



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MEXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO COMO
UNA HERRAMIENTA DE
RETROALIMENTACION DE PERSONAL
ADMINISTRATIVO EN UNA
INSTITUCION AGROPECUARIA**

**R E P O R T E L A B O R A L
Q U E P R E S E N T A:
MA. DEL SOCORRO DE LA CUEVA RODRIGUEZ
PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA**



**DIRECTOR DEL REPORTE LABORAL:
MAESTRA MIRNA R. VALLE GOMEZ**

CIUDAD UNIVERSITARIA

**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

2 0 0 2



**EXAMENES PROFESIONALES
FAC. PSICOLOGIA.**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico el contenido de mi trabajo respectivo.

NOMBRE: Ma. del Socorro de la Cueva Rodríguez

FECHA: 27/02/02

FIRMA: P.A.

Ma Angélica Morales de la Cueva.

ESTA ES LA
DE LA BIBLIOTECA

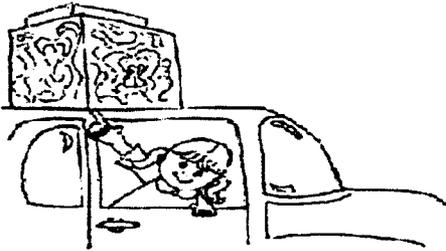
ESTAMPADO

ÉRASE UNA VEZ...

UNA NIÑA
QUE HABLABA MUCHO
CONTABA CHISTES
ADORNABA CANCIONES
DIBUJABA PATOS, LES
PEGABA PLUMAS DE SU
ALMOHADA...



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Y
CADA VEZ QUE PASABA
POR C.U. LE DECÍA A SU
PAPÁ:

"CUANDO SEA GRANDE
VOY A ESTUDIAR AQUÍ"

A DIOS

POR HABERME DEPOSITADO
EN ESTE PLANETA

A MIS PADRES



POR DARME LA VIDA
Y MUCHAS COSAS MÁS.

A "TATA"



POR TRANSMITIRME
SU ALEGRÍA, CARIÑO Y
ACTITUD POSITIVA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A MI QUERIDO RODRIGO



A MIS HERMANOS
POR COMPARTIR Y PARTIRNOS...
LA INFANCIA.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



A JUAN CARLOS
PORQUE ME DEJÓ CARGARLO
PRIMERO CUANDO NACIÓ Y
CAMBIARLE MUCHAS VECES LOS
PAÑALES.

A RAÚL

POR AYUDARME A MADURAR,
ENSEÑARME A AMAR DE OTRA MANERA
Y DARLE ILUSIÓN A MI VIDA.

A LA U.N.A.M. Y
A LA H.H.H. FACULTAD DE PSICOLOGÍA

POR DARMERESTA OPORTUNIDAD
¡GRACIAS!

AL CENTRO DE EDUCACIÓN CONTÍNUA
POR BRINDARME TODO SU APOYO.

A LA MAESTRA MIRNA

POR SU TIEMPO, SU COMPRESIÓN Y APOYO, POR
SUS "CORRETEADAS" SIN LAS CUALES "ESTO" NO
HUBIERA SIDO POSIBLE.

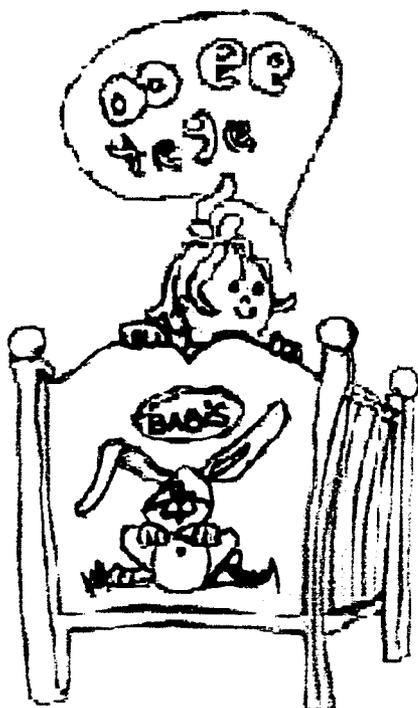
A LA MAESTRA MARQUINA
POR SU CALIDEZ.

A TERE
POR SER TAN BUENA ONDA.

A CONNY Y A NANCY.

A TODOS
LOS QUE HAN SIDO MIS AMIGOS A LO
LARGO DE MI VIDA.

A ANGÉLICA



MI "BABIS" ADORADA
MI BEBA, MI BEBÉ
POR SER EL MOTOR QUE ME MUEVE
Y MOTIVA A SEGUIR ADELANTE
SIEMPRE, SIEMPRE...
MI COMPAÑERA INCONDICIONAL
MI CONSEJERA
MI CÓMPLICE
MI ADJUNTA
MI SOCIA
MI SECRETARIA PARTICULAR
¡ MI AMIGA !
SIN LA CUAL ESTE TRABAJO
HUBIERA QUEDADO A LA MITAD.
GRACIAS POR SU PACIENCIA
COMPRESIÓN, SOLIDARIDAD
Y APOYO EN TODO MOMENTO.

ATENTAMENTE

"YEYE"

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INDICE

INTRODUCCIÓN	PAG. 1
I. CONTEXTO LABORAL	5
II. MARCO TEÓRICO	12
2.1 ORGANIZACIÓN	
2.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	14
2.3 RETROALIMENTACIÓN	34
III. PROCEDIMIENTO	42
3.1 METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN	
3.1.1 PROCEDIMIENTO PARA LA DEFINICIÓN DE METAS	44
3.2 FASES DEL PROCEDIMIENTO	49
3.2.1 APLICACIÓN DE LA CÉDULA	
3.2.2 COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS	54
IV. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN	59
V. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	62
REFERENCIAS	64
ANEXOS	67

INTRODUCCIÓN

Desde el principio de la humanidad, los seres humanos han formado grupos para asegurarse beneficios comunes, ya que indudablemente al hombre le es imposible cubrir todas sus necesidades por sí mismo, debido a que carece de capacidad, tiempo, fuerza y perseverancia para hacerlo solo, por lo que requiere del apoyo de los demás. (Grados, 1988) Cuando varias personas se dan cuenta de que uniendo sus esfuerzos logran más que por sí solos y en menos tiempo, se unen y forman una organización.

El concepto de Organización se sustenta en lo siguiente: ayuda mutua, mediante la coordinación de actividades para alcanzar las metas finales.

El factor primordial en toda organización, es el elemento humano, ya que cuando las personas entran en acción en su actividad laboral, están generando productos, bienes o servicios, ayudando al logro de los objetivos institucionales; pero para que se cumplan las metas propuestas, es necesario contar con el personal idóneo para ello, por esta razón, se hace indispensable realizar periódicamente una valoración del desempeño de los trabajadores, que permita comprobar en qué medida desarrollan con éxito o no sus actividades y proporcionar la retroalimentación correspondiente, para obtener un factor humano capaz.

No es de extrañar que todavía un alto porcentaje de personas que tienen personal a su cargo, consideren que el efectuar una evaluación del desempeño sistemática sea una pérdida de tiempo y una interrupción innecesaria en la jornada laboral, restando así importancia a los datos obtenidos con base en estas evaluaciones y también al beneficio que da la retroalimentación oportuna y adecuada de manera individual. Las evaluaciones informales basadas en el trabajo diario aportan información pero no son suficientes.

Sin una herramienta de evaluación que permita al trabajador saber cómo se juzga su trabajo, el empleado tiene pocas posibilidades de saber si está en el camino correcto y por consecuencia tiene poca disposición a realizar esfuerzos adicionales para aprender tareas nuevas, o cumplir con otras actividades.

Con un sistema formal de evaluación del desempeño, esto permitirá identificar a los empleados que exceden lo que se esperaba de ellos y a los que no lo hacen; tomar decisiones y emprender las acciones pertinentes, (correctivas o de compensación).

Cuando una persona desarrolla de manera óptima las actividades inherentes a su puesto se puede pensar que existe una adecuada herramienta que permita dar retroalimentación al trabajador, permitiéndole realizar con más eficiencia, su trabajo.

El objetivo de este trabajo fue demostrar las ventajas que ofrece la evaluación del desempeño, usada como herramienta para mejorar el rendimiento de los trabajadores, dando retroalimentación de acuerdo a los resultados obtenidos en su evaluación.

Se compararon las evaluaciones del desempeño de dos grupos, realizadas el último semestre de 2000 y el primero de 2001, tomando como parámetro la diferencia entre la primera y segunda evaluación.

Se toman en cuenta y analizan, las circunstancias en las cuales se realizaron las evaluaciones del desempeño a los trabajadores de la Institución.

- Retroalimentación "cara a cara". Durante el proceso de evaluación, se retroalimentó desde el inicio al evaluado, haciéndolo participe en cada factor y subfactor evaluado, aclarando sus dudas; se le ayudó a definir sus metas y se les sensibilizó acerca de la importancia de plantearse éstas. Así mismo, se les pidió externar sus comentarios en relación a su evaluación y se le dio a conocer su puntuación en todo momento, se reforzó su buen desempeño en las actividades realizadas y se le invitó a desarrollar todo su potencial.
- Retroalimentación "Parcial". En este caso, solo se mencionó al trabajador cada factor, se anotó la calificación respectiva, no se analizaron los subfactores con el trabajador; el evaluado, definió sin apoyo sus metas. Se permitió al evaluado leer los comentarios generales del evaluador, después de haberlos plasmado y se les informó de su puntuación final.
- Sin retroalimentación. Cada factor de la cédula, se calificó previamente, sin que el trabajador tuviera participación en ello. Solo se pidió la firma del trabajador. En ningún momento se le dio retroalimentación, ni positiva, ni negativa.

Los resultados permitieron conocer las áreas de oportunidad de los trabajadores, canalizarlos para recibir la capacitación correspondiente; detectar potencial no aprovechado; recompensar sus acciones sobresalientes para reconocerlos y motivarlos a seguir procesos de mejora continua, orientándolos en su crecimiento no solo como empleados, sino también como personas.

Este reporte se apoya en una recopilación de información bibliográfica acerca del tema, que lo sustenta y permite llegar al objetivo final del mismo.

Se incluye un breve resumen de los antecedentes de la Organización y de la Evaluación del Desempeño; algunas definiciones de diferentes autores sobre los conceptos de Organización, Evaluación del Desempeño y Retroalimentación. Una visión general de la Evaluación del Desempeño, sus elementos, sus métodos, las implicaciones que tiene en las organizaciones y la importancia de utilizarla como herramienta para dar retroalimentación a los trabajadores de la Institución.

Se presenta también el procedimiento que se siguió para realizar la aplicación de la evaluación del desempeño; resultados, análisis y conclusiones.

I CONTEXTO LABORAL

ANTECEDENTES

El 12 de abril de 1996, fue publicado en el Diario Oficial de la Federación, el Decreto Presidencial que dio origen a la creación de esta Institución conforme a las atribuciones que para la expedición de permisos, licencias, certificados, dictámenes y cualquier otro instrumento de coordinación, supervisión, planeación, regulación, normalización e inspección fitozoosanitaria y de sanidad agropecuaria le fueron conferidas en su calidad de Órgano Administrativo Desconcentrado de la Secretaría de Agricultura. Destacando la transferencia de la Dirección General de Inspección Fitozoosanitaria en Puertos y Aeropuertos y Fronteras, al igual que los Programas y Comisiones Especiales, derivados de las funciones anteriores que hasta entonces desempeñaban estas unidades administrativas, que en el proceso de redimensionamiento de la entonces Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, fueron incorporados a esta Institución, siendo este el punto de arranque para su conformación estructural y operativa.

El Plan Nacional de Desarrollo 1995 – 2000, consideró que por su rezago e importancia social, resultaba fundamental impulsar y renovar al Sector Agropecuario del País. Fue así, que en el marco de dichas consideraciones y ante la evidente falta de una infraestructura regional capaz de facilitar la producción orientada al consumo; a la ausencia de un sistema financiero rural competitivo y a la sistemática intervención estatal en la actividad agropecuaria a nivel mundial, nuestro país debería explotar su potencial exportador, precisando para ello la implementación de políticas y acciones para emprender la realización de

campañas fitozoosanitarias propiciadoras de zonas libres de enfermedades y plagas en animales y plantas que faciliten nuestro acceso a los mercados internacionales.

En la ejecución de este Programa, quedó identificada la necesidad de que fuera la Federación la responsable de formular las políticas nacionales, particularmente en lo relacionado a la evaluación, supervisión y conducción de Programas Especiales, como el específico de la Sanidad Agropecuaria, de donde se desprendieron objetivos coadyuvantes orientados al aumento de la producción agropecuaria por encima del crecimiento demográfico y a garantizar la seguridad alimentaria de la población con mejores condiciones sanitarias competitivas con nuestros socios comerciales, recurriendo para ello a la práctica del mejoramiento de la calidad y la salud genética de hatos y cultivos. Asimismo, se dispuso el fortalecimiento de las regulaciones sanitarias y de calidad, apoyándose en acciones de normalización e inspección de puertos y fronteras que respalden a los productores mexicanos en su componente hacia los mercados internacionales.

Para ello el Ejecutivo Federal, estimó entonces conveniente la creación de un Organismo Público que pudiese cubrir la necesidad de eficientar la actividad agropecuaria del país con las ventajas comparativas de una mayor competitividad en los mercados internacionales y una alimentación más saludable para la población, contribuyendo adicionalmente con empleos directos en las actividades sanitarias y los que se obtienen a partir del establecimiento de empresas productivas, así como en la armonización de acciones entre las entidades federativas que aseguren medidas complementarias en la disminución de riesgos de reinfección o reinfestación de los recursos agropecuarios del país.

Es así, que a la luz de este Programa, el 12 de abril de 1996 se publicó en el Diario Oficial de la Federación, las atribuciones de esta Institución en su calidad de Órgano Administrativo Desconcentrado de la Secretaría de Agricultura.

