



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

"EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL EVENTUAL  
(SUPERVISORES E INSTRUCTORES) DEL INSTITUTO  
ELECTORAL DEL DISTRITO FEDERAL EN SU DISTRITO  
ELECTORAL XXXVI"

**TRABAJO RECEPTACIONAL**  
**TALLER DE INTERVENCION PROFESIONAL**  
**"ADMINISTRACION INTEGRAL Y DESARROLLO**  
**DEL FACTOR HUMANO EN LAS**  
**ORGANIZACIONES"**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADA EN TRABAJO SOCIAL**  
P R E S E N T A N :  
**BALTAZAR SEGURA REYNA**  
Y  
**LABASTIDA ADAN ROCIO GISELA**

DIRECTORA DEL TRABAJO: LIC. GUADALUPE ANAYA LOERA



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

ESTA TESIS NO SALI  
DE LA BIBLIOTECA

## Agradecimientos

A Dios:

Te doy gracias Señor Jesús por todo lo que me has dado, por lo que tengo, por lo que soy, por la familia que me has regalado pero sobre todo gracias Señor por haberme dado la vida y conocer tus maravillas. Gracias por permitirme llegar a esta etapa de mi vida, acompañada de quien amo.

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

NOMBRE: Baltazar Segura Palma

Labastida Alan Bocio Gisela

FECHA: 9 Enero 2004

FIRMA: [Firma manuscrita]

A mis padres:

Que al guiarme con sabiduría, paciencia y amor han sabido formarme y educarme. Quiero decirles que los amo y que los admiro por todo el esfuerzo que han hecho para verme convertida en una profesionista. Gracias a su motivación y consejos. Sus anhelos hoy se convierten en realidad.

A mi hija:

A ti mi amor, quiero dedicarte este logro que sabes que también es tuyo, gracias nena por tu paciencia y comprensión y darme parte tiempo que te correspondía. Te amo.

A mis hermanos:

Por apoyarme siempre y por estar a mi lado en los momentos buenos y malos.

A mis profesores:

Por que han sabido ser un ejemplo a seguir por brindarme sus conocimientos, dedicación y compromiso a lo largo de mi formación profesional.

A la Lic. Guadalupe Anaya Loera:

Por ser mi guía en esta investigación y por brindarme su tiempo y dedicación.

A Gisela:

A ti que eres muy importante para mi, se que puedo confiar en ti. Gracias por tu amistad, apoyo y alegría que me has brindado todo este tiempo.

A mis amigas de la Carrera:

Por todos los momentos invaluables que hemos compartido en las aulas, por su entusiasmo, amistad, confianza y tiempo que me han brindado.

## Agradecimientos

A Dios:

Por haberme permitido llegar hasta este momento de mi vida con salud y una familia que me quiere y apoya.

A mis padres:

Por amarme y haberme educado, orientado y apoyado en todos los proyectos emprendidos en mi vida, gracias por todo el esfuerzo realizado para que llegara este momento. Los amo.

A mis maestros:

Por enseñarme que todo lo que aprendemos lo debemos utilizar para trabajar por la sociedad. Gracias por haber dejado parte de su vida y conocimiento en mi y por su dedicación, compromiso y amor por los estudiantes de nuestro país.

A mis amigos:

Por compartir conmigo los momentos felices de mi vida hasta hoy pero sobre todo por estar presentes siempre que los he necesitado.

A la Lic. Gabriela Narváez

A la Lic. Diana Talavera

A la Lic. Guadalupe Martínez

Al Lic. Gerardo Cabrera

Por haberme facilitado la información del IEDF para esta Investigación y por apoyarme y exigirme laboral y académicamente.

A la Lic. Guadalupe Anaya Loera:

Por su dedicación, tiempo, paciencia y profesionalismo en todo momento.

A Reyna:

Por ser excelente compañera, amiga, colega y socia.  
Gracias.



## Contenido

Página

1. El Instituto Electoral del Distrito Federal (IEDF).....	1
1.1. El IEDF: Origen, objetivo y actividades.....	1
1.2. Estructura organizacional del IEDF.....	2
1.3. Técnica actual de evaluación de Supervisores e Instructores (personal eventual) del IEDF en el Distrito XXXVI.....	5
1.4. Perfil del puesto del Supervisor.....	9
1.5. Perfil del puesto del Instructor.....	10
2. Desempeño del individuo en el ámbito laboral.....	11
2.1. Definición de desempeño.....	11
2.2. Principios fundamentales del desempeño.....	11
2.3. Creación de sistemas de trabajo de alto desempeño e impacto.....	12
2.4. Principio de enlace desempeño – recompensa.....	16
3. Importancia de los sistemas de evaluación del desempeño: Análisis y beneficios..	19
3.1. Definición de la evaluación de desempeño.....	19
3.2. El proceso de la evaluación de desempeño.....	20
3.3. Métodos para la evaluación de desempeño.....	21
3.3.1. Evaluación 360°.....	21
3.3.2. Escala gráfica.....	23
3.3.3. De Investigación de campo.....	24
3.3.4. De elección forzada.....	24
3.3.5. Incidentes críticos.....	25
3.3.6. Método mixto.....	25
3.3.7. Por objetivos.....	25
3.3.8. De comparación por pares.....	26
3.3.9. De frases descriptivas.....	27
3.3.10. De alternancia en la clasificación.....	27
3.3.11. Formas narrativas.....	27
3.3.12. Escala de calificación basada en el comportamiento.....	27
3.3.13. Evaluación por competencias.....	29
3.4. Finalidad de la evaluación de desempeño.....	33
4. Propuesta de evaluación del desempeño para el personal eventual (Supervisores e Instructores) de la Dirección General de Organización Electoral y Capacitación en el Distrito Electoral XXXVI.....	35



## Introducción

En el presente estudio monográfico se detallan los diferentes sistemas de evaluación de desempeño del personal que son utilizados actualmente en diversas instituciones, cada una tiene características específicas, así como ventajas y desventajas; éstos métodos de evaluación de desempeño están diseñados para medir las características del trabajador tales como; confiabilidad, creatividad, iniciativa, compromiso, responsabilidad, liderazgo, etc, que se consideran determinantes para desarrollar las actividades del puesto que ocupa el empleado y para la organización en general.

El prestigio de los métodos o sistemas de evaluación, se debe en gran medida a la facilidad con que se desarrollan, sin embargo, es importante que se diseñen adecuadamente y sobre todo que se lleven a cabo por personas capacitadas, con la finalidad de no caer en la subjetividad.

El Instituto Electoral del Distrito Federal (IEDF) cuenta con cuarenta Distritos Electorales, y pese a que tienen la misma estructura organizacional, desarrollan técnicas y métodos diferentes de trabajo lo cual representa un reto para la evaluación, seguimiento y desarrollo de la capacitación que se les proporciona.

Las funciones que desempeña el personal eventual (Supervisores e Instructores) del Distrito Electoral XXXVI del Instituto Electoral del Distrito Federal, son fundamentales ya que los Supervisores e Instructores son quienes tienen la responsabilidad directa de sensibilizar a los ciudadanos sobre la importancia de la participación y los valores democráticos, además de transmitirles los conocimientos y habilidades requeridas para realizar las actividades propias de la Jornada Electoral.

Es aquí precisamente donde el Trabajador Social juega un papel muy importante, ya que cualquier institución depende del capital humano, sin éste la organización no tendría sentido y por ello se le debe retribuir equitativamente de acuerdo al rendimiento o beneficio que éste proporciona. Debido a que el éxito de cualquier organismo público y privado depende en gran medida del buen funcionamiento de sus empleados es necesario determinar la calidad de trabajo de cada persona y contar con un programa de evaluación, basado en los objetivos y metas que tiene la organización. De acuerdo con Ezequiel Ander – Egg y María José Aguilar, lo técnico no opera en el vacío administrativo, es decir buena parte de la prestación de los servicios sociales se da dentro de un tejido burocrático o en un tejido organizacional y por ello es muy cierto que en los últimos años un creciente número de trabajadores sociales, preocupados por incrementar la efectividad y eficiencia en la prestación de los servicios sociales y en la realización de programas de acción social han incursionado en el mejoramiento de las prácticas administrativas.



La identificación de esta necesidad dentro del Instituto Electoral del Distrito Federal, fue posible gracias a la inquietud que surgió por comprender el desarrollo del Proceso Electoral y todo lo que conlleva, sin embargo este reconocimiento no hubiera sido posible sin la formación de ambas aspirantes en el Diplomado de Administración Integral y Desarrollo del Factor Humano en las Organizaciones, el cual mostró diversos escenarios del ámbito laboral así como la trascendencia del factor humano en los diferentes organismos y que junto con el bagaje de conocimientos adquiridos a lo largo de la Licenciatura en Trabajo Social, dieron la base para desarrollar una propuesta objetiva y que resulte benéfica tanto para la institución como para los empleados y los ciudadanos.

