascensos e incrementos salariales.

Se procedió entonces a la elaboración de los instrumentos de evaluación necesarios, al establecimiento de las políticas para su aplicación, así como al diseño de los programas de trabajo necesarios para su aplicación a nivel nacional

Son precisamente estas acciones, el tema del siguiente capítulo



DESARROLLO DE UN SISTEMA DE PROMOCIONES

3.1. ANTECEDENTES DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA CNA

Un año después de la implantación del Sistema de Especialistas en Hidráulica, se realizó el primer intento de evaluar el desempeño de sus integrantes. En esa ocasión 245 trabajadores fueron evaluados y un año después la cifra había ascendido a 679; en ambas ocasiones la evaluación se realizó por medio de la aplicación de cuestionarios a los Especialistas y a sus jefes inmediatos (ver anexo 3)

A través de entrevistas con los antiguos responsables del proyecto de Especialistas en Hidráulica y de la revisión de los expedientes de estos trabajadores, se encontró que la información generada y los resultados obtenidos en esas evaluaciones, se conservaban en diferentes bases de datos; pero existía el inconveniente de que el sistema no contemplaba un archivo histórico para cada empleado, lo cual impedía conocer los resultados de las evaluaciones practicadas con antelación, ya que los valores o calificaciones anteriores eran sustituidos por la calificación más reciente.

Los cuestionarios que fueron aplicados contenían, además de los datos generales del personal y de su jefe inmediato, 25 preguntas en promedio, en su mayoría de tipo abierto, lo que dificultaba la calificación de las respuestas.

En cuanto a su contenido, a pesar de que algunas preguntas se orientaban a valorar la actitud y la calidad del trabajo del Especialista, además de su disposición y cumplimiento de metas, la mayoría de las preguntas no estaban relacionadas con los aspectos del desempeño en el trabajo, sino que se orientaban solamente a investigar la opinión del jefe inmediato acerca del potencial del trabajador, cómo consideraba que pudiera desarrollarlo y en general a aspectos muy subjetivos.

Con respecto a su estructura, el formato de evaluación presentaba serias deficiencias en cuanto a la claridad de las instrucciones, la redacción de las preguntas y las alternativas de respuesta en el caso de aquellas elaboradas con la técnica de opción múltiple. Esto provocaba que el evaluado contestara con más de una respuesta.

En lo referente al sistema de calificación, éste se realizaba con base a puntajes variables y con escasa validez, ya que a pesar de contar con dos calificaciones para cada factor evaluado - la otorgada por el jefe inmediato y la que el propio Especialista se asignaba -, no siempre eran promediadas para obtener una calificación única y si existía alguna discrepancia o diferencia entre ambas; al momento de determinar la calificación, se consideraban con mayor peso o veracidad las puntuaciones otorgadas por el jefe inmediato.

Por lo anterior, los resultados de la evaluación del desempeño del trabajador eran poco confiables.

Existía además un sistema de calificación por puntos de acuerdo al cual, dependiendo de los resultados obtenidos por el Especialista, se le acreditaba

un número determinado de puntos, mismos que podría ir acumulando en cada evaluación anual y al reunir la cantidad requerida para ocupar un nuevo nivel dentro del tabulador, recibía la promoción correspondiente.

Sin embargo, no existía ningún criterio para determinar a quién se le otorgaba un incremento de sueldo, pues tanto los Especialistas que a consideración de su jefe presentaban un mal rendimiento como aquellos que tenían un desempeño sobresaliente o bueno, podían acumular puntos y en consecuencia en un mediano plazo aumentar su nivel de ingresos.

Dicho de otra manera, tanto el desempeño sobresaliente como el de escasa calidad eran recompensados.

Además de lo anterior, los criterios de calificación nunca eran del conocimiento del personal, no existía la posibilidad de considerar los resultados y mucho menos de emprender algún tipo de acción para la revisión de los mismos.

PROBLEMATICA

Ante esta situación se presentó la necesidad de crear una estrategia de trabajo que tuviera como principal propósito:

Desarrollar un sistema de evaluación del desempeño para promover al personal especializado, en la realización de los principales proyectos de trabajo de la Institución.

Y cuyos resultados permitieran:

- La creación de un sistema de promociones para el personal

-
- Establecer criterios para otorgar incrementos salariales como una forma de reconocimiento
 - Determinar el desempeño de los Especialistas con el objetivo de confirmar su permanencia en el Sistema, fomentando así la productividad y el desarrollo profesional
 - Detectar a aquellos Especialistas con un adecuado desempeño y reconocer su esfuerzo apoyándolos en su desarrollo académico dentro y fuera del país
 - Dotar al Especialista de los elementos que le permitieran proyectar una carrera a largo plazo dentro de la Institución

3.2. PROCEDIMIENTO DE INTERVENCIÓN

La Subgerencia de Integración de Personal de la CNA, era la responsable de los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal, Servicio Social y Titulación y el Programa de Especialistas en Hidráulica. Dentro de esta Subgerencia se formó un equipo de trabajo integrado por el nuevo responsable del proyecto de Especialistas en Hidráulica y los psicólogos del área de selección de personal con la finalidad de reestructurar el Sistema de Evaluación del Desempeño.

Para reestructurar dicho sistema, este equipo de trabajo realizó las siguientes fases:

3.2.1. PRIMERA FASE: ELECCIÓN DE LA TÉCNICA

Para la elección de la nueva técnica a utilizar en la evaluación del desempeño de los Especialistas en Hidráulica, se consideraron los siguientes factores:

CARACTERISTICAS DE LA POBLACION

El número de Especialistas en Hidráulica a evaluar era de 1093, distribuidos en todo el país.

La formación profesional y el nivel de estudios alcanzado por cada Especialista era diferente, ya que existían empleados con niveles de licenciatura, maestría y doctorado en las principales carreras de interés para la Institución. Y de acuerdo con esta formación y sus capacidades intelectuales y habilidades, se les había otorgado un nivel en el sistema y el sueldo correspondiente.

El puesto de Especialista en Hidráulica era multifuncional. La forma de trabajo para este tipo de personal era por proyecto; cada Especialista se dedicaba a la realización de uno o varios proyectos de trabajo y era el responsable de los resultados obtenidos; para ello se le dotaba de los recursos materiales, la información requerida para la elaboración del trabajo y los apoyos administrativos necesarios.

Dentro del período de tiempo (1 año) que comprendía la evaluación del desempeño, un Especialista podía haber participado en más de un proyecto, dependiendo de las cargas de trabajo de su área de adscripción.

No sólo las funciones desempeñadas por los Especialistas dentro de una misma área de trabajo eran diferentes, también la especialidad técnica de las diferentes Gerencias que conformaban las Subdirecciones Generales de la CNA determinaba la clase de actividad que llevaba a cabo este tipo de empleados.

Se pensó entonces, en utilizar el método de **escala gráfica semicontinua** para realizar la evaluación del desempeño, pues permite enfrentar los puntos antes señalados, al

- 1 - Proporcionar un instrumento de evaluación de fácil aplicación y comprensión por parte del personal evaluado, además de un ágil registro de resultados.
- 2 - Permitir una visión integrada y resumida de los factores de evaluación. Es decir, a pesar de las muy diferentes funciones que realizaban los Especialistas dentro de la CNA, se podría saber las características de desempeño más destacadas dentro de la Institución y la situación de cada empleado frente a ellas.
- 3 - Brindar resultados que permiten una clara diferenciación entre el desempeño de un Especialista y otro, además de servir como criterio para otorgar las promociones e incrementos salariales; siendo este el principal objetivo de la Institución.

Se consideró además, que existía un fuerte descontento entre los empleados debido a las anteriores evaluaciones de este tipo, donde sólo se consideraba válido - para fines de calificación - el criterio de los Titulares de las áreas o jefes inmediatos, no obstante que los Especialistas realizaban una autoevaluación de su desempeño.

También, algunos Titulares de las áreas presentaban un cierto rechazo a este tipo de personal y utilizaban la evaluación para justificar su cambio o salida de la Institución, por medio de la asignación de bajas calificaciones. Por lo anterior, se hizo necesario contar con un criterio de calificación adicional al del jefe inmediato, a fin de hacer más justo y objetivo el sistema de evaluación y detectar aquellos casos en los cuales el trabajador

fuera evaluado en forma negativa, como consecuencia de una mala o inadecuada relación interpersonal con su superior.

Finalmente se decidió emplear el método de escala gráfica semicontinua en combinación con el método de autoevaluación.

3.2.2. SEGUNDA ETAPA: ELABORACION DE LA CEDULA DE EVALUACION

Teniendo como marco las técnicas elegidas, se inició el diseño de la cédula de evaluación en dos modalidades: una para que el jefe inmediato del Especialista registrara sus calificaciones y se le denominó "Cédula de Evaluación del Desempeño", y otra para que los Especialistas se autocalificaran, a esta última se le asignó el nombre de "Cédula de Autoevaluación del Desempeño".

CEDULA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Los apartados que integraron esta cédula (ver anexo 4) fueron los siguientes:

DATOS GENERALES

La Subgerencia de Integración de Personal necesitaba contar con información general de los Especialistas, que permitiera conocer la ubicación exacta de su área de trabajo, corroborar su legítima pertenencia al Sistema, y darle seguimiento a su trayectoria dentro de la Institución. Este apartado se orientó a recabar la información que a continuación se detalla:

Datos Generales: nombre del empleado, R.F.C., edad, fecha de ingreso al Sistema de Especialistas y el nivel que ocupaba dentro del tabulador.

Datos Académicos: Profesión, Situación Académica (pasante o titulado), Grado máximo de estudios (Licenciatura, Maestría o Doctorado), Institución de egreso, y promedio obtenido.

Datos de ubicación: el evaluador indicaba aquí la Subdirección General, Gerencia a nivel Regional, Estatal o Central, Subgerencia, Jefatura de Proyecto y/o Departamento, a la cual se encontraba adscrito el evaluado, además del domicilio de su oficina y teléfono.

Datos del evaluador: este apartado correspondía a la información relacionada con el jefe inmediato del Especialista como era su nombre, puesto y teléfono.

Esta última sección era importante, pues en las evaluaciones practicadas anteriormente, tanto la Gerencia de Personal como los Especialistas evaluados, no sabían con exactitud quién había otorgado las calificaciones a su desempeño, debido a que trabajaban en diferentes proyectos bajo la supervisión de diferentes personas.

RESPONSABILIDAD Y LOGRO DE METAS

El siguiente apartado que debía contener la cédula, era el que se ocupaba de la valoración de las funciones propias del puesto y para conocerlas el equipo de trabajo se remitió a los perfiles de puesto existentes en la Institución.

Cuando este equipo consultó esta información, encontró que dichos perfiles no eran de puesto sino más bien perfiles profesionales de los

candidatos a ocupar el puesto de Especialista, que habían sido elaborados de acuerdo con las necesidades de cada área de la CNA. En otras palabras, no existía un perfil del puesto de Especialista en Hidráulica.

Se consideró entonces que independientemente de los proyectos en que trabajaba un Especialista en Hidráulica, un aspecto importante en el puesto era el referente al logro de las metas establecidas de trabajo.

En esta sección de la evaluación se le pedía al jefe inmediato que enlistara los programas o proyectos laborales en los cuales había participado el evaluado durante el último año, además de la o las funciones y responsabilidades principales que había realizado en cada uno de ellos.

Una vez identificados y enlistados estos proyectos, el jefe inmediato debía calificar el logro o cumplimiento de las metas por parte del trabajador en cada uno, señalando dentro de una escala formada por cuatro niveles el desempeño alcanzado.

Los niveles de dicha escala eran los siguientes: 1) El nivel más alto de la escala representaba un cumplimiento al 100%; 2) El siguiente, en orden descendente, representaba un logro de objetivos entre el 90% y 80%; 3) El tercer nivel, indicaba un cumplimiento de entre el 70% y 50%; y 4) el último nivel de la escala, correspondía a un logro de objetivos inferior al 50%

Un ejemplo de la escala de calificación de este aspecto es el siguiente:

PROGRAMA	100%	90-80%	70-50%	-50%
Redes de observación meteorológica	X			

NOTA.- En caso de que alguno de los proyectos enlistados tuviera un duración de tiempo mayor al período que comprendía la evaluación, se le pedía al jefe inmediato que calificara el logro de metas programados que a la fecha de realizar la evaluación, el trabajador debería haber alcanzado.

Además de lo anterior, se consideró necesario saber el nivel de responsabilidad que tenía asignado el Especialista en la realización del o los proyectos en que había trabajado, pues éste era un factor que influía en el logro de los objetivos, ya que no significaba lo mismo ser el responsable único de uno o varios proyectos o ser un Especialista que solamente apoyaba en su realización.

Por lo tanto, como última etapa de este apartado, se preguntaba si el trabajador había recibido o no alguno de los siguientes niveles de responsabilidad y en caso de ser afirmativa su respuesta, debería indicar en qué porcentaje los había desempeñado dentro de su trabajo diario.

Aspecto	SI	NO	Porcentaje
Mando de Personal			
Planeación y Organización de Proyectos			
Toma de Decisiones			
Coordinación de proyectos			
Servicio al público v/o gestión			
Supervisión técnica			
Actividades técnicas			
Apoyo en la ejecución de proyectos			

DESEMPEÑO

Ya que no se contaba con el perfil del puesto de Especialista en Hidráulica, se tomaron de los perfiles de candidatos al puesto aquellas características y habilidades que a juicio de las áreas técnicas, los candidatos deberían tener para ocupar dicho puesto.

Por medio de un proceso de "validación por jueces", se determinaron aquellas habilidades y capacidades que podrían estar relacionadas con el desempeño de los Especialistas y a partir de las cuales se les ovaluaría.

Los "jueces" de este proceso fueron el Subgerente de Integración de Personal, los Titulares de las áreas de Selección de Personal y Especialista en Hidráulica, además de los Psicólogos que participaron en este proyecto.

En este apartado el jefe inmediato debía calificar al trabajador en los 44 aspectos seleccionados, de acuerdo a una escala de 1 a 4 puntos, donde el extremo más bajo de la escala lo indicaba la calificación de 1 punto.

1 punto indicaba que el empleado había mostrado un mal desempeño en el cumplimiento de ese aspecto. Una calificación de 2 puntos señalaba un desempeño regular en el cumplimiento del aspecto en cuestión. El desempeño medio o aceptable se indicaba con la calificación de 3 puntos, y 4 puntos correspondían a un muy buen desempeño en el aspecto evaluado.

Los factores a calificar eran los siguientes:

FACTORES DEL DESEMPEÑO

Análisis de problemas
Tolerancia a la presión
Sentido común y tacto
Apego a normas
Desarrollo de su área
Integración al grupo de trabajo
Disciplina
Comunicación
Aplicación de técnica y metodología
Formulación de planes y programas
Organización
Autosuficiencia
Arraigo institucional
Calidad en el trabajo
Búsqueda de alternativas de acción
Toma de decisiones
Actitud ante el trabajo
Relaciones públicas
Manejo de normatividad interna
Delegación de Autoridad
Planeación
Dinamismo

Manejo de grupo de trabajo
Ejecución de instrucciones
Difusión y representación institucional
Gestión
Seguridad
Relaciones interpersonales
Atención - Concentración
Liderazgo
Supervisión
Disposición
Integración del grupo de trabajo
Responsabilidad
Capacidad de dirección
Control y seguimiento
Constancia
Negociación
Manejo de normatividad externa
Cumplimiento de metas
Puntualidad
Capacidad Técnica
Iniciativa
Experiencia

NOTA: Los aspectos que se encuentran en las casillas sombreadas sólo debían ser calificados en caso de que el Especialista tuviera personal a su cargo. En caso contrario se debían dejar en blanco.

CAPACIDAD

La "cédula de evaluación" continuaba con una serie de 5 preguntas orientadas a conocer la opinión del jefe inmediato acerca de la capacidad y la actuación en general del Especialista, además del aprovechamiento que hacía de los recursos a su alcance. En este apartado, el evaluador debía elegir alguna de las siguientes opciones: "Buena", "Regular" y "Mala" además de señalar sus razones para elegirla.

COMUNICACION

Otro aspecto que se consideró importante para ser integrado en la evaluación del desempeño, fue el relacionado con el grado de comunicación existente entre el jefe inmediato y el subordinado, pues era una forma de detectar si existían problemas entre ambos, que pudieran reflejarse en la calificación otorgada por el primero.

Este apartado estuvo integrado por 5 preguntas orientadas a investigar la disposición, el trato y las oportunidades que el jefe inmediato daba al Especialista para comentar los problemas cotidianos y buscar juntos una solución. Las opciones de respuesta a esas preguntas eran: "SI", "NO", "Buena", "Regular" y "Mala". El evaluador contaba además con el espacio necesario para explicar las razones de su elección.

NECESIDADES DE CAPACITACION.

Este fue el último aspecto que integró la cédula y aquí el evaluador debía señalar en qué aspectos consideraba necesario capacitar al evaluado a fin de que alcanzara un mejor y mayor rendimiento en la realización de su trabajo.

Al final de la evaluación, la cédula debía ser firmada por el jefe inmediato. Se pensó además, que como criterio adicional para asegurar en la medida de lo posible una mayor objetividad en la evaluación de los Especialistas, el Gerente Regional, Estatal o el Titular de cada área a nivel central, revisara y firmara las calificaciones otorgadas por los jefes inmediatos y en caso de que no estuviera de acuerdo con alguna de ellas, se le pedía cambiar o modificar las puntuaciones que considerara pertinentes.

CEDULA DE AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO

La "cédula de autoevaluación" del desempeño quedó integrada con los mismos apartados incluidos en la "cédula de evaluación" y en ella el empleado se calificaba así mismo siguiendo las mismas instrucciones proporcionadas al evaluador. La única diferencia que tenía ésta cédula era que contenía una sección denominada Modificación Académica. (ver anexo 5)

MODIFICACION ACADEMICA

Este aspecto se incluyó dentro de la evaluación, con el objetivo conocer el nivel de actualización que el trabajador tenía antes de la evaluación, so había modificado durante el último año. El Especialista podía reportar en él los cursos de capacitación que hubiera tomado, así como los estudios de posgrado que hubiera concluido.

Dichos cursos y estudios de posgrado serían considerados para bonificar un número determinado de puntos (dependiendo del nivel académico de que se trataba) de manera adicional a la puntuación total obtenida por el trabajador en la evaluación.