MISIÓN

Esta Institución es un Órgano desconcentrado, cuya misión es proteger animales y vegetales de plagas y enfermedades y mantener la condición sanitaria y fitosanitaria en el país, coadyuvando en el mejoramiento de la economía del Sector y la Salud Pública, a través de la promoción en beneficio de productores, transformadores y consumidores.

VISIÓN

Ser una Institución de excelencia, consolidada con liderazgo y reconocimiento nacional e internacional en materia de sanidad animal y de sanidad vegetal, comprometida con el Sector Agropecuario para cumplir con su misión.

ESTRUCTURA

Está compuesta por:

Dirección en Jefe.

Unidad de Normalización y Verificación .

Órgano Interno de Control.

Consta de cuatro Direcciones Generales :

Dirección General de Sanidad Vegetal.

Dirección General de Salud Animal.

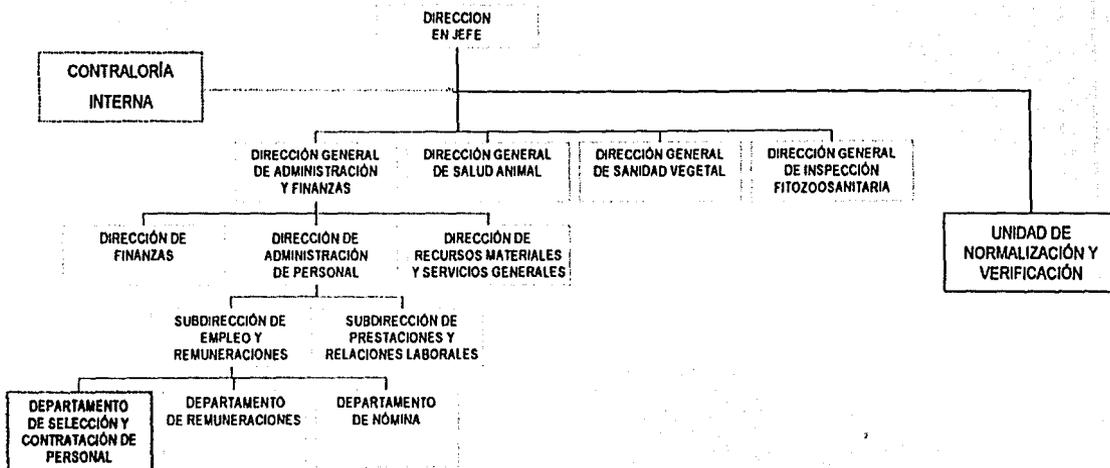
Dirección General de Inspección Fitozoosanitaria.

Dirección General de Administración y Finanzas.

Estas cuatro Direcciones Generales cuentan con sus respectivas Direcciones de Área, Subdirecciones y Departamentos.

A continuación se presenta el organigrama, que muestra la estructura de la Institución, detallando la Dirección General de Administración y Finanzas, de la cual depende la Dirección de Administración de Personal, en donde se encuentra ubicado el Departamento de Selección y Contratación de Personal, que es donde se realizó el presente Reporte Laboral. (ver organigrama No. 1)

ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN



ORGANIGRAMA No. 1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

OBJETIVO:

Propiciar el máximo aprovechamiento de los recursos humanos .

FUNCIONES GENERALES DEL DEPARTAMENTO

Maneja las etapas de:

- Pre-empleo.
- Empleo.
- Post-empleo.

Todo esto a nivel nacional.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL DEPARTAMENTO

-Lleva a cabo los procesos de Evaluación, Selección y contratación de personal y Evaluación del Desempeño.

-Realiza el control de asistencia de todos los trabajadores de la Institución.
(Licencias médicas, incidencias, horarios especiales, etc.)

-Integra, actualiza y custodia los expedientes laborales de los trabajadores de la Institución.

-Elabora Hojas de Servicio y Volante de Datos de los trabajadores, para que obtengan todas las prestaciones a las cuales tienen derecho.

-Expide la CURP de todos los trabajadores de la Institución y familiares directos.

-Elabora los Programas de Trabajo del Área.

-Elabora los Manuales de Procedimiento de esta Área.

Este Reporte Laboral se abocó en particular, a correlacionar las evaluaciones del Desempeño (2000-2001) de personal administrativo cuya función adjetiva es apoyar a la Dirección General de Administración y Finanzas, con el fin de informar a los trabajadores sobre sus progresos laborales, en beneficio de la institución y de ellos mismos.

II MARCO TEÓRICO

2.1 ORGANIZACIÓN

ANTECEDENTES

Algunos estudios de la Prehistoria (Smith y Wakeley, 1977), hacen referencia a actividades que son manifestaciones inequívocas de organización; el "arrastre", procedimiento empleado para cazar los enormes mamuts de la edad de los Glaciales, indica una auténtica organización que se manifiesta desde el momento en que se emplea un esfuerzo común y coordinado, para lograr un objetivo prefijado. (Fernández 1982).

En los pueblos antiguos como Egipto, China, Grecia, Roma, así como en las comunidades indígenas de América, existía toda una infraestructura basada en la organización, así la organización tuvo manifestaciones desde hace miles de años.

Max Weber (1932) hace referencia al procedimiento administrativo definido y sistemático de los egipcios basados en una excelente organización.

CONCEPTO

Existen varios términos de organización para llegar a un concepto centrado

Definición de Organización:

De la Torre y Maciel, 1993 define a la organización como: "La coordinación racional de las actividades de cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad u objetivo común, mediante la división de las funciones y del trabajo, de la jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad". (Tesis "La Inducción un Proceso Compartido" Alma Nava, 1995)

Para Jaime Grados (1988), el concepto básico que subyace la idea de Organización es el de una coordinación de esfuerzos, cuyo objetivo es la ayuda mutua.

Idalberto Chiavenato (2000) considera que una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella.

Una Organización solo existe cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse.
2. Están dispuestas a actuar conjuntamente.
3. Desean obtener un objetivo común.

Según Jaime Maristany (2000): las estrategias definidas por una empresa se concretan en la organización que adopta para cumplir con las mismas.

De acuerdo a los aspectos antes mencionados, puede decirse que una organización se refiere a un grupo de personas reunidas para lograr sus objetivos finales con una estructura planificada previamente.

La importancia y la dignidad de cada persona nunca debe sacrificarse a necesidades mal entendidas de la Organización. Una cuidadosa atención a las necesidades de los empleados permite a la Organización crecer y prosperar. El bienestar y desempeño del personal de cualquier Organización es responsabilidad de cada uno de sus dirigentes.

Se debe reconocer, que el éxito o fracaso de una Organización se basa en una buena administración de recursos humanos.

Una forma de alentar el desarrollo individual de los trabajadores de una Organización, es reunirse con ellos periódicamente, para evaluar su desempeño;

conocer sus necesidades. Escuchar sus sugerencias y proporcionar la retroalimentación respecto a su actuación dentro de la Organización y a la posibilidad de desarrollar su potencial a futuro.

2.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ANTECEDENTES

En el mundo en que vivimos evaluamos en todo momento el desempeño de las cosas y personas que nos rodean. Queremos saber hasta dónde llega el volumen del equipo de sonido que compramos; qué velocidad alcanza nuestro automóvil en la carretera etc.; la evaluación del desempeño es un hecho cotidiano en nuestra vida, así como en las organizaciones. (Chiavenato, 2000)

Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas, desde el momento en que una persona emplea a otra, el trabajo de ésta última pasa a ser evaluado en términos de costo y beneficio. Tampoco son recientes los sistemas formales de evaluación del desempeño; en la edad Media la Compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión en todo el mundo. Muchos años después, en 1842, el Servicio Público Federal de los Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios; en 1918 General Motors desarrolló un sistema de evaluación para sus ejecutivos. No obstante, solo después de la Segunda Guerra Mundial comenzaron a popularizarse en las empresas los sistemas de evaluación del desempeño, aunque la preocupación se orientaba exclusivamente hacia la eficiencia de la máquina para aumentar la productividad de la empresa. A comienzos del siglo XX la Escuela de Administración Científica inició el fuerte impulso de la teoría administrativa, con el afán de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, situando a la par el trabajo del hombre y calculando con bastante precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de

lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente necesario para el funcionamiento. El énfasis puesto en los equipos y el consiguiente enfoque mecanicista de la administración no bastaron para resolver el problema del aumento de la eficiencia de la organización, puesto que se creía que el personal estaba motivado únicamente por intereses salariales y económicos. Con el paso del tiempo las organizaciones lograron resolver problemas relacionados con la primera variable, la máquina; pero no los de la segunda variable, el hombre. La eficiencia de las organizaciones estaba aún por conseguirse. (Chiavenato, 2000).

Este enfoque se invirtió a partir de la Escuela de las Relaciones Humanas, pues la preocupación principal de los administradores pasó a ser el hombre. Las nuevas teorías administrativas se plantearon los mismos interrogantes que tenían que ver con la máquina, pero ahora relacionados con el hombre: ¿Cómo conocer y medir las potencialidades del hombre?; ¿Cómo lograr que aplique totalmente ese potencial?; ¿Cuál es la fuerza fundamental que impulsa sus energías a la acción?. Frente a tales interrogantes surgió una infinidad de respuestas que ocasionaron la aparición de técnicas administrativas capaces de crear condiciones para un efectivo mejoramiento del desempeño humano dentro de la organización, y una gran cantidad de teorías sobre la motivación para trabajar. La serie de teorías administrativas y organizacionales surgidas con posterioridad tuvieron un impacto fuerte y definitivo: la importancia del ser humano en las organizaciones y su papel dinamizador de los demás recursos organizacionales. Pero este papel no podría dejarse al azar. Era necesario que no sólo se planeara e implementara el desempeño humano, sino también que se evaluara y orientara hacia determinados objetivos comunes.

DEFINICIONES

La Evaluación del Desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo, o del potencial del desarrollo futuro (Chiavenato, 2000) .

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que perciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc. Algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen, la Evaluación del Desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente. Además la Evaluación del Desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo que ocupa en la actualidad, motivación, etc. Según los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización (Werther y Davis 2001)

La Evaluación del Desempeño es la técnica que permite definir el valor que se da al desempeño de un empleado y dejar constancia de ello. (Maristany, 2000) .

Sirve para que:

- El personal sienta que la empresa se ocupa de él.
- El personal sepa qué opina la empresa de él.
- Cada empleado pueda argüir sobre sí mismo y sobre los temas que le tocan.
- Cada supervisor abra un nuevo canal de comunicación.
- Cada coordinador observe la situación de las relaciones verticales en los sectores que reportan a él.
- Se mejoren las relaciones y el clima de trabajo a partir de la discusión de los temas.
- Exista una política de remuneraciones clara que amerite el trabajo realizado.
- Se establezca un perfil de cualidades de los empleados.
- Se conozca el potencial humano de la empresa.
- Se programen en los movimientos de personal.
- Sirva de guía para algún despido necesario.

Los posibles inconvenientes de la evaluación, son los que llevan al fracaso; los inconvenientes y el fracaso están basados en tres factores:

- Presión sindical: que el sindicato se resista a que se evalúe.
- Deficiencias del sistema que esté mal estructurado para esa cultura.
- Falta de interés de la dirección: que se resista a perder el manejo del poder de arbitrio que tenía hasta ese momento.

La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. (Werther y Davis, 2001) Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple con sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados, deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales basadas en el trabajo diario son necesarias, pero insuficientes, ya que contando con un sistema formal y sistemático de evaluación y retroalimentación, el departamento de Personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del Departamento de Personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

VENTAJAS

Según Werther, Jr. y Davis (2001), La Evaluación del Desempeño:

Mejora el desempeño. Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el jefe lleva a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.

Políticas de compensación. Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quienes deben recibir qué tasas de aumento.

Decisiones de ubicación. Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.

Necesidades de capacitación y desarrollo. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.

Planeación y desarrollo de la carrera profesional. La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Imprecisión de la información. El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puestos, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del Departamento de Personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de concentración, capacitación o asesoría.

Errores en el diseño del puesto. El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

Desafíos externos. En ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el Departamento de Personal pueda prestar ayuda.

Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados o pobres de selección, orientación y capacitación. De modo igualmente importante, el desempeño inferior al esperado puede indicar que el

diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una Organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado.

El Departamento de Recursos Humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de manera uniforme. Gracias a la uniformidad en el diseño y la práctica, es más fácil comparar los resultados entre grupos similares de empleados.

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben ser prácticos y confiables por lo que es necesario que tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables; un sistema estandarizado para toda la Organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Entre otros aspectos, este sistema es de gran utilidad legal, porque corresponde al principio de "igual compensación por igual labor", que está en vigencia en la mayor parte de las legislaciones de los países de habla hispana.

ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

El enfoque de evaluación que se elija, tiene que identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y dar retroalimentación a los empleados y al Departamento de Personal. (figura 1)

Es necesario uniformar el procedimiento de la evaluación . La uniformidad en el diseño y la práctica, facilita la comparación de los resultados entre grupos similares de empleados. Debe haber uniformidad en cada categoría para obtener resultados utilizables.

Elementos de un Sistema de Evaluación del Desempeño.