En una búsqueda por la excelencia del personal que labora en el Instituto Electoral del Distrito Federal se considera necesaria la existencia de un sistema de evaluación de desempeño adecuado a las características de cada Distrito Electoral que sea útil para reforzar y aclarar dudas sobre alguno de los conocimientos o habilidades adquiridos por los ciudadanos durante la capacitación y que permita desarrollar el programa de Capacitación al personal eventual para el siguiente Proceso Electoral.

La evaluación de desempeño se torna indispensable para verificar permanentemente el logro de objetivos e introducir paulatinamente las modificaciones requeridas que permitan hacer frente al contexto social que se encuentra en constante transformación, además de ser útil para alentar a los empleados a reflexionar sobre sus fortalezas y debilidades, estimulándolos para que se planteen metas y desarrollen estrategias adecuadas.

En el capítulo uno se describe al Instituto Electoral del Distrito Federal, cuál es su función y por que es tan importante para éste el recurso humano, en sus procesos laborales, principalmente en las temporadas en las que corresponde preparación de Proceso Electoral en cada uno de los cuarenta Distritos Electorales que lo conforman ya que contrata personal eventual para el área de capacitación quienes ocupan los cargos de Supervisores e Instructores y son quienes tienen la responsabilidad de transmitir los conocimientos necesarios a los ciudadanos insaculados para ocupar el cargo de funcionario de Mesa Directiva de Casilla, cabe aclarar que aunque la mayoría del personal es eventual se considera de suma importancia evaluar el desempeño por los siguientes motivos; con base en la evaluación se puede desarrollar un sistema que permita mejorar la calidad de la capacitación e información que se transmite a los ciudadanos, a su vez se analizan las técnicas para evaluar al personal eventual en esta institución y se describen los perfiles de los puestos de Supervisor e Instructor, así mismo se identifican fallas en la coordinación de personal y por último se da una equidad laboral que repercute directamente en la democracia del país.

En el capítulo dos se define que es el desempeño, su importancia y el beneficio que puede tener la organización al considerarlo para mejorar su efectividad. Se expone la importancia de la creación de un sistema de trabajo de alto desempeño que se enfoque en los objetivos prioritarios de la institución, así como las estrategias de compensación que se pueden implementar para lograr las metas.



En el capítulo tres se detallan cada uno de los diferentes sistemas de evaluación de desempeño que se utilizan en las organizaciones, ya que estos constituyen una apreciación sistemática del comportamiento de las personas en los cargos que ocupan. Se abordan las nuevas tendencias en la evaluación del desempeño humano tomando en cuenta las ventajas y desventajas de cada sistema, con la finalidad de poder obtener información necesaria para la toma de decisiones encaminadas al desarrollo personal de cada trabajador y en consecuencia de la organización en donde se labora.

En la propuesta se analiza el material e instrumentos que fueron utilizados en el Distrito XXXVI ubicado en la Delegación Xochimilco, para evaluar el desempeño del personal eventual en las diferentes etapas del Proceso Electoral. Así mismo, se toman en cuenta las necesidades que presenta el Instituto en cuanto a motivación y capacitación de su personal, que pudieran influir en el desempeño de sus actividades.

El Instituto Electoral del Distrito Federal, se verá beneficiado con el sistema de evaluación que se propone, ya que podrá reducir los costos en cuanto a la selección y capacitación del personal, debido a que dentro de la propuesta se contempla que aquellos empleados que resulten aprobados satisfactoriamente de la evaluación, se integren en una cartera de empleados que serán considerados para ser contratados en futuros Procesos Electorales, y de esta manera se contará con personal competente que desarrollará mejor su trabajo, obteniendo resultados satisfactorios para el Instituto. Otro beneficio radica en la posibilidad de elaborar un perfil y un mecanismo de selección de personal, precisos con base en los resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación propuesta.



## CAPITULO 1

### El Instituto Electoral del Distrito Federal IEDF



## 1. EL INSTITUTO ELECTORAL DEL DISTRITO FEDERAL (IEDF)

### 1.1 El IEDF: Origen, objetivo y actividades.

El Instituto Electoral del Distrito Federal IEDF es un organismo público, autónomo, depositario de la autoridad electoral, responsable de organizar las elecciones locales y procedimientos de participación ciudadana<sup>1</sup>.

En la ciudad de México a partir del 19 de octubre de 1999 se da a conocer por medio de la Gaceta Oficial el surgimiento del Instituto como organismo de carácter permanente, independiente en sus decisiones, autónomo en su funcionamiento y profesional en su desempeño, con personalidad jurídica y patrimonio propios así como con sus leyes propuestas en un Código Electoral.

Sus acciones están orientadas a contribuir al desarrollo de la vida democrática, asegurar a los ciudadanos el ejercicio de sus derechos político electorales y vigilar el cumplimiento de sus obligaciones, garantizar la celebración periódica y pacífica de las elecciones así como la celebración de los procedimientos de participación ciudadana entre otras.

Para lograr su objetivo las actividades del IEDF están encaminadas hacia:

- El desarrollo de la vida democrática en la Ciudad de México.
- El fortalecimiento del régimen de Partidos Políticos.
- La promoción de los derechos político electorales de los ciudadanos y vigilar el cumplimiento de sus obligaciones.
- La celebración periódica y de manera pacífica de las elecciones para renovar a los integrantes de los Órganos de Gobierno Legislativo y Ejecutivo del Distrito Federal, así como de los procedimientos de participación ciudadana.
- La preservación de la autenticidad y efectividad del sufragio.
- La promoción del voto y la difusión de la cultura democrática.

Los principios rectores que lo caracterizan son:

- Imparcialidad
- Equidad
- Certeza
- Objetividad
- Independencia
- Legalidad

Sus principales actividades son:

- Desarrollar programas de Capacitación y Educación Cívica.

---

➤ <sup>1</sup> Instituto Electoral del Distrito Federal. Código Electoral del Distrito Federal 1\* reimpresión. México 2000. Artículo 52. Universidad Nacional Autónoma de México



- Actualizar permanentemente la Cartografía Electoral.
- Vigilar la aplicación de los derechos y prerrogativas de los partidos políticos.
- Mantener actualizado el padrón y lista de electores.
- Producir materiales electorales.
- Organizar procesos electorales y procedimientos de participación ciudadana.
- Cómputo de resultados.
- Declaración de validez y otorgamiento de constancias en las elecciones de Diputados, Jefe de Gobierno y Jefes Delegacionales.
- Regulación de la observación electoral y de las encuestas o sondeos de opinión con fines electorales.

El Código Electoral del Distrito Federal indica que las elecciones ordinarias de Jefe de Gobierno, de Diputados a la Asamblea Legislativa y de Jefes Delegacionales deben celebrarse el primer Domingo de Julio del año que corresponda.<sup>2</sup>

El proceso electoral ordinario se inicia en la primera semana del mes de Enero del año de la elección y concluye una vez que el Tribunal Electoral del Distrito Federal haya resuelto el último de los medios de impugnación que se interpongan o cuando se tenga constancia de que no se presentó ninguno.<sup>3</sup>

En cuanto a los procesos de participación ciudadana, la etapa de preparación del proceso inicia con la convocatoria respectiva y concluye con la jornada electoral y el plazo para su realización es de noventa días.

## 1.2 Estructura organizacional del IEDF.

El IEDF se conforma por un Consejo General, Órganos Ejecutivos y Técnicos, un Órgano Desconcentrado en cada uno de los Distritos Electorales, Órganos de vigilancia y Mesas Directivas de Casilla<sup>4</sup>.