3.2.3. TERCERA: FASE ESTABLECIMIENTO DE CRITERIOS DE CALIFICACION

Después de diseñar las cédulas de evaluación se procedió a estructurar un sistema para su calificación. Se decidió utilizar entonces, un sistema de asignación de puntos o ponderación de factores de acuerdo al cual, se le otorgarían a ciertos aspectos de la evaluación un peso determinado en la calificación total. Estos aspectos fueron: formación académica y actualización profesional; logro de metas y nivel de responsabilidad asignado; desempeño y capacidad.

MODIFICACION ACADEMICA

Ya que uno de los principales intereses de la Institución era contar con personal altamente calificado, el primer aspecto que se consideró para la asignación de puntos fue el de formación académica y actualización profesional. Dicha actualización podía haberse llevado a cabo por medio de cursos de capacitación o estudios de nivel posgrado. Al considerar estas características del evaluado, al momento de valorar su desempeño y otorgarle puntos que se reflejaran en su calificación, se pretendía motivar al personal a fin de que continuara incrementando su preparación y rendimiento.

De acuerdo con lo anterior, se decidió otorgar un valor en puntos a los estudios de posgrado y los cursos de capacitación que presentara el evaluado. Este valor dependía del nivel de complejidad y la duración de dichos estudios.

Los cursos de capacitación tomados por el Especialista, deberían cumplir con dos requisitos para que fueran considerados en la asignación de puntos: 1) que su duración no fuera menor a 40 horas; y 2) que el contenido del curso estuviera directamente relacionado con el trabajo que realizaba el trabajador.

A cada curso que cumpliera con estos requisitos, le fueron asignados 5 puntos. El Especialista podría presentar como máximo 4 cursos de capacitación.

Ya que no todos los Especialistas concluían sus estudios de posgrado en forma simultánea, se decidió tomar como calificación máxima posible de alcanzar en este aspecto, la cantidad de **20 puntos**. Si el trabajador comprobaba además haber terminado estudios de posgrado, se le bonificarían puntos adicionales.

En lo referente a los estudios de nivel Diplomado, se consideró que en el período a evaluar difícilmente alguien podría concluir más de dos, por lo que se tomó este número como el máximo posible a aceptar para la asignación de puntos. Por cada diplomado que hubiera concluido el Especialista recibiría **5 puntos**.

En cuanto a los estudios de nivel Maestría y Doctorado, es necesario hacer varias consideraciones:

1. Los Especialistas podían cursar estos estudios a través de una beca total otorgada por la CNA, la cual les permitía dejar de laborar durante el tiempo que duraban sus estudios.
2. Otra opción para cursar estudios de este tipo, era por medio de una beca parcial que otorgaba diversos apoyos al empleado, pero le exigía el seguir laborando al mismo tiempo que estudiaba.
3. Todos los Especialistas para ser evaluados en su desempeño debían tener un período mínimo de **6 meses** de antigüedad ocupando su puesto, en caso contrario no participaban en la evaluación anual. Los Especialistas que

concluyan sus estudios de posgrado por medio de una beca total, también tenían que cumplir con este requisito.

Por lo anterior se determinó lo siguiente:

- A) Los Especialistas que hubieran concluido sus estudios de posgrado por medio de una beca parcial y aquellos que tuvieran al menos 6 meses de haberse reincorporado a su puesto después de haber tenido una beca total, serían evaluados en su desempeño y además de la calificación que obtuvieran se les bonificaría hasta el 35% (98) de los puntos máximos a obtener en la evaluación, dependiendo del nivel de estudios terminados.

La siguiente tabla muestra el porcentaje de puntos bonificados.

NIVEL	PUNTOS
ESPECIALIDAD	79 (28%)
MAESTRIA	90 (32%)
DOCTORADO	98 (35%)

- B) Los Especialistas que hubieran terminado estudios de posgrado dentro del período que cubría la evaluación, pero que no fueran evaluados por tener menos de 6 meses en su puesto, recibirían como una forma de compensación la siguiente cantidad de puntos:

NIVEL	PUNTOS
ESPECIALIDAD	176 (63%)
MAESTRIA	230 (82%)
DOCTORADO	252 (90%)

RESPONSABILIDAD Y LOGRO DE METAS

Debido a que no se conocían las funciones específicas que los Especialistas en Hidráulica realizaban, mismas que podían variar de acuerdo con el área en que se desempeñaban. Y aunado al hecho, de que el nivel de responsabilidad que se les asignaba en cada lugar era independiente de su rango o nivel dentro del Sistema, se resolvió que el siguiente aspecto por ponderar sería el desempeño "global" del empleado. En otras palabras, se le daría una cierta cantidad de puntos al empleado dependiendo de los resultados alcanzados.

De esta manera, independientemente de la función asignada al Especialista, se le debería calificar en una escala de cumplimiento que tenía como máximo el 100% y como extremo mínimo el 50%. Ya que entre los objetivos del Sistema se encontraba el fomentar la productividad, se determinó dar la calificación más alta al mayor logro de metas; si el desempeño era aceptable alcanzaba una calificación media; y si el cumplimiento de metas era escaso, se le otorgaba la calificación más baja.

En la sección logro de metas se otorgaban:

- 3 puntos.- Si el empleado era calificado o se calificaba con un cumplimiento de metas del 100%.
- 2 puntos.- Si su cumplimiento de los objetivos laborales durante el período, había estado entre un 80% y un 90%.
- 1 punto .- Si había cumplido con sus objetivos, a juicio del jefe inmediato y/o de él mismo, en un nivel situado entre el 70% y el 50%.
- 0 puntos.- Si el cumplimiento del Especialista se había considerado por debajo del 50%

Para obtener la puntuación total de esta sección, se sumaban los puntos ganados en todos los proyectos en que participó el empleado.

Al ser **5** el número máximo de proyectos en que podía haber participado el evaluado, y **3** la calificación más alta para cada uno de ellos, la cantidad máxima de puntos que podía obtener en esta sección era de **15**.

Ya que en algunos casos los Especialistas colaboraban en actividades adicionales a los proyectos que tenían a su cargo, y esto no siempre era del conocimiento de sus jefes inmediatos, se determinó que los puntos que el evaluado se autoasignara en este apartado se sumarían a los otorgados por el jefe inmediato, aún cuando se los otorgara por el logro de actividades distintas a las reportadas por el Especialista.

Por lo anterior el total de puntos a ganar en este aspecto serían de **30**

Se llegó a la conclusión de tomar en cuenta el aspecto **RESPONSABILIDAD** para la asignación de puntos, debido a que se consideró necesario valorar el tipo de actividad que realizaban los empleados. Por los antecedentes otorgados, se sabía que los Especialistas estaban encargados de funciones de asesoría y trabajos técnicos especializados sin embargo, no se tenía si esto era verdad.

Los factores que integraron este aspecto tenían el propósito de investigar si el Especialista realizaban actividades de apoyo; coordinación de equipo y/o proyecto; y supervisión.

También se tenía el antecedentes de que no siempre los Titulares de las áreas trabajaban con sus Especialistas, y aún en ocasiones no los conocían. En consecuencia, se pensó que dependiendo de la congruencia

entre las opiniones del ambos, se podría saber el tipo de actividad a la que se dedicaba el trabajador.

Para calificar este aspecto se asignaron los puntos de la siguiente forma:

3 puntos .- Para cada respuesta afirmativa que el jefe inmediato y/o el Especialista señalaran en los indicadores que integraban esta sección.

1 punto .- Para cada respuesta negativa.

La puntuación total de esta sección se obtenía al sumar los puntos ganados en cada respuesta.

Al ser **8 los indicadores** que integraban esta sección y **3 puntos la calificación más alta** para cada uno de ellos, la cantidad máxima de puntos que podría obtener el Especialista era de **24**.

DESEMPEÑO

Los indicadores que integraron este aspecto fueron considerados igualmente importantes para el desempeño de cualquier tipo de actividad, por parte de los "jueces" que los "validaron"; por lo tanto, se acordó otorgar la mayor calificación cuando el Especialista mostrara el mejor desempeño en cada uno de éstos.

Para este apartado, se acordó que las puntuaciones asignadas serían iguales a las calificaciones otorgadas a cada uno de los **44 indicadores** que lo integraban. De tal manera que:

- 4 puntos**.- Correspondían a una calificación de **4**
- 3 puntos**.- Se le otorgaban a una calificación de **3**
- 2 puntos** .- A una calificación de **2**
- 1 punto** .- A una calificación de **1**

Al sumar todas las calificaciones otorgadas, se obtenía la puntuación total de este apartado. El máximo de puntos a obtener aquí era de 176.

Cabe aclarar que en caso de que el Especialista no tuviera personal a su cargo y dejara sin calificar los aspectos de las casillas sombreadas, recibiría en dichos aspectos la calificación máxima, es decir 4 puntos.

Para los Especialistas que tenían personal a cargo, se consideraban las puntuaciones que se habían autoasignado en estos aspectos y las otorgadas por su jefe inmediato.

CAPACIDAD

Las 5 preguntas que integraron este aspecto se orientaban a investigar si el Especialista aprovechaba los recursos que tenía a su alcance; si podía aplicar sus conocimientos; y la opinión de su participación en los proyectos que le habían sido asignados. Lo anterior, tenía la finalidad de saber si su entorno laboral le permitía desarrollar su capacidad.

En este apartado de la cédula, se determinó que las respuestas "BUENA", "REGULAR" y "MALA" a las preguntas que lo integraban, recibían respectivamente los siguiente puntos:

- 4 puntos.- Una respuesta de "BUENA"**
- 2 puntos.- Una respuesta de "REGULAR"**
- 0 puntos.- Una respuesta de "MALA"**

Al sumar los puntos obtenidos en cada respuesta se obtenía la puntuación total del aspecto, en el cual como máximo a ganar había 20 puntos.

COMUNICACIÓN

El aspecto tenía una finalidad netamente informativa acerca de la relación existente entre el evaluado y su jefe inmediato, por lo que no generaba puntaje alguno para considerar en la calificación final de la evaluación.

NECESIDADES DE CAPACITACION

Aquí, el objetivo era recabar información acerca de las áreas o aspectos donde el personal debería ser capacitado, su interés por cursar estudios de posgrado y algunos datos adicionales para retroalimentar el programa de becas de la Institución; por lo tanto, las respuestas no acreditaban puntuación para efectos de la evaluación.

CALIFICACION FINAL

El siguiente cuadro muestra los puntos máximos a obtener en cada aspecto de la evaluación:

ASPECTO	PUNTAJE MAXIMO
MODIFICACION ACADEMICA	30 PUNTOS
LOGRO DE METAS	30 PUNTOS
RESPONSABILIDAD	24 PUNTOS
DESEMPEÑO	176 PUNTOS
CAPACIDAD	20 PUNTOS
TOTAL	280 PUNTOS

El puntaje total en cada aspecto de la cédula de evaluación se sumaba con el puntaje correspondiente en la cédula de autoevaluación, excepto el puntaje obtenido en el aspecto Modificación Académica, a fin de

promediarlos y obtener una calificación global del desempeño del Especialista

La calificación final de la evaluación del desempeño de los Especialistas se catalogaba de acuerdo a la siguiente escala:

EVALUACION DEL DESEMPEÑO	PUNTAJE OBTENIDO
EXCELENTE	> / = 230 puntos
BUENA	229 - 186 puntos
REGULAR	185 - 150 puntos
MALA	149 - 0 puntos

Esta forma de calificación permitía calificar el desempeño del evaluado en términos de EXCELENTE, BUENO, REGULAR y MALO y disponer de los elementos necesarios para establecer un sistema de evaluación por puntos que permitiera determinar los criterios para promocionar al personal con un mejor rendimiento.

3.2.4. CUARTA FASE ESTABLECIMIENTO DE PUNTAJES PARA CADA NIVEL DEL TABULADOR DE ESPECIALISTAS

De acuerdo al planteamiento de los responsables anteriores de la evaluación del desempeño, un Especialista podía recibir un número determinado de puntos dependiendo de los resultados que hubiera obtenido en su evaluación anual, al acumular una cierta cantidad previamente establecida, podía cambiar de la categoría que ocupaba dentro del tabulador a otra y en consecuencia recibir un incremento de sueldo.

De esta manera, se buscaba que los Especialistas desarrollaran un plan de carrera dentro de la Institución, que les permitiera lograr mayores niveles de responsabilidad en los proyectos de trabajo en que participaban y aprovechar el apoyo que la CNA les otorgaba para continuar su desarrollo académico y ascender dentro del sistema.

Sin embargo, al buscar los resultados obtenidos por los Especialistas en las últimas dos evaluaciones del desempeño y las tablas de los puntajes establecidos para otorgar los ascensos o cambios de nivel dentro del tabulador, se encontró lo siguiente:

- No se llevaba un archivo que permitiera conocer el puntaje acumulado por el Especialista en las evaluaciones anteriores así, como la categoría o el nivel que ocupaba antes de la evaluación y después de ésta. Sólo se tenían bases de datos con los nombres de los Especialistas y el puntaje que había acumulado.
- Aunque se habían establecido las cantidades de puntos necesarios para alcanzar cada uno de los niveles del tabulador, no existía alguna normatividad que regulara el sistema de evaluación, por lo que todos los evaluados podían acumular puntos, aún aquellos que a juicio de su jefe tenían un desempeño

regular o malo. Por lo tanto, todos podían cambiar de posición y alcanzar un mejor sueldo, independientemente del tipo de desempeño que mostraban.

Por lo anteriormente expuesto fue necesario establecer, además de los puntajes correspondientes a cada uno de los niveles del tabulador, los lineamientos bajo los cuales se podrían otorgar las promociones e incrementos de sueldo y las medidas a tomar en aquellos casos en que los resultados de la evaluación del desempeño no fueran satisfactorios. Todo esto se explica a continuación.

TABLA DE PUNTAJES PARA CADA NIVEL DE ESPECIALISTA

El tabulador de los Especialistas en Hidráulica estaba conformado por 22 niveles o categorías. Como ya se mencionó, al ingresar a la Institución, los candidatos a Especialistas eran ubicados en él, de acuerdo con su nivel de escolaridad, experiencia laboral y la calificación obtenida en la evaluación psicométrica. Los niveles de dicho tabulador y su correspondiente ingreso económico eran los siguientes :

Nivel de E.H.	PERCEPCION
28 Mínimo Nivel II A	\$ 1,089.01
28 Mínimo Nivel II B	\$ 1,584.50
28 Mínimo Nivel II Y	\$ 2,049.95
28 Mínimo Nivel II	\$ 2,500.00
28 Mínimo Nivel II C	\$ 2,516.65
28 Medio Nivel III A	\$ 2,892.75
28 Medio Nivel II Z	\$ 3,000.00
28 Máximo Nivel III B	\$ 3,204.15
28 Máximo Nivel III	\$ 3,300.00
28 Máximo Nivel III Y	\$ 3,749.35
29 Mínimo Nivel IV	\$ 3,800.00

Nivel de E.H.	PERCEPCION
29 Mínimo Nivel V	\$ 4,000.00
29 Medio Nivel III C	\$ 4,243.45
29 Medio Nivel V A	\$ 4,500.00
29 Medio Nivel VI	\$ 4,800.00
29 Máximo Nivel IV A	\$ 4,880.35
29 Máximo Nivel VII	\$ 5,000.00
29 Máximo Nivel VIII	\$ 5,700.00
30 Medio Nivel IV B	\$ 6,240.75
30 Medio Nivel IX	\$ 6,800.00
30 Máximo Nivel IV C	\$ 7,580.75
30 Máximo Nivel X	\$ 7,600.00

Este tabulador contaba inicialmente con diez niveles y posteriormente se le fueron agregando otros, de acuerdo a las necesidades de crear nuevas categorías de Especialistas, por lo que su posición en el tabulador no sigue un orden ascendente y, en consecuencia, algunos presentaban diferencias muy poco significativas en cuanto al nivel de ingresos.

Para establecer los rangos de puntos a alcanzar para ocupar un determinado nivel del tabulador se partió de que con cada evaluación del desempeño se podían alcanzar como máximo 230 puntos, siempre y cuando el evaluado obtuviera una calificación de "excelente" en su desempeño. Por lo tanto, este número de puntos se tomó como base para separar cada rango como se muestra a continuación.

Nivel de E.H.	RANGO	DIFERENCIA.	TIEMPO
28 Mínimo Nivel II B	0 - 230	230	1 AÑO
28 Mínimo Nivel I	460	230	1 AÑO
28 Mínimo Nivel II Y	510	50	
28 Mínimo Nivel II	740	230	1 AÑO
28 Mínimo Nivel II C	790	50	
28 Medio Nivel III A	1185	345	1.5 AÑOS
28 Medio Nivel II Z	1530	345	1.5 AÑOS
28 Máximo Nivel III B	1875	345	1.5 AÑOS
28 Máximo Nivel III	2220	345	1.5 AÑOS
28 Máximo Nivel III Y	2660	462	2 AÑOS
29 Mínimo Nivel IV	2780	100	
29 Mínimo Nivel V	3355	575	2.5 AÑOS
29 Medio Nivel III C	3930	575	2.5 AÑOS
29 Medio Nivel V A	4505	575	2.5 AÑOS
29 Medio Nivel VI	5080	575	2.5 AÑOS
29 Máximo Nivel IV A	5180	100	
29 Máximo Nivel VII	5870	690	3 AÑOS
29 Máximo Nivel VIII	6560	690	3 AÑOS
30 Medio Nivel IV B	7365	805	3.5 AÑOS

30 Medio Nivel IX	8170	805	3.5 AÑOS
30 Máximo Nivel IV C	9090	920	4 AÑOS
30 Máximo Nivel X	10010	920	4 AÑOS

De esta manera se otorgaba a los Especialistas la posibilidad de pasar de un nivel a otro en un lapso de un año en los niveles inferiores del tabulador, si obtenían una excelente calificación en su evaluación, y a medida que iba ocupando posiciones más altas, el número de puntos a cubrir se iba haciendo mayor, de tal forma que se requería de períodos de tiempo cada vez más grandes para alcanzar la puntuación requerida en los niveles más altos.

Se buscaba así que un Especialista que ingresaba en el nivel más bajo (II B) pudiera con base en un buen desempeño desarrollarse dentro de la Institución y alcanzar el nivel más alto en un plazo aproximado de 10 años.

Una vez establecidas las puntuaciones necesarias para otorgarle a los empleados la promoción a un determinado nivel del tabulador, fue necesario definir los lineamientos bajo los cuales se darían dichos ascensos.