(Werther y Davis, 2001)

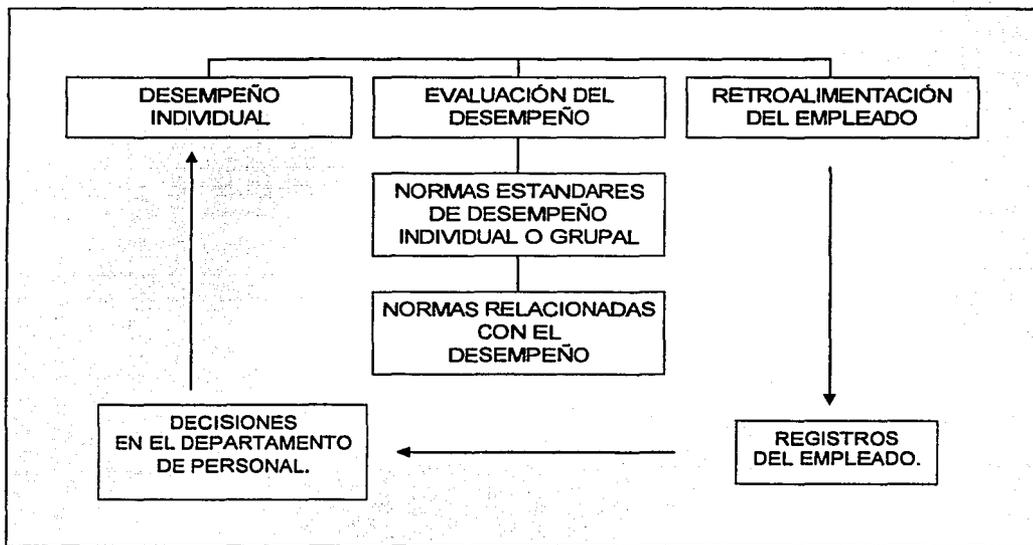


Figura 1

El objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realizó sus labores y cumplió con sus responsabilidades. Con este fin, la evaluación del desempeño debe estar directamente relacionada con el puesto y ser práctica. Es necesario que tengan niveles o estándares de medición, que éstos sean verificables y que estén directamente relacionados, o sea que el sistema solo califique elementos de importancia vital para obtener éxito en la labor que corresponde al individuo. Si la evaluación no se relaciona con el puesto carece de validez.

La evaluación debe ser práctica, de manera que tanto los evaluadores como los evaluados, la entiendan con facilidad.

Un sistema estandarizado, permite prácticas iguales y comparables.

Con base en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben evaluarse en todos los casos.

Para la evaluación del desempeño se requiere también, un sistema de calificación de cada labor. La medición del desempeño resulta de comparar los resultados individuales con los establecidos para cada actividad. (parámetro).

DESAFÍOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para ser ético y legalmente aceptable, el sistema de Evaluación del Desempeño de la Organización debe partir de bases objetivas de medición. No introducir elementos en el sistema que no resulten transparentes; ni justificar las decisiones únicamente por "la experiencia" o "el buen ojo" del evaluador. (Werther y Davis, 2001)

PREJUICIOS DEL EVALUADOR.

- **Elementos Subjetivos.** Cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación basada en estereotipos, el resultado puede distorsionarse gravemente.
- **Error por tendencia promedio.** Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas y de esta manera distorsionan sus mediciones para que se acerquen al promedio. Esto oculta los problemas que no alcanzan los niveles exigidos y perjudica a los que tuvieron un esfuerzo sobresaliente.
- **Permisividad e Inflexibilidad.** Algunos evaluadores adoptan actitudes sistemáticas estrictas o benévolas, movidos por el deseo de agradar, o de imponer respeto y distancia.
- **Elementos Culturales.** Inevitablemente todos los seres humanos juzgamos las situaciones que se nos presentan, desde cierta perspectiva cultural, tendiendo a aplicar normas específicas de la cultura propia a la hora de evaluar.

- **Prejuicios Personales.** Las acciones más recientes del empleado pueden afectar sus calificaciones de manera positiva o negativa, ya que están más presentes en la mente del evaluador.

ALGUNOS MÉTODOS TRADICIONALES DE LA EVALUACIÓN

La importancia de la evaluación del desempeño condujo a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores; la mayor parte de estas técnicas representan un esfuerzo por reducir los inconvenientes que surgen en otros enfoques o formas de evaluar.

Ninguna técnica es perfecta; cada una posee ventajas y desventajas.

A continuación se presentan algunos métodos tradicionales de la Evaluación del Desempeño.

- **ESCALAS GRÁFICAS**
- **ELECCIÓN FORZADA.**
- **INVESTIGACIÓN DE CAMPO.**
- **INCIDENTES CRÍTICOS.**
- **ESCALA DE CALIFICACIÓN CONDUCTUAL.**

ESCALAS GRÁFICAS. (Chiavenato, 2000) Se evalúa el desempeño mediante factores previamente establecidos. Utiliza un formulario de doble entrada, donde las filas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas verticales, representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir las cualidades de cada empleado. Cada factor está definido con un resumen sencillo y objetivo. Cuanto mejor sea este resumen, mayor será la precisión del factor. Cada factor se

dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente, hasta uno óptimo o excelente.

Werther, Jr. y Davis (2001) las manejan como Escalas de Puntuación. El evaluador concede una puntuación al empleado, en una escala que va de bajo a alto. (figura 2)

Escalas Gráficas o de Puntuación.

INSTRUCCIONES PARA EL EVALUADOR:

Sírvase indicar en la escala de puntuación, su evaluación del desempeño del empleado.

NOMBRE DEL EMPLEADO _____ **ÁREA** _____

NOMBRE DEL EVALUADOR _____ **FECHA** _____

	FACTORES	INACEPTABLE	POBRE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
		1	2	3	4	5
1-	CONFIABILIDAD	_____	_____	_____	_____	_____
2-	INICIATIVA	_____	_____	_____	_____	_____
3-	RENDIMIENTO	_____	_____	_____	_____	_____
4-	ASISTENCIA	_____	_____	_____	_____	_____
5-	ACTITUD	_____	_____	_____	_____	_____
6-	COOPERACIÓN	_____	_____	_____	_____	_____
7-	COMPANERISMO	_____	_____	_____	_____	_____

Figura 2

Ventajas

- Fácil aplicación y comprensión.
- Visión integrada y resumida de los factores.

Desventajas

- No permite flexibilidad al evaluador. Tiene que ajustarse al instrumento.
- Sujeto a distorsiones del evaluador, que generalizan su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación.
- Presenta resultados tolerantes o exigentes.

ELECCIÓN FORZADA.(Chiavenato, 2000) Se evalúa el desempeño mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada apartado el evaluador debe elegir por fuerza la alternativa que más se acerque al desempeño del evaluado.

Werther, Jr. Davis (2001) lo nombran Selección Forzada, donde se obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado.(figura 3)

Elección Forzada o Selección Forzada.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
EMPLEADO	_____	
CARGO	_____	
INSTRUCCIONES: Escriba una X bajo + para señalar la frase que más defina al empleado, o bajo -, para indicar la que menos lo defina.		
	+	-
• Solo hace lo que le ordenan.	_____	_____
• Comportamiento irreprochable.	_____	_____
• Acepta críticas constructivas.	_____	_____
• No produce bajo presión.	_____	_____

Figura 3

Ventajas

- Resultados confiables sin subjetividad
- Aplicación sencilla.

Desventajas

- Exige planeación cuidadosa y demorada.
- Discriminativo, distingue sólo los empleados buenos e insuficientes, sin dar mayor información.

INCIDENTES CRÍTICOS.(Chiavenato, 2000) Este método se ocupa solo de características positivas o muy negativas, no de características normales. El supervisor registra por medio de la observación, hechos excepcionalmente positivos o negativos en relación al desempeño de sus subordinados. Por lo tanto este método se centra en las excepciones positivas y negativas de los empleados. Las positivas se enfatizan y la negativas deben corregirse o eliminarse.

Werther , Jr. y Davis (2001) explican que este método al que llaman Acontecimientos Notables, exige llevar una bitácora diaria, de parte del evaluador (o un archivo en su computadora personal). El evaluador consigna en este documento las acciones más destacadas (positivas o negativas) del evaluado.

(figura 4)

Incidentes Críticos o Acontecimiento Notables.

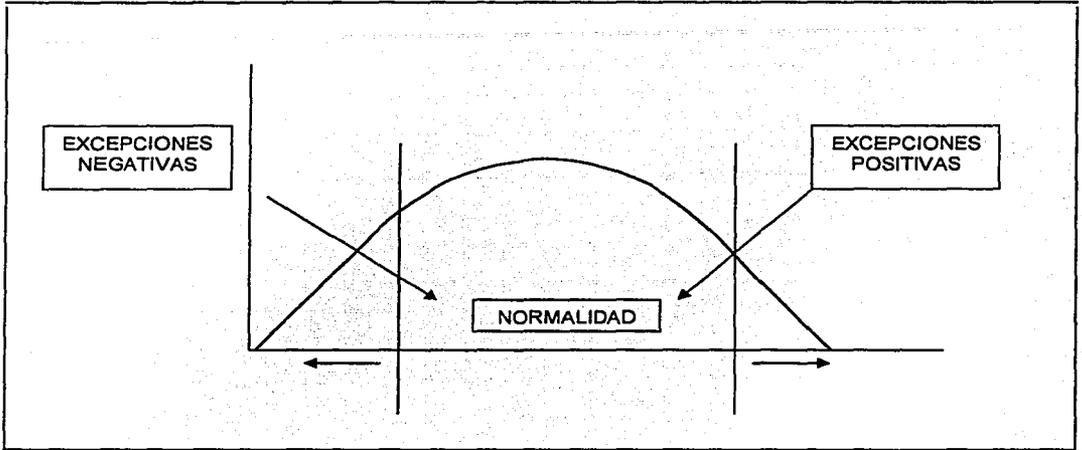


Figura 4

Ventajas

- Da una visión rápida de las situaciones del trabajador.

Desventajas

- No siempre se cuenta con la persona ideal para hacer el registro, ni con el tiempo suficiente.

INVESTIGACIÓN DE CAMPO (Chiavenato, 2000). Se basa en entrevistas realizadas por un especialista con el supervisor inmediato, para hacer una evaluación inicial, buscando las causas o motivos por los cuales el desempeño puede ser más que satisfactorio, más o menos satisfactorio, o poco satisfactorio; analizar los hechos y situaciones que lo provocan, permitiendo planear las acciones a seguir.

Werther, Jr. y Davis (2001). Se emplea con el objeto de permitir mayor estandarización en las evaluaciones, por medio de un representante calificado que participa con los jefes inmediatos. (figura 5)

Investigación de Campo.

PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

A. EVALUACIÓN INICIAL.

- Desempeño más que satisfactorio. (+) (+)
- Desempeño satisfactorio. (+)
- Desempeño menos satisfactorio. (-)

B. ANÁLISIS COMPLEMENTARIO.

- Se hacen preguntas al evaluado.

C. PLANEACIÓN

- Asesoría
- Readaptación.
- Capacitación.
- Sustitución
- Promoción.
- Mantenimiento

D. SEGUIMIENTO

- Verificación del desempeño del empleado.

Figura 5

Ventajas

- Visualización no solo de la responsabilidad del jefe, sino también de habilidades, capacidades y conocimientos exigidos.
- Relación provechosa con el evaluador calificado, para asesoría y capacitación en la evaluación de personal.
- Evaluación profunda y objetiva de cada empleado, ubicando causas de comportamiento.
- Permite planear las acciones a seguir, según sea el caso.
- Es el método más completo de evaluación.

Desventajas

- Elevado costo de operación (especialista).
- Procedimiento lento, debido a las entrevistas uno a uno.

ESCALAS DE CALIFICACIÓN CONDUCTUAL.

Se compara la evaluación del desempeño con parámetros conductuales específicos. (Werther, Jr. y Davis, 2001). Las descripciones se adecúan a las características del puesto. Ejemplo: curso de Inducción a la Institución, impartido a personal de nuevo ingreso . (cuadro 1)

Parámetro para medir desempeño, según las Escalas de Calificación Conductual.

TIPOS DE DESEMPEÑO
DESEMPEÑO SOBRESALIENTE. (6) El instructor exhibe cada secuencia varias veces, utiliza exactamente el léxico que los trabajadores conocen, emplea lenguaje corporal adecuado y presta atención a cada trabajador.
DESEMPEÑO NOTABLE. (5) El instructor exhibe cada secuencia en orden, utiliza el léxico que los trabajadores conocen, emplea lenguaje corporal adecuado y presta atención a cada trabajador.
DESEMPEÑO ACEPTABLE. (4) El instructor exhibe cada secuencia en orden, utiliza el léxico que los trabajadores conocen y dirige preguntas a los trabajadores.
DESEMPEÑO CON DEFICIENCIAS LIGERAS. (3) El instructor omite pasos en la secuencia, en ocasiones emplea léxico desconocido y dirige preguntas a los trabajadores.
DESEMPEÑO CON DEFICIENCIAS NOTABLES. (2) El instructor omite pasos en la secuencia, en ocasiones emplea léxico desconocido y dirige escasas preguntas a los trabajadores.
DESEMPEÑO INACEPTABLE. (1) El instructor no exhibe la secuencia en orden, no usa el léxico que los trabajadores conocen y evita dirigir preguntas a cada trabajador.

Cuadro 1

Ventajas.

- A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable se determinan parámetros objetivos para medir el desempeño.

Desventajas.

- Implica tiempo y gasto extra, entrenar o contratar personas capacitadas para elaborar las descripciones del desempeño, si no se cuenta con el personal indicado para ello.

Existen más métodos para evaluar el desempeño de los trabajadores en las organizaciones; en este Reporte se presentan solo algunos, para dar un panorama general de la Evaluación del Desempeño.

Las técnicas empleadas en estos métodos sirvieron de base a la cédula de evaluación aplicada a los trabajadores de esta Institución.

2.3 RETROALIMENTACIÓN

La importancia de la retroalimentación radica en que los "jefes" sepan qué es lo que realmente están haciendo sus subordinados y actuar en consecuencia.

La retroalimentación es un elemento vital en las organizaciones, ya que cuando esta no existe una retroalimentación adecuada, se genera incumplimiento de las actividades.

Kaufman Couzens (1979), en su investigación "Retroalimentación Administrativa", refiere las tres categorías en las que Morton Halperin agrupa las tendencias hacia el incumplimiento:

- Los subordinados no saben lo que sus superiores esperan de ellos.
- Los subordinados no pueden hacer lo que sus superiores les exigen.
- Los subordinados se niegan a hacer lo que sus superiores ordenan.

En cualquier organización, los trabajadores reciben desde arriba indicaciones y órdenes, que en ocasiones inevitablemente son opuestas y contradictorias. Esto se debe a que en cada nivel, varias personas dan instrucciones (frecuentemente "en nombre de" sus jefes) para ser ejecutadas en los niveles inferiores. Mientras más alto es el nivel en el que se generan las órdenes más numerosas son, propiciando así ambigüedades a la hora de seguir dichas instrucciones.