El Consejo General es el órgano superior de dirección del IEDF y se integra por un Consejero Presidente, seis Consejeros Electorales con derecho a voz y voto, un Secretario Técnico Jurídico y Representantes de Partidos Políticos con derecho a voz.<sup>5</sup> El Consejo General cuenta con seis comisiones permanentes para el desempeño de sus atribuciones y supervisión del desarrollo adecuado de las actividades de los órganos ejecutivos y técnicos del IEDF, esas comisiones son las siguientes:<sup>6</sup>

- a) Asociaciones Políticas
- b) Fiscalización
- c) Administración y del Servicio Profesional Electoral
- d) Registro de Electores del Distrito Federal

---

<sup>2</sup> Ibid. Artículo 136

<sup>3</sup> Ibid. Artículo 137

<sup>4</sup> Ibid. Artículo 54

<sup>5</sup> Ibid. Artículo 55

<sup>6</sup> Ibid. Artículo 64

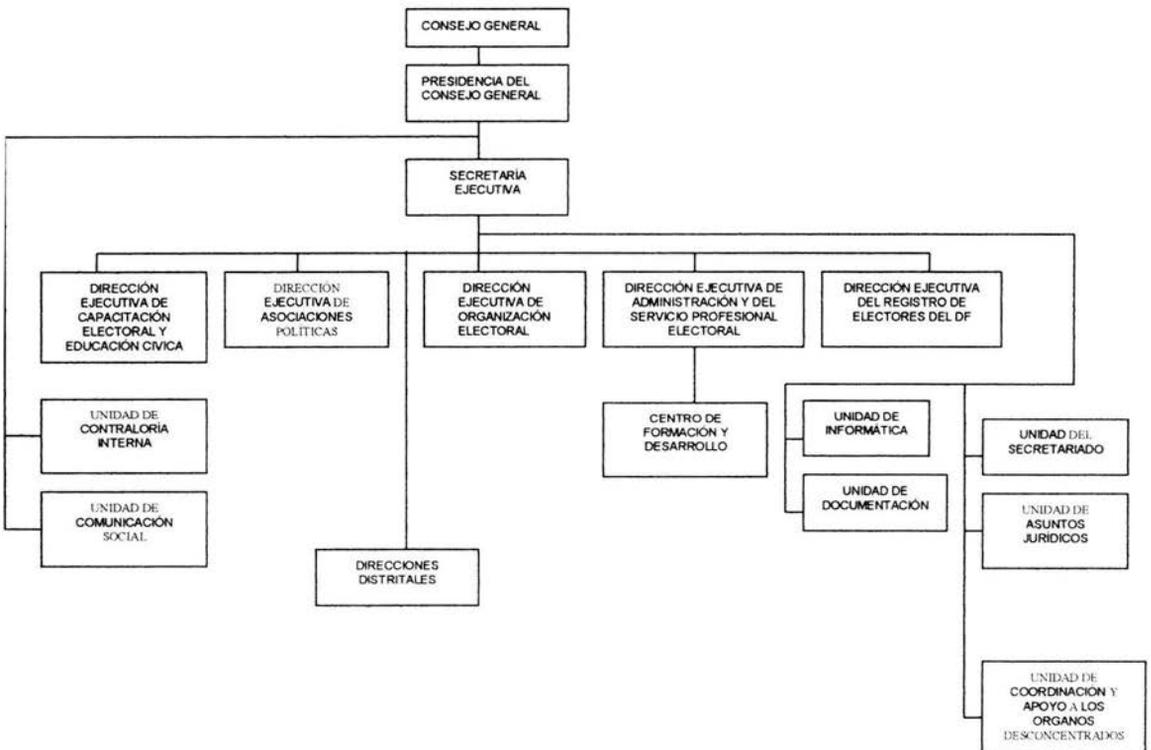


- e) Capacitación Electoral y Educación Cívica
- f) Organización Electoral.

El IEDF cuenta con cinco direcciones ejecutivas<sup>7</sup>.

- a) Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica (DECEyEC)
- b) Dirección Ejecutiva de Asociaciones Políticas (DEAP)
- c) Dirección Ejecutiva de Organización Electoral (DEOE)
- d) Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral (DEASPE)
- e) Dirección Ejecutiva del Registro de Electores del Distrito Federal. (DEREDF)

### ORGANIGRAMA DEL INSTITUTO ELECTORAL DEL DISTRITO FEDERAL



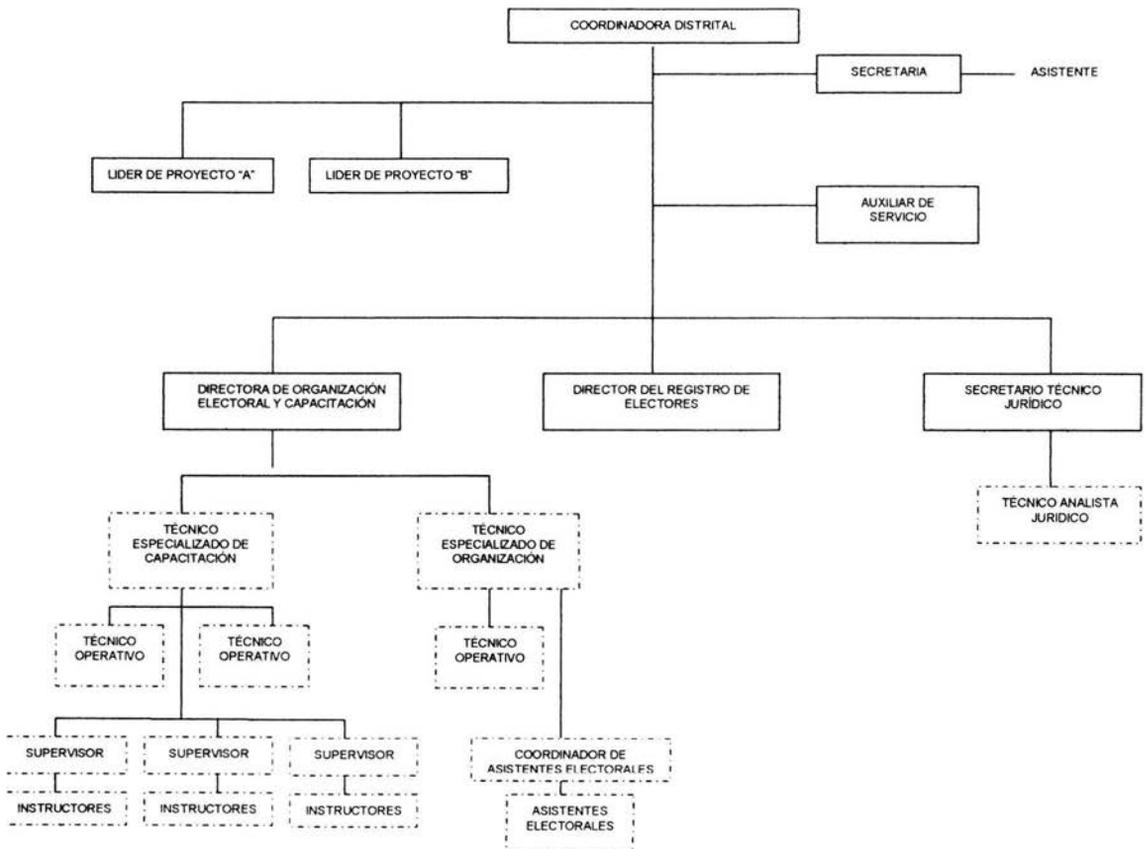
<sup>7</sup> Ibid. Artículo del 76 al 80  
Universidad Nacional Autónoma de México



### Órganos desconcentrados

Están integrados por un Consejo Distrital y Direcciones Distritales<sup>8</sup>. EL IEDF consta de cuarenta órganos desconcentrados, de los cuales dieciséis son los Consejos Distritales cabecera de Delegación.

### ORGANIGRAMA DEL DISTRITO ELECTORAL XXXVI



Indica al personal que se contrata eventualmente para desarrollar el Proceso Electoral.

<sup>8</sup> Ibid. Artículo 81



### 1.3 Técnica actual de evaluación de Supervisores e Instructores (personal eventual) del IEDF en el Distrito Electoral XXXVI.

La Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica mediante su Programa de Capacitación Electoral, plantea los lineamientos generales de acción para la contratación y capacitación del personal eventual que a su vez capacitarán a los ciudadanos insaculados<sup>9</sup> para ser Funcionarios de Mesas Directivas de Casilla en el Proceso Electoral.

Para coadyuvar en el desarrollo operativo del Programa de Capacitación Electoral se contrata una plantilla de personal eventual. Dicha plantilla se conforma por; Técnicos Electorales Especializados, Técnicos Operativos Electorales, Supervisores e Instructores. La selección de éste personal es responsabilidad de los órganos desconcentrados, de acuerdo a los procedimientos y perfiles aprobados por la Comisión de Capacitación Electoral y Educación Cívica. Las percepciones salariales son definidas por las instancias competentes<sup>10</sup> de acuerdo al tabulador de sueldos vigente y el presupuesto aprobado.

El IEDF cada vez que realiza Procesos Electorales contrata aproximadamente 1500 Instructores y 150 Supervisores por un período variable de acuerdo al tipo de proceso que lleve a cabo. Su selección se realiza mediante el concurso de oposición abierto al que se invita mediante convocatoria pública (en los principales diarios) que emite el Consejo General.