LINEAMIENTOS PARA EL OTORGAMIENTO DE PROMOCIONES

Con el propósito de regular la promoción y el consecuente incremento salarial derivados de la evaluación del desempeño de los Especialistas en Hidráulica, se establecieron los siguientes lineamientos:

- 1) Los Especialistas en Hidráulica anualmente serían evaluados en su desempeño, con el propósito de conocer el grado de desarrollo obtenido dentro del periodo que abarcaba dicha evaluación.
- 2) El resultado de la evaluación del desempeño se obtendría verificando la congruencia entre las cédulas de autoevaluación y de evaluación y promediando las calificaciones otorgadas en ambos formatos.

-
- 3) No podrían ser evaluados aquellos Especialistas en Hidráulica que a la fecha de la aplicación, se encontraran en alguno de los siguientes casos:
- Los Especialistas que al momento de realizarse la evaluación estuvieran cursando estudios de posgrado de tiempo completo
 - Los que tuvieran menos de 6 meses de haberse incorporado al Sistema de Especialistas, ya fuera por ser de nuevo ingreso o por haber concluido estudios de posgrado de tiempo completo.
 - Aquellas personas que hubieran ingresado al Sistema de Especialistas en Hidráulica y que a la fecha de la evaluación estuvieran ocupando puestos de mandos medios.
- 4) Los Titulares de las diferentes áreas (Gerentes, Subgerentes, Ingenieros en Jefe de Distrito de Riego y Residentes Generales), serían los responsables directos de evaluar a los Especialistas en Hidráulica que integraban sus respectivas áreas, exclusivamente en las fechas, lugares y hora señalados.
- 5) Solamente los Especialistas en Hidráulica que obtuvieran una calificación de Excelente o Bueno, tendrían la posibilidad de acumular puntos y de ascender al siguiente nivel de percepciones, si alcanzaban el puntaje requerido marcado en el tabulador.

En términos de porcentajes, lo anterior significaba que el Especialista debería lograr al menos el 61% (140 puntos) de la puntuación total máxima (230 puntos) que se podía alcanzar en la evaluación.

Con estos criterios solamente los Especialistas que tenían un buen desempeño en la realización de su trabajo podrían tener la posibilidad de ser promocionados y recibir, en consecuencia, un mejor nivel de ingresos.

Con respecto a las medidas que se tomarían con el personal que obtuviera resultados no satisfactorios en la evaluación, estas fueron las siguientes:

- 1) Los Especialistas que obtuvieran una calificación de REGULAR, es decir el 60% (139 puntos) de la puntuación máxima, no podrían acumular puntos y se les daría un seguimiento especial con el propósito de que superaran sus limitantes para la siguiente evaluación, en la que, de darse el mismo resultado, serían dados de baja del Sistema.
- 2) Los Especialistas que obtuvieran una mala evaluación, se someterían al dictamen que emitiría la Subdirección General de Administración acerca de su permanencia en el Sistema.

En cuanto a los resultados de la evaluación, se establecieron los siguiente puntos:

- a) El Jefe de Proyecto del Programa de Especialistas en Hidráulica, en coordinación con el personal del área de sistemas, serían los responsables de realizar el análisis cuantitativo de los resultados de la evaluación realizada
- b) El Gerente de Personal y el Subgerente de Integración de Personal, tomarían de manera conjunta las decisiones pertinentes acerca del número de promociones autorizadas a realizar y las implicaciones presupuestales que conllevarían dichos ascensos.
- c) La Gerencia de Personal notificaría los resultados a las Subdirecciones Generales, Gerencias Regionales y Estatales correspondientes, por medio de oficio y listados, y enviaría a los Especialistas evaluados una carta personalizada informándoles sus resultados.

d) En caso de que existiera alguna duda sobre la calificación obtenida, el empleado podría solicitar por escrito la revisión de la evaluación con el Vo. Bo. del titular de su área de adscripción.

Una vez definidos estos lineamientos se procedió a realizar la aplicación de la evaluación del desempeño.

3.2.5. QUINTA FASE APLICACION DE LA EVALUACION

Para llevar a cabo la aplicación de la evaluación del desempeño de la manera más organizada posible y a fin de alcanzar los objetivos establecidos en el tiempo requerido, fue necesario la realización de las siguientes acciones:

- Elaboración de un programa de visitas a todas las Gerencias Regionales, Estatales y de Oficinas Centrales de la CNA
- Notificación a todas las gerencias de la realización de la evaluación del desempeño
- Impartición de una plática de instrucción a los aplicadores de la evaluación del desempeño
- Aplicación de la evaluación

ELABORACION DEL PROGRAMA DE VISITAS

Para la aplicación de la evaluación, se elaboró un programa de visitas a todas las Gerencias de la Comisión Nacional del Agua a nivel nacional.

Este programa se estructuró de acuerdo a rutas, con las cuales se buscó visitar el mayor número posible de gerencias con el menor número de desplazamientos. Las 6 Gerencias Regionales de la CNA estaban integradas, en promedio, por 6 Gerencias Estatales; en 4 de aquellas, dentro de un mismo estado se encontraban las oficinas del nivel Estatal y Regional; en las 2 restantes, la oficinas del nivel Regional se encontraban en una ciudad diferente de la capital estatal.

Por lo anterior, se determinó que 2 aplicadores visitarían cada Gerencia Regional y las estatales que la integraban; cada uno trabajaría en 3 Gerencias Estatales y uno de ellos iría a las oficinas Regionales.

Después de haber aplicado la evaluación, los aplicadores regresaban a la Subgerencia de Integración para entregar las cédulas contestadas y en caso de tener programadas otras visitas volvían a salir hasta concluir la ruta asignada. En caso contrario, continuaban realizando sus responsabilidades cotidianas y participaban en la calificación de la evaluación.

El programa de visitas para la evaluación del desempeño 1993, fue el siguiente:

PROGRAMA DE VISITAS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO			
GERENCIA	ESTADO	SEDE	FECHA
Regional Noroeste	Sonora	CD. Obregón	28 -29 Octubre
	Baja California	Mexicali	28 -29 Octubre
	B. California Sur	La Paz	28 -29 Octubre
	Sonora	Hermosillo	28 -29 Octubre
	Sinaloa	Culiacán	28 -29 Octubre
	Nayarit	Tepec	28 -29 Octubre
Regional Norte	Coahuila	Toncón	4 - 5 Noviembre
	Chihuahua	Chihuahua	4 - 5 Noviembre
	Región Lagunera	CD. Lerdo	4 - 5 Noviembre
	Zacatecas	Zacatecas	4 - 5 Noviembre
	Durango	Durango	4 - 5 Noviembre
	Aguascalientes	Aguascalientes	4 - 5 Noviembre

PROGRAMA DE VISITAS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO			
Regional Noreste	San Luis Potosí	San Luis Potosí	8 - 9 Noviembre
	Tamaulipas	CD. Victoria	8 - 9 Noviembre
	Veracruz	Jalapa	8 - 9 Noviembre
	Nuevo León	Monterrey	8 - 9 Noviembre
Lerma - Bajas	San Luis Potosí	San Luis Potosí	8 - 9 Noviembre
	Querétaro	Querétaro	11 - 12 Noviembre
	Guerrero	Chilpancingo	11 - 12 Noviembre
	Michoacán	Morelia	11 - 12 Noviembre
	Jalisco	Guadalajara	11 - 12 Noviembre
	Colima	Colima	11 - 12 Noviembre
	Guanajuato	Celaya	11 - 12 Noviembre
	Querétaro	Querétaro	11 - 12 Noviembre
Valle de Mexico	Distrito Federal	Distrito Federal	15 - 16 Noviembre
	Hidalgo	Pachuca	15 - 16 Noviembre
	Morelos	Cuernavaca	15 - 16 Noviembre
	Puebla	Puebla	15 - 16 Noviembre
	Tlaxcala	Tlaxcala	15 - 16 Noviembre
Regional Sureste	Yucatán	Mérida	18 - 19 Noviembre
	Campeche	Campeche	18 - 19 Noviembre
	Quintana Roo	Chetumal	18 - 19 Noviembre
	Chiapas	Tuxtla Gutierrez	18 - 19 Noviembre
	Oaxaca	Oaxaca	18 - 19 Noviembre
	Tabasco	Villahermosa	18 - 19 Noviembre
	Yucatán	Mérida	18 - 19 Noviembre

NOTIFICACION A TODAS LAS GERENCIAS DE LA REALIZACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Se les informó de manera oficial a los Subgerentes de Administración de las diferentes Gerencias Regionales, Estatales y de Oficinas Centrales que conforman la C.N.A., con quince días de anticipación, la fecha en la cual serían visitados por los responsables de la aplicación de la evaluación del desempeño, solicitándoles también, que hicieran las gestiones necesarias para contar con un lugar adecuado para evaluar a los Especialistas de la Gerencia.

Además de esto, se les pidió que reunieran en esa misma fecha a los Subgerentes de las áreas técnicas (Infraestructura Hidroagrícola; Infraestructura Hidráulica; Urbana e Industrial; Planeación y Finanzas; y Administración del Agua) que integraban la Gerencia, para que evaluaran a los Especialistas a su cargo.

Asimismo se les indicó que por ningún motivo podrían realizarse evaluaciones posteriores a la fecha y días señalados, por lo que todo aquel personal que no se presentara a la cita convenida, debería esperar al siguiente año para ser evaluado.

En el mismo escrito se anexaron los lineamientos a seguir para la evaluación del desempeño de este tipo de personal y un listado con los nombres de los empleados registrados ante la Subgerencia de Integración de Personal como Especialistas en Hidráulica, a fin de que se verificaran y notificaran los posibles cambios en la plantilla de los Especialistas durante el último año.

Por último, se les pedía observaran el cumplimiento de los requisitos para presentar la evaluación por parte de los Especialistas y que contaran con la documentación requerida al momento de la aplicación.

Después de confirmada la plantilla de Especialistas en cada Gerencia, se procedió a capacitar a los aplicadores de la evaluación.

INSTRUCCION A LOS APLICADORES DE LA EVALUACION

Con la finalidad de llevar a cabo un proceso homogéneo y congruente en la información que se les había proporcionado tanto a los Gerentes y Subgerentes de la CNA como a los Especialistas en Hidráulica, se impartió una plática de instrucción para el personal responsable de la aplicación de la evaluación del desempeño.

El personal adscrito a la Subgerencia de Integración de Personal fue el responsable de la aplicación de este tipo de evaluación. El número total de aplicadores fue de 15 personas. Durante la plática de instrucción a dichos aplicadores, se trataron los siguientes puntos:

- Aspectos generales del Programa de Especialistas en Hidráulica.
- Los objetivos de la evaluación del desempeño y su importancia dentro del Programa de Especialistas.
- Lineamientos para la evaluación del desempeño de los Especialistas en Hidráulica.
- Los aspectos laborales que evaluaba la cédula, su aplicación y forma de responder.
- Aspectos prácticos para la programación, organización y conducción de las sesiones de trabajo.
- Aspectos generales sobre el tabulador de los Especialistas, las categorías y los niveles de sueldo que lo conformaban.

• **O Los resultados de la evaluación y su repercusión en la posición del Especialista.**

Durante esta plática, también se dio a conocer el programa de visitas, con la finalidad de que los aplicadores se comunicaran, vía telefónica, con los Subgerentes de Administración de las Gerencias que visitarían y se coordinaran para la realización de las sesiones de trabajo con los Subgerentes de las diversas áreas, los Especialistas en Hidráulica y finalmente con el Gerente Regional, Estatal o del área en cuestión

A todos los aplicadores se les distribuyó el material necesario para la realización de la evaluación, el cual estaba integrado por:

- ◊ Un listado con los nombres, categorías, áreas de adscripción y jefes inmediatos del personal a evaluar en cada Gerencia.
- ◊ Las cédulas de evaluación y de autoevaluación del desempeño en un número ligeramente mayor al de Especialistas que se tenían registrados en cada Gerencia.
- ◊ Folletos y trípticos que explicaban la importancia de la evaluación del desempeño para el desarrollo de los Especialistas y en forma general los criterios de calificación.
- ◊ Copia de los oficios enviados a los Subgerentes de Administración notificando las fechas de visita y los lineamientos de evaluación.

APLICACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

A pesar de que las condiciones en las que se aplicó la evaluación del desempeño en cada una de las Gerencias eran diferentes, tanto en el número de evaluados como en el lugar en que se realizaba, se estableció un programa

de trabajo para la evaluación de los Especialistas, el cual debían de cumplir los aplicadores.

La evaluación del desempeño se aplicó de acuerdo con el siguiente programa.

1er. Día

Durante esta sesión - cuya duración era de 2 horas aproximadamente - el representante de la Subgerencia de Integración de Personal se reunía con los jefes inmediatos o Titulares de las áreas técnicas, con el fin de explicar la mecánica de trabajo, las características del nuevo sistema de evaluación del desempeño, contestar las preguntas generadas y de acuerdo con las listas de personal a su cargo, proporcionar las "cédulas de evaluación" para que calificaran a los Especialistas a su cargo.

Debido a que el número de empleados que cada jefe inmediato calificaba era distinto y a las fuertes cargas de trabajo que reportaron, se les dio la oportunidad de entregar las cédulas debidamente contestadas a más tardar la mañana del día siguiente en caso de que no lograran concluir las en el tiempo señalado.

Después de concluida la sesión con los jefes inmediatos, el representante de la Subgerencia de Integración empezaba a trabajar con los Especialistas en Hidráulica. El aplicador debía entonces formar grupos de entre 25 y 30 personas máximo para aplicar la evaluación, considerando el número total de Especialistas adscrito a la Gerencia en cuestión y el tiempo total para su aplicación, que era de 1 hora 15 minutos. Por lo tanto, el aplicador podía trabajar con 2 o 3 grupos de Especialistas.

La sesión de trabajo con los evaluados se iniciaba con una pequeña plática de aproximadamente 20 minutos, acerca de los aspectos que comprendía la

nueva evaluación del desempeño, los criterios para su calificación y sus repercusiones en cuanto a la posición y nivel de ingresos para el personal del Sistema de Especialistas.

Después se otorgaban aproximadamente 20 minutos para contestar las preguntas y dudas del personal, señalar la forma y fecha probable con que se enviarían los resultados e inmediatamente después se procedía a la aplicación de la evaluación.

El aplicador debía distribuir las "cédulas de autoevaluación" e impartir las instrucciones para su contestación, resolver las dudas y preguntas que el personal tuviera y verificar que los Especialistas contestaran de acuerdo a lo solicitado. El tiempo necesario para contestar la cédula era de 30 minutos aproximadamente.

Mientras los Especialistas trabajaban en el llenado de su cédula, el aplicador debía verificar que la documentación comprobatoria (original y fotocopia) de los cursos de capacitación y estudios de posgrado que los Especialistas presentaban, cumpliera con los requisitos establecidos para que fuera considerada como válida.

Al concluir el Especialista su "autoevaluación", el aplicador debía verificar que hubiese sido correctamente contestada y regresar al empleado los originales de la documentación presentada además de hacer cualquier aclaración pertinente.

El aplicador debía seguir este mismo procedimiento con cada uno de los grupos de Especialistas a evaluar.

2º Día

Durante la mañana de este día, el aplicador podía continuar evaluando al último grupo de Especialistas o en caso de haber concluido el día anterior, dirigirse a cada una de las áreas técnicas para solicitar a sus jefes inmediatos la entrega de las cédulas debidamente requisitadas.

Una vez que el aplicador había reunido todas las "cédulas de "evaluación" debía solicitar una cita con el Gerente Regional o Estatal o, en Oficinas Centrales, con el Titular del área correspondiente, para darle un pequeño reporte verbal de la realización de la evaluación, los aspectos más sobresalientes observados durante su conducción y solicitarle revisar y firmar cada una de las "cédulas de "evaluación" del desempeño de los Especialistas adscritos a la Gerencia o área a su cargo.

Esta revisión tenía como objeto que el Gerente constatará la forma en que el personal había sido calificado por parte de sus jefes inmediatos y, en caso de que no estuviera de acuerdo con las calificaciones otorgadas, poder anularlas y/o modificarlas.

Una vez realizadas estas actividades, los aplicadores daban por concluida su visita a la Gerencia y regresaban a la Ciudad de México, donde se procedía con la calificación de las evaluaciones.

3.2.6. SEXTA FASE EMISION DE RESULTADOS

Para llevar a cabo la calificación de la evaluación del desempeño, el personal del área de cómputo de la Subgerencia de Integración diseñó un sistema que contemplaba una base de datos electrónica para calificar las cédulas de "autoevaluación y evaluación".

Todo el personal de esta Subgerencia participó en la captura de la información de las cédulas de "evaluación y autoevaluación", además de su revisión posterior antes de su procesamiento, a fin de obtener las calificaciones finales.

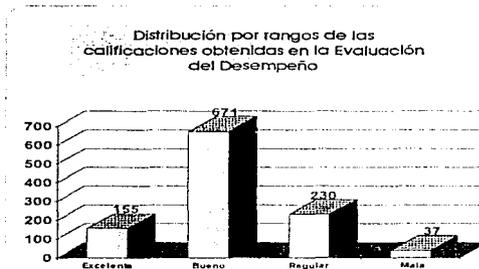
Como primer paso, se capturaban los datos de la información general del empleado, es decir, aquellos que permitieran conocer su identidad, ubicación dentro de la Comisión, nivel de escolaridad alcanzado y los datos de su jefe inmediato.

Después se procedía a capturar los cursos de capacitación y estudios de posgrado que el trabajador hubiera concluido durante el período que comprendía la evaluación y que estuvieran debidamente respaldados por la documentación correspondiente; en caso contrario, no se consideraban dichos estudios para efectos de la calificación final.

Posteriormente, se capturaban las calificaciones que el jefe inmediato le había otorgado al empleado y las que este último se había autoasignado en cada uno de los siguientes aspectos: responsabilidad y logro de metas, desempeño y capacidad.

Finalmente la información relacionada con el nivel de comunicación existente entre el Especialista y su jefe inmediato y las necesidades de capacitación que el trabajador consideraba tener, eran capturadas. Estos apartados no generaban puntuación a considerar en la calificación de la evaluación, sin embargo la información que contenían se utilizaría para otros fines.

Del total de Especialistas evaluados, un 14.2% (155) obtuvo una calificación de "Excelente", como lo muestra la Gráfica No. 2



Gráfica 2

En la misma gráfica se puede observar, que a juicio de los propios evaluados y de sus jefes inmediatos, el 61.4% (671) mostró un desempeño considerado como "Bueno".