Los superiores deben ser claros en sus instrucciones para guiar el comportamiento de los subordinados y dar la retroalimentación correspondiente, para permitir la respuesta adecuada en las situaciones o circunstancias que se presenten.

ANTECEDENTES

La palabra "retroalimentación", también conocida como feedback se aplicó originalmente a la acción reguladora que desarrollan los mecanismos de los sistemas, ejemplo de ellos, son los calentadores de baño que tienen su propio sistema de información sobre la temperatura del agua, para así prenderse y apagarse automáticamente.

En sistemas más sofisticados, como cohetes que son dirigidos hacia un objetivo específico, existe un mecanismo electrónico que funciona automáticamente para corregir el rumbo en caso de una desviación, a este mensaje se le llama retroalimentación. ("Formación de grupos de mejora continua". Sociedad de Psicología Aplicada, 1999).

CONCEPTO

La Retroalimentación es un proceso que se desarrolla en la vida de los grupos humanos, y que cuando se aplica adecuadamente estimula las relaciones humanas en forma positiva, y brinda la posibilidad de cambiar la conducta. ("Formación Integral del Instructor". INAP, 1995)

Se espera que los seres humanos cuenten con datos que de otra forma serían imposibles de conocer acerca de su propia persona. Esto es, recibir retroalimentación positiva y negativa que va a contribuir a nuestro desarrollo personal.

La gran mayoría de nosotros, siempre estamos atentos a los conocimientos de nuestro entorno; nos preocupa lo que sucede en nuestra familia, en nuestro

trabajo, en nuestro país y tenemos cierto grado de información al respecto y en ocasiones llegamos a ser expertos en algún tópico.

Por los cambios que aceleradamente se registran en nuestro tiempo, nos mantenemos ocupados y pocas veces tenemos pleno conocimiento sobre nosotros mismos. No nos damos tiempo para reflexionar y obtener información sobre este prodigio que es el ser humano.

¿Cuáles son nuestras virtudes?, ¿Cuáles son nuestras carencias?, ¿Qué impacto provocamos en las personas?, ¿Cómo nos ven?, ¿Es coherente el concepto que tenemos de nosotros mismos con la imagen que proyectamos?.

Si contamos con información sobre nosotros; si conocemos cualidades que otros nos ven, podremos ser capaces de perfeccionarlas y cultivarlas. Si nos señalan errores o limitaciones, nos ofrecen la posibilidad de corregirlas y de no vivir en el error.

La retroalimentación se aplica con el fin de propiciar el crecimiento humano; en la medida que contemos con más información sobre nosotros mismos, esto nos permitirá lograr nuestras metas; evaluar; tomar decisiones y relacionarnos.

La retroalimentación tiene el propósito de poder señalar las cualidades o defectos de nuestros compañeros en un clima de ayuda mutua y de la forma más sana. Su objetivo primordial es ayudar a la persona, propiciándole información sobre sí misma. ("Formación de Grupos de Mejora Continua". Sociedad de Psicología Aplicada, 1999)

La retroalimentación se aplica:

- En la solución de conflictos humanos.
- En la planeación y presentación de proyectos.
- En la integración de grupos.

En este caso, se usó para mejorar el desempeño de los trabajadores.

REGLAS DE RETROALIMENTACIÓN. ("Formación de Grupos de Mejora Continua". Sociedad de Psicología Aplicada, 1999)

1. SE DEBE DAR EN CLIMA DE AYUDA.

La retroalimentación se da en grupos o personas que están en proceso de crecimiento, por lo cual todos los involucrados en esta experiencia, cumplen características de cooperación, de ayuda para aceptar y procesar adecuadamente la retroalimentación que se da en forma individual.

2. SE DEBE DAR EN PRIMERA PERSONA.

Al regalar nuestro comentario, se debe hablar en primera persona, ya que vamos a externar la forma en que percibimos nosotros, sin comprometer la opinión de otras personas con nuestro punto de vista. Por ejemplo: "me gustó mucho la manera en que explicaste el tema", "No me agradó que no contestaras mi saludo ayer en la noche", "Tu voz me parece que es clara y audible". Ejemplo de lo que no se debe decir es: "No entendimos nada de lo que explicaste", "Nos gustó mucho como aplicaste el ejercicio". "Nos parece que eres una persona muy bien preparada". Etc. (esto no es objetivo) .

3. SE DEBE PEDIR PERMISO PARA DAR LA RETROALIMENTACIÓN.

Este punto, tiene la idea de verificar si la persona que va a recibir la retroalimentación, se siente con la disposición de aceptarla. Para que tenga efecto la retroalimentación, debe existir la actitud de recibirla, esto como ayuda para la persona.

4. VER DIRECTAMENTE A LA PERSONA.

La vista es un instrumento de comunicación, tanto en la retroalimentación positiva como en la negativa, debe transmitirse con integridad y coherencia. Con la mirada acariciamos, reprobamos, comunicamos, rechazamos, agredimos, aceptamos, damos ternura, etc. Es una forma de comunicarse, la meta es aprender a manejar el contacto visual como un medio más.

5. SER OBJETIVO, DESCRIBIR LA CONDUCTA, NO HACER JUICIOS DE VALOR.

Referirse a fragmentos de conducta que le sean claros al que recibe la retroalimentación. No decir "eres diferente, abúlico, pasivo, de poca iniciativa", pues estaríamos valorando la conducta, queda más claro si decimos: "el 23 de septiembre no presentaste el proyecto con datos y cifras pertinentes", "la semana pasada no concursaste para la plaza, para la cual tienes los requisitos". El caso contrario es "eres muy padre excelente persona, muy buen amigo, buen jefe". Más claro, " el día que me ayudaste a componer la llanta de mi coche", "la ocasión que me llamó para felicitarme por el proyecto" ; " tu saludo en la mañana", etc.

6. COMENTAR SOBRE ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE CAMBIO.

La retroalimentación se puede referir a algunos aspectos que es difícil o imposible de cambiar, con esto, solo se logra que se incomode la persona que la

recibe. Estos tópicos pueden ser la estatura.... " estás muy alto", "estás muy bajito", ser gordo o delgado, pigmentación en la piel, defectos físicos, etc.

La información debe señalar aspectos que sean de ayuda y factibles de ser cambiados, si el que recibe la retroalimentación lo desea.

7. TOMAR EN CUENTA LA SENSIBILIDAD DE LA PERSONA.

Aquí nos referimos a desarrollar la empatía, a colocarnos en el lugar de la persona que está recibiendo la información y no proporcionarla si consideramos que no es oportuna en ese instante.

Tener en cuenta que no debe ser nuestra necesidad de decir algo, sino que debemos evaluar si es de ayuda para el que la está recibiendo. Que la persona que está aportando la información, perciba cómo su conducta afecta a otros. Los sentimientos de ataque o de dominio deben quedar totalmente marginados.

8. SER CONTINGENTE.

La información debe ser proporcionada en un espacio de tiempo tal, que el que la reciba recuerde el "hecho", esto puede ser al término de una etapa de trabajo, ante un evento negativo o coronado por el éxito.

Cuando la retroalimentación va a ser negativa, se debe cuidar de no buscar culpable, exclusivamente verificar cómo todos los involucrados colaboraron para el resultado en esta situación; se debe dar un tiempo para enfriar las actitudes y que se realice una revisión objetiva del hecho.

Ante el caso contrario se debe de aportar la información a cada persona involucrada, para que conozca de que forma cooperó para alcanzar el éxito, y ésta debe ser inmediata, sin falso triunfalismo, examinar lo que hicimos y qué provocó estos efectos positivos.

9. NO JUSTIFICARSE.

No es conveniente que la persona que recibe la retroalimentación, se justifique todo el tiempo, o que argumente a su favor, ya que esto impide que escuche objetivamente y capte la retroalimentación que se le dá, evitando procesarla, evaluarla, ver si es justa o no y si le es de utilidad.

Es como si tuviera muchas cámaras que lo ven, que le tomen instantáneas; en ocasiones saldrá bien, en otras mal parado, con posturas que no le gusten, y a las cámaras fotográficas no les puede decir "fíjate que yo"... , cuando se justifica no le habla al que tiene enfrente, sino al que tiene dentro.

Resumiendo: el que aporta la información, está ayudando al que la recibe, para invitarlo a reflexionar y modificar o reforzar su comportamiento según sea el caso. Tampoco debe justificarse por lo que está diciendo o darle tantas vueltas a su retroalimentación, puesto que de esta manera, se llega a perder la esencia de la misma.

10. EQUILIBRAR EL NÚMERO DE POSITIVAS Y NEGATIVAS.

Es importante que busquemos la manera de equilibrar el número de comentarios positivos y negativos, pues sucede en ocasiones, que la retroalimentación se carga en alguno de los dos sentidos y es más frecuente que sea en la parte negativa.

Por aprendizaje social, estamos acostumbrados y entrenados a encontrar en forma rápida los defectos en las demás personas y cuando solicitan que les encontremos algo positivo, resulta difícil realizarlo. Esta herramienta nos obliga a

mirar a las personas con todas sus cualidades y defectos, independientemente del afecto que nos pueda unir a ellas.

Por otro lado, se recomienda que se proporcionen primero las retroalimentaciones negativas y después las positivas, sin posibilidad de regresar a las negativas; esto es, porque lo último que escuchamos queda grabado en nuestra memoria con mayor facilidad, y resulta sano quedar con una buena impresión de nosotros mismos.

El objetivo del feedback o retroalimentación es ayudar a un individuo a determinar y delimitar las áreas en las que necesita desarrollarse. En este caso, es usada también para determinar mejoras en el rendimiento como una parte del proceso de evaluación del desempeño.

Se considera el feedback o retroalimentación, como el grado en que la persona recibe información clara y directa sobre la eficacia de su desempeño en la realización de las tareas requeridas por el puesto que ocupa en la Organización. Los trabajadores que ocupan puestos de trabajo con retroalimentación, presentan mayores niveles de satisfacción y de motivación intrínseca y niveles más bajos de agotamiento emocional, que aquellos que ocupan puestos en donde la retroalimentación falta o es insuficiente.

Por lo tanto, el desempeño de los trabajadores debe guiarse por una adecuada retroalimentación, para reforzar sus cualidades y apoyarlos en sus áreas de oportunidad, beneficiando consecuentemente a la Institución y a los Trabajadores.

III PROCEDIMIENTO

3.1 METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Con base en la Norma que establece el Sistema de Evaluación del Desempeño 2000, se llevó a cabo la evaluación de personal administrativo en esta Institución.

OBJETIVO

Detectar las fortalezas y debilidades del personal administrativo en esta Institución Agropecuaria, con el fin de reforzar e implementar las medidas necesarias respectivas, para mejorar el desempeño de los trabajadores; lo que redundó en beneficio de la Institución y de ellos mismos.

En este procedimiento:

- Se aplicó de la cédula de evaluación del desempeño a los trabajadores administrativos de la Institución.
- Se compararon los resultados obtenidos en ambas etapas y se analizaron.

La presente metodología tiene como finalidad brindar un conjunto de elementos que permitan llevar a cabo en forma objetiva y homogénea, el otorgamiento de estímulos y recompensas. (Esquema Informativo y Metodológico de Evaluación del Desempeño para Instituciones regidas por el apartado "B" Art. 123 Constitucional). Para tal efecto, se consideraron los siguientes aspectos:

- Proporcionar un método sistemático a quien efectúe la evaluación, con el objeto de que pueda reflexionar seriamente sobre las fortalezas y debilidades del personal a su cargo.

- Establecer un procedimiento estándar para la evaluación del desempeño de los servidores públicos a su cargo.
- Propiciar que el evaluador disponga de una herramienta, que permita indicarle a cada servidor público a su cargo, los aspectos en los que debe mejorar.

Dicha metodología tiene como instrumento de medición una cédula, cuyo diseño es objetivo y de fácil aplicación, tanto para el que evalúa, como para las áreas responsables del proceso de evaluación; asimismo, se consideran aspectos tales como: el establecimiento y cumplimiento de metas y, la medición cuantitativa de las características generales del perfil del puesto de trabajo, que ocupe cada servidor público.

Por otra parte, cuando se aplica la cédula de evaluación y se le asigna una calificación al servidor público se debe tener cuidado de no cometer los siguientes errores, que pueden surgir de la naturaleza subjetiva del responsable de realizar el proceso de evaluación:

- Prejuicio personal, ya que por razones de preferencia, el evaluador tiende a valorar muy alto o muy bajo; en otras palabras, el evaluador es parcial debido a la expectativa previa al desempeño.
- Tendencia central, el evaluador muy rara vez califica las características de la persona en los extremos de la escala.
- Error lógico, el evaluador no entiende la responsabilidad o no puede traducirla al criterio de desempeño.

3.1.1 PROCEDIMIENTO PARA LA DEFINICIÓN DE METAS

El proceso de definición de metas consistió en el establecimiento anticipado de los resultados que se deseaban alcanzar en forma observable, medible y programada; con la intención de cumplir con los objetivos del área, de la unidad administrativa, de la dependencia o entidad, en un periodo determinado de tiempo.

El propósito fundamental de la definición de metas, fue la medición de logros específicos, ya que éstos debían arrojar datos cuantificables que permitieran verificar el avance y/o resultados obtenidos.

Derivado de lo anterior y con el objeto de apoyar a los jefes inmediatos responsables de este proceso, e independientemente de la naturaleza del trabajo que tenían que desarrollar los servidores públicos bajo su mando, se estructuró el siguiente método que facilitaría la definición de dichas metas; razón por la cual, se cubrieron las etapas y actividades aquí establecidas.

Etapas I Determinación del propósito general del área, identificando:

- El objetivo esencial del área.
- Los servicios que se proporcionan.
- Lo que se debe realizar para prestar dichos servicios en forma adecuada.
- Las actividades que debe realizar el personal.
- Áreas de oportunidad en las que puede participar el personal para su mejora.