La distribución de este personal entre los órganos desconcentrados se realiza en principio de manera proporcional, según el número de mesas directivas de casilla por instalar, pero también se consideran las características particulares de cada uno de ellos. La distribución final para el Distrito XXXVI en el Proceso Electoral 2003 propuesta por la Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica y aprobada por la Comisión de Capacitación Electoral y Educación Cívica fue de 30 Instructores y 3 Supervisores.

En cada órgano desconcentrado los Instructores y Supervisores dependen directamente del Director de Organización Electoral y Capacitación, quien se auxilia del Técnico Electoral Especializado para su organización, coordinación y control cotidianos.

Los Supervisores e Instructores constituyen el último eslabón de la estructura del personal operativo en el área de capacitación de cada distrito y son los encargados

---

<sup>9</sup> Instituto Electoral del Distrito Federal. Código Electoral del Distrito Federal. Art. 168 El Consejo General, en el mes de febrero del año de la elección designa los mecanismos aleatorios para la designación de funcionarios de casilla. Puede emplearse el sorteo, considerarse el mes y día de nacimiento de los electores, así como las letras iniciales de los apellidos, el procedimiento deberá iniciar en el mes de marzo del año en que deban celebrarse las elecciones, eligiendo, de las listas nominales de electores, a un 10 por ciento de ciudadanos de cada sección electoral, sin que en ningún caso el número de ciudadanos insaculados sea menor a cincuenta.

<sup>10</sup> Comisión de Administración y del Servicio Profesional Electoral.  
Universidad Nacional Autónoma de México



directos del seguimiento personalizado de los ciudadanos insaculados en cada una de las etapas del Programa de Capacitación Electoral (PCE 2003) que son:

- ☞ Entrega de cartas convocatoria: se entregan personalmente a los ciudadanos insaculados de cada sección electoral, en su domicilio. En esta visita se les invita a recibir el curso de capacitación electoral, ya sea en su domicilio, trabajo o que acuda a los centros de capacitación aprobados por el Consejo Distrital; en caso de no localizar a la persona indicada, se podrá entregar la carta a un familiar o conocido, mayor de 18 años, que resida en el mismo domicilio;
- ☞ Capacitación dirigida a ciudadanos Insaculados: una vez que han aceptado la carta convocatoria se les visita nuevamente para darles el curso en el cual se indican las actividades a realizar el día de la Jornada Electoral de manera general, verificando que cumplan con los requisitos establecidos en el artículo 94<sup>11</sup> del Código Electoral del Distrito Federal. El propósito de esta capacitación es que los ciudadanos conozcan las responsabilidades de los Funcionarios de Mesas Directivas de Casilla durante la Jornada Electoral, comprendan su importancia para preservar la vida democrática de nuestra ciudad y se motiven a participar;
- ☞ Designación de Funcionarios de Mesas Directivas de Casilla (FMDC): en el mes de mayo los Consejos Distritales sortean una letra la cual se considera para hacer la designación de los Funcionarios de Mesa Directiva de Casilla por medio del Sistema Informático;
- ☞ Entrega de Nombramientos y Sustituciones: los Instructores acuden al domicilio de los ciudadanos designados y entregan personalmente el Nombramiento, documento en el que se especifica cuál es el cargo que ocupará el ciudadano el día de la Jornada Electoral, en caso de que el ciudadano no acepte el nombramiento o no se le localice después de varios intentos, el Instructor debe entregar un Aviso de baja, en el que incluya los datos básicos del ciudadano con la fecha y el motivo por el cual causa baja o en caso de renuncia el motivo de ésta, para que con dicha información se realice la Sustitución correspondiente mediante el sistema informático y se visite al nuevo ciudadano designado para hacerle entrega de su Nombramiento;
- ☞ Segunda capacitación: esta capacitación está dirigida exclusivamente a los ciudadanos designados que aceptaron el cargo de Funcionario de Mesa Directiva de Casilla; en esta ocasión la capacitación consiste en detallar las

---

<sup>11</sup> Instituto Electoral del Distrito Federal. Código Electoral del Distrito Federal. Art.94 Para ser integrante de MDC se requiere ser mexicano sin contar con otra nacionalidad y ciudadano residente en la sección electoral que comprenda la casilla, estar inscrito en el registro de electores del DF; contar con credencial para votar con fotografía, estar en ejercicio de sus derechos políticos, tener un modo honesto de vivir, haber participado en el curso de capacitación electoral impartido por el área de Capacitación y Educación Cívica, no ser servidor público de confianza con mando superior, ni tener cargo de dirección partidista de cualquier jerarquía, ni parentesco hasta el segundo grado con los candidatos a elegir, y saber leer y escribir y no tener más de setenta años el día de la elección



actividades a efectuar el día de la Jornada Electoral de acuerdo al cargo que le fue asignado, utilizando el material que proporciona la Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica, además se procura que los ciudadanos practiquen las funciones, poniendo especial atención a la clasificación de votos y llenado de actas, para esto último realizan simulacros con los integrantes de las Mesas Directivas de Casilla, el facilitador para esta actividad debe ser preferentemente el mismo Instructor;

✉ Jornada Electoral: éste día los Supervisores e Instructores fungen como representantes del IEDF ante las Mesas Directivas de Casilla, bajo la coordinación de los Consejos Distritales y de acuerdo a los lineamientos que para tal efecto emita el Secretario Ejecutivo del Consejo General; es decir apoyarán a los Asistentes Electorales<sup>12</sup> en las tareas que a estos les sean asignadas, en la resolución de los problemas que se presenten y en las demás tareas que les sean indicadas; en caso de ausencia por parte de alguno de los Funcionarios de Mesa Directiva de Casilla los Asistentes con el apoyo del Instructor son los encargados de orientar al resto de los funcionarios en la sustitución y es obligación del Instructor capacitar a los ciudadanos tomados de la fila.

Los Instructores deben cumplir con los objetivos y metas que les son señaladas por el Supervisor a cargo, el Técnico Electoral Especializado y/o el Director de Organización Electoral y Capacitación.

Para el personal que laboró en el proceso electoral 2003, todavía no existen lineamientos aprobados de cómo se va a realizar la evaluación de los Supervisores e Instructores, el único antecedente que se tiene es una base de datos que fue empleada para evaluar el desempeño de los Asistentes Electorales, en el año 2000, fue retomada y adaptada para evaluar a Instructores, esto mediante la "Base de datos con información sobre el perfil y la evaluación del desempeño de los Instructores y Supervisores contratados para el año 2000" (ver formatos en anexos), que elaboró la Unidad de Informática del IEDF.

En dicha base de datos se incluye a todos los Supervisores e Instructores, se evalúa a aquellos que hayan permanecido en el puesto al menos quince días sin importar si firmaron contrato o no, únicamente en los casos de permanencia menor a este período se registran los datos personales, escolares y laborales exclusivamente para control.

---

<sup>12</sup> Instituto Electoral del Distrito Federal. Código Electoral del Distrito Federal. Artículo 185 del Código Electoral del Distrito Federal. Los Asistentes Electorales auxiliarán a las Direcciones Distritales y a los Consejos Distritales en los trabajos de: a) Recepción y distribución de la documentación y materiales electorales en los días previos a la elección; b) Verificación de la instalación y clausura de las mesas de casilla; c) Información sobre los incidentes ocurridos durante la jornada electoral; d) Apoyar a los funcionarios de casilla en el traslado de los paquetes electorales; y e) Los que expresamente les confiera el Consejo Distrital.



A continuación presentamos literalmente los lineamientos (Circular No.153 Secretaría Ejecutiva 14 de Agosto de 2001), que fueron utilizados en los Distritos Electorales para evaluar a los Instructores y Supervisores en el año 2000:

- Los campos de la evaluación del desempeño se dejan en cero y en el espacio de observaciones se anota la leyenda "NO APLICA EVALUACIÓN".
- En los campos relativos al proceso de selección, se anotan, los resultados que el Supervisor o Instructor obtuvo, sin importar si finalmente trabajó en categoría distinta a la que concursó.
- En los casos de cambios de cargo, de Instructor a Supervisor o viceversa, la selección del cargo a considerar para el registro se realiza observando dos criterios:
  - a) En primera instancia prevalece el cargo en el que haya permanecido al menos dos terceras partes del tiempo de estancia total en el Instituto Electoral del Distrito Federal.
  - b) En caso de tiempos de permanencia similares en ambos cargos, prevalece el de Supervisor.
- Dentro de la base existe un apartado en el que se evalúa el desempeño, en el rubro de "Logro de la meta de ciudadanos capacitados" se debe considerar tanto lo relativo a la capacitación como a la notificación, reforzamiento de la capacitación e integración final de las mesas directivas de casilla. Si se da el caso de que por las tareas asignadas a los Supervisores no sea factible evaluar los rubros "Calidad en la capacitación" y/o "Capacidad para motivar al ciudadano", los campos correspondientes son dejados en cero, y se calcula el promedio solo con los rubros evaluados. En estos casos se anota en el espacio de observaciones la leyenda: "No aplica".
- Los casos excepcionales o no previstos en los Lineamientos son resueltos directamente por la Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica.