EL 21.0% (230) de los empleados alcanzaron una calificación de "Regular"

Y un 3.3 % (37) fueron calificados con un desempeño considerado "Malo".

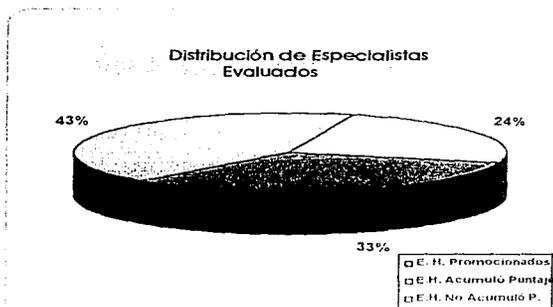
Tomando en consideración la puntuación que cada empleado obtuvo, la puntuación que cada uno de ellos tenía asignada como resultado de las evaluaciones anteriores, así como los rangos de puntaje establecidos para acceder a cada nivel del tabulador, se determinó el número de empleados que cambiaron de nivel y en consecuencia recibieron una promoción.

Del total de Especialistas evaluados, 362 fueron promocionados, es decir un 33%.

464 trabajadores, a pesar de haber obtenido calificaciones satisfactorias solamente acumularon los puntos que ganaron en esta evaluación.

267 empleados no acumularon puntos, ya que fueron los que obtuvieron calificaciones de "REGULAR" y "MALO".

Estos resultados pueden observarse en la gráfica 3



Gráfica 3

Estos resultados fueron dados a conocer a los Subgerentes de Administración de cada Gerencia Regional y Estatal, así como a los Titulares de las Gerencias de Oficinas Centrales, por medio de listados en los que se relacionaban los nombres de los Especialistas con su adscripción y el resultado que cada uno había obtenido. También a los evaluados se les hizo saber sus resultados por medio de cartas personalizadas

De acuerdo con lo anterior, se otorgaron las promociones económicas a quienes reunieron los puntos necesarios para ello. Estas promociones fueron vigentes a partir del mes de enero de 1994.

Con los resultados expuestos, se alcanzaron los dos primeros objetivos planteados al diseñar esta estrategia de evaluación.

En cuanto a los objetivos restantes, la forma en que se lograron fue la siguiente:

Para identificar con mayor precisión a los Especialistas con un desempeño sobresaliente se procedió a realizar un análisis cualitativo (ver anexo 6) de sus evaluaciones, utilizando la información contenida en la base de datos, específicamente la que se refería a los factores contenidos en el aspecto "Desempeño"

Estos factores se agruparon de acuerdo al área que evaluaban (Habilidades Administrativas, Personales, Interpersonales y Gerenciales), y las calificaciones que los Especialistas se autoasignaron en cada uno de ellos se graficaron. Las calificaciones que sus jefes inmediatos les otorgaron en estos mismos factores también fueron graficadas, al igual que la calificación promedio que cada Especialista obtuvo.

El análisis que se realizó se encaminó a lograr los siguientes puntos

- Determinar la congruencia entre las calificaciones otorgadas por el jefe inmediato y las del grupo de Especialistas a su cargo, con la finalidad de localizar las áreas de la Institución donde pudieran existir relaciones interpersonales poco satisfactorias entre ellos, mismas que pudieran verse reflejadas en los resultados de la evaluación

-
- ❑ Identificar las áreas donde el Especialista mostraba un buen desempeño y aquellas donde su ejecución no alcanzó una calificación satisfactoria, a fin de considerar la manera de solventar esta situación, ya fuera por medio de la capacitación o de alguna otra medida

 - ❑ Elaborar un inventario del personal que ocupaba el puesto de Especialista en Hidráulica de acuerdo con los resultados obtenidos en la evaluación, las habilidades y capacidades que presentaba, así como su potencial de desarrollo, a fin de identificar a quienes pudieran ocupar un puesto de mando medio dentro de la Institución.

Para lograr el objetivo de proporcionar al Especialista los elementos para proyectar una carrera a largo plazo dentro de la Institución, también se utilizaron los resultados de la evaluación del desempeño y del análisis cualitativo antes mencionado, como base para orientar de una mejor manera los apoyos que el Sistema de Especialista contemplaba para sus integrantes; estos apoyos eran los siguientes: Capacitación; Estudios de Posgrado, Permisos Temporales y Cambios de Adscripción.

IV

EVALUACION

4.1. ALCANCES Y LIMITACIONES

ALCANCES

Partiendo de las acciones que conformaron esta estrategia de evaluación y de los resultados alcanzados por la misma, se pueden señalar sus alcances.

Antes de la intervención del equipo de trabajo que participó en la implantación de esta estrategia, la evaluación del desempeño constituía un proceso aislado, que se llevaba a cabo sin considerar su relación con las otras funciones de la Administración de los Recursos Humanos.

Ya que nunca se lo consideró como un factor para planear el desarrollo del recurso humano, su finalidad era únicamente la de otorgar incrementos salariales en forma anual y su estructura no se orientaba a investigar las actividades que realizaba el evaluado, la calidad y oportunidad de sus resultados y algunos de sus intereses.

El procedimiento mediante el cual se realizaba esta evaluación, presentaba las siguientes deficiencias:

La técnica utilizada no cumplía con los principios metodológicos requeridos.

El sistema de calificación estaba escasamente definido.

El manejo que se hacía de los resultados también era limitado.

Las acciones que conformaron la estrategia de intervención descrita en el presente trabajo, tuvieron los siguientes alcances:

- Concebir a la evaluación del desempeño como un proceso global que permite no solo conocer las actividades que realiza el personal y recompensarlo de acuerdo con los resultados que presenta, sino también como un factor de planeación para el desarrollo del potencial de los recursos humanos.**
- Contar con una serie de normas y lineamientos que regularon la manera de otorgar ascensos y promociones económicas.**
- Llevar a cabo el proceso de evaluación utilizando una técnica y un instrumento con mayor soporte metodológico que el presentado por la técnica anterior. Disponer además, de un sistema de calificación que permitió diferenciar claramente a los empleados en cuanto a su desempeño.**
- Evaluar el desempeño de los empleados a fin de identificar a quienes se les otorgaría un incremento salarial y quienes deberían de abandonar el sistema de Especialistas, por carecer de un desempeño satisfactorio.**

-
- ❑ Se obtuvo información acerca de las funciones que realizaban los Especialistas. Aún cuando no se realizó un análisis estadístico, se pudo observar que no siempre los empleados que se encontraban en los niveles más altos del Sistema realizaban proyectos técnicos de alta complejidad, sino que en numerosos casos, se encargaban de actividades de apoyo en programas de trabajo poco sustantivos para la institución. Estos mismos datos podían fundamentar la necesidad de redistribuir funciones.
 - ❑ A través del análisis cualitativo y cuantitativo de los resultados de la evaluación, se pudo elaborar un inventario de habilidades del personal que integraba el Sistema de Especialistas, siendo esta información, un apoyo en la toma de decisiones acerca de la conveniencia de que un integrante de este Sistema ocupara un puesto de mando medio en beneficio tanto de la propia CNA como del empleado
 - ❑ Los resultados de la evaluación se utilizaron también, como un criterio de selección para orientar los programas de capacitación altamente especializada que proporciona la Institución.
 - ❑ Se diseñaron sistemas de información para el procesamiento de los datos obtenidos en la aplicación así como para el seguimiento y control de todo el personal evaluado. Lo anterior permitía conocer su trayectoria en términos de los resultados que alcanzaba en cada evaluación anual, además de constituir un archivo electrónico del cual los Especialistas podían solicitar retroalimentación.

LIMITACIONES

Entre las principales limitaciones que se presentaron durante la realización de este trabajo, se encuentra las siguientes:

En cuanto a la Institución

No disponer del perfil de puesto de Especialista en Hidráulica, significó el principal impedimento para conocer de la manera más completa posible las características y las funciones del mismo.

El hecho de que los Especialistas siguieran un estilo de trabajo basado en la asignación de proyectos, incrementó la dificultad para poder diseñar un instrumento que evaluara su desempeño, ya que el puesto no tenía asignada una sola función; existían tantas funciones como empleados en el Sistema.

En cuanto al instrumento de evaluación

La amplitud de funciones y actividades asignadas a los Especialistas, dificultó la identificación de las dimensiones específicas en que se debió evaluar su desempeño.

El hecho de que no se definieran los factores de evaluación, incrementó las posibilidades de que se llegara a presentar la interpretación de los mismos, sobretodo si se considera que el instrumento se aplicó en todo el país.

La falta de posibilidades para pilotear el instrumento antes de su aplicación, así como la premura por el desarrollo del mismo limitó el poder cumplir con todos los aspectos metodológicos requeridos.

Con respecto al Sistema de Calificación

En cuanto a los rangos de puntuación establecidos para ocupar cada una de las posiciones del tabulador de Especialistas, se encontró que de acuerdo con las calificaciones promedio obtenidas, estos rangos estaban demasiado altos, por lo que fue necesario otorgar puntos adicionales aquellos que alcanzaron

como mínimo 200 puntos, a fin de que se incrementara el número de empleados que cambiaban de nivel.

4.2. ANALISIS

Si bien con las acciones realizadas se tuvieron los alcances antes señalados, también es necesario señalar que las limitaciones mencionadas se manifestaron de varias maneras. Entre éstas tenemos:

A través de los resultados se observó que se presentaba el "efecto de halo" en el proceso de evaluación, ya que en muchos de los casos, el jefe inmediato calificaba al Especialista de igual manera en todos los factores y aspectos de la evaluación.

Como señala Symonds (citado en Blum 1977) este tipo de error es muy común y es difícil de corregir; además de que ocurre con mayor probabilidad cuando las características que se valoran son:

- Rasgos que no pueden observarse con facilidad
- Rasgos no familiares
- Rasgos que no pueden definirse con facilidad
- Rasgos que incluyen reacciones interpersonales
- Rasgos del carácter

También se presentó (en el primer año que se aplicó la evaluación y en los siguientes) por parte de los jefes inmediatos, la situación de no querer dar calificaciones utilizando los extremos del instrumento, en otras palabras, se presentó el "error de tendencia central".

Por parte de los Especialistas se presentó el "error de indulgencia" ya que todos utilizaban su propio marco de referencia para calificarse así mismos. En consecuencia se atribuían siempre las calificaciones más altas en todos los aspectos y factores de la evaluación.

Otro inconveniente que se presentó, fue el hecho de que al hacer de conocimiento de los empleados que su capacitación constante y el incremento de su formación escolar les significaban puntos para un posible ascenso, aquellos aumentaron su solicitud de becas y permisos temporales para estudiar.

También se dio la situación, de que al saber los Especialistas que la acumulación de puntos redundaba en un incremento de sueldo, éstos se esforzaban más por alcanzar un mayor número de puntos que por mejorar aquellos aspectos de su desempeño que presentaban deficiencias. Bittel (1993) señala que se debe tener cuidado al manejar esta relación frente al trabajador, ya que es muy lógico que las personas se interesen más por el incentivo económico.

Por lo ya expuesto, se debe aceptar que si bien se le dio un carácter más motivante a la evaluación del desempeño con las acciones realizadas, también se cometieron errores que afectaron sus resultados.

SEGUIMIENTO

El sistema de evaluación del desempeño descrito en este trabajo ha sido utilizado dentro de la CNA durante los últimos 4 años y durante este tiempo se le han realizado algunas modificaciones, producto de los cambios en la administración pública durante este tiempo o de los errores ya señalados. (El formato que se emplea actualmente dentro de CNA para evaluar el desempeño de los especialistas se presenta en el anexo 7)

Es necesario señalar que a pesar de estas modificaciones aún es posible mejorar el instrumento, sobretodo si se definen los factores y las dimensiones de evaluación, además de revisar la escala de puntos.

Para lograr lo anterior, se puede utilizar la información que se empieza a generar en los perfiles de puestos que actualmente se están elaborando en la Institución para todos los puestos de mando medio y de Especialistas en Hidráulica.

Es importante señalar que parte de la información que se obtiene en el procedimiento utilizado en la CNA para evaluar a los Especialistas, se puede utilizar también para valuarlo. Lanham (1985) describe el método de puntos para la valuación de puestos e indica que "proporciona un patrón para medir las diferencias entre los puestos", en este caso los diferentes niveles de Especialistas podrían representar un puesto distinto.

El método de valuación por puntos sigue los siguientes pasos:

- 1) Se seleccionan y definen los factores comunes a todos los puestos por valuarse.
- 2) Se determinan y define el número de grados que serán distribuidos dentro de cada factor.
- 3) Los factores son ponderados y
- 4) se asignan valores en puntos a cada grado de cada factor.

El puesto por calificarse es medido, factor por factor contra la escala que se ha preparado.

4.3.CONTRIBUCION

Las principales contribuciones que se realizaron con la intervención descrita en el presente trabajo fueron las siguientes:

El proceso de evaluación del desempeño se realizó con base a un procedimiento con mayor soporte metodológico que el existente hasta antes de la intervención descrita.

Las promociones y ascensos se otorgaron de acuerdo a normas y lineamientos que buscaban una mayor equidad entre el personal que ocupaba el puesto de Especialista.

La evaluación del desempeño dejó de ser considerada por los trabajadores como el medio por el cual, sus jefes podían hacer que abandonaran la institución y pasó a convertirse en un agente motivacional que propició la búsqueda de un mejor desempeño en la realización de sus responsabilidades, un mejor y mayor nivel de preparación y actualización profesional y en consecuencia una mayor posibilidad de permanencia y desarrollo dentro de la institución.

La evaluación del desempeño es una técnica que permite una mejor comunicación entre jefe y subordinado, propicia que éste último corrija las anomalías y confusiones que pueden producir un concepto equivocado de su actuación y sobretodo le hace sentir más satisfecho pues sabe que la organización se interesa por su trabajo y por su futuro.

Los resultados obtenidos a lo largo de estos años ya han despertado un fuerte interés, entre las autoridades de otras dependencias gubernamentales, por conocer este sistema y ver las posibilidades de adaptarlo a las necesidades de cada una de sus instituciones.

El sector gubernamental presenta actualmente una serie de cambios orientados a optimizar muchos de sus procedimientos. Entre estos procedimientos se encuentran los de la selección y evaluación de personal, así como la evaluación del desempeño de los servidores públicos; y es precisamente en estas actividades, donde el psicólogo puede participar a fin de aportar sus conocimientos en estas áreas

El presente trabajo refleja las posibilidades que tiene actualmente el psicólogo de aplicar sus conocimientos a fin de crear estrategias de evaluación acordes con las características propias del escenario donde se desempeña y enriquecer su formación con los conocimientos propios de otras disciplinas como los de la Administración Pública

Si la Psicología intenta, entre otras muchas cosas, el conocer y predecir las reacciones que tendrán las personas ante determinadas circunstancias, el conocer y propiciar las condiciones para que una persona llegue a satisfacer algunas de sus necesidades dentro de la vida laboral, se transforma en un objetivo primordial.

REFERENCIAS

- Alarcón, R. "Métodos y Diseños de Investigación" Perú, Fondo Editorial 1991
- Anastassi, A. "Tests Psicológicos" 3ª edición. España, Editorial Aguilar 1978
- Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos" 3ª reimpresión. México, Trillas 1994
- Bittel, L. & Newstrom, J. "Lo que Todo Supervisor Debe Saber" 4ª edición. México, Mc Graw-Hill 1993
- Blum, M. "Psicología Industrial" 1ª reimpresión. México, Trillas 1977
- Brown, F.G. "Principios de la Medición en Psicología y Educación" 5ª reimpresión. México, Editorial El Manual Moderno 1980
- Chiavenato, I. "Administración del Recursos Humanos." 1ª edición. Colombia, Mc Graw -Hill 1988
- Chruden, H. & Sherman, A. "Administración de Personal" 16ª reimpresión. México, Cía Editorial Continental 1992
- Dessler, G. "Administración de Personal" 1ª edición. México, Prentice-Hall Hispanoamericana 1991
- Gálvez Cortés, S. "Especialistas en Hidráulica: hacia una mayor profesionalización del servidor público en la Comisión Nacional del Agua". (tesina) México. 1995
- Grados, J. Beutelpacher, Castro "Calificación de Méritos" 2ª reimpresión. México, Trillas 1994
- Heneman, H. "Administración de los Recursos Humanos y Personal." 2ª impresión. México, Compañía Editorial Continental 1987
- Huse, E. Bowditch J. "El Comportamiento Humano en la Organización" 1ª edición. México, Fondo Educativo Interamericano 1986
- Kerlinger, F. "Investigación del Comportamiento" 2ª edición. México, Mc Graw-Hill 1988
- Korman, A. "Psicología de la Industria y de las Organizaciones". España, Marona 1971

Lanham, E. "Valuación de puestos" 18ª impresión. México, Cia. Editorial Continental. S.A. 1985

Magnuson, D. "Teoría de los Tests" 3ª reimpresión. México, Trillas 1975

Mc Guigan, F.S. "Psicología Experimental Enfoque Metodológico" 6ª edición. México, Trillas 1993

Nunally, J.C.6 Bernstein. I. "Teoría Psicométrica" 3ª edición. México, Mc Graw-Hill 1995

Sikula, A. "Administración de Recursos Humanos en Empresas" 1ª edición. México, Limusa 1979

Schultz, D. "Psicología Industrial" 3ª edición. México, Mc Graw-Hill 1985

Strauss, G. "Los Problemas Humanos de la Dirección" 12ª edición. México, Editorial Herrerio Hermanos 1974

Tiffin, J. "Psicología Industrial" 11ª impresión. México, Diana 1976

Werther, W. & Davis K. "Administración de Personal y Recursos Humanos" 3ª impresión. México, Mc Graw-Hill 1991