Etapa II Identificación de las actividades clave del área y definición de los objetivos de la misma; para lo cual:

- a) Se examinaron todas las actividades que se desarrollaban cotidianamente, considerando su importancia, para discriminar las que eran importantes de las que eran triviales.
- b) Se determinaron y se dio prioridad a aquellas actividades que mayor importancia e impacto tenían en el área; con esta acción, se buscó reducir el tiempo y el esfuerzo invertido en las actividades que no tenían un impacto destacado en los resultados.
- c) Se definieron los objetivos prioritarios del área en cuestión, mismos que debían ser alcanzados con la realización de las actividades clave que fueron definidas; para ello, el responsable de este proceso:
 - Determinó un número limitado de objetivos generales que debieron alcanzarse en un periodo de tiempo.
 - Definió los objetivos con precisión, para delimitar específicamente los resultados esperados.
 - Seleccionó los objetivos, en función del valor de impacto en los resultados logrados en el área.
 - Estableció prioridades, según la importancia o trascendencia de los objetivos.

Etapa III Identificar el propósito de trabajo de cada uno de los integrantes del área; para lo cual fue necesario:

- a) Establecer el vínculo existente entre las actividades del área y los objetivos, con el propósito del trabajo de cada uno de los integrantes de la misma.
- b) Identificar qué requerían los servidores públicos que desarrollaban las actividades para que pudieran cumplir en forma efectiva con sus responsabilidades.
- c) Determinar la contribución que se esperaba de los servidores públicos para alcanzar los objetivos del área.
- d) Elaborar un borrador que tuviera aquellas actividades que se consideraron importantes para ser desarrolladas por cada uno de los integrantes del área; comprobando para tal efecto que:
 - Estuvieran referidas a resultados o situaciones específicas.
 - Se hubieran considerado los aspectos más importantes del trabajo.
 - Fueran alcanzadas en un periodo de tiempo determinado.

Etapa IV Establecimiento de metas

1. Para la definición de metas, mediante las cuales se evaluó el grado de avance del trabajo desarrollado y el cumplimiento de los objetivos preestablecidos, se siguieron las siguientes reglas:

- a) Se estableció cada meta de manera específica, concisa y sencilla, en el entendido de que se debía precisar lo que se esperaba como un resultado del trabajo encomendado y que esto, se pudiera medir.
- b) Se redactaron claramente las metas y se tomó en cuenta para tal efecto, lo siguiente:

- Se usó un verbo activo que hizo hincapié en la realización de la actividad, por ejemplo: analizar, revisar, elaborar, etc.
 - Se determinó un resultado específico que pudiera medirse tanto de manera cualitativa como cuantitativa.
 - Se especificó un tiempo o fecha límite para alcanzar la meta.
 - Se incluiría en caso necesario, el costo de la consecución de la meta mediante la aplicación de un análisis de costo-beneficio.
 - Se mencionó únicamente qué metas y cuando realizarlas haciendo caso omiso del porqué y cómo.
- c) Se procuró que las metas fueran tanto realistas como alcanzables y que significaran un reto para el personal.
- d) Se confrontó la definición de las metas con las políticas existentes y los procedimientos de la Organización; en caso de conflicto, se modificarían las metas que no concordaran.
- e) Se discutió el borrador con el personal, hasta que se alcanzó un consenso que permitió definir con un mayor compromiso los resultados que se pretendían alcanzar; ya que las metas serían viables en la medida en que contarán con el aval del servidor público responsable de su realización.

Derivado de todo lo anterior, se consideraron los siguientes aspectos en la descripción de las metas, con el objeto de que éstas:

- a) Estuvieran diseñadas para fortalecer y mejorar el desempeño
- b) Representaran funciones sustantivas y contribuyeran al logro de objetivos asignados por áreas departamentales.

- c) Fueran claras y de fácil medición cuantitativa y/o basadas en un juicio o valores individuales, referentes a la experiencia y al desarrollo de las funciones asignadas a cada puesto de trabajo.
- d) Fueran objetivas, de tal manera que pudieran ser alcanzadas con los recursos disponibles y en el tiempo establecido, para impedir confusiones y se tuviera mayor seguridad de que se pudieran alcanzar.
- e) Se cumplieran en seis meses, para permitir determinar el nivel de objetividad, mediante su verificación y, en su caso, se realizaran las mejoras correspondientes.
- f) Se dirigiera al menos una, al desarrollo personal.

El valor máximo asignado a cada meta lograda fue de 12 puntos y si el trabajador cumplía con el 100% de las metas, el puntaje total ascendía a 48 puntos, que significaban el 50% de la calificación total del trabajador.

En el segundo apartado de la Cédula de Evaluación, se incluyeron 12 factores relativos a los conocimientos y habilidades, así como, a los valores, comportamientos, hábitos y disposiciones de los trabajadores para realizar las actividades claves que les fueron encomendadas.

El valor máximo de cada factor fue de 4 puntos, por lo que si el trabajador era evaluado con el máximo, el total ascendería a 48 puntos, y representaría otro 50% de la calificación total del servidor público.

En el tercer apartado de la cédula, denominado "acciones derivadas de la evaluación del desempeño"; el responsable directo de la evaluación debía ser congruente y equitativo, al describir con base en las aportaciones documentadas

que reflejaran el puntaje otorgado, las actividades relevantes del servidor público evaluado.

Para la evaluación de los factores, no se tomaron aspectos de tipo global y se dejaron de lado apreciaciones personales y suposiciones, así mismo, y con el objeto de corroborar la información se requirieron, para que tuviera validez la Cédula de Evaluación del Desempeño, las firmas autógrafas del jefe inmediato del evaluador y del trabajador evaluado: así como, también, se describieron algunas acciones significativas aportadas por el servidor público, de incidencia directa en los procesos de trabajo, lo cual permitió cumplir con el requisito de objetividad en el proceso de evaluación.

Los trabajadores evaluados se ubicaron dentro de los siguientes rangos de puntuación:

De	96	a	90	Muy Bueno (MB)
De	89	a	76	Bueno (B)
De	75	a	70	Regular (R)
De	69	a	60	Deficiente (D)

En resumen, la metodología expuesta contempló en primer lugar, los grupos de puestos a evaluar (Anexo I); en segundo lugar, los factores a evaluar (Anexo II); en tercer lugar, definición de factores a evaluar (Anexo III); la Cédula de Evaluación (Anexo IV) que es única para todos los grupos de puestos y que se aplicó de acuerdo con el instructivo establecido para su llenado (Anexo V) y de conformidad con las funciones que son responsabilidad de cada servidor público; Por lo último, la descripción del procedimiento (Anexo VI)

3.2 FASES DEL PROCEDIMIENTO

3.2.1 APLICACIÓN DE LA CÉDULA.

La primera fase se llevó a cabo mediante la aplicación de la cédula de evaluación, que es el instrumento diseñado por la S.H.C.P. , para llevar a cabo la evaluación del desempeño. Está integrada por 7 apartados:

- I. Datos del servidor publico sujeto a evaluación.
- II. Principales funciones que desempeña.
- III. Descripción de metas.
- IV. Evaluación de competencias.
- V. Comentarios finales del personal evaluado.
- VI. Comentarios generales del evaluador.
- VII. Firmas de conformidad.

La Cédula de Evaluación del Desempeño se aplicó el 2° Semestre de 2000 y el 1° de 2001, a 100 trabajadores administrativos "respectivamente" de un órgano Desconcentrado regido por la secretaría que da apoyo al Sector Agropecuario del País. Esta aplicación se realizó de la siguiente forma:

- A un grupo de trabajadores (50) del área de Administración y Finanzas, se les aplicó la Cédula de Evaluación, de manera impersonal, sin dar ningún tipo de retroalimentación. (Cuadro 1)

Resultados de la aplicación en el 2° Semestre de 2000, sin retroalimentación

Trabajador.	PUNTUACIÓN TOTAL						
1-	84	14-	90	27-	84	40-	96
2-	91	15-	96	28-	94	41-	86
3-	92	16-	96	29-	72	42-	84
4-	81	17-	96	30-	76	43-	76
5-	82	18-	96	31-	89	44-	96
6-	95	19-	80	32-	90	45-	80
7-	79	20-	74	33-	94	46-	84
8-	87	21-	72	34-	96	47-	91
9-	75	22-	72	35-	86	48-	89
10-	91	23-	68	36-	74	49-	88
11-	87	24-	75	37-	94	50-	96
12-	77	25-	86	38-	81		
13-	90	26-	82	39-	80		

CUADRO 1

- El otro grupo de 50 personas se dividió en dos partes: 25 y 25.
- A 25 trabajadores se les aplicó la Cédula de Evaluación; se pidió al evaluado que anotara sus comentarios en la parte destinada para ello y el evaluador hizo las observaciones correspondientes, en la sección respectiva; permitió la lectura de éstas al evaluado, sin externar comentarios; le dio la información de la puntuación total obtenida después de haber realizado el cómputo y recabó las firmas de conformidad. (Cuadro 2)

Resultados de la aplicación del formato de evaluación, dando a

conocer al trabajador su puntuación total solamente. (2° Semestre – 2000)

Trabajador.	PUNTAJACIÓN TOTAL	Trabajador.	PUNTAJACIÓN TOTAL	Trabajador.	PUNTAJACIÓN TOTAL
1-	93	11-	48	21-	88
2-	92	12-	68	22-	96
3-	88	13-	72	23-	70
4-	94	14-	76	24-	62
5-	88	15-	78	25-	90
6-	44	16-	80		
7-	63	17-	88		
8-	82	18-	76		
9-	62	19-	90		
10-	58	20-	94		

CUADRO 2

- Con el otro grupo de 25 trabajadores, la evaluación se llevó a cabo retroalimentando verbalmente desde el inicio de la aplicación de la Cédula, al trabajador, lo que lo involucró totalmente en su calificación factor por factor, analizando cada uno de los subfactores; así como también reflexionó acerca del cumplimiento o no, de sus metas establecidas previamente. Esto se hizo "cara a cara" (evaluado-evaluador), de tal manera, que al finalizar la evaluación, el trabajador estaba conciente de sus capacidades, así como de sus áreas de oportunidad, concluyendo con unos comentarios más reales acerca de su desempeño y emitiendo propuestas para el mismo.

El evaluador anotó sus comentarios, analizados previamente con el evaluado, firmando de común acuerdo, al totalizar la suma de todos los factores. (Cuadro 3)

Resultados de la aplicación del formato de evaluación, en la cual se dió retroalimentación directa (cara a cara) al trabajador (2° Semestre 2000).

Trabajador.	PUNTUACIÓN TOTAL	Trabajador.	PUNTUACIÓN TOTAL	Trabajador.	PUNTUACIÓN TOTAL
1-	76	11-	93	21-	70
2-	72	12-	93	22-	78
3-	68	13-	70	23-	76
4-	67	14-	82	24-	80
5-	61	15-	96	25-	96
6-	75	16-	96		
7-	66	17-	71		
8-	82	18-	80		
9-	70	19-	71		
10-	70	20-	70		

CUADRO 3.

3.2.2 COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS

En la segunda fase, después de tener la calificación de las evaluaciones, se hizo la comparación de los resultados obtenidos en las evaluaciones aplicadas el último semestre del 2000 y primero de 2001 respectivamente. Esta comparación se realizó mediante la puntuación total obtenida en el apartado de metas y factores; tomando como parámetro los resultados de la primera evaluación realizada el último semestre de 2000.

La comparación de los resultados se hizo con base en las circunstancias o variables bajo las cuales se llevó a cabo la evaluación individual del trabajador, como haber aplicado la cédula de evaluación sin dar ningún tipo de retroalimentación al trabajador. (cuadro 1 y 4)

Como se observa en el cuadro 4, hubo una baja significativa en la puntuación de los 50 trabajadores evaluados en el sem. 2001; 38 personas obtuvieron menor puntuación que en el sem.2000 (cuadro1).El cuadro 7, muestra la comparación de las puntuaciones totales de las dos aplicaciones de la Cédula de Evaluación del (2000 y 2001) y los porcentajes obtenidos. La diferencia en la puntuación total obtenida en el sem. 2000 y el sem. 2001 fue de 152 puntos menos, ya que en el sem. 2000, se obtuvo un total de 4180 y en el sem. 2001 fue de 4028; 11 personas se mantuvieron igual y solo una mejoró su puntuación (2%).

CUADROS CON RESULTADOS

SIN RETROALIMENTACIÓN (SEM. 2000)

Trab.	P. Total						
1-	84	14-	90	27-	84	40-	96
2-	91	15-	96	28-	94	41-	86
3-	92	16-	96	29-	72	42-	84
4-	81	17-	96	30-	76	43-	76
5-	82	18-	96	31-	89	44-	96
6-	95	19-	80	32-	90	45-	80
7-	79	20-	74	33-	94	46-	84
8-	87	21-	72	34-	96	47-	91
9-	75	22-	72	35-	86	48-	89
10-	91	23-	68	36-	74	49-	88
11-	87	24-	75	37-	94	50-	96
12-	77	25-	86	38-	81		
13-	90	26-	82	39-	80		

CUADRO 1

SIN RETROALIMENTACIÓN (SEM. 2001)

Trab.	P. Total						
1-	76	14-	85	27-	74	40-	96
2-	85	15-	94	28-	89	41-	82
3-	83	16-	96	29-	63	42-	82
4-	71	17-	92	30-	76	43-	72
5-	82	18-	92	31-	84	44-	96
6-	52	19-	71	32-	90	45-	78
7-	71	20-	69	33-	92	46-	82
8-	77	21-	75	34-	96	47-	91
9-	70	22-	57	35-	84	48-	86
10-	90	23-	50	36-	72	49-	86
11-	83	24-	69	37-	94	50-	96
12-	71	25-	91	38-	80		
13-	78	26-	77	39-	80		

CUADRO 4

COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA APLICACIÓN, SIN RETROALIMENTACIÓN

PUNTUACIÓN TOTAL 2° SEM. 2000 S/RETROALIMENTACIÓN	PUNTUACIÓN TOTAL 1er. SEM. 2001	DIFERENCIA EN LA PUNTUACIÓN.	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE
4180	4028	152 MENOS	76% MAS BAJO	22% IGUAL	2% MEJORÓ

CUADRO 7

Otra variable fue aplicar la cédula de evaluación, dando retroalimentación en forma parcial, esto es, evaluando al trabajador, sin involucrarlo en la evaluación, solo dándole a conocer su puntuación final a la hora de firmar, como lo muestran los cuadros 2y 5, donde se ve como en este caso, hubo un incremento en la puntuación total, en el sem. 2001;41 puntos más ; 14 trabajadores de los 25

evaluados mejoraron su puntuación (56%); 3 trabajadores obtuvieron menos puntuación 16% y 28% obtuvo la misma puntuación (cuadro 2, 5 y 8).