El objetivo de este procedimiento es que la base de datos se convierta en una herramienta de apoyo en diferentes actividades que realice el IEDF en años venideros, fundamentalmente en lo que se refiere a la recontractación de dicho personal, ya sea en el mismo puesto o en cualquier otro, esto para contribuir al avance en la profesionalización, eficiencia, legalidad y transparencia del desempeño de los miembros del IEDF.



Para lograrlo se evalúan los resultados de la actuación de los Supervisores e Instructores en el desarrollo de las actividades señaladas por el Consejo General, la Comisión de Capacitación Electoral y Educación Cívica, la Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica y el Consejo Distrital.

Así mismo se evalúa la capacidad y la disposición de éste personal para participar en labores de equipo, trabajo de campo y habilidades para relacionarse con los ciudadanos seleccionados, con los funcionarios y personal de los consejos Distritales.

Habiendo analizado el contenido de los lineamientos, se confirma que éstos son ambiguos, por lo que es fundamental desarrollar una propuesta de evaluación que sea precisa, confiable y objetiva.

#### **1.4 Perfil del puesto de Supervisor.**

Los aspirantes a este puesto deben residir preferentemente en el Distrito Federal ya que las actividades que realizan son en campo y por lo tanto es necesario que conozcan las avenidas, calles y principales centros públicos de los barrios, colonias y pueblos que conforman el Distrito.

Los requisitos académicos que se solicitan son estudios de Nivel Medio Superior concluido, conocimientos básicos de paquetería como; word, excel y power point, así como conocimientos básicos de la Legislación Electoral del Distrito Federal; ya que las actividades a desarrollar están estrechamente ligadas con la democracia y todo lo que este concepto implica, además de que los seleccionados para este puesto tienen personal a su cargo por lo que se les requiere experiencia de trabajo operativo en al menos un Proceso Electoral o de Participación Ciudadana así como habilidades para coordinar y supervisar equipos de trabajo, ya que son ellos quienes llevan el control del trabajo realizado por los Instructores con la finalidad de que los ciudadanos que funjan como Funcionarios de Mesa Directiva de Casilla sean debidamente capacitados para el día de la Jornada Electoral.

Además se les requiere disponibilidad para trabajar en horarios discontinuos, fines de semana y días festivos; esto debido a que se trabaja con los horarios de los ciudadanos, es decir, son ellos quienes determinan los tiempos de trabajo de los Supervisores e Instructores de acuerdo al tiempo del que dispongan para recibir al personal del IEDF en las diferentes etapas del proceso de capacitación electoral.

Las personas que son electas para ocupar el cargo de Supervisores son quienes obtienen las mejores calificaciones en el examen de conocimientos además de haber asistido puntualmente a la entrevista con el personal encargado.



## 1.5 Perfil del puesto de Instructor.

Los aspirantes a este puesto deben residir preferentemente en el Distrito Federal ya que las actividades que realizan son en campo y por lo tanto es necesario que conozcan las avenidas, calles y principales centros públicos de los barrios, colonias y pueblos que conforman el Distrito, además de que al vivir dentro del mismo Distrito se da preferencia a que los Instructores trabajen en las secciones correspondientes a su domicilio, con la finalidad de que se facilite el traslado y el reconocimiento de la zona de trabajo para optimizar el tiempo y los recursos disponibles.

Los requisitos académicos que se solicitan son Secundaria concluida, conocimientos básicos de la Legislación Electoral del Distrito Federal. Experiencia en procesos electorales o de participación ciudadana preferentemente, ya que la principal actividad que desarrollan los Instructores consiste en hacer una labor de sensibilización con los ciudadanos sobre la importancia de su participación en los Procesos Electorales y de Participación Ciudadana (como en las consultas vecinales, plebiscitos, referéndums, etc.).

Uno de los principales requisitos para ocupar este puesto es que cuenten con experiencia de trabajo en campo, ya que es una actividad muy desgastante que implica estar mucho tiempo en la calle, caminando, soportando los variados cambios climáticos, buscando domicilios en calles sin nombre o con numeración desordenada entre otras. La disponibilidad para trabajar en horarios discontinuos, fines de semana y días festivos es otro requisito que obedece a que el empleado tiene que trabajar en los tiempos que el ciudadano disponga para recibirlo según sus actividades, durante dicho proceso.

Los aspirantes tanto al puesto de Supervisor como al de Instructor deben acreditar satisfactoriamente la evaluación curricular, el examen de conocimientos básicos así como presentarse puntualmente a la entrevista.



## CAPITULO 2

### Desempeño del Individuo en el Ámbito Laboral



## 2. Desempeño del individuo en el ámbito laboral.

### 2.1 Definición de desempeño

En el presente capítulo se define el término desempeño y para ello se retoman las siguientes definiciones:

- **Desempeño:** Acto de desempeñar o desempeñarse.  
**Desempeñar:** Hacer uno la tarea, el trabajo o el papel a que ha sido destinado u obligado.<sup>13</sup>
- **Desempeño:** Acción de desempeñar: el desempeño de un deber, etc.  
**Desempeñar:** Cumplir con lo que debe uno hacer: desempeñar sus obligaciones.<sup>14</sup>
- **Desempeño:** Acción y efecto de desempeñar.  
**Desempeñar:** Cumplir, hacer aquello a que alguien está obligado.<sup>15</sup>

Una de las principales preocupaciones de la administración del personal, radica en el diseño de procedimientos con los cuales medir la potencialidad de trabajo de los miembros de la organización y su efectividad en el cumplimiento de objetivos de la misma; de donde el desempeño de un empleado en un puesto consiste en cumplir o hacer aquello a lo que uno está obligado; es decir en cada organización debe existir previamente una descripción de puestos, que contenga detalladamente las actividades que se deban desarrollar; es el cómo y el qué se espera del desempeño, por lo que es necesario identificar criterios medibles para cada una de estas actividades dichos criterios de desempeño se asocian regularmente a elementos de competencia.

Los gerentes, jefes o supervisores deben explicar con claridad las expectativas de desempeño que tienen respecto de sus subordinados, para que éstos consideren el desarrollo de sus actividades dentro de un margen previo de productividad que se estima de ellos.

El desempeño de un empleado en un puesto no siempre es indicador de que éste pueda desarrollar sus actividades en un puesto diferente o de mayor nivel por lo que se deben considerar diversos factores para evaluar su trabajo.

### 2.2 Principios fundamentales del desempeño

El desarrollo del desempeño depende de múltiples factores, tales como los ambientales, los referidos a motivaciones intrínsecas y extrínsecas respecto del trabajo,

---

<sup>13</sup> Diccionario de Administración. Océano Grupo Editorial. 1999.

<sup>14</sup> Diccionario Larousse. Editorial Larousse. 1999.

<sup>15</sup> Diccionario Enciclopédico Quillet. Editorial Quillet. 1999.



los de la capacidad de liderazgo adecuado por parte de las jefaturas, los de una comunicación adecuada, los de un sistema ordenado, práctico y funcional de organización de la fuerza de trabajo basado en el conocimiento claro de las fortalezas y debilidades de los trabajadores; esto es lo que nos proporciona un sistema adecuado de desarrollo del desempeño del personal.

El desempeño del trabajador se evalúa a través del quehacer de las personas en su área de trabajo, normalmente este procedimiento necesario no deja siempre satisfechos a todos los involucrados, sean estos los trabajadores, los sindicatos, las jefaturas o el personal responsable de la implementación completa del programa mismo.

Medir el desempeño significa establecer parámetros cuantitativos de la conducta laboral y comparar las conductas individuales entre los trabajadores o grupos de trabajadores. Para tal efecto existe una gran cantidad de técnicas e instrumentos de medición del rendimiento en los procedimientos de administración del personal, las que se usan con aplicación práctica en una serie de sistemas de calificación, basados en aspectos generales del quehacer laboral. Con lo cual, una vez medido el desempeño, obtenemos una fotografía actualizada del trabajador que nos permite establecer una base sustentable y objetiva para la toma de decisiones.