Comisión Nacional del Agua. "Inducción al personal". México, 1993

Comisión Nacional del Agua. "Inducción al personal". México, 1997

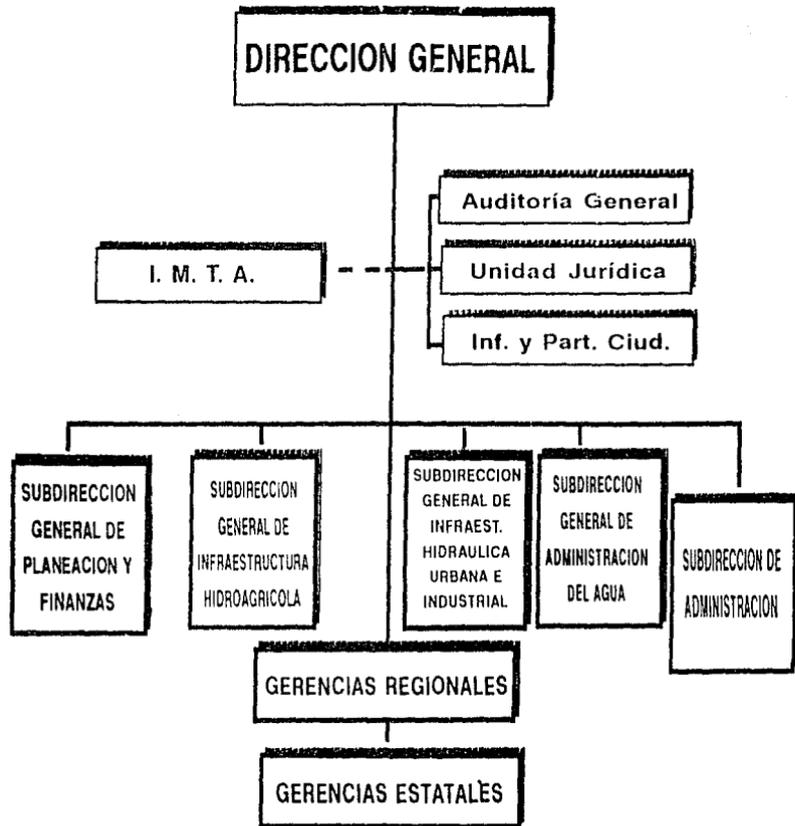
Comisión Nacional del Agua. "Informe Sexenal". México, 1994

Comisión Nacional del Agua. "Especialistas en Hidráulica. La fuerza de una tradición". México, 1994

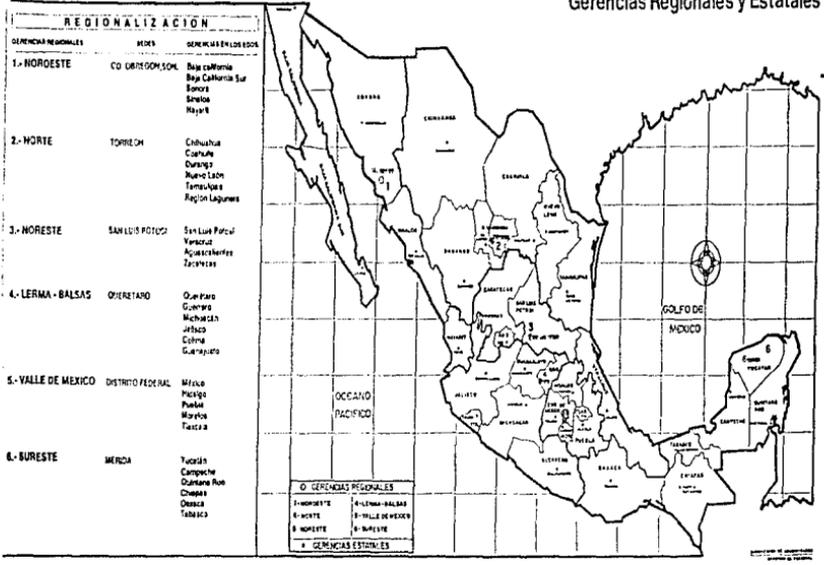
Comisión Nacional del Agua. "Manual de Organización". México, 1996

Comisión Nacional del Agua. "Normas del Sistema de Especialistas en Hidráulica". México, 1995

ANEXO 1

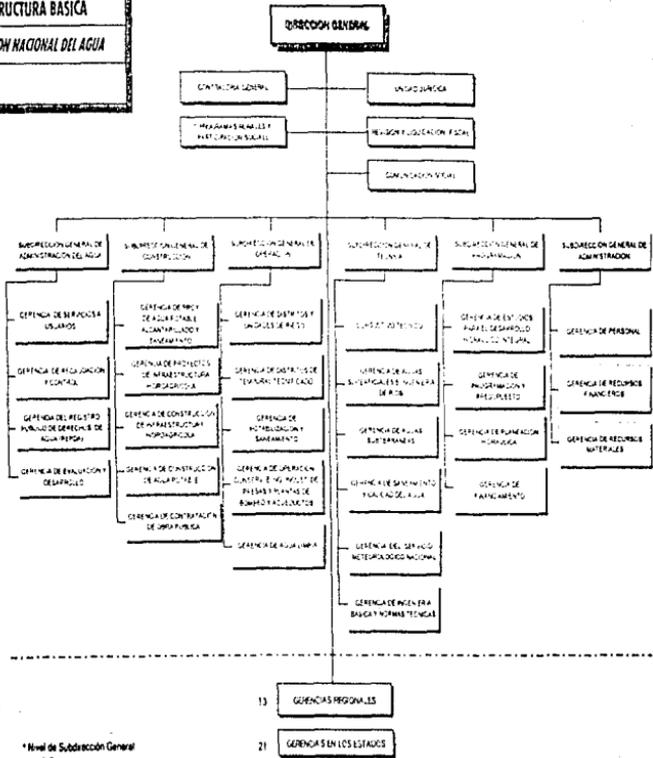


Comisión Nacional del Agua
Gerencias Regionales y Estatales



ANEXO 2

ESTRUCTURA BASICA
COMISION NACIONAL DEL AGUA



* Nivel de Subdirección General con 2 Gerencias

RESPONSABILIDADES DE LAS UNIDADES DE LA DIRECCION GENERAL

JURIDICA

- Representar legalmente al titular de la Comisión
- Atender y dirigir los asuntos jurídicos de la Comisión
- Revisar jurídicamente las autorizaciones en materia hidráulica
- Vigilar el cumplimiento de la Ley de Aguas Nacionales

REVISION Y LIQUIDACION FISCAL

- Determinar, actualizar y requerir a los usuarios el cumplimiento de sus obligaciones fiscales
- Atender las consultas presentadas por los contribuyentes
- Dictaminar las medidas que procedan por infracciones

CONTRALORIA INTERNA

- Instrumentar las normas fijadas por la SECCODAM en materia de control, fiscalización y evaluación
- Evaluar el ejercicio del gasto público federal y su congruencia con el presupuesto autorizado
- Verificar las actuaciones de los servidores públicos de la Comisión

PROGRAMAS RURALES Y PARTICIPACION SOCIAL

- Atender las demandas de agua potable y saneamiento de zonas rurales y coordinar acciones para la participación de los sectores público, privado y social
- Planear y coordinar las acciones de regularización de tenencia de la tierra y el patrimonio inmobiliario
- Coordinar proyectos estratégicos o especiales y en particular el proyecto Pujal - Coy
- Apoyar la organización de los consejos de Cuenca
- Dar seguimiento a los compromisos presidenciales y demandas ciudadanas
- Coordinar programas de descentralización mediante la concertación con los Gobiernos Estatales, Municipales y los usuarios.

COMUNICACION SOCIAL

- Ejecutar la política de comunicación social de la Comisión
- Llevar a cabo las actividades de difusión, prensa y relaciones públicas de la Comisión
- Realizar estudios de opinión pública que permitan conocer el efecto de las acciones de la Comisión
- Participar con apoyos logísticos en eventos en que participe la Comisión

RESPONSABILIDADES DE LAS SUBDIRECCIONES GENERALES

1/2

ADMINISTRACION DEL AGUA

OBJETIVO

Dirigir la administración de las aguas nacionales y sus bienes inherentes a cargo de la Comisión, así como reconocer los derechos y vigilar el cumplimiento de las obligaciones de los usuarios.

CONSTRUCCION

OBJETIVO

Dirigir, supervisar, normar, programar, estudiar, proyectar y construir las obras hidráulicas de acuerdo con los programas establecidos por la CNA.

OPERACION

OBJETIVO

Administrar, operar y conservar obras de sistemas de riego, alcantarillado, salvaguardar la infraestructura hidráulica y coordinar las acciones de seguridad contra inundaciones.

F U N C I O N E S

1 Vigilar el cumplimiento de la Ley de Aguas Nacionales.

2 Emitir las normas para la administración de los aprovechamientos de las aguas nacionales y bienes inherentes a cargo de la Comisión.

3 Emitir los lineamientos para la expedición de los títulos de concesión y asignación, así como los permisos, suspensión y renovación de los mismos.

4 Emitir las normas para el funcionamiento del Registro Público de Derechos de Agua y dirigir la atención y prestación de los servicios al público que presta la CNA.

5 Proponer las cuotas y tarifas para el pago de contribuciones y normar la administración de los pagos e intereses.

6 Vigilar el cumplimiento de las obligaciones de los contribuyentes.

1 Normar y dirigir los proyectos y construcción de obras de infraestructura hidráulica y las de agua potable, alcantarillado y saneamiento.

2 Acordar técnicamente a los Gobiernos de los Estados y Municipios y a los particulares, en el estudio, proyecto y ejecución, en su caso, de las obras señaladas.

3 Autorizar los contratos para las obras señaladas.

4 Dirigir y autorizar la elaboración y publicación de los lotaciones públicas nacionales e internacionales para la asignación de estudios y obras particulares.

5 Coordinar la supervisión del avance de este tipo de obras, así como de las estaciones para su pago.

1 Establecer lineamientos y programas para la operación, conservación y rehabilitación de los sistemas de riego, de temporal tecnificado, de potabilización de agua y de tratamiento de aguas residuales.

2 Dirigir la transferencia de los Distritos de Riego y de temporal tecnificado a los usuarios.

3 Coordinar con las instituciones correspondientes, las acciones para el control de avenidas e inundaciones.

4 Promover y apoyar el desarrollo técnico de asociaciones de usuarios y organismos operadores de Distritos y Unidades de Riego y Drenaje.

5 Establecer servicios de vigilancia y protección de las obras a cargo de la Comisión y participar en el sistema de protección civil.

6 Dirigir el programa nacional de agua limpia.

RESPONSABILIDADES DE LAS SUBDIRECCIONES GENERALES

2/2

TECNICA

OBJETIVO

Conducir la planeación y control de la explotación, uso y aprovechamiento de las aguas nacionales, la realización y difusión de estudios y servicios técnicos, así como los relativos a la vigilancia de la calidad del agua e inventarios.

PROGRAMACION

OBJETIVO

Conducir y ejecutar el proceso de planeación del sector hidráulico de la Comisión, de manera coordinada con las otras áreas, así como consolidar y fortalecer el esquema financiero del sector.

ADMINISTRACION

OBJETIVO

Administrar el personal y los recursos financieros y materiales de la Comisión, para el logro oportuno de sus objetivos, dentro del marco normativo y legal del Gobierno Federal.

F U N C I O N E S

- 1. Elaborar la normatividad para el manejo de las aguas nacionales y para la ejecución de obras con alta calidad técnica.
- 2. Proponer la reglamentación de la extracción y utilización de las aguas nacionales, como el establecimiento de zonas de veda y la declaración de reserva de las aguas nacionales.
- 3. Coordinar y supervisar la delimitación y demarcación de las zonas federales fluviales.
- 4. Coordinar los servicios hidrológicos, geohidrológicos e hidroclimáticos, así como los del inventario de disponibilidad y uso de las aguas nacionales.
- 5. Promover la conservación del agua y reutilización de las aguas residuales.
- 6. Establecer las bases técnicas para la determinación y actualización de las cuotas para la explotación, uso o aprovechamiento de las aguas nacionales y desechos residuales.

- 1. Dirigir y supervisar y actualización del Programa Nacional Hidráulico.
- 2. Establecer los lineamientos para la formulación, integración y evaluación del Programa Presupuestal y del Programa Operativo Anual.
- 3. Definir políticas para el financiamiento y amortización de las inversiones, así como proponer criterios para la evaluación de proyectos de obras.
- 4. Intervenir en el ámbito de su competencia en la concentración de créditos.
- 5. Promover la participación de terceros en el financiamiento, construcción y operación de infraestructura hidráulica federal.
- 6. Coordinar la operación del sistema de información geográfica del agua.
- 7. Participar en la creación y desarrollo en los consejos de cuenca.

- 1. Embr normas, sistemas y procedimientos para la administración de personal.
- 2. Implantar y dirigir programas para capacitación y desarrollo de personal.
- 3. Coordinar y vigilar la aplicación de la normatividad en los registros contables y el control del ejercicio presupuestal.
- 4. Supervisar que las asignaciones de gasto corriente y de inversión a las Dependencias Regionales y Estatales sea oportuna.
- 5. Dirigir la formulación e integración de la información financiera, en coordinación con la Subdirección General de Programación.
- 6. Embr las normas y establecer los sistemas y procedimientos para la administración de los recursos materiales: la contratación y los servicios generales.
- 7. Dirigir la elaboración de los manuales de organización, procedimientos y servicios.

ANEXO 3

EVALUACION DE DESEMPEÑO ESPECIALISTAS EN HIDRAULICA

NOMBRE DEL ESPECIALISTA EVALUADO: TRINIDAD PEREZ SAYOLA

1. CUALES SON LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES QUE DESARROLLA EL ESPECIALISTA ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO DE REGULARIZACION.
 DICTAMINAR LOS ASUNTOS RELATIVOS A DECRETOS Y RESOLUCIONES PRESIDENCIALES.

2. MENCIONE LAS METAS QUE LE FUERON ASIGNADAS AL EVALUADO
 OBTENCION DE OPINIONES TECNICAS DE LOS PROYECTOS DE DECRETOS Y RESOLUCIONES PRESIDENCIALES

3. CUMPLIO CON LAS METAS ASIGNADAS		SI	NO
		(x)	()
4. LA CALIDAD DE SUS METAS FUE:	MALA	BUENA	EXCELENTE
	()	(x)	()
5. LA OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA DE SUS METAS	()	(x)	()
6. QUE NIVEL DE RESPONSABILIDAD LE HA SIDO ENCOMENDADO			
6.1. MANEJO DE PERSONAL	(x)		
6.2. TOMA DE DECISIONES	(x)		
6.3. TRABAJO CON SUPERVISION	(x)		
6.4. TRABAJO SIN SUPERVISION	(x)		
7. CALIFIQUE LA ACTUACION QUE TUVO EN CADA UNO DE LOS NIVELES ANTERIORES.			
	MALA	BUENA	EXCELENTE
7.1. MANEJO DE PERSONAL	()	(x)	()
7.2. TOMA DE DECISIONES	()	(x)	()
7.3. TRABAJO CON SUPERVISION	()	()	(x)
7.4. TRABAJO SIN SUPERVISION	()	(x)	()

8. INDIQUE CUAL ES LA ACTITUD DEL ESPECIALISTA

	MALA	BUENA	EXCELENTE
8.1. PUNTUALIDAD EN SU HORARIO	()	(X)	()

8.2. COLABORACION EN EL DESARROLLO DE TRABAJOS

()	()	(X)
-----	-----	-----

8.3. DISPOSICION PARA TRABAJAR EN GRUPO

()	(X)	()
-----	-----	-----

8.4. PRESENTACION ADECUADA DE SUS TRABAJOS

()	(X)	()
-----	-----	-----

8.5. RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO

()	(X)	()
-----	-----	-----

9. HA SOLICITADO EL ESPECIALISTA APOYO DE LA GERENCIA PARA PODER TENER UN MEJOR DESARROLLO EN SU TRABAJO

SI	NO
----	----

(X)	()
-----	-----

9.1. QUE TIPO DE APOYO:

ADSCRIPCION DE RECURSOS HUMANOS CON CONOCIMIENTOS EN MATERIA AGRARIA.

10. TIENE INICIATIVA PARA DESARROLLAR LAS ACTIVIDADES QUE SE LE ASIGNAN

SI	NO
----	----

(X)	()
-----	-----

10.1 SU INICIATIVA ES:

MALA	BUENA	EXCELENTE
------	-------	-----------

()	(X)	()
-----	-----	-----

11. LE HA MANIFESTADO EL ESPECIALISTA SU DESEO DE CAPACITARSE

SI	NO
----	----

(X)	()
-----	-----

11.1 EN QUE AREAS:

EN ADMINISTRACION PUBLICA ASI COMO EN COMPUTACION PARA SISTEMATIZAR LAS LABORES EN-

COMEDADAS PARA EL MEJOR CONTROL DE LOS ASUNTOS QUE LE CORRESPONDEN ATENDER.

12. LAS ACTIVIDADES QUE DESARROLLA EL ESPECIALISTA SON RELEVANTES EN LA OPERACION DE LA SUBGERENCIA

SI NO
(X) ()

12.1 PORQUE:

ESTA AREA SE ENCARGA DE PROMOVER LA ADQUISICION DE TERRENOS PARA LA CONSTRUCCION DE OBRAS DE INFRAESTRUCTURA HIDROAGRICOLA A TRAVES DE DECRETOS PRESIDENCIALES EXPROPIATORIOS.

13. CONSIDERA SI TIENE POTENCIAL ?

SI NO
(X) ()

13.1 COMO LO DESARROLLARIA ?

CON MAYOR AGILIDAD SI CONTARA CON LOS RECURSOS HUMANOS IDONEOS Y TAMBIEN ASISTIENDO A I LUGARES DONDE SE ORIGINAN LOS PROBLEMAS DE RETRASO DE OPINIONES TECNICAS

14. CUALES HAN SIDO LAS PRINCIPALES LIMITANTES A LAS QUE SE ENFRENTA EL ESPECIALISTA PARA DESARROLLAR SUS ACTIVIDADES

FALTA DE RECURSOS HUMANOS PARA LA ATENCION OPORTUNA DE LA INFORMACION DE CARACTER TECNICO EN LOS PROYECTOS.

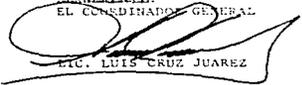
15. MENCIONE LOS PRINCIPALES LOGROS OBTENIDOS POR EL ESPECIALISTA

LLEVAR UN CONTROL ESTRICTO DE TODOS LOS PROYECTOS DE OBRA DE INFRAESTRUCTURA HIDROAGRICOLA Y LA DINAMIZACION DE LAS OPINIONES OPORTUNAS.

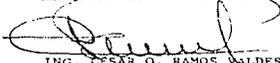
16. MANIFIESTE BREVEMENTE LA OPINION QUE TIENE USTED DEL EVALUADO CUENTA CON DISPOSICION CONSTANTE PARA EL DESARROLLO DE LAS LABORES ENCARGADAS.