RETROALIMENTACIÓN PARCIAL (SEM. 2002)

Trab.	P. Total	Trab.	P. Total	Trab.	P. Total
1-	93	11-	48	21-	88
2-	92	12-	68	22-	96
3-	88	13-	72	23-	70
4-	94	14-	76	24-	62
5-	88	15-	78	25-	90
6-	44	16-	80		
7-	63	17-	88		
8-	82	18-	76		
9-	62	19-	90		
10-	58	20-	94		

CUADRO 2

RETROALIMENTACIÓN PARCIAL (SEM. 2001)

Trab.	P. Total	Trab.	P. Total	Trab.	P. Total
1-	96	11-	53	21-	88
2-	96	12-	66	22-	96
3-	96	13-	80	23-	72
4-	96	14-	78	24-	62
5-	96	15-	82	25-	90
6-	40	16-	80		
7-	58	17-	88		
8-	83	18-	78		
9-	62	19-	92		
10-	60	20-	94		

CUADRO 5

COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA APLICACIÓN CON RETROALIMENTACIÓN PARCIAL

PUNTUACIÓN TOTAL 2° SEM. 2000 INF. DE PUNT. TOTAL	PUNTUACIÓN TOTAL 1er. SEM. 2001	DIFERENCIA EN LA PUNTUACIÓN.	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE
1940	1981	41 MAS	16% MÁS BAJO	28% IGUAL	56% MEJORÓ

CUADRO 8

La otra circunstancia bajo la cual fue aplicada la evaluación del desempeño queda reflejada en los cuadros 3,6 y 9. En esta ocasión, la retroalimentación se dio "cara a cara" involucrando al trabajador en su evaluación, haciéndolo participar en la misma, pidiéndole de su opinión en cada factor, así como externándole, el evaluador, la opinión propia, de tal manera que la participación del trabajador fue total en esta modalidad. En esta ocasión la puntuación mejoró notablemente 74%, ya que 20 de 25 trabajadores evaluados obtuvo una puntuación mayor; 5

trabajadores conservaron su misma puntuación (26%) y ningún trabajador obtuvo menos puntuación (%).

RETROALIMENTACIÓN "CARA A CARA" (SEM. 2000)

Trab..	P. TOTAL	Trab.	P. TOTAL	Trab..	P. TOTAL
1-	76	11-	93	21-	70
2-	72	12-	93	22-	78
3-	68	13-	70	23-	76
4-	67	14-	82	24-	80
5-	61	15-	96	25-	96
6-	75	16-	96		
7-	66	17-	71		
8-	82	18-	80		
9-	70	19-	71		
10-	70	20-	70		

CUADRO 3

RETROALIMENTACIÓN "CARA A CARA" (SEM.2001)

Trab.	P. TOTAL	Trab.	P. TOTAL	Trab..	P. TOTAL
1-	95	11-	96	21-	77
2-	96	12-	96	22-	83
3-	85	13-	72	23-	78
4-	83	14-	87	24-	80
5-	76	15-	96	25-	96
6-	89	16-	96		
7-	79	17-	76		
8-	96	18-	80		
9-	72	19-	81		
10-	72	20-	96		

CUADRO 6

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN CON RETROALIMENTACIÓN DIRECTA

PUNTAJÓN TOTAL 2° SEM. 2000 C/RETROALIMENTACIÓN CARA A CARA	PUNTAJÓN TOTAL 1er. SEM. 2001	DIFERENCIA EN LA PUNTAJÓN.	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE
1938	2133	195 MÁS	0% BAJO	26% IGUAL	74% MEJORÓ

CUADRO 9

Basado en lo anterior y haciendo una comparación cuantitativa de las evaluaciones aplicadas en los dos semestres mencionados, se deduce que cuando, durante la evaluación se tiene una comunicación directa y abierta con el trabajador para informarle de su desempeño y aclarar sus dudas (retroalimentación), el desenvolvimiento del trabajador mejora, ya que el tener esta información lo motiva a cambiar lo que es necesario, involucrándose y comprometiéndose más con la Institución.

Derivada de esta comparación, se concluye la importancia que tiene contar con una herramienta que mida de manera objetiva el desempeño de los trabajadores, para poder dar la retroalimentación adecuada; así como la necesidad de elaborar e implementar a futuro dentro de la Institución, un manual que instruya y oriente a las personas encargadas de aplicar las evaluaciones, acerca de la repercusión que tiene la retroalimentación "cara a cara" con cada uno de los trabajadores y en la forma de proporcionarla, para mejorar el desenvolvimiento y desarrollo del personal que labora en la Institución.

IV. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el proceso de Evaluación del Desempeño:

El formato de evaluación, cuya elaboración y estructura se detallan en el apartado de metodología, (anexo 1), Se aplicó a un grupo administrativo exclusivamente. 1.- En la primera parte se pusieron los datos tanto del evaluado como del evaluador (nombre, puesto y área), así como la fecha en la cual fue aplicada esta cédula.

2.- Descripción de metas, mediante las cuales se evaluó el grado de avance de los objetivos establecidos previamente con cada trabajador, con el fin de obtener un mayor compromiso con cada uno de ellos.

Este apartado tiene un puntaje de calificación con un rango de 4 a 12 puntos.

3.- Se evaluó con cada trabajador su aptitud para desempeñar el puesto, reactivos: 1, 2, 3, 7, 8 y 9.

4.- La actitud que tienen para desempeñar sus actividades, se evaluó mediante los reactivos: 4, 5, 6, 10, 11 y 12. El rango de calificación de estos factores, es de 1 a 4, siendo la calificación más alta 4 y la más baja de 1.

5.- En el último apartado se anotaron los comentarios finales del personal evaluado, comentarios generales del evaluador y las firmas de conformidad de los involucrados en el proceso.

Como resultado del análisis a la Cédula de Evaluación del Desempeño, se detectó quiénes fueron los servidores públicos susceptibles de participar en el proceso de capacitación; así como el tipo de acciones que se tomarían para cubrir deficiencias; se retroalimentó al personal acerca de su comportamiento en el

desarrollo de sus actividades, a fin de mejorar en el cumplimiento de sus funciones.

Con base en los resultados obtenidos, se recomendó hacer reuniones periódicamente para analizar el grado de progreso en el cumplimiento de las metas programadas, para en su caso, proceder a realizar la adecuación correspondiente.

Dicho seguimiento, permitirá la revisión de las metas preestablecidas, así como de los factores de evaluación del desempeño, no solo de su evolución normal sino también en función de cuando la Misión y Visión de la Institución presente algún cambio. Lo anterior, ayudó al servidor público a orientar sus esfuerzos, así como a obtener la asesoría necesaria que le permitiera de manera óptima cumplir con sus responsabilidades laborales.

ANÁLISIS DE LAS VARIABLES

Los resultados obtenidos después de clasificar las evaluaciones de acuerdo a las variables o factores antes mencionados, arrojaron lo siguiente:

1ª- Sin retroalimentación. La puntuación obtenida en la segunda evaluación (sem. 2001), fue más baja en 38 de las 50 personas evaluadas; (78% = 11 personas), mantuvieron el mismo nivel; solo una persona mejoró su puntuación (2%, cuadros 1,4 y 7)

2ª- Con retroalimentación parcial. Con la información de la puntuación final solamente se observa una mejora de un 56%; 16% más bajo; y 28% conservó su mismo nivel.(cuadros 2, 5 y 4)

3º- Retroalimentación directa. En este caso hubo un aumento del 74% en el nivel de puntuación de los trabajadores; 26% conservó su mismo nivel; y ningún trabajador presentó retroceso en su puntuación. (cuadros 3,6 y 9)

De acuerdo a los resultados obtenidos en las dos evaluaciones, se observó que cuando al trabajador no se le dio ningún tipo de información acerca de su desempeño, su rendimiento rara vez aumenta; baja considerablemente; en algunas ocasiones se mantiene igual y en los pocos casos en que se nota una mejora, tal vez se deba a la motivación propia del trabajador, pero no a la retroalimentación de su jefe inmediato, ya que ésta no existió.

Cuando se dio a conocer la puntuación total al trabajador, éste le proporcionó cierta información acerca de su desempeño, motivándolo de manera relativa a mejorar, ya que no se le dio la oportunidad de opinar y sentirse parte importante de la Institución.

Sin embargo, se observó, que cuando en el momento de aplicar la cédula de evaluación se dio la oportunidad al trabajador de opinar acerca de sus actividades, éste se involucró y se motivó a mejorar su desempeño en el desarrollo de las funciones propias de su Área, ya que pudo externar sus dudas e inquietudes, obteniendo así, la retroalimentación necesaria para su crecimiento.

V. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

- a) La comparación que se hizo de las evaluaciones del desempeño aplicadas en el último semestre de 2000 y primero de 2001, permitió observar que cuando se da información al trabajador acerca de su desempeño; se aclaran sus dudas; se le involucra en los objetivos de la Institución y se le sensibiliza con respecto a la importancia de su participación en la misma (retroalimentación); ésto lo motiva a tener un mejor desenvolvimiento en la Organización, a mejorar en su actitud y desarrollo de sus actividades.
- b) Se debe destacar la importancia de realizar periódicamente la Evaluación del Desempeño a todos los trabajadores, para conocer su situación laboral y poder optimizarla, canalizándolos adecuadamente de acuerdo a su perfil y a las necesidades de la Institución.
- c) Es prioritario dar la retroalimentación pertinente, ya que mediante ésta, se logrará integrar e involucrar al trabajador a la Organización, permitiéndole mejorar su desempeño, por medio del conocimiento de sus cualidades y áreas de oportunidad, en beneficio propio y de la Organización.
- d) Se observó, al revisar las evaluaciones aplicadas por las diferentes Áreas, la necesidad de elaborar un manual que contenga los pasos a seguir, para la correcta aplicación de este formato, ya que en muchos casos no se plantean en forma debida las metas de los trabajadores.
- e) La intervención del Psicólogo en este proceso fue fundamental, ya que a través de ésta, se pudo conocer la situación actual de los trabajadores, detectando, debilidades y fortalezas de los mismos, así como de sus jefes

inmediatos en el manejo de las contingencias aplicadas, o en muchos casos, la falta de interés por el bienestar de sus trabajadores.

- f) Como punto adicional, cabe resaltar la importancia de la función del Psicólogo como intermediario sensibilizador del "Patrón" hacia las necesidades de sus trabajadores; que primordial y finalmente son el elemento principal de toda Organización.

REFERENCIAS

ARIAS GALICIA F. (1998) ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EDITORIAL TRILLAS, MÉXICO.

CAPYDE (1999) "FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO", MÉXICO.

CHIAVENATO IDALBERTO (2000) ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EDITORIAL MC GRAW HILL INTERAMERICANA, COLOMBIA.

CUMMINGS, L. Y SCHWAB (1994) RECURSOS HUMANOS. DESEMPEÑO Y EVALUACIÓN EDITORIAL TRILLAS MÉXICO.

FERNÁNDEZ ARENA JORGE ANTONIO (1982) EL PROCESO ADMINISTRATIVO EDITORIAL DIANA, MÉXICO.

FLETCHER SHIRLEY. (1992) TÉCNICAS PARA EVALUAR. LEGIS EDITORES, BOGOTÁ, COLOMBIA.

FORSYTH, PATRICK. (2001) COMO MOTIVAR A LA GENTE. TELE SERVICIOS EDITORIALES, S.L, BARCELONA ESPAÑA.

GÓMEZ GARCIA SILVIA (2000) EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO SEGUIMIENTO AL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL. TESINA UNAM, FAC. DE PSICOLOGÍA, MÉXICO.

GRADOS ESPINOSA JAIME A. (1988) INDUCCIÓN, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN, EDITORIAL EL MANUAL MODERNO, MÉXICO.

HENEMAN, SCHWAB, FOSUM, DYER (1991) ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y PERSONAL. EDITORIAL CECSA, MÉXICO.

INAP (1995) "FORMACIÓN INTEGRAL DEL INSTRUCTOR". MÉXICO.

INAP (1997) "ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL". MÉXICO.

INTERNET (2001) EL ESTRÉS LABORAL Y SU EFECTO EN LA PRODUCTIVIDAD. PAGINA UNAMOS APUNTES. MÉXICO.

INTERNET (2001), ¿QUÉ ES FEEDBACK?, PAGINA TALENTO HUMANO, MÉXICO.

KAUFMAN COUZENS (1979) RETROINFORMACIÓN ADMINISTRATIVA EDITORIAL DIANA, MÉXICO.

MARISTANY JAIME (2000) ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. EDITORIAL PRENTICE MAY, BUENOS AIRES.

NAVA GUTIÉRREZ ALMA E. (1995) LA INDUCCIÓN UN PROCESO COMPARTIDO : EL PAPEL DE LOS JEFES INMEDIATOS Y DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL. TESINA. UNAM, FAC. DE PSICOLOGÍA, MÉXICO.

RODRÍGUEZ ESTRADA MAURO (1988) MOTIVACIÓN AL TRABAJO. EDITORIAL MANUAL MODERNO, MÉXICO.

SHUKTZ DUANEP (1998) PSICOLOGÍA INDUSTRIAL. EDITORIAL C GRAW HILL, MÉXICO.