En algunas organizaciones sólo se aplican un conjunto de técnicas de desarrollo del aprendizaje laboral basadas en procedimientos aislados, usualmente ajenos a los objetivos organizacionales. Por esta razón no se encuentran ligadas directamente a indicadores claros de desarrollo, ni a estrategias confiables de desarrollo del personal.

Es evidente la necesidad de una herramienta de evaluación y desarrollo del desempeño laboral a lo largo de la estancia del empleado en la organización, que permita que se desarrollen las actividades, buscando el logro de las metas para llegar al objetivo planteado.

### **2.3 Creación de sistemas de trabajo de alto desempeño e impacto.**

"Los sistemas de trabajo de alto desempeño, son una combinación específica de prácticas de recursos humanos, estructuras y procesos de trabajo que aumentan al máximo el conocimiento, la habilidad, el compromiso y la flexibilidad de los empleados. El concepto fundamental es el "sistema". Los sistemas de trabajo de alto desempeño se componen de muchas partes relacionadas que se complementan para alcanzar las metas de una organización, grande o pequeña."<sup>16</sup>

Los principios básicos que sustentan a los sistemas laborales de alto desempeño, son sencillos, pero muy sólidos:

---

<sup>16</sup> Sherman, Arthur. *Administración de Recursos Humanos*. Pág. 636.  
Universidad Nacional Autónoma de México



- Compartir la información
- Desarrollo de conocimientos
- Enlace entre el desempeño y la recompensa
- Equidad

El primer principio se refiere a la importancia que tiene el compartir la información con los empleados. Si las personas que ocupan los mandos superiores consiguen comunicarse fluidamente con el personal, podrán crear una cultura de información compartida y por lo tanto es más probable que los empleados estén dispuestos a trabajar para alcanzar las metas de la organización.

Cuando los empleados reciben información oportuna sobre el desempeño planes y estrategias de la empresa, aumentan las probabilidades de que ellos mismos planteen sugerencias válidas para mejorarla y cooperen en los cambios organizacionales más importantes. Así mismo se sienten más comprometidos con los cursos de acción nuevos si reciben aportes o pueden hacer sugerencias en la toma de decisiones.

El segundo principio destaca la importancia del desarrollo del conocimiento, ya que los sistemas de trabajo de alto desempeño dependen del cambio de las funciones manuales a las del conocimiento. En la actualidad los empleados necesitan una amplia variedad de habilidades y técnicas, de solución de problemas, para trabajar en forma individual o en equipo en proyectos de vanguardia. Debido a la velocidad del cambio, los requerimientos de conocimientos y habilidades se deben modificar con rapidez, por lo que los empleados deben ser capacitados de manera continua.

Los empleados en los sistemas de trabajo de alto desempeño necesitan aprender en tiempo real y en el puesto, utilizando enfoques innovadores para resolver problemas, en muchas ocasiones los empleados buscan resultados que les beneficien y no necesariamente a la organización en su totalidad; es por ello que el tercer principio se refiere al enlace entre el desempeño y la recompensa. Es decir; que las cosas tienden a suavizarse cuando hay alguna manera de concordar las metas del empleado y las de la organización. Cuando las recompensas se unen al desempeño, los empleados buscan resultados que sean benéficos para ellos y para la organización. El enlace de las recompensas con el desempeño organizacional garantiza la justicia. De igual importancia, las recompensas basadas en el desempeño aseguran que el personal tenga acceso a las ganancias generadas por cualquier mejora en el desempeño.

El cuarto principio tocante a la equidad según la experiencia de las grandes organizaciones indica que un entorno de trabajo más equitativo elimina las diferencias de nivel de poder y en el proceso aumenta la colaboración y el trabajo en equipo; cuando esto ocurre, la productividad puede mejorar si las personas, que alguna vez trabajaron en aislamiento (o en oposición) comienzan a trabajar en conjunto.



Sin embargo, desplazar hacia abajo el poder en las organizaciones, es decir ceder autoridad a los empleados, con frecuencia exige cambios estructurales. El engrandecimiento y enriquecimiento de puestos, así como los equipos de trabajo autodirigidos son métodos típicos para aumentar el poder que tienen los empleados para influir en las decisiones, plantear sugerencias de cambio o emprender acciones propias, y de esta manera reducir las distancias de poder para que los empleados puedan ser más participativos y de manera simultánea se logra mejorar la calidad de vida en el trabajo y el desempeño organizacional.

El hecho de buscar un sistema de alto desempeño para mejorar una organización, nos lleva a la necesidad de crear equipos de alto desempeño a partir de los objetivos planteados, estos equipos se integran seleccionando a especialistas técnicos primordialmente por su capacidad para desarrollar una determinada función en el proyecto y si bien es conveniente tomar en cuenta su afinidad personal esta nunca es determinante; se integran una vez establecido el objetivo; la selección a partir de la especialidad técnica, hace que el equipo tienda a ser multicultural, en el sentido de que pocas veces comparten valores o esquemas mentales, por lo que los integrantes del grupo tendrán reacciones diferenciadas a estímulos intelectuales y emocionales similares; los esfuerzos de comunicación e integración deben dar resultados a muy corto plazo.

Para lograr la integración de un equipo se deben dar los siete movimientos<sup>17</sup> que se complementan de manera que al darse uno se impulsan los demás, el esfuerzo de integración debe pasar por todos ellos, una y otra vez.

- Las rutinas de eficiencia: en el nivel más básico de la acción, los miembros de un equipo integrado tienen prácticas individuales que se orientan al fin, por lo que los valores y hábitos personales son las características que permitirán la integración del individuo al grupo. La práctica de registrar a detalle el uso del tiempo el día de hoy y planear el día siguiente, se orienta a la eficiencia del grupo, en cambio las acciones no planeadas implican menor esfuerzo y dificultan la participación del empleado en el equipo.
- El disfrute: los empleados disfrutan en grupo los logros comunes e individuales, desarrollando actividades de celebración, que los cohesionan y les dan resistencia emocional ya que la presión los hace tender a la desintegración. Programar actividades de convivencia facilita que los empleados visualicen el impacto de su labor al realizarla en equipo, así como intercambiar experiencias de logros y dificultades vencidas; así mismo en este tipo de eventos se les deben dar a conocer los resultados obtenidos del esfuerzo grupal para que todos sean partícipes del éxito.



- Las disciplinas: el grupo tiene reglas a las que todos se sujetan y se les da la oportunidad de confiar en que cada miembro cumpla íntegramente con su trabajo; conforme la presión aumenta, los miembros se sujetan a las disciplinas en un esfuerzo por cumplir las metas. Estas reglas de conducta permiten que las debilidades de unos sean suplidas por las fortalezas de otros. Se recomienda revisar semanalmente el estado del proyecto con los responsables ya que esto ayuda a que todos sepan qué se logra y cómo, permitiendo que cada uno se sienta confiado al aportar su trabajo, así mismo se debe restringir la información de lo que los demás hacen, en aras de cuidar la confidencialidad del proyecto.
- El don: la misión de cada organización es diferente así como las estrategias para lograrla, conforme el equipo enfrenta las realidades crece el interés por pertenecer al grupo. El sentido de pertenencia se convierte en estilo y mística que los participantes cuidan y promueven por lo que la confianza es indispensable para soportar las fallas propias y especialmente las de los compañeros, y el grupo no logra los resultados esperados; es por ello que se debe trabajar en la cohesión, comunicación, identificación e integración grupal para asegurar que el grupo sea fuerte y poco vulnerable.
- El descubrimiento: El logro de la misión significa una aportación que hará que las cosas no vuelvan a ser como fueron, sin este equipo no hubiera sido posible el cambio, sus integrantes son líderes en la organización en la medida en que toman parte del proceso creativo. Impulsar la iniciativa personal, invitando a los integrantes a ir más allá de lo conocido genera nuevas estrategias que reeditan en menor costo y/o tiempo del requerido, para la realización de los resultados.
- La conciencia de límite: cada persona que toma parte en el esfuerzo se ve de pronto frente a una verdad aplastante al entender que solamente hay una oportunidad de lograr el resultado, esta claridad obliga a la excelencia, cada instante perdido aleja el éxito, la inmensidad de la tarea impone la economía de recursos y la necesidad de apoyarse en el otro. Establecer metas intermedias, que adelanten la presión que habrá al final del proyecto, será útil para educar en la conciencia de límite, olvidar el proyecto hasta que falten pocos días para la entrega final, hace que los participantes aflojen el ritmo y no tengan capacidad para el último esfuerzo.
- El servicio: la organización necesita del equipo, por encima de los intereses personales prevalece la necesidad de crecer sirviendo, siendo útiles, hay un sentido vocacional en la misión, el modo de lograrla hará del grupo una leyenda, que lo convertirá en un ejemplo de integración y de logro, a un equipo como éste hay que pertenecer al menos una vez en la vida. Divulgar el valor del fin al tiempo que se asigna la tarea, argumentando su importancia en función de la utilidad que tendrá para los demás el logro individual, va orientando a los participantes hacia el servicio.