DISCIPLINA, ORDEN, RESPONSABILIDAD E INICIATIVA, ELLO INDEPENDIEMENTE DE QUE HA RAIZ DE SU INGRESO A LABORADO DE TIEMPO COMPLETO.

XXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXX
EL COORDINADOR GENERAL


LIC. LUIS CRUZ JUAREZ

XXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXX
Vo.Bo. EL SUBDIRECTOR GENERAL


ING. CESAR O. RAMOS VALDES

AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO
ESPECIALISTA EN HIDRAULICA
PERIODO DE EVALUACION 1o ENERO A 15 DE NOVIEMBRE 1991

DATOS GENERALES

NOMBRE: TRINIDAD GARCIA

REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES: POST 254110

GERENCIA DE ADSCRIPCION: _____

SUBGERENCIA DE ADSCRIPCION: COORDINACION GENERAL DE TENDENCIAS

PROFESION: INGENIERIA

PASANTE TITULADO ()

GRADO MAXIMO DE ESTUDIOS: SECCION DE CREDITOS DE LICENCIATURA

PROMEDIO GENERAL DE LA CARRERA: 8.5

EXPERIENCIA LABORAL (Nº DE AÑOS) 10 años

FORMACION ACADEMICA

OBTUVO UN TITULO O GRADO DURANTE EL PERIODO QUE CUBRE LA EVALUACION

- | | |
|-----------------|-----|
| 1. LICENCIATURA | () |
| 2. ESPECIALIDAD | () |
| 3. MAESTRIA | () |
| 4. DOCTORADO | () |

II CAPACITACION

CURSOS QUE HAYA TOMADO DURANTE EL PERIODO QUE CUBRE LA EVALUACION Y QUE SEAN DE UTILIDAD PARA LA LABOR QUE REALIZA EN LA INSTITUCION. CON UNA DURACION DE 50 HORAS COMO MINIMO. SOLO SE CONTABILIZA UN MAXIMO 4 CURSOS

NOMBRE DEL CURSO	DURACION (HRS)	INSTITUCION
1. <u>TRABAJANDO EN UN MUNDO CAMBIANTE: PASADO Y FUTURO DEL MERCADO DE TRABAJO</u>		
2. <u>ACTIVIDADES DE MANEJO DEL PATRIMONIO DE LA EMPRESA EN ADMINISTRACION</u>		
3. <u>SEGURO SOCIAL EN MATERIA DE TELEFONIA EN EL MERCADO (FEBRERO 1992)</u>		
4.		

III EXPERIENCIA EN LA C.N.A.

INFORME DE MANERA CONCRETA LO SIGUIENTE:

1. EN QUE ACTIVIDADES HA PARTICIPADO DURANTE EL AÑO 1991

REUNIONES DE TRABAJO ADMINISTRATIVAS, DE MANEJO DEL PATRIMONIO, REUNIONES DE MANEJO DEL PATRIMONIO, REUNIONES DE MANEJO DEL PATRIMONIO

2. CUALES SON LAS METAS QUE LE FUERON ASIGNADAS PARA CUMPLIR, DURANTE 1991

LA OBTENCION DE UN MAYOR NÚMERO DE CLIENTES, LA OBTENCION DE UN MAYOR NÚMERO DE CLIENTES, LA OBTENCION DE UN MAYOR NÚMERO DE CLIENTES

3. LAS METAS QUE CUMPLIO, LO HIZO CON OPORTUNIDAD SI () NO ()
CON QUE CALIDAD:

MALA BUENA EXCELENTE

() (X) ()

4. QUE DIFICULTADES ENFRENTÓ PARA PODER CUMPLIRLAS

LA OBTENCION DE UN MAYOR NÚMERO DE CLIENTES, LA OBTENCION DE UN MAYOR NÚMERO DE CLIENTES, LA OBTENCION DE UN MAYOR NÚMERO DE CLIENTES

5. CUALES CONSIDERA SUS PRINCIPALES LOGROS EN LA C.N.A. DURANTE 1991

LA OBTENCION DE UN MAYOR NÚMERO DE CLIENTES, LA OBTENCION DE UN MAYOR NÚMERO DE CLIENTES, LA OBTENCION DE UN MAYOR NÚMERO DE CLIENTES

6. QUE NIVEL DE RESPONSABILIDAD LE HA SIDO ENCOMENDADO

- 6.1. MANEJO DE PERSONAL
- 6.2. TOMA DE DECISIONES
- 6.3. TRABAJO BAJO SUPERVISION DIRECTA
- 6.4. TRABAJO BAJO SUPERVISION INDIRECTA

7. QUE OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL HA ENCONTRADO EN LA C.N.A.

NO SE HA ENCONTRADO OPORTUNIDAD DE DESARROLLO
EN LA C.N.A.

8. QUE ESPERA LOGRAR DENTRO DE LA C.N.A.

UNA BUENA OPORTUNIDAD DE DESARROLLO
EN LA C.N.A.

9. DESEA APOYO PARA:

9.1. REALIZAR ESTUDIOS DE POSTGRADO SI (X) NO ()
EN QUE AREA:

EN MEXICO

EN EL EXTRANJERO

9.2. TOMAR CURSOS CORTOS SI (X) NO ()

SOBRE QUE TEMAS: SE REALIZAN EN EL CENTRO EDUCACIONAL DE
LA C.N.A.

9.3. ESTUDIOS DE IDIOMAS SI (X) NO ()

QUE IDIOMAS: FRANCESES, INGLÉS

9.4. CURSOS DE COMPUTACION SI () NO ()

DE QUE TIPO: NO SE REALIZAN

9.5. DESEARIA OTRO TIPO DE APOYO ? SI (X) NO ()

ESPECIFIQUE:

NECESITA SOSTENIMIENTO YA QUE SU CONJUGADO TRABAJA
DISCRIMINADO, VARIAMENTE


FIRMA DEL ESPECIALISTA

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE DEL ESPECIALISTA EVALUADO:

ISAAC VILLASENOR CABRERA

1. SEÑALE LOS PROGRAMAS EN QUE PARTICIPA EL ESPECIALISTA:

OPERACION.- AREA DE HIDROMETRIA Y ESTADISTICA.

2. INDIQUE SI LAS ACTIVIDADES QUE DESARROLLA EL ESPECIALISTA SON RELEVANTES PARA LA SUBGERENCIA Y POR QUE:

SI SON RELEVANTES, PUESTO QUE DE ELLO SE OBTIENE EL CONTROL Y AVANCES DEL PERSONAL DE DISTRIBUCION, ASI COMO LA ESTADISTICA DE CULTIVOS ESTABLECIDOS Y RESULTADOS DE LOS MISMOS.

2.1 SEÑALE LAS ACTIVIDADES QUE DESARROLLA EL EVALUADO:

- 1.- CONTROL DE AFOROS QUE LE PRESENTAN CADA UNO DE LOS AFORADORES.
- 2.- INFORME DE DISTRIBUCION DE AGUAS.
- 3.- ESTADISTICA DE PRODUCCION.
- 4.- REPORTES DE ESTACIONES CLIMATOLOGICAS.

3. QUE METAS LE ASIGNO AL ESPECIALISTA:

- 1.- CUMPLIMIENTO CON LOS INFORMES Y AVANCES DE RIEGO Y AFOROS.

3.1 CUMPLIO CON LAS METAS ASIGNADAS:

SI (X)

NO ()

4. LA CALIDAD Y OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA DE SUS METAS FUE:

	MALA	BUENA	EXCELENTE
CALIDAD		X	
OPORTUNIDAD		X	

5. SEÑALE EL NIVEL DE RESPONSABILIDAD QUE HA ASIGNADO AL EVALUADO Y CALIFIQUE SU DESARROLLO:

	MALA	BUENA	EXCELENTE
MANEJO DE PERSONAL		X	
TOMA DE DECISIONES		X	
TRABAJO SIN SUPERVISION		X	
TRABAJO CON SUPERVISION		X	

6. INDIQUE CUALES ES LA ACTITUD DEL ESPECIALISTA:

	MALA	BUENA	EXCELENTE
PUNTUALIDAD EN SU HORARIO		X	
COLABORACION EN EL DESARROLLO DE TRABAJOS		X	
DISPOSICION PARA TRABAJAR EN GRUPO		X	
PRESENTACION DE TRABAJOS		X	
RESPONSABILIDAD		X	
INICIATIVA		X	

7. HA SOLICITADO APOYO EL ESPECIALISTA PARA DESARROLLAR MEJOR SU TRABAJO, EN CASO AFIRMATIVO ESPECIFIQUE QUE TIPO DE APOYO:

MATERIAL DE FRUITO

8. HA MANIFESTADO EL ESPECIALISTA DESEO DE CAPACITARSE:

SI

8. CONSIDERA QUE EL ESPECIALISTA TIENE POTENCIAL, COMO LO MOTIVA PARA QUE LO DESARROLLE:

SI

10. CUALES SON LAS PRINCIPALES LIMITANTES CON QUE SE ENFRENTA EL ESPECIALISTA PARA DESARROLLAR SUS ACTIVIDADES:

NINGUNA

11. MENCIONE LOS PRINCIPALES LOGROS QUE DENTRO DE LA C.N.A. HA OBTENIDO EL ESPECIALISTA:

NINGUNA

12. MANIFIESTE BREVEMENTE LA OPINION QUE TIENE DEL EVALUADO:

SUBGERENTE
INGENIERO EN JEFE DEL DISTRITO DE
RIEGO NUM. 030 - VALLE SEQUILLO

VO. BO. GERENTE

AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO

DATOS GENERALES:

NOMBRE:

ISAAC VILLAFRANCO CABRERA

REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES:

VICI-61665

GERENCIA DE ADSCRIPCION:

DUCRER

SUBGERENCIA DE ADSCRIPCION:

DISTRITO DE RIEGO 030 VALSQUILLO

I FORMACION ACADEMICA

1. SEÑALE SI OBTUVO TITULO O GRADO EN EL PERIODO QUE CUBRE LA EVALUACION (ANEXE COMPROBANTE)

- 1.1 LICENCIATURA ()
- 1.2 ESPECIALIDAD ()
- 1.3 MAESTRIA ()
- 1.4 DOCTORADO ()

II CAPACITACION

ANOTE EL NOMBRE DE LOS CURSOS QUE HAYA TOMADO, QUE SEAN DE UTILIDAD PARA LA LABOR QUE REALIZA EN LA INSTITUCION. QUE HAYAN TENIDO DURACION DE 40 HORAS COMO MINIMO

NOMBRE CURSO	DURACION (HRS)	INSTITUCION

III DESEMPEÑO LABORAL

CONTESTE DE MANERA CONCRETA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

1. SEÑALE EN QUE PROGRAMAS HA PARTICIPADO:

PROGRAMA DE TRANSFERENCIA DEL DISTRITO
PROGRAMA DE AGUA LIMPIA
USO EFICIENTE DEL AGUA Y LA ENERGIA ELECTRICA
MEJORAMIENTO EN LA CALIDAD DEL AGUA DE PISCAS PARA SU ENTREGA VOLUMETRICAMENTE.

2. ENUMERE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES QUE DESARROLLA:

PLANIFICACION Y CONTROL DEL TRABAJO DURANTE EL SERVICIO DE TRIBUTOS.
ESTUDIOS PERSONAL DE COMPAÑIA
REUNIONES DE FORMACION

3. SEÑALE LAS METAS QUE LE FUERON ASIGNADAS:

- ELABORAR PLANOS DE MEDIO Y SUS ANEXOS
- ENTREGA MENSUAL DE INFORMACION
- APOYO TECNICO PARA LAS SUBESTACIONES OPERATIVAS Y CONSERVACION DE ENTORNOS.

3.1 CUMPLIO CON DICHAS METAS :
 SI (X) NO ()

3.2 LA CALIDAD Y OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA DE SUS METAS FUE:

CALIDAD	MALA	BUENA	EXCELENTE
OPORTUNIDAD		X	

3.3 QUE DIFICULTADES ENFRENTO PARA PODER CUMPLIRLAS:

- FALTA EQUIPO DE TRABAJO (MATERIALES)
- LIMITACION PRESUPUESTARIA
- LA DISPOSICION HACIA EL TRABAJO DE PERSONAL DEL CENTRO DE TRABAJO. (FALTA DE PERSONAL)

4. INDIQUE EL NIVEL DE RESPONSABILIDAD QUE LE HA SIDO ENCOMENDADO Y COMO LO HA DESARROLLADO:

	MALA	BUENA	EXCELENTE
MANEJO DE PERSONAL		X	
TOMA DE DECISIONES		X	
TRABAJO SIN SUPERVISION		X	
TRABAJO CON SUPERVISION		X	

5. CALIFIQUE SU ACTITUD ANTE EL TRABAJO:

	MALA	BUENA	EXCELENTE
PUNTUALIDAD EN SU HORARIO			X
COLABORACION EN EL DESARROLLO DE TRABAJOS			X
DISPOSICION PARA TRABAJAR EN GRUPO			X
PRESENTACION DE TRABAJOS		X	
RESPONSABILIDAD			X
INICIATIVA			X

6. QUE OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL HA ENCONTRADO EN LA C.N.A.:

VARIAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO EN LAS NECESIDADES DEL TRABAJO NO SON PERMITIDAS POR LAS EMPRESAS
--

7. CUALES CONSIDERA SUS PRINCIPALES LOGROS EN LA C.N.A.:

- CONSERVAR Y MANTENER EL NIVEL DE CALIDAD DEL SERVICIO EN UN ENTORNO DE ALTA CARGA DE TRABAJO
- CONSERVAR Y PARTICIPAR EN LAS ACTIVIDADES DE DESARROLLO DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS

8. QUE ESPERA OBTENER DE LA C.N.A.:

ESPERO EN FORMA CUANTITATIVA EL SIGUIENTE CRECIMIENTO PERSONAL PARA PARTICIPAR EN EL SECTOR PRIVADO

9. HA SOLICITADO APOYO PARA PODER DESARROLLAR SU TRABAJO, EN CASO AFIRMATIVO INDIQUE QUE TIPO DE APOYO:

PARTICIPAR EN CURSOS DE COMPUTACION Y DE ACTUALIZACION EN RIESGOS Y OMBASA.

9.1 DESEA REALIZAR ESTUDIOS DE POSTGRADO:

SI NO

EN QUE AREA: IRRIGACION Y DRENAGE

EN MEXICO
EN EL EXTRANJERO

9.2 DESEA TOMAR CURSOS DE CAPACITACION :

SI NO

SOBRE QUE TEMAS:

SISTEMAS COMPUTACIONALES

9.3 DESEA APOYO PARA ESTUDIAR IDIOMAS:

SI NO

QUE IDIOMAS:

FRANCOIS, ALEMAN

9.4 LE INTERESA PARTICIPAR EN CURSOS DE COMPUTACION:

SI NO

DE QUE TIPO:

LIBROS

9.5 DESEA RECIBIR OTRO TIPO DE CAPACITACION:

SI NO

ESPECIFIQUE:

LABOR OPERACION Y CONSTRUCCION DE DISTRICTOS
DE ALGO.

V INFORMACION COMPLEMENTARIA:

EN EL DISTRITO DE RIEGO AL CUAL ESTOS
ASISTO SE VIVE UN AMBIENTE DE TRABAJO
ACTIVO Y A VECES CRITICO POR LA FALTA
DE GRUPOS DE UNIDAD QUE SAIGAN SUS
DERECHOS DE LEGOS. LA RELACION CON EL
PERSONAL Y DE FEEL MADRATALES BUENA
EN GENERAL SE PUEDE CONSTATAR LA FALTA
DE UNO A OTRAS EN LA COMUNICACION
EN EL TRABAJO Y CONVIVENCIA CON LA
GERENCIA CENTRAL Y REGIONAL HA SIDO
DE BUENA RECEPCION Y PARTICIPACION.

J. J. J.

FIRMA DEL ESPECIALISTA

OFICINA DE RIEGO 030 VALLEQUILLO
CORRECTOR NACIONAL #703 TEL-PUE.

TEL. 203-56
2-03-57

TEJANA RUIZ, TUC.

NOTA: EN REFERENCIA AL PROCESO DE TITULACION
DEL SUJETO INFORMO QUE DEBIDO AL TIEMPO QUE
FRANQUEARON DESPUES DE HABER SUCEDIDO DE LA
ESCUELA, NO SE LOGRO PRESENTAR LA TESIS EN EL
TIEMPO PERMITIDO (MAYOR DE 3 AÑOS) POR LO CUAL
AHORA LA ALTERNATIVA ES PRESENTAR EL EXAMEN
PROFESIONAL A TIEMPO DE UN SEMINARIO DE TITULACION
PARA LO CUAL YA ESTAMOS TRABAJANDO Y
EN UN PLAZO NO MAYOR DE DOS MESES ESTA.
EN POSIBILIDADES DE PRESENTAR LOS DOCUMENTOS QUE
AMPAREN LA TITULACION.

ANEXO 4



COMISION NACIONAL DEL AGUA
EVALUACION DEL DESEMPEÑO
ESPECIALISTAS EN HIDRAULICA 1993

fotografía

Datos del Evaluado:

Datos Generales

Nombre: _____

Nivel de Esp.Hdca.: _____

Profesión: _____

Situación Académica: (P) (T) _____ Promedio: _____

Grado Máximo de Estudios: _____

Licenciatura Especialidad Maestría Doctorado

Subdirección General: _____

Gerencia: Reg. Est. Ctral. I.H. I.H.U.I. A.A. P.y F.

Subgerencia: _____

Jef. de Proy.: _____

Dto. de Riego: _____ Resid. Gral.: _____

Departamento: _____

Domicilio de la oficina: _____

Teléfono(s): _____

Datos del Evaluador:

Nombre: _____

Puesto: _____

Teléfono(s): _____

CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS EN FORMA HONESTA Y OBJETIVA

1. A partir de la última Evaluación del Desempeño, mencione cuáles han sido los Programas en los que el Especialista ha participado, de acuerdo con los datos siguientes:

Programa	Responsabilidad o función básica
1.-	
2.-	
3.-	
4.-	
5.-	

2. El logro de metas y objetivos asignados al Especialista en los programas antes mencionados fué:

Programa	100 %	90-80 %	70-50 %	- 50 %
1.-				
2.-				
3.-				
4.-				
5.-				

- 3.Cuál es el tipo de responsabilidad que lo ha asignado al Especialista en los Programas mencionados:

Apartado	SI	NO	Percent.
◆ Manejo de Personal			
◆ Toma de Decisiones			
◆ Planeación y Organización de Proyectos			
◆ Coordinación de Proyectos			
◆ Servicio al Público v/o Gestión			
◆ Supervisión Técnica			
◆ Actividades Técnicas			
◆ Apoyo en la ejecución de Proyectos			

4. Indique en cada renglón de los siguientes apartados, el número que usted considere corresponda a su desempeño mostrado en el último año, de acuerdo a la escala de calificaciones abajo descrita.