SMITH Y WAKELEY (1977) PSICOLOGÍA DE LA CONDUCTA INDUSTRIAL. EDITORIAL MC GRAW HILL, MÉXICO.

SOCIEDAD DE PSICOLOGÍA APLICADA (1999) TÉCNICAS PARTICIPANTES DE ENSEÑANZA- APRENDIZAJE. CURSO "FORMACIÓN DE GRUPOS DE MEJORA CONTÍNUA", MÉXICO.

STEVSON, NANCY (2000) LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE SU EMPRESA. (2000) EDITORIAL PRENTICE MAY, ESPAÑA.

WERTHER, JR. Y KEITH DAVIS (2001) ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. EDITORIAL. MC GRAW HILL, MÉXICO.

ANEXOS



SECRETARÍA
DE
HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

NORMA QUE ESTABLECE EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2001

ANEXO I

GRUPOS DE PUESTOS A EVALUAR

GRUPO SERVICIOS

PERSONAL QUE SE CARACTERIZA POR LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES DE APOYO MECANOGRÁFICO LIMPIEZA, MENSAJERÍA, TRANSPORTACIÓN DE PERSONAS Y DOCUMENTOS, ALMACENAMIENTO DE RECURSOS MATERIALES, MANTENIMIENTO Y VIGILANCIA DE INMUEBLES, ORIENTACIÓN AL PÚBLICO Y AQUELLAS FUNCIONES ANÁLOGAS REQUERIDAS PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA.

GRUPO ADMINISTRATIVO

PERSONAL QUE DESEMPEÑA FUNCIONES TALES COMO: ELABORAR TRAMITAR Y CONTROLAR DOCUMENTOS, REGISTRAR EN CONTROLES ESTABLECIDOS, ACTUALIZAR INFORMACIÓN, OPERAR MÁQUINAS DE OFICINA, GLOSAR DOCUMENTOS, REALIZAR ACTIVIDADES SECRETARIALES Y DE ARCHIVO, ASÍ COMO DE CÁLCULO, ANÁLISIS Y CLASIFICACIÓN.

GRUPO PROFESIONAL

PERSONAL QUE LLEVA A CABO LA APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS TEÓRICO-CIENTÍFICOS PARA REALIZAR ESTUDIOS TÉCNICOS Y ADMINISTRATIVO, QUE REQUIEREN DE INVESTIGACIÓN O DEL CONOCIMIENTO DE MATERIAS A NIVEL PROFESIONAL Y QUE PERMITEN EVALUAR SITUACIONES Y PROPORCIONAR ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.

GRUPO TÉCNICO

PERSONAL EN CUYOS PUESTOS SE APLICAN CONOCIMIENTOS TEÓRICO-PRÁCTICOS, COMO EL REALIZAR ESTUDIOS Y PROGRAMAS TÉCNICOS SOBRE DIVERSAS MATERIAS DE ESPECIALIZACIÓN. OPERAR EQUIPOS ESPECIALIZADOS DE CÓMPUTO Y ELECTRÓNICA, ETC. RESOLVIENDO PROBLEMAS DE CARÁCTER TÉCNICO.

GRUPO EDUCACIÓN

PERSONAL QUE DESEMPEÑA ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA CAPACITACIÓN Y LA DOCENCIA, ASÍ COMO AQUEL QUE COLABORA EN PROGRAMAS DIDÁCTICOS Y PEDAGÓGICOS, DE RECREACIÓN Y ENTRETENIMIENTO Y QUE ELABORA REPORTES RELACIONADOS CON EL APRENDIZAJE.

GRUPO COMUNICACIÓN

PERSONAL CUYOS PUESTOS ESTÁN ENCAMINADOS AL MANEJO, OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN TELEGRÁFICA, POSTAL, ETC. ASÍ COMO AQUELLOS QUE DISEÑAN SIMBOLOGÍA O PROTOTIPOS PARA LA DIVULGACIÓN DE PUBLICACIONES Y/O RELACIONADOS CON LA PUBLICIDAD.

GRUPO CONFIANZA

PERSONAL CUYAS FUNCIONES SON DE: INSPECCIÓN, VIGILANCIA Y FISCALIZACIÓN, MANEJO DE FONDOS Y VALORES, AUDITORÍA, CONTROL DIRECTO DE ADQUISICIONES, ALMACENES E INVENTARIOS, INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, ASESORÍA O CONSULTORÍA, SECRETARIOS PARTICULARES, AGENTES DEL MINISTERIO PÚBLICO FEDERAL Y LOS AGENTES DE LA POLICÍA JUDICIAL Y PREVENTIVA, ENTRE OTROS.



SECRETARÍA
DE
HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

NORMA QUE ESTABLECE EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2001

ANEXO II

FACTORES A EVALUAR

APTITUD

CONOCIMIENTO DEL PUESTO

CRITERIO

CALIDAD DEL TRABAJO

TÉCNICA Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

NECESIDAD DE SUPERVISIÓN

CAPACITACIÓN RECIBIDA

ACTITUD

INICIATIVA

COLABORACIÓN Y DISCRECIÓN

RESPONSABILIDAD Y DISCIPLINA

TRABAJO EN EQUIPO

RELACIONES INTERPERSONALES

MEJORA CONTINUA



SECRETARÍA
DE
HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

NORMA QUE ESTABLECE EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2001

ANEXO III

DEFINICIÓN DE FACTORES A EVALUAR

**A
C
T
I
V
I
D
A
D
E
S**

INICIATIVA

DISPOSICIÓN PARA CREAR, INNOVAR O MEJORAR LOS SISTEMAS, PROCEDIMIENTOS U ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO, LO CUAL SE REFLEJA EN MENOR TIEMPO Y MAYOR CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS.

COLABORACIÓN Y DISCRECIÓN

DISPOSICIÓN PARA APOYAR MEDIANTE ESFUERZO ADICIONAL, LAS FUNCIONES INSTITUCIONALES Y UTILIZAR ADECUADAMENTE LA INFORMACIÓN QUE POSEE EN EL DESEMPEÑO DE SUS LABORES.

TRABAJO EN EQUIPO

DISPOSICIÓN PARA PARTICIPAR ACTIVAMENTE EN GRUPOS DE TRABAJO, APORTANDO EL ESFUERZO NECESARIO PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS Y LAS METAS INSTITUCIONALES PROGRAMADOS.

RESPONSABILIDAD Y DISCIPLINA

GRADO EN EL QUE SE CUMPLE CON LOS OBJETIVOS Y METAS DE LA INSTITUCIÓN Y EN QUE SE ACATAN LAS DISPOSICIONES SUPERIORES ESTABLECIDAS.

RELACIONES INTERPERSONALES

GRADO EN QUE SE VINCULA EL TRABAJADOR CON SUS SUPERIORES, CON SUS COMPAÑEROS Y CON EL PÚBLICO EN GENERAL O EN SU CASO, HABILIDADES PARA UNA BUENA COMUNICACIÓN EN EL PROCESO DE APRENDIZAJE.

MEJORA CONTINUA

GRADO EN EL QUE SE COMPROMETE CON LA IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD, ASÍ COMO VALOR AGREGADO QUE APLIQUE A SUS FUNCIONES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y METAS DE LA INSTITUCIÓN.

**A
P
T
I
T
U
D
E
S**

CONOCIMIENTO DEL PUESTO

POSEER LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS NECESARIOS PARA EL MEJOR DESEMPEÑO DEL PUESTO A FIN DE GENERAR LOS SERVICIOS CON LA OPORTUNIDAD Y CON LA CALIDAD REQUERIDA.

CRITERIO

CAPACIDAD DE ANALIZAR, INTERPRETAR Y APLICAR POLÍTICAS Y NORMAS ESTABLECIDAS, A EFECTO DE SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS LABORALES QUE SE PRESENTEN.

CALIDAD DEL TRABAJO

CAPACIDAD PARA EFECTUAR CON EXACTITUD, CONFIABILIDAD Y PRESENTACIÓN, LOS PRODUCTOS Y ACTIVIDADES DE TRABAJO QUE LE SON ENCOMENDADOS.

TÉCNICA Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

CAPACIDAD PARA INTERPRETAR Y/O APLICAR CON MAYOR EFICIENCIA LOS MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO.

NECESIDAD DE SUPERVISIÓN

CAPACIDAD PARA REALIZAR LAS LABORES QUE LE SON ENCOMENDADAS CON BASE EN EL PERFIL DEL PUESTO, AÚN SIN SUPERVISIÓN.

CAPACITACIÓN RECIBIDA

CAPACIDAD PARA APLICAR EN EL TRABAJO, LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS MEDIANTE LA CAPACITACIÓN, A EFECTO DE ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD.



SECRETARÍA
DE
HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

NORMA QUE ESTABLECE EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2001

2 de 4 2

FACTORES	SUBFACTORES	MB	B	R	D
TÉCNICAS Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	APLICA GENERALMENTE LAS TÉCNICAS Y LA ORGANIZACIÓN ESTABLECIDAS PARA EL DESARROLLO DE SU TRABAJO	4			
	APLICA LA MAYORÍA DE LAS VECES LAS TÉCNICAS Y LA ORGANIZACIÓN ESTABLECIDAS PARA EL DESARROLLO DE SU TRABAJO.		3		
	APLICA OCASIONALMENTE LAS TÉCNICAS Y LA ORGANIZACIÓN ESTABLECIDAS PARA EL DESARROLLO DE SU TRABAJO			2	
	APLICA EN GRADO MÍNIMO LAS TÉCNICAS Y LA ORGANIZACIÓN ESTABLECIDAS PARA EL DESARROLLO DE SU TRABAJO				1
CALIDAD DEL TRABAJO	REALIZA TRABAJOS EXCELENTES, SIN COMETER ERRORES EN SU CONFIABILIDAD EXACTITUD Y PRESENTACION	5			
	REALIZA BUENOS TRABAJOS Y EXCEPCIONALMENTE COMETE ERRORES EN SU CONFIABILIDAD, EXACTITUD Y PRESENTACION		4		
	REALIZA TRABAJOS REGULARES, CON ALGUNOS ERRORES EN SU CONFIABILIDAD EXACTITUD Y PRESENTACION			3	
	REALIZA MALOS TRABAJOS CON UN ALTO INDICE DE ERRORES EN SU CONFIABILIDAD Y PRESENTACION				2
MEJORA CONTINUA	DEMUUESTRA AMPLIO COMPROMISO PARA IDENTIFICAR ÁREAS DE OPORTUNIDAD Y PROPONE MEJORAS CON EL PROPOSITO DE ALCANZAR LOS OBJETIVOS Y LAS METAS INSTITUCIONALES	4			
	DEMUUESTRA BASTANTE COMPROMISO PARA IDENTIFICAR ÁREAS DE OPORTUNIDAD Y PROPONER MEJORAS, CON EL PROPOSITO DE ALCANZAR LOS OBJETIVOS Y LAS METAS INSTITUCIONALES		3		
	DEMUUESTRA REGULAR COMPROMISO PARA IDENTIFICAR ÁREAS DE OPORTUNIDAD Y PROPONE MEJORAS CON EL PROPOSITO DE ALCANZAR LOS OBJETIVOS Y LAS METAS INSTITUCIONALES			2	
	DEMUUESTRA MÍNIMO COMPROMISO PARA IDENTIFICAR ÁREAS DE OPORTUNIDAD Y PROPONER MEJORAS CON EL PROPOSITO DE ALCANZAR LOS OBJETIVOS Y LAS METAS INSTITUCIONALES.				1
COLABORACIÓN Y DISCRECIÓN	MUESTRA NOTABLE DISPOSICIÓN PARA COLABORAR EN LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO Y SABE UTILIZAR POSITIVAMENTE LA INFORMACION QUE MANEJA	4			
	MUESTRA BUENA DISPOSICION PARA COLABORAR EN LA REALIZACION DEL TRABAJO Y ES PRUDENTE CON LA INFORMACION QUE MANEJA		3		
	MUESTRA REGULAR DISPOSICIÓN PARA COLABORAR EN LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO Y COMETE INDISCRECIONES INVOLUNTARIAS CON LA INFORMACION QUE MANEJA			2	
	MUESTRA NULA DISPOSICIÓN PARA COLABORAR EN LA REALIZACION DEL TRABAJO Y PROVOCA CONFLICTOS CON LA INFORMACION QUE MANEJA.				1
TRABAJO EN EQUIPO	MANIFIESTA NOTABLE DISPOSICION PARA TRABAJAR EN EQUIPO Y COMO MIEMBRO DEL GRUPO ES UN ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LA EFICIENCIA DEL MISMO	5			
	MANIFIESTA BUENA DISPOSICIÓN PARA TRABAJAR EN EQUIPO COMO MIEMBRO DEL GRUPO ES UN ELEMENTO QUE BENEFICIA A LA EFICIENCIA DEL MISMO		4		
	MANIFIESTA REGULAR DISPOSICIÓN PARA TRABAJAR EN EQUIPO Y COMO MIEMBRO DEL GRUPO ES UN ELEMENTO QUE INTERFIERE EN LA ACCIÓN DEL MISMO			3	
	MANIFIESTA NULA DISPOSICIÓN PARA COLABORAR EN EQUIPO Y COMO MIEMBRO DEL GRUPO ENTORPECE LOS TRABAJOS DEL MISMO				2
CAPACITACIÓN RECIBIDA	APLICA AMPLIAMENTE LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS MEDIANTE LA CAPACITACIÓN, LO QUE LE PERMITE ELEVAR EN GRADO MÁXIMO LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE SU TRABAJO	4			
	APLICA EN FORMA SUFICIENTE LOS CONOCIMIENTO ADQUIRIDOS MEDIANTE LA CAPACITACIÓN, LO QUE LE PERMITE ELEVAR MEDIANAMENTE LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE SU TRABAJO		3		
	APLICA EN FORMA LIMITADA LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS MEDIANTE LA CAPACITACIÓN, LO QUE LE PERMITE ELEVAR ESCASAMENTE LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE SU TRABAJO			2	
	APLICA MÍNIMAMENTE EN EL TRABAJO LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS MEDIANTE LA CAPACITACIÓN, LO QUE LE IMPIDE ELEVAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE SU TRABAJO.				1
CRITERIO	PROPONE SOLUCIONES ÓPTIMAS A LOS PROBLEMAS DE TRABAJO QUE SE LE PRESENTAN	4			
	PROPONE SOLUCIONES ADECUADAS A LOS PROBLEMAS DE TRABAJO QUE SE LE PRESENTAN		3		
	PROPONE SOLUCIONES ACEPTABLES A LOS PROBLEMAS DE TRABAJO QUE SE LE PRESENTAN			2	
	PROPONE SOLUCIONES IRRELEVANTES A LOS PROBLEMAS DE TRABAJO QUE SE LE PRESENTAN.				1
NECESIDAD DE SUPERVISIÓN	REQUIERE, NULA SUPERVISION PARA REALIZAR LAS FUNCIONES QUE TIENE ENCOMENDADAS DE ACUERDO CON EL PERFIL DE SU PUESTO	4			
	REQUIERE MÍNIMA SUPERVISION PARA REALIZAR LAS FUNCIONES QUE TIENE ENCOMENDADAS DE ACUERDO CON EL PERFIL DE SU PUESTO		3		
	REQUIERE OCASIONAL SUPERVISIÓN PARA REALIZAR LAS FUNCIONES QUE TIENE ENCOMENDADAS DE ACUERDO CON EL PERFIL DE SU PUESTO			2	
	REQUIERE PERMANENTEMENTE SUPERVISIÓN PARA REALIZAR LAS FUNCIONES QUE TIENE ENCOMENDADAS DE ACUERDO CON EL PERFIL DE SU PUESTO				1