## 2.4 Principio de enlace desempeño - recompensa. Incentivos y recompensas

El pago por desempeño es uno de los mejores medios para motivar a las personas y estimular un incremento de la productividad. El propósito básico de todos los planes de incentivos es mejorar la productividad del empleado a fin de obtener una ventaja competitiva. Para lograrlo, la organización debe utilizar diferentes recompensas y ocuparse de las necesidades de los empleados así como de las metas de la misma.

Las variables importantes relacionadas con el trabajo que llevan a la satisfacción en el puesto incluyen actividades que propongan retos, proyectos interesantes, recompensas equitativas, supervisión competente y desarrollo profesional remunerado. Los empleados desean sistemas de compensación que consideren justos y proporcionales con sus habilidades y expectativas.

El dinero puede servir como un importante motivador para aquellos que lo valoran. Sin embargo, debe existir una relación clara entre el desempeño y el pago si es que se desea que el dinero sirva como un motivador efectivo.

“Para aumentar la productividad y reducir los costos de mano de obra en el competitivo entorno económico las organizaciones deben establecer los objetivos de compensación con base en un estándar de pago por desempeño. Se recomienda que los jefes o supervisores enlacen al menos un tipo de remuneración al esfuerzo y al desempeño del empleado. Sin esta norma, la motivación para realizar un esfuerzo mayor será baja, lo cual tendrá como resultado costos más elevados en términos de salario para la organización.”<sup>18</sup>

Al referirnos al término “pago por desempeño” estamos hablando de una variedad de opciones que incluyen desde el pago basado en méritos, bonos, comisiones sobre el salario, ascensos y retribuciones, incentivos a equipos y grupos, hasta programas de participación de utilidades. Cada uno de estos sistemas busca diferenciar el pago de quienes realizan un trabajo promedio de los que sobresalen.

Algunos pasos y reglas son la base para un sistema de asignación de recompensas: Primero es necesario que todos sepan exactamente lo que se espera de cada uno, especialmente en lo que se refiere a las conductas que contribuyen al valor. El segundo paso es medir la contribución que cada uno hace al logro del resultado, es muy útil que la evaluación sea efectuada por clientes, jefes y compañeros. Finalmente, hay que identificar conductas específicas que deben modificarse para contribuir adecuadamente al resultado y el periodo en el que se espera observar el cambio.

---

<sup>18</sup> Sherman, Arthur. *Administración de Recursos Humanos* Pág. 358  
Universidad Nacional Autónoma de México



Las reglas básicas son:

- No ligar el pago al poder: una cosa es el nivel jerárquico y otra el nivel de desempeño.
- Hacer comprensible el esquema de compensación: debe aclararse la conexión entre lo que se hace y lo que se gana.
- Difundir las noticias sobre el premio.
- No amarrarse al calendario: hay que premiar cuando el proyecto lo requiere.
- Premiar con dinero, ya que el incentivo económico siempre es un aliciente que motiva al empleado y le da cierto reconocimiento en la organización.

Según el Modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral de Robbins, 1998<sup>19</sup> se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo: Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación acerca de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Hay que considerar que el reto debe ser moderado, ya que uno demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.
- Sistema de recompensas justas: En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tienen en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo, las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.
- Satisfacción con el salario: Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

Cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les aclare las funciones de su puesto, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están motivados y encuentran su trabajo desagradable, prefieren un líder que no los presione para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño.

---

<sup>19</sup> Robbins, Harvey. Por que fallan los equipos: Los problemas y como corregirlos. México 1999  
Universidad Nacional Autónoma de México



De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

Un factor importante en la motivación es que los individuos consideren justa la estructura de recompensas. Una forma de manejar esta situación es aplicar la teoría de equidad, que se refiere a los juicios subjetivos del individuo sobre la equidad o justicia de la recompensa que obtienen en relación con los insumos (que incluyen muchos factores como el esfuerzo, experiencia, educacional y otros) en comparación con los demás.

A manera de conclusión de este capítulo podemos decir que la mayoría de los trabajadores ya sea que presten sus servicios en el ámbito público o privado, lo hacen esperando una recompensa o reconocimiento adicional a su sueldo, las organizaciones buscan atraer, motivar y retener a los empleados competentes y luchan por alcanzar la equidad en las recompensas que otorgan ya que es la percepción que tienen los trabajadores de que se les está tratando con justicia. Aunque las personas tienen diversos motivos para trabajar se deben considerar estos factores para proponer un sistema de recompensas que se adapte a las necesidades del personal en general sin olvidar que lo económico es la recompensa más importante.



## CAPITULO 3

### Importancia de los Sistemas de Evaluación del Desempeño: Análisis y Beneficios



## CAPITULO 3

### Importancia de los sistemas de evaluación del desempeño: Análisis y beneficios.

#### 3.1 Definición de la evaluación de desempeño.

En el capítulo anterior definimos el concepto de desempeño por lo que a continuación retomamos las siguientes definiciones de evaluación:

- **Evaluación:** Valuación, acción y efecto de valuar o evaluar.  
**Evaluar:** Valorar, estimar, apreciar el valor de las cosas no materiales.<sup>20</sup>
- **Evaluación:** Valuación, tasa.  
**Evaluar:** Valorar, fijar valor a una cosa.<sup>21</sup>
- **Evaluación:** Proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y de eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos. Posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas.<sup>22</sup>

La evaluación del desempeño es un sistema que permite establecer parámetros cuantitativos y cualitativos de la conducta laboral y comparar las conductas individuales entre los trabajadores o grupos de trabajadores. El propósito fundamental de ésta es mejorar la efectividad de la organización, por medio de la identificación de objetivos específicos.

La evaluación del desempeño indicará si la selección y la capacitación han sido adecuadas, esto mediante las actividades de las personas en sus tareas asignadas, y de ser necesario permitirá tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, así mismo, identifica a las personas poco eficientes, para capacitarlas mejor o cambiarlas de puesto. Por último evalúa la eficiencia del departamento y los métodos de trabajo para calcular costos.

La evaluación de desempeño es importante para el desarrollo administrativo, ya que nos permite identificar puntos fuertes y débiles del personal; la calidad de cada uno; la definición de funciones y el establecimiento de las bases equitativas para recompensar el desempeño.

---

<sup>20</sup> Diccionario Enciclopédico Quillet. Editorial Quillet. 1999.

<sup>21</sup> Diccionario de Administración. Océano Grupo Editorial. 1999.

<sup>22</sup> [www.joseacontreras.net](http://www.joseacontreras.net)



En general, hay que orientar la evaluación del desempeño hacia el aprendizaje, para encontrar datos nuevos que hagan posible ajustar conductas y supuestos, evitando que se convierta en un medio para exhibir culpables.

Algunas razones para evaluar el desempeño son:

- Se obtiene información necesaria para tomar decisiones de desarrollo, remuneración, promoción y plan de carrera.
- Permite que el supervisor y el subordinado se reúnan y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo.
- Ofrece la oportunidad de revisar el proceso de desarrollo del personal, así como los planes de carrera con base en las fuerzas y debilidades demostradas.

### 3.2 El proceso de la evaluación de desempeño.

Los supervisores como los especialistas en manejo de personal son quienes generalmente realizan la evaluación, por lo tanto tienen la responsabilidad de estar completamente familiarizados con las técnicas de evaluación que se utilizarán, ya que son ellos quienes comprenden al empleado y pueden evitar los problemas que afectan un sistema de evaluación además de realizarla de manera justa y objetiva.

La evaluación del desempeño comprende tres pasos<sup>23</sup>: definir el puesto, evaluar el desempeño y ofrecer retroalimentación.

- a) Definir el puesto. Asegura que el supervisor y el subordinado, están de acuerdo con las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.
- b) Evaluación del desempeño. Compara el rendimiento real de los subordinados con los criterios de desempeño.
- c) Retroalimentación. Se analizan el desempeño y progreso de los subordinados a fin de mejorar el trabajo actual y con miras en planes de desarrollo.

Evaluar el desempeño incluye medir y dar significado a los resultados, es decir, determinar el valor generado por el equipo y juzgar si es suficiente o no para lograr el objetivo en términos de calidad, costo y tiempo.

Existen varias opciones para calificar el desempeño:

---

<sup>23</sup> Jiménez, Alfonso Organización de personas para las personas. Creando valor a través de las personas. Madrid 2000. Pág. 549



- *Evaluación del supervisor inmediato:* El supervisor debe situarse estratégicamente para observar y evaluar el desempeño de sus subordinados.
- *Evaluación de los compañeros:* Es eficaz para predecir el éxito futuro de la administración. Se emplea para identificar quien es el mejor candidato entre los compañeros para ser promovido.
- *Comités de calificación:* Con frecuencia los comités están integrados por el supervisor inmediato del empleado y tres o cuatro supervisores. El conjunto de calificaciones tiende a ser más confiable, justo y válido que las evaluaciones individuales, debido a que eliminan problemas de preferencia por parte de los evaluadores.
- *Autocalificaciones:* El mismo empleado califica su desempeño, la desventaja de esta opción, es que con frecuencia el empleado se evalúa mejor de lo que lo haría su supervisor.
- *Evaluación por los subordinados:* Los empleados evalúan a los supervisores, esto permite un proceso de retroalimentación hacia arriba; también ayuda a identificar problemas potenciales de las personas y determinar acciones correctivas con los gerentes en forma individual; esta forma se utiliza para el desarrollo.

### 3.3 Métodos para la evaluación de desempeño.

#### 3.3.1 Evaluación de 360°<sup>24</sup>

La evaluación de 360° es un proceso de retroalimentación que tiene ciertos beneficios, en muchas ocasiones los jefes o supervisores simplemente desconocen como los ven los subordinados y cual es el trabajo que ellos desempeñan. Algunos de los resultados positivos que tiene este tipo de evaluación son: la identificación de necesidades laborales, se reducen los factores subjetivos en el proceso de evaluación, se desarrollan liderazgos dentro de la organización y se obtienen elementos para desarrollar mejores programas de capacitación.

Los sistemas de 360° constituyen una herramienta de asesoramiento para proporcionar feedback<sup>25</sup> individualizado de múltiples fuentes sobre comportamientos en el puesto de trabajo, muestran la diversidad de conductas que posee el ser humano en el entorno organizativo en el cual se desenvuelve de manera diferencial ante cada persona en función de diversos factores como los roles que se juegan o las simpatías personales. Sus inconvenientes proceden del alto costo de diseño y de la necesaria predisposición cultural de la organización.

---

<sup>24</sup> [www.amedirh.com.mx](http://www.amedirh.com.mx)

<sup>25</sup> Retroalimentación



El método 360° ha sido retomado por las grandes organizaciones debido a su efectividad para dar respuesta a las necesidades, ya que cuenta con evaluaciones confiables, justas, predictivas que aseguran la credibilidad e incluso resultan motivacionales y tiene como resultado extender y profundizar su aplicación.

Para que la implementación de este tipo de herramientas resulte exitosa requiere del manejo adecuado de variables tales como; la cultura organizacional, los recursos tecnológicos, la clara identificación de la necesidad específica a satisfacer y una metodología adecuada.

Cuando al tradicional mecanismo de evaluación jerárquica se le agregan otros actores tenemos una perspectiva multinivel, que permite representar todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno. Se pueden considerar cinco diferentes perspectivas para el análisis o feedback sobre el desempeño:

1. El jefe directo, como evaluador o analista del desempeño, es la figura más tradicional e imprescindible para cualquier programa de performance management<sup>26</sup>. La visión que posee para realizar la tarea de análisis está enmarcada por las problemáticas de su entorno. Habitualmente la información que maneja el jefe directo sobre el desempeño de la persona suele ser rica y detallada, especialmente cuando éste utilizó de manera adecuada habilidades de monitoreo.
2. El director del jefe directo, como evaluador o analista del desempeño, es también una perspectiva muy difundida, siempre como una opción complementaria y validatoria de la anterior. La perspectiva de análisis del director del jefe es o debería ser de mayor alcance y amplitud que la del jefe directo a partir de la comprensión que tiene de la organización como totalidad. Tal vez éste posea información menos detallada que la que tiene el jefe directo, pero probablemente ésta sea más global y menos "teñida" por la subjetividad que se establece en relaciones más directas y "cara a cara".
3. El evaluado, como evaluador o analista de su propio desempeño, es una figura de creciente utilización denominada "autoevaluación". Sin duda el "evaluado-evaluador" posee abundante y detallada información de sus logros y fracasos, pero tal vez desde una mirada subjetiva y parcial. El propósito principal de este tipo de autoevaluación es incrementar la habilidad de autodesarrollo del propio individuo al asumir con madurez la revisión de su desempeño.
4. Los pares como evaluadores del desempeño de la persona, son quizá de las figuras menos difundidas y responden más al concepto de enriquecer el feedback que al de evaluar. En las organizaciones que promueven sistemas horizontales se denominan socios internos a los pares, en muchos casos pueden ser clientes internos o proveedores internos. Los pares analizan y brindan feedback desde una perspectiva interfuncional, es decir desde los propios subsistemas de proceso que manejan.

---

<sup>26</sup> Desempeño de la Gerencia  
Universidad Nacional Autónoma de México



5. Los colaboradores (subordinados) del evaluado, como evaluadores o analistas del desempeño, representan una figura no tradicional pero de gran interés para enriquecer los programas de administración del desempeño, esta perspectiva es más compleja que la evaluación tradicional, ya que requiere un marco de confidencialidad y una serie de prerequisites organizacionales que deben establecerse para que la experiencia sea exitosa. Este tipo de evaluación brinda retroalimentación a la persona que conduce personal sobre el ejercicio real de sus competencias como líder. Este sistema no es apropiado para evaluar la gestión o resultados de la tarea del jefe. Los beneficios de este sistema son tanto para la persona como para la organización, sin embargo, en este caso es el jefe evaluado quien puede aprovechar mejor los resultados. Con ésta se promueve el valor de la "participación"; esto fomenta que los colaboradores participen con su opinión, que debe ser tomada en cuenta para encarar acciones de mejora organizacional.

### 3.3.2 Escala Gráfica<sup>27</sup>

Es una escala que lista varios factores o características y un rango de desempeño para cada uno. Al empleado se le asigna la calificación que mejor describe su nivel de actuación por cada factor o característica. El Método de Representación Gráfica se ha confeccionado a través de la aplicación de cinco afirmaciones por cada variable, constituida cada una por cuatro alternativas comunes de respuesta para cada afirmación. (Ejemplo: Totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo). El total de afirmaciones representativas de cada variable se representa en forma gráfica.

Escalas más comunes:

**A) Escala de calificación:** Se evalúa al individuo según los siguientes factores; iniciativa, confiabilidad, disposición, cooperación, actitud y cantidad de trabajo. Se asigna una calificación de acuerdo a su desempeño.

**B) Escala por puntos o de clasificación:** Posiblemente el método más antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño sea la utilización de escalas de puntuación o escala de clasificación, que en ocasiones se llama escala de clasificación gráfica cuando aparece como una gráfica o línea o una serie de cuadros junto a los cuales están marcados los niveles de desempeño. Se pueden asignar números a cada nivel que fluctúan desde el sobresaliente igual a cinco hasta no satisfactorio igual a uno, asignándose este valor de acuerdo con su importancia. Entre las ventajas de este método se cuenta la facilidad de su desarrollo, la sencillez de impartirlo, el hecho de que los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo y que se puede aplicar a grupos grandes de empleados.

---

<sup>27</sup> Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. 2000 Pág. 367.  
Universidad Nacional Autónoma de México



**C) Escala de elección forzada:** Se evalúa al individuo mediante la elección de varios grupos de entre dos o tres frases, el calificador elige dos que se identifiquen con el desempeño del empleado, el evaluador no conoce el puntaje por lo que no habrá favoritismo.

### 3.3.3 De investigación de campo<sup>28</sup>

A fin de permitir mayor estandarización en las evaluaciones, algunas compañías emplean el método de las Verificaciones de campo.

En él, un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que dan los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones en las formas que la empresa destina al efecto.

La participación de un profesional calificado permite que aumente la confiabilidad y la compatibilidad, pero es probable que el aumento resultante en el costo haga que este método sea caro y poco práctico en muchas compañías.

### 3.3.4 De elección forzada<sup>29</sup>

Se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño. El propósito es lograr una mayor diferenciación entre los empleados de tal manera que los sobresalientes puedan ser identificados.

La metodología consiste en establecer intervalos en porcentajes, donde sólo pueden entrar los subordinados que reúnan los criterios de evaluación.

El método de elección forzada obliga al evaluador a seleccionar la frase que describa mejor el desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo.

En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de tres y