4	Muy Bien Adecuado	3	Bueno Bien Suf. Adecuado	2	Medio Buena Regular Poco Adecuado	1	Bajo Mal Inadecuado
Análisis de Problemas							
Tolerancia a la Presión							
Sentido Común y Tacto							
Apego a Normas							
Desarrollo de su Área							
Integración al Grupo de Trabajo							
Disciplina							
Comunicación							
Aplicación de Técnica y Metodología							
Formulación de Planes y Programas							
Organización							
Autosuficiencia							
Arraigo Institucional							
Calidad en el Trabajo							
Búsqueda de Alternativas de Acción							
Toma de Decisiones							
Actitud ante el Trabajo							
Relaciones Públicas							
Manejo de Normatividad Interna							
Delegación de Autoridad							
Planeación							
Dinamismo							
Manejo del Grupo de Trabajo							
Ejecución de Instrucciones							
Difusión y Represent. Institucional							
Gestión							
Seguridad							
Relaciones Interpersonales							
Atención - Concentración							
Liderazgo							
Supervisión							
Disposición							
Integración del Grupo de Trabajo							
Responsabilidad							
Capacidad de Dirección							
Control y Seguimiento							
Constancia							
Negociación							
Manejo de Normatividad Externa							
Cumplimiento de Metas							
Puntualidad							
Capacidad Técnica							
Iniciativa							
Experiencia							

No llenar en caso de que NO Maneje Personal

5. La capacidad con la que ha desarrollado su trabajo la considera:

Buena
 Regular
 Mala

¿Por qué?

6. ¿Cómo califica la actuación del Especialista, de acuerdo al grado de responsabilidad y participación que ha tenido en los Programas y Proyectos que le ha encomendado?

Buena Regular Mala

¿Por qué?

7. La aplicación que hace el Especialista de sus conocimientos para el desarrollo de sus actividades ha sido:

Buena Regular Mala

¿Por qué?

8. El aprovechamiento de los recursos con que cuenta el Especialista para el cumplimiento de sus metas ha sido:

Buena Regular Mala

¿Por qué?

9. De manera general describa el aprovechamiento y rendimiento del Especialista durante el último año

Buena Regular Mala

¿Por qué?

10. ¿Considera Usted que el Especialista cuenta con los conocimientos y experiencia necesarios para desempeñarse en un puesto de Mando Medio?

SI NO

¿Por qué?

Comunicación:

11. ¿Considera usted que el trato y responsabilidad que le ha asignado al Especialista corresponde a su capacidad para la realización de las tareas encomendadas?

Si No

¿Por qué?

12. ¿Cómo es la relación que existe entre el Especialista y usted?.

Buena Regular Mala

¿Por qué?

13. ¿Le ha comentado el Especialista los problemas que se le han presentado en el desempeño de su trabajo?

Si No

¿Por qué?

14. ¿Cree usted que le ha dado la confianza y apertura al Especialista para que le exponga sus inquietudes y necesidades?

Si No

¿Por qué?

15. ¿Considera que el Especialista se encuentra en el lugar adecuado para desempeñarse profesionalmente?

Si No

¿Por qué?

Necesidades de Capacitación

16. De acuerdo a las responsabilidades que actualmente tiene el Especialista, ¿Cuáles son las áreas en las que usted considera requiere capacitación?

Menciónelas por grado de importancia

- 1.- _____
2.- _____
3.- _____

17. ¿Piensa usted que sería de gran utilidad para su trabajo que el Especialista realizara estudios de posgrado?

Si No

Si su respuesta es afirmativa especifique el tipo de estudios y en dónde considera mejor, en el país o en el extranjero

Nivel de Estudios	Especialidad	Institución

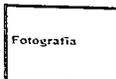
Firma Subgerente _____	Vo. Bo. Gerente _____
---------------------------	--------------------------

Lugar y fecha _____

ANEXO 5



COMISION NACIONAL DEL AGUA
AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO
ESPECIALISTAS EN HIDRAULICA 1993



Datos del Evaluado:

Datos Generales

Nombre: _____
R.F.C.: _____ Fecha de Ingreso al Sistema: _____
Nivel de Esp.Hdca.: _____ Edad: _____ Edo. Civil: _____
Domicilio Particular: _____
Teléfono (s): _____

Datos Académicos:

Profesión: _____
Situación Académica: (P) (T) _____ Promedio: _____
Grado Máximo de Estudios: _____
Licenciatura Especialidad Maestría Doctorado
Especifique: _____
Idiomas que maneja: _____ Porcentaje
Inglés: []
Francés: []
Otros: []
Universidad de egreso: _____
Universidad Pública Universidad Privada

Datos de Ubicación:

Subdirección General: I.H. I.H.U.I. A.A. P.y F.
Gerencia: Reg. Est. Ctral.
Subgerencia: _____
Jef. de Proy.: _____
Dto. de Riego: _____ Resid. Gral.: _____
Departamento: _____
Domicilio de la oficina: _____
Teléfono(s): _____

Otros datos:

Nombre de su Jefe Inmediato: _____
Puesto: _____
Teléfono(s): _____

Mencione los estudios de posgrado, cursos de especialización, capacitación o actualización profesional que haya realizado en el último año

Cursos	Periodo	Hrs. de duración	Grado de avance	Documento recibido
Diplomado:				
Especialidad:				
Maestría				
Doctorado				

CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS EN FORMA HONESTA Y OBJETIVA

1. A partir de la última Evaluación del Desempeño, mencione cuáles han sido los Programas en los que ha participado, de acuerdo con los datos siguientes:

Programa	Responsabilidad o función básica
1.-	
2.-	
3.-	
4.-	
5.-	

2. El logro de metas y objetivos en los programas antes mencionados fué:

Programa	100%	90-80%	70-50%	50%
1.-				
2.-				
3.-				
4.-				
5.-				

3. En los Programas en los que ha participado, que tipo de responsabilidad se la ha asignado:

Aspectos	SI	NO	Porcent.
◆ Manejo de Personal			
▲ Toma de Decisiones			
◆ Planación y Organización de Proyectos			
◆ Coordinación de Proyectos			
◆ Servicio al Público v/o Gestión			
◆ Supervisión Técnica			
◆ Actividades Técnicas			
◆ Apoyo en la ejecución de Proyectos			

6. ¿Cómo califica su actuación, de acuerdo al grado de responsabilidad y participación que ha tenido en los Programas y Proyectos que le han encomendado?

Buena Regular Mala

¿Por qué?

7. La aplicación de sus conocimientos en el desarrollo de su trabajo es:

Buena Regular Mala

¿Por qué?

8. ¿En qué medida ha aprovechado los recursos con que cuenta para el logro de sus metas?

Buena Regular Mala

¿Por qué?

9. De manera general describa el aprovechamiento y rendimiento de su trabajo durante el último año

Buena Regular Mala

¿Por qué?

Comunicación:

10. ¿Considera usted que el trato y responsabilidad que se le ha asignado corresponde a su capacidad de realizar tareas?

Si No

¿Por qué?

11. ¿Cuál es la relación que existe con su Jefe Inmediato.

Buena Regular Mala

¿Por qué?

12. ¿Ha tenido oportunidad de comentar con sus superiores los problemas que se le han presentado?

Si No

¿Por qué?

13. ¿Existe la confianza y apertura con su jefe para que usted exponga sus inquietudes y necesidades?

Si No

¿Por qué?

14. ¿Considera que se encuentra en el lugar adecuado para desempeñarse profesionalmente?

Si No

¿Por qué?

Necesidades de Capacitación

15. De acuerdo a las responsabilidades que actualmente tiene, ¿Cuáles son las áreas en las que usted considera requiere que se le proporcione capacitación?

Menciónelas por grado de importancia

1.- _____

2.- _____

3.- _____

16. ¿Le interesa realizar estudios de posgrado?

Si

No

Si su respuesta es afirmativa especifique el tipo de estudios que desea realizar en el país o en el extranjero

Nivel de Estudios	Especialidad	Institución

Lugar y fecha	Firma

ANEXO 6



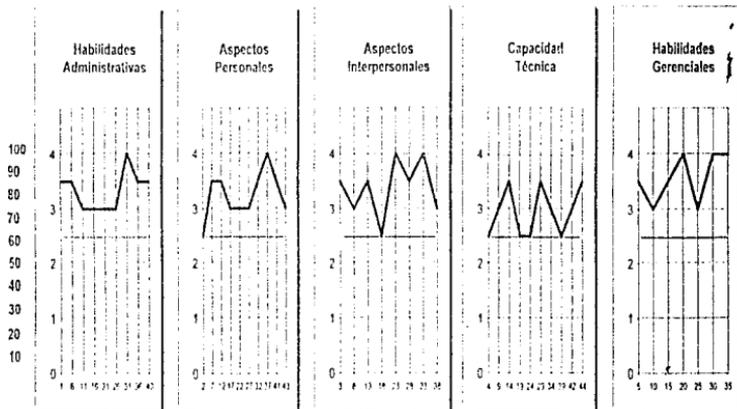
COMISION NACIONAL
DEL AGUA

SUBDIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION

GERENCIA DE PERSONAL

GRAFICA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOBRE _____ FECHA DE EVALUACION _____
PUESTO: ESPECIALISTA EN HIDRAULICA NIVEL _____ NIVEL OBTENIDO _____
ADSCRIPCION: SUBDIRECCION GENERAL DE _____
GERENCIA _____ EVALUACION _____
SUBGERENCIA _____
JEFATURA DE PROYECTO _____
DEPARTAMENTO _____

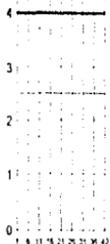


OBSERVACIONES CONGRUENCIA BAJA. POSIBLE CONFLICTO. EL JEFE MANIFIESTA MÚLTIPLES EFICIENCIAS EN EL DESEMPEÑO QUE EL
ESPECIALISTA DESCOVOCE

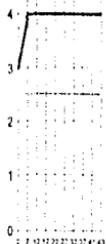
AUTOEVALUACION

100
90
80
70
60
50
40
30
20
10
0

Habilidades Administrativas



Aspectos Personales



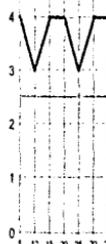
Aspectos Interpersonales



Capacidad Técnica



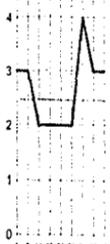
Habilidades Gerenciales



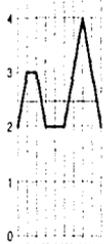
EVALUACION

100
90
80
70
60
50
40
30
20
10
0

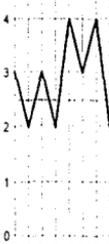
Habilidades Administrativas



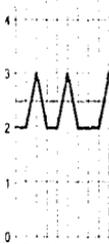
Aspectos Personales



Aspectos Interpersonales



Capacidad Técnica



Habilidades Gerenciales



ANEXO 7

Especialistas en Hidráulica

**LA FORMA DE
UNA INGENIERÍA**



**Evaluación
del Desempeño**

**SUBDIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION
GERENCIA DE PERSONAL**

**SISTEMA DE ESPECIALISTAS EN HIDRAULICA
AUTOEVALUACION**



Fecha de evaluación: _____

DATOS GENERALES DEL ESPECIALISTA EN HIDRAULICA

Nombre:		R.F.C.:	
Admón.A. <input type="checkbox"/>	Construcc. <input type="checkbox"/>	Oper. <input type="checkbox"/>	Técnica <input type="checkbox"/>
Program. <input type="checkbox"/>	U.P.R.P.S. <input type="checkbox"/>		
Gerencia Nivel	Central <input type="checkbox"/>	Regional <input type="checkbox"/>	Estatad <input type="checkbox"/>
Nombre de la Gerencia:			
Subgerencia:			
Jefatura de Proyecto:			
Jefatura de Departamento:			
Residencia General:			
Distrito de Riego:			
Otra Unidad (especifique):			
Domicilio Oficial:			
Teléfonos:			

DATOS DE FORMACION ACADEMICA

Profesión:			
Grado Máximo de Estudios			
Licenciatura <input type="checkbox"/>	Especialidad <input type="checkbox"/>	Maestría <input type="checkbox"/>	Doctorado <input type="checkbox"/>
Situación Académica:	Pasante: <input type="checkbox"/>	Titulado: <input type="checkbox"/>	Promedio:
Especifique Posgrado:			

MODIFICACION ACADEMICA

Cursos de actualización y/o posgrado.

Aclaraciones:

- Sólo se considerarán aquellos cursos de actualización y/o posgrado que haya concluido durante el periodo que se califica, que estén directamente vinculados con las actividades que desempeña y que tengan **una duración mínima de 40 horas.**
- **Sólo se tomarán en cuenta** los estudios de posgrado que haya concluido dentro del periodo que abarca la evaluación y que no hayan sido previamente calificados.

Modificación Académica	Fecha		Duración	Documento
	Inicio	Término		
Cursos				
1.-				
2.-				
3.-				
4.-				
Diplomado (s)				
1.-				
2.-				
Especialidad				
1.-				
Maestría				
1.-				
Doctorado				
1.-				

RESPONSABILIDAD ASIGNADA

- 1.- Con relación a cada uno de los siguientes apartados califique con **Muy Bien(MB)**, **Bien(B)**, **Regular(R)** o **Mal(M)** la actividad que mejor describa su desempeño (solo señale uno por cada apartado).

Responsabilidad:

- A) Su actividad se concreta al cumplimiento de las instrucciones dadas por su Jefe inmediato siendo este el responsable de los resultados que se generen.
- B) Se le ha responsabilizado de los resultados de actividades específicas asignadas, siguiendo los procedimientos e instrucciones del Jefe inmediato.
- C) Tiene asignada la coordinación y/o ejecución de programas completos, compartiendo la responsabilidad de los resultados con su superior.
- D) Es responsable al 100% de los resultados de los programas, proyectos y actividades propias del área y de sus subordinados.

Toma de decisiones:

- A) Tiene la capacidad y autoridad para tomar decisiones prioritarias con respecto a los programas, proyectos y actividades propias y la de sus subordinados.
- B) Toma decisiones enfocadas a la resolución de problemas primordiales, debiendo contar siempre con el conocimiento y/o autorización del superior jerárquico.
- C) La toma de decisiones se concreta a la resolución de problemas cotidianos.
- D) Reúne los elementos necesarios para que su Jefe inmediato tome las decisiones correspondientes.

Planeación y organización:

- A) Coordina, planea y organiza las estrategias generales y específicas, que lleven al cumplimiento de metas y objetivos.
- B) Apoya la planeación y organización de actividades y acciones cotidianas que lleven al cumplimiento de objetivos.
- C) Acata los lineamientos de los proyectos de trabajo establecidos sin participar en su planeación y organización.
- D) Participa en la planeación y organización de actividades y acciones generales, para niveles homologos o inferiores, pudiendo ser ésta una función provisional.

Continúa a la vuelta

RESPONSABILIDAD ASIGNADA

Coordinación de proyectos:

- A) Apoya a sus superiores en la coordinación general de uno o varios proyectos.
- B) Coordina en general los diversos programas, proyectos y actividades de los diferentes grupos de trabajo a su cargo.
- C) Desarrolla las acciones marcadas por el coordinador de proyectos y/o actividades.
- D) Coordina las acciones y actividades básicas de grupos de trabajo de niveles inferiores.

Supervisión técnica:

- A) Ocasionalmente realiza la supervisión de acciones y actividades específicas de niveles inferiores, verificando la obtención de resultados programados.
- B) Recibe supervisión técnica en las acciones y actividades que realiza.
- C) Supervisa las acciones, actividades y resultados específicos de los niveles inferiores.
- D) Realiza la supervisión enfocada a la obtención de resultados globales por parte de los equipos de trabajo que dependen de él.

Manejo del grupo de trabajo:

- A) Centra su atención en su propia adaptación e integración al grupo de trabajo.
- B) Toma ocasionalmente el papel de líder entre el personal de niveles inferiores, dirigiéndolos a la consecución de objetivos.
- C) Promueve con su liderazgo la motivación continua y el desarrollo integral de los grupos de trabajo a su cargo.
- D) Con respecto al grupo de trabajo a que pertenece puede promover la integración y adaptación de los niveles inferiores.

Manejo de recursos:

- A) Tiene la responsabilidad y autoridad para buscar y conseguir los recursos necesarios y/o alternativos para alcanzar sus objetivos.
- B) Tiene acceso e incrementar sus recursos para el desarrollo de sus funciones con autonomía limitada.
- C) Tiene acceso, manejo y capacidad para distribuir los diversos recursos disponibles para el cumplimiento de los objetivos asignados, buscando la optimización de los mismos dentro de las áreas a su cargo.
- D) Maneja los recursos indispensables proporcionados para el cumplimiento de las actividades asignadas.

DESEMPEÑO DEL TRABAJO

2.- Indique en cada renglón de los siguientes apartados, el número que considere corresponda a su desempeño en el último año, de acuerdo con la escala de calificaciones abajo descritas.

En el caso de que **NO** tenga personal bajo su mando, deberá dejar el apartado sombreado sin calificar.

1 MAL
 2 REGULAR
 3 BIEN
 4 MUY BIEN

Análisis de problemas	<input type="checkbox"/>	Manejo del grupo de trabajo	<input type="checkbox"/>
Tolerancia a la presión	<input type="checkbox"/>	Ejecución de Instrucciones	<input type="checkbox"/>
Sentido común y tacto	<input type="checkbox"/>	Realización de actividades técn.	<input type="checkbox"/>
Apego a normas	<input type="checkbox"/>	Realización de trámites	<input type="checkbox"/>
Desarrollo de su área	<input type="checkbox"/>	Seguridad en sí mismo	<input type="checkbox"/>
Integración a l grupo de trabajo	<input type="checkbox"/>	Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>
Disciplina	<input type="checkbox"/>	Atención - Concentración	<input type="checkbox"/>
Comunicación	<input type="checkbox"/>	Liderazgo	<input type="checkbox"/>
Aplicación de técnicas y metodologías	<input type="checkbox"/>	Supervisión	<input type="checkbox"/>
Formulación de planes y programas	<input type="checkbox"/>	Disposición	<input type="checkbox"/>
Organización	<input type="checkbox"/>	Integración del grupo de trabajo	<input type="checkbox"/>
Autosuficiencia	<input type="checkbox"/>	Responsabilidad	<input type="checkbox"/>
Arraigo Institucional	<input type="checkbox"/>	Capacidad de dirigir proyectos	<input type="checkbox"/>
Calidad en el trabajo	<input type="checkbox"/>	Control y seguimiento de asuntos	<input type="checkbox"/>
Búsqueda de alternativas de acción	<input type="checkbox"/>	Constancia	<input type="checkbox"/>
Toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	Negociación	<input type="checkbox"/>
Actitud ante el trabajo	<input type="checkbox"/>	Manejo de normatividad externa	<input type="checkbox"/>
Relaciones públicas	<input type="checkbox"/>	Cumplimiento de metas	<input type="checkbox"/>
Manejo de normatividad Interna	<input type="checkbox"/>	Puntualidad	<input type="checkbox"/>
Delegación de autoridad	<input type="checkbox"/>	Capacidad técnica	<input type="checkbox"/>
Planeación	<input type="checkbox"/>	Iniciativa	<input type="checkbox"/>
Dinamismo	<input type="checkbox"/>	Experiencia	<input type="checkbox"/>

CAPACIDAD TÉCNICA

3.- La eficiencia con la que ha desarrollado su trabajo ¿La considera?

Muy Buena Buena Regular Mala

4.- El tiempo en la entrega de los resultados de los trabajos encomendados ¿La considera?

Muy Buena Buena Regular Mala

5.- De las metas que le han sido asignadas. ¿En qué grado las ha cumplido?

menos del 50% 50 - 70% 80 - 90% 100%

6.- Considera que la calidad de los trabajos que ha entregado ¿Ha sido?

Muy Buena Buena Regular Mala

7.- ¿Cómo considera su capacidad técnica para el desarrollo de su trabajo?

Muy Buena Buena Regular Mala

8.- Dentro de la siguiente escala numérica y considerando solamente el aspecto técnico ¿Qué calificación se otorgaría en el desarrollo de sus actividades?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9.- ¿Cómo califica su actuación en este último año?

Muy Buena Buena Regular Mala

10.- Su disposición para la realización de trabajos fuera del horario establecido y/o fines de semana ¿Ha sido?

Muy Buena Buena Regular Mala

CAPACIDAD TECNICA

11.- ¿De qué manera su experiencia laboral le ha permitido desarrollar en forma práctica y eficiente sus conocimientos para la resolución de problemas cotidianos?

Muy Buena Buena Regular Mala

12.- ¿En qué medida ha logrado alcanzar las metas que se le han asignado, considerando los recursos y equipo con que cuenta?

Muy Buena Buena Regular Mala

13.- De acuerdo con sus conocimientos técnicos y experiencia, ¿Cómo considera que desempeñaría un puesto de Mandos Medios?

Muy Bien Bien Regular Mal

14.- Tomando en cuenta su área de especialidad, conocimientos e interés profesional ¿Considera que su área de adscripción es?

Muy Adecuada Adecuada Poco Adecuada Inadecuada

15.- Las responsabilidades y tareas que se la han encomendado, ¿En qué medida corresponden a su capacidad Técnica?

Muy Buena Buena Regular Mala

16.- ¿Cómo califica su trabajo y el impacto que esto ha tenido en su área de adscripción, desde un punto de vista técnico?

Muy Bien Bien Regular Mal

CAPACIDAD TECNICA

17.- ¿Cómo califica la relación profesional que existe entre Usted y su Jefe Inmediato?

Muy Buena Buena Regular Mala

18.- La confianza y apertura necesaria para exponer sus inquietudes y necesidades técnico-laborales con sus superiores ¿Cómo la considera?

Muy Buena Buena Regular Mala

19.- ¿Cómo califica el apoyo que su Jefe le ha otorgado para la resolución de los problemas técnico-administrativos que enfrenta en el desempeño de sus funciones?

Muy Buena Buena Regular Mala

20.- ¿Cómo considera las relaciones existentes entre Usted y sus compañeros de trabajo?

Muy Buena Buena Regular Mala

21.- ¿Mantiene una relación directa con su Subgerente?

SI NO

NECESIDADES DE CAPACITACION

22.- Indique ¿ Cuáles son los cursos de capacitación o de actualización profesional que contribuirán a fortalecer su desarrollo o a mejorar su desempeño laboral?

A: Técnicos

Anote los cursos deseados en orden de importancia y nivel de aplicación.

Nombre del curso	Introdutorio	Actualización	Especializado
1.- _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B: Otros cursos

Seleccione de la siguiente relación los cursos deseados, anotando en el recuadro correspondiente el número **1** urgente **2** necesario a corto plazo

3 necesario a mediano plazo y **4** complementario

Administrativo	Desarrollo Humano	Cómputo
<input type="checkbox"/> Administración	<input type="checkbox"/> Comunicación	<input type="checkbox"/> Introducción a las Pc's y Ms-Dos
<input type="checkbox"/> Planeación estratégica	<input type="checkbox"/> Análisis transaccional	<input type="checkbox"/> Ambiente windows
<input type="checkbox"/> Administración del tiempo	<input type="checkbox"/> Relaciones humanas	<input type="checkbox"/> Word para windows
<input type="checkbox"/> Análisis de problemas y toma de decisiones	<input type="checkbox"/> Integración y manejo de equipos de trabajo	<input type="checkbox"/> Excel
<input type="checkbox"/> Estilos de dirección	<input type="checkbox"/> Motivación laboral	<input type="checkbox"/> Power point
<input type="checkbox"/> Calidad total	<input type="checkbox"/> Manejo de conflictos	<input type="checkbox"/> Lotus o Quatro
<input type="checkbox"/> Redacción de informes	<input type="checkbox"/> Formación de instructoras	<input type="checkbox"/> Harvard graphics
<input type="checkbox"/> Ortografía	<input type="checkbox"/> Asertividad	<input type="checkbox"/> D'base
<input type="checkbox"/> Planeación y organización de reuniones de trabajo		<input type="checkbox"/> Lenguajes para programación:
		<input type="checkbox"/> Análisis de sistemas
Otros: <input type="checkbox"/> _____	Otros: <input type="checkbox"/> _____	Otros: <input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____

¿En que nivel se encuentra en materia de cómputo?

Ninguno Principiante Intermedio Avanzado

NECESIDADES DE CAPACITACION

23.- ¿Cree que sería de utilidad para su desarrollo profesional y laboral la realización de estudios de posgrado?

SI NO

¿A qué nivel?

Especialidad Maestría Doctorado

¿En qué materia?

COMENTARIOS

EVALUE AL REPRESENTANTE DE LA GERENCIA DE PERSONAL

Nombre del representante: _____

En una escala del 1 al 10, ¿Qué calificación le otorga en los siguientes rubros?

Explicación sobre el llenado de las cédulas de evaluación.

Disposición para la resolución de dudas sobre el Sistema.

Conocimientos sobre el Sistema de Especialistas en Hidráulica.

FUNCIONES QUE REALIZA

Describa brevemente las funciones que actualmente realiza y califique de manera técnica, en la escala del 1 al 10 su desempeño.

	E.H.	Subg.
1.- _____	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2.- _____	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3.- _____	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4.- _____	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5.- _____	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Observaciones:

Firma

SUBDIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION
GERENCIA DE PERSONAL
SISTEMA DE ESPECIALISTAS EN HIDRAULICA
EVALUACION

RESPONSABILIDAD ASIGNADA

1.- Con relación a cada uno de los siguientes apartados califique con **Muy Bien(MB)**, **Bien(B)**, **Regular(R)** o **Mal(M)** la actividad que mejor describa el desempeño del Especialista en Hidráulica. (solo señale una por cada apartado).

Responsabilidad:

- | | Especialista | Apoyo | General |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| A) Su responsabilidad se concreta al cumplimiento de las instrucciones dadas por su Jefe Inmediato siendo éste el responsable de los resultados que se generen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| B) Puede ser responsabilizado por los resultados de actividades específicas asignadas, siguiendo los procedimientos e instrucciones del Jefe Inmediato. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| C) Tiene asignada la coordinación y/o ejecución de programas completos, compartiendo la responsabilidad de los resultados con su superior. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| D) Es responsable al 100% de los resultados de los programas, proyectos y actividades propias del área y de sus subordinados. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Toma de decisiones:

- | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| A) Tiene la capacidad y autoridad para tomar decisiones prioritarias con respecto a sus programas, proyectos y actividades propias y la de sus subordinados. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| B) Toma decisiones enfocadas a la resolución de problemas primordiales, debiendo contar siempre con el conocimiento y/o autorización del superior jerárquico. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| C) La toma de decisiones se concreta a la resolución de problemas cotidianos. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| D) Reúne los elementos necesarios para que su Jefe Inmediato tome las decisiones correspondientes. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Planeación y organización:

- | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| A) Coordina, planea y organiza las estrategias generales y específicas, que lleven al cumplimiento de metas y objetivos. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| B) Apoya la planeación y organización de actividades y acciones cotidianas que lleven al cumplimiento de objetivos. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| C) Acata los lineamientos de los proyectos de trabajo establecidos sin participar en su planeación y organización. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| D) Participa en la planeación y organización de actividades y acciones generales, para niveles homólogos o inferiores, pudiendo ser ésta una función provisional. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Continúa a la vuelta

RESPONSABILIDAD ASIGNADA

Coordinación de proyectos:

- A) Apoya a sus superiores en la coordinación general de uno o varios proyectos.
- B) Coordina en general los diversos programas, proyectos y actividades de los diferentes grupos de trabajo a su cargo.
- C) Desarrolla las acciones marcadas por el coordinador en los proyectos y/o actividades, sin participar directamente en esta coordinación.
- D) Puede coordinar las acciones y actividades básicas de grupos de trabajo de niveles inferiores.

Subgerente Apoyó Gerente

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Supervisión técnica:

- A) Puede realizar la supervisión de acciones y actividades específicas de niveles inferiores, verificando la obtención de resultados programados.
- B) Aprueba la supervisión técnica que recibe en las acciones y actividades que desarrolla.
- C) Supervisa las acciones, actividades y resultados específicos de los niveles inferiores.
- D) Realiza la supervisión enfocada a la obtención de resultados globales por parte de los equipos de trabajo que de él dependen.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Manejo del grupo de trabajo:

- A) Centra su atención en su propia adaptación e integración al grupo de trabajo.
- B) Puede tomar el papel de líder entre el personal de niveles inferiores, dirigiéndolos a la consecución de objetivos.
- C) Promueve con su liderazgo la motivación continua y el desarrollo integral de los grupos de trabajo a su cargo.
- D) Con respecto al grupo de trabajo a que pertenece puede promover la integración y adaptación de los niveles inferiores.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Manejo de recursos:

- A) Tiene la responsabilidad y autoridad para buscar y conseguir los recursos necesarios y/o alternativos para alcanzar sus objetivos.
- B) Tiene acceso a incrementar sus recursos para el desarrollo de sus funciones con autonomía limitada.
- C) Tiene acceso, manejo y capacidad de asignación de los diversos recursos disponibles para el cumplimiento de objetivos asignados, buscando optimizarlos dentro de las áreas a su cargo.
- D) Maneja los recursos indispensables proporcionados para el cumplimiento de las actividades asignadas.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DESEMPEÑO DEL TRABAJO

2.- Indique en cada renglón de los siguientes apartados, el número que usted considere corresponda a el desempeño del Especialista en el último año, de acuerdo con la escala de calificaciones abajo descritas.

En el caso de que NO tenga personal bajo su mando, deberá de dejar el apartado sombreado sin calificar.

- 1 MAL
 2 REGULAR
 3 BIEN
 4 MUY BIEN

	Subgerente	Ayudo	Gerente
Análisis de problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tolerancia a la presión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sentido común y tacto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apego a normas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo de su área	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integración al grupo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disciplina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aplicación de técnicas y metodologías	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formulación de planes y programas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autosuficiencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arraigo Institucional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad en el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Búsqueda de alternativas de acción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actitud ante el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relaciones públicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manejo de normatividad interna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Delegación de autoridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planeación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dinamismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DESEMPEÑO DEL TRABAJO

	Subgerente	Apoyo	Gerente
Manejo del grupo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ejecución de instrucciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realización de actividades técnicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realización de tareas en general	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seguridad con el sistema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atención y concentración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Supervisión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integración del grupo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de dirigir proyectos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Control y seguimiento de asuntos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Constancia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Negociación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manejo de información en forma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumplimiento de metas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puntualidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad técnica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experiencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CAPACIDAD TÉCNICA

3.- La eficiencia con la que ha desarrollado el trabajo que se le ha asignado al Especialista. ¿La considera?

	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
Subgerente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoyo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.- El tiempo en la entrega de los resultados de los trabajos encomendados al Especialista ¿La considera?

	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
Subgerente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoyo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.- De las metas que tiene asignadas el Especialista, ¿En qué grado las ha cumplido?

	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
Subgerente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoyo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.- La calidad de los trabajos que ha entregado el Especialista ¿Ha sido?

	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
Subgerente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoyo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7.- ¿Cómo considera la capacidad técnica del Especialista para el desarrollo del trabajo asignado?

	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
Subgerente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoyo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

CAPACIDAD TECNICA

8.- Dentro de la siguiente escala numérica y de manera técnica marque la calificación le otorgaría al Especialista en el desarrollo de sus actividades.

Subgerente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Apoyo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gerente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9.- ¿Cómo califica la actuación del Especialista en este último año?

	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
Subgerente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apoyo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10.- La disposición para la realización de trabajos del Especialista fuera del horario establecido y/o fines de semana ¿Ha sido?

	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
Subgerente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apoyo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11.- ¿De qué manera la experiencia laboral del Especialista le ha permitido desarrollar en forma práctica y eficiente sus conocimientos para la resolución de problemas cotidianos?

	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
Subgerente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apoyo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CAPACIDAD TECNICA

12.-¿En qué medida ha logrado alcanzar el Especialista las metas que se le han asignado, considerando los recursos y equipo con que cuenta?

	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
Subgerente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoyo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13.- De acuerdo con los conocimientos técnicos y experiencia del Especialista, ¿Cree que su desempeño en un puesto de Mandos Medios sería?

	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Subgerente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoyo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14.- Tomando en cuenta el área de especialidad, conocimientos e interés profesional del Especialista, ¿Considera que el área de adscripción es?

	Muy Adecuada	Adecuada	Poco Adecuada	Inadecuada
Subgerente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoyo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15.- Tomando en cuenta las responsabilidades y tareas que se le han encomendado al Especialista, ¿En qué medida corresponden a su capacidad Técnica?

	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
Subgerente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoyo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16.- ¿Cómo califica de manera Técnica el trabajo del Especialista y el impacto que este ha tenido en su área de adscripción?

	Muy Bien	Bien	Regular	Mal
Subgerente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoyo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

CAPACIDAD TÉCNICA

17.- ¿Cómo califica la relación profesional que existe entre Usted y el Especialista?

	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
Subgerente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoyo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18.- La confianza y apertura que le ha manifestado el Especialista para exponer sus inquietudes y necesidades técnico-laborales ¿La considera?

	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
Subgerente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoyo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19.- ¿Cómo califica al Especialista en el apoyo que éste otorga para la resolución de los problemas técnico-administrativos propios del área?

	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
Subgerente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoyo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20.- ¿Cómo considera las relaciones existentes entre el Especialista y sus compañeros de trabajo?

	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
Subgerente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoyo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21.- ¿Mantiene una relación directa con Usted?

SI NO

NECESIDADES DE CAPACITACION

22.- Indique ¿ Cuáles son los cursos de capacitación o de actualización profesional que contribuirán a fortalecer el desarrollo o mejorar el desempeño laboral del Especialista?

A: Técnicos

Anote los cursos en orden de importancia y nivel de aplicación.

Nombre del curso	Introdutorio	Actualización	Especializado
1.- _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B: Otros cursos

Seleccione de la siguiente relación los cursos requeridos, anotando en el recuadro correspondiente el número **1** urgente **2** necesario a corto plazo **3** necesario a mediano plazo y **4** complementario

Administrativo	Desarrollo Humano	Cómputo
<input type="checkbox"/> Administración	<input type="checkbox"/> Comunicación	<input type="checkbox"/> Introducción a las Pcs y Ms-Dos
<input type="checkbox"/> Planeación estratégica	<input type="checkbox"/> Análisis transaccional	<input type="checkbox"/> Ambiente windows
<input type="checkbox"/> Administración del tiempo	<input type="checkbox"/> Relaciones humanas	<input type="checkbox"/> Word para windows
<input type="checkbox"/> Análisis de problemas y toma de decisiones	<input type="checkbox"/> Integración y manejo de equipos de trabajo	<input type="checkbox"/> Excel
<input type="checkbox"/> Estilos de dirección	<input type="checkbox"/> Motivación laboral	<input type="checkbox"/> Power point
<input type="checkbox"/> Calidad total	<input type="checkbox"/> Manejo de contactos	<input type="checkbox"/> Lotus o Quatro
<input type="checkbox"/> Redacción de informes	<input type="checkbox"/> Formación de instructores	<input type="checkbox"/> Harvard graphics
<input type="checkbox"/> Ortografía	<input type="checkbox"/> Asertividad	<input type="checkbox"/> D'base
<input type="checkbox"/> Planeación y organización de reuniones de trabajo		<input type="checkbox"/> Lenguajes para programación
		<input type="checkbox"/> Análisis de sistemas
Otros:	Otros:	Otros:
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____

¿En qué nivel se encuentra el Especialista en materia de cómputo?

Ninguno
 Principiante
 Intermedio
 Avanzado

EVALUACION DEL REPRESENTANTE DE LA GERENCIA DE PERSONAL

Nombre del representante: _____

En una escala del 1 al 10, ¿Qué calificación le otorga en los siguientes rubros?

Explicación sobre el llenado de las cédulas de evaluación.

Resolución de dudas sobre el Sistema.

Disposición mostrada ante los responsables de evaluar.

Conocimientos sobre el Sistema de Especialistas en Hidráulica.

Observaciones:

Vo.Bo. del Gerente

Subgerente que califica

Personal que apoyó en la evaluación del Especialista en Hidráulica

Nombre y Puesto

Firma

Nombre y Puesto:

Firma