SECRETARÍA
DE
HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

NORMA QUE ESTABLECE EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2001

ANEXO IV
1 de 4

CÉDULA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2001

FECHA:

MES	DÍA	AÑO
-----	-----	-----

I. DATOS DEL SERVIDOR PÚBLICO SUJETO A EVALUACIÓN

NOMBRE: _____
 ÁREA DE ADSCRIPCIÓN: _____
 PUESTO QUE DESEMPEÑA: _____
 ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: _____ GRUPO DE PUESTOS AL QUE PERTENECE: _____

II. PRINCIPALES FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA

III. DESCRIPCIÓN DE METAS

1 _____	CALIFICACIÓN*
2 _____	_____
3 _____	_____
4 _____	_____

*El puntaje de calificación por cada meta estará dentro de un rango de 4 a 12.5

Total: _____

IV. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

FACTORES	SUBFACTORES	MB	B	R	D
CONOCIMIENTO DEL PUESTO	POSEE AMPLIOS CONOCIMIENTOS DEL PUESTO QUE TIENE ASIGNADO, LO QUE LE PERMITE PRESTAR LOS SERVICIOS QUE TIENE ENCOMENDADOS CON LA OPORTUNIDAD Y CALIDAD REQUERIDAS.	4			
	POSEE UN REGULAR CONOCIMIENTO DEL PUESTO QUE TIENE ASIGNADO, LO QUE LE PERMITE PRESTAR LOS SERVICIOS QUE TIENE ENCOMENDADOS CON UNA OPORTUNIDAD Y CALIDAD BÁSICAS.		3		
	POSEE CONOCIMIENTOS ELEMENTALES DEL PUESTO QUE TIENE ASIGNADO, LO QUE PROVOCA EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE TIENE ENCOMENDADOS, DEFICIENCIA EN LA OPORTUNIDAD Y CALIDAD BÁSICAS ESTABLECIDAS.			2	
	POSEE MÍNIMOS CONOCIMIENTOS DEL PUESTO QUE TIENE ASIGNADO, LO QUE LE IMPIDE CUMPLIR CON LA OPORTUNIDAD Y CALIDAD ESTABLECIDAS PARA LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE TIENE ENCOMENDADOS.				1



SECRETARÍA
DE
HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

NORMA QUE ESTABLECE EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2001

VI COMENTARIOS GENERALES DEL EVALUADOR

4 de 4

SI EL SERVIDOR PÚBLICO HA SIDO CAPACITADO, DESCRIBA BREVEMENTE CUAL HA SIDO EL IMPACTO DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN EN LOS PROCESOS COTIDIANOS DE SUS LABORES:

DESCRIBA BREVEMENTE LAS APORTACIONES QUE EL SERVIDOR PÚBLICO HA REALIZADO PARA MEJORAR SUS PROCESOS DE TRABAJO:

RESPECTO A LA EVALUACIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO, OBTENIDA EL AÑO ANTERIOR, DESCRIBA BREVEMENTE SI SE OBSERVAN MODIFICACIONES POSITIVAS O NEGATIVAS, RESPECTO A SU TRABAJO:

MENCIONE AREAS DE OPORTUNIDAD QUE EL SERVIDOR PÚBLICO DEBE CUBRIR:

MENCIONE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN QUE USTED CONSIDERE NECESARIAS PARA QUE EL TRABAJADOR INCREMENTE SU EFICIENCIA LABORAL:

VII. FIRMAS DE CONFORMIDAD

NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADO

NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR

NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO
DEL EVALUADOR

PUESTO:

PUESTO:



SECRETARÍA
DE
HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

NORMA QUE ESTABLECE EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2001

ACT. NUM.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
13		OBTIENE LOS RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA CEDULA, CLASIFICADOS DE ACUERDO CON LOS GRUPOS ESTABLECIDOS EN EL CATALOGO GENERAL DE PUESTOS DEL GOBIERNO FEDERAL.
14		ELABORA LOS EXPEDIENTES DEL PERSONAL INTEGRANDO LA DOCUMENTACIÓN SOPORTE
15		SELECCIONA LOS EXPEDIENTES DEL PERSONAL QUE OBTUVO EL PUNTAJE MAS ALTO Y QUE ES SUSCEPTIBLE DE OBTENER EL ESTIMULO DE DIEZ DIAS ADICIONALES DE VACACIONES.
16		TURNA LAS PROPUESTAS Y LOS EXPEDIENTES DE LOS CANDIDATOS, AL COMITE DE EVALUACIÓN
17	COMITÉ DE EVALUACIÓN DE CADA DIRECCIÓN GENERAL O UNIDAD ADMINISTRATIVA	RECIBE LAS PROPUESTAS Y LOS EXPEDIENTES DE LOS CANDIDATOS.
18		SELECCIONA A LOS ACREEDORES A ESTIMULOS Y PROPONE A LOS CANDIDATOS A OBTENER RECOMPENSAS.
19		NOTIFICA A LA COMISION EVALUADORA; MEDIANTE LA DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS, LOS NOMBRES DE LOS ACREEDORES A ESTIMULOS Y LAS PROPUESTAS DE LOS CANDIDATOS A LAS RECOMPENSAS
20	COMISIÓN EVALUADORA DE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES	RECIBE LAS PROPUESTAS Y LOS EXPEDIENTES CORRESPONDIENTES.
21		ANALIZA LAS PROPUESTAS Y SELECCIONA A GANADORES DE LOS ESTIMULOS Y RECOMPENSAS
22		ENTREGA LAS CONSTANCIAS Y LOS DIPLOMAS
23		DETERMINA DE ENTRE LOS ACREEDORES A RECOMPENSAS, AL CANDIDATO AL PREMIO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.
24		OTORGA LOS ESTIMULOS Y LAS RECOMPENSAS TURNA LOS EXPEDIENTES RECIBE LOS EXPEDIENTES
25	SECRETARIADO TÉCNICO DE LA COMISIÓN EVALUADORA (DEPENDENCIAS Y ENTIDADES)	ELABORA Y TRANSCRIBE EL ACTA CORRESPONDIENTE EN EL LIBRO DE HONOR DE LA INSTITUCIÓN.
26		MANTIENE LA CUSTODIA DEL LIBRO DE HONOR.
27		DA A CONOCER A LA USC DE LA SHCP, INFORME EJECUTIVO, INFORMACIÓN ESTADÍSTICA, ESTRATEGICA DE DIFUSIÓN Y CANDIDATOS AL PREMIO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.
28		
29		RECIBE LA INFORMACIÓN.
30	UNIDAD DE SERVICIO CIVIL DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA	FIN DEL PROCEDIMIENTO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



SECRETARÍA
DE
HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

NORMA QUE ESTABLECE EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2001

ANEXO V

INSTRUCTIVO PARA EL REQUISITADO DE LA CÉDULA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

EN EL APARTADO:	SE DEBE ANOTAR:
I. Datos del Servidor Público Sujeto a Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> . El nombre del servidor público que será evaluado . El nombre del área administrativa en la que se encuentra laborando . El nombre del puesto que ocupa. . El grupo al que pertenece el puesto (Confianza, profesional, etc). . El tiempo que tiene laborando en ese puesto.
II. Principales funciones y/o actividades que desempeña	En forma breve y clara las principales funciones y/o actividades que desarrolla en su área laboral, de las cuales se desprenderán las metas a alcanzar.
III. Descripción de metas	<p>Las 4 metas que previamente hayan sido concertadas entre el jefe inmediato y cada uno de sus subordinados.</p> <p>Procure que cada meta planteada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sea realista y alcanzable. - Sea específica, clara, concisa y sencilla. - Use un verbo activo que haga hincapié en la realización (analizar, revisar, elaborar, etc). - Determine un resultado específico que pueda medirse. - Incluya un tiempo o fecha límite para alcanzarse. <p>Ejemplo de metas: Para el personal secretarial. Ordenar y actualizar el 100% en "X" tiempo el archivo. Disminuir al 100% los errores ortográficos y de redacción, al elaborar documentos oficiales.</p> <p>Para el personal técnico operativo y administrativo, elaborar un documento que contemple una adecuada metodología y satisfaga una necesidad de acuerdo a las funciones que tenga bajo su responsabilidad.</p>
IV. Evaluación de Factores	Seleccionar en cada factor con "X" o - - el valor que se asigna al mismo, cabe señalar que el valor máximo será de 4 puntos y el mínimo será de 1. Cabe señalar que para los casos de "Calidad de Trabajo" y "Trabajo en Equipo", el puntaje máximo será de 4.5 puntos y el mínimo será de 2.
V. Comentarios Finales del Evaluado	En su caso, las inconformidades que se susciten de la evaluación, acuerdos y/o desacuerdos.
VI. Comentarios Finales del Evaluador	<p>En que procesos y como ha impactado la capacitación, en los mismos; así como el nombre de los cursos en los que participó y que permitieron esa mejora.</p> <p>En forma breve y clara las aportaciones importantes que el evaluado haya realizado y que se reflejen en una mejora de sus procesos de trabajo.</p> <p>Brevemente, si el evaluado desempeño mejor o peor sus funciones, en comparación con el ejercicio anterior.</p> <p>Brevemente los aspectos en los que el servidor público puede mejorar, para así, desarrollar con eficiencia y eficacia sus funciones.</p> <p>Los cursos y/o eventos a los que el evaluado deberá asistir, para ser más eficiente y eficaz en sus funciones.</p>
VII. Firmas de Conformidad	Para darle validez a la cédula de evaluación, las firmas del evaluado, el evaluador y el jefe del evaluado. Cabe señalar que, en el caso del evaluador y el jefe del evaluador además de presentar nombre y firma, deberá especificarse el puesto asignado.



SECRETARÍA
DE
HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

NORMA QUE ESTABLECE EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2001

ANEXO VI

DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO

ACT. NUM.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	
1	UNIDAD DE SERVICIO CIVIL DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO	ELABORA Y DIFUNDE A LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL LA NORMA Y LA METODOLOGÍA PARA OTORGAR LOS ESTÍMULOS Y LAS RECOMPENSAS.	
2	SECRETARIO TÉCNICO DE LA COMISIÓN EVALUADORA (DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL O UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES).	RECIBE LA NORMA Y METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	
3		DETERMINA EL DISEÑO, CARACTERÍSTICAS Y CONTENIDO DE LA CONVOCATORIA Y LO TURNA PARA SU APROBACIÓN.	
4		RECIBE EL PROYECTO DE LA CONVOCATORIA.	
5	COMISIÓN EVALUADORA DE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES	APRUEBA EL DISEÑO, CARACTERÍSTICAS Y CONTENIDO DE LA CONVOCATORIA Y LO TURNA AL SECRETARIADO TÉCNICO DE LA COMISIÓN EVALUADORA PARA SU DIFUSIÓN.	
6	SECRETARIADO TÉCNICO DE LA COMISIÓN EVALUADORA (DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL O UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES)	RECIBE LA CONVOCATORIA DEBIDAMENTE APROBADA.	
7		ELABORA, CON BASE EN LA CONVOCATORIA, EL MATERIAL DE DIFUSIÓN: TRIPTICOS, FOLLETOS, CIRCULARES.	
8		REPRODUCE LAS CÉDULAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	
9		TURNA AL SECRETARIADO TÉCNICO DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN (ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS DE CADA DIRECCIÓN GENERAL O UNIDAD ADMINISTRATIVA), EL MATERIAL DE DIFUSIÓN, LA CONVOCATORIA, LA NORMA Y LA METODOLOGÍA, Y LAS CÉDULAS E INSTRUCTIVO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	
10		SECRETARIADO TÉCNICO DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN (ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE CADA DIRECCIÓN GENERAL O UNIDAD ADMINISTRATIVA).	RECIBE LA CONVOCATORIA, NORMAL Y METODOLOGÍA, MATERIAL DE DIFUSIÓN Y LAS CÉDULAS E INSTRUCTIVO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, CORRESPONDIENTE, A LOS JEFES INMEDIATOS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS QUE DESEMPEÑAN PUESTOS DEL NIVEL 1 AL 27C.
11			DIFUNDE EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ENTRE EL PERSONAL CORRESPONDIENTE.
12		DISTRIBUYE LAS CÉDULAS E INSTRUCTIVOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO A LOS JEFES INMEDIATOS DEL PERSONAL QUE CORRESPONDA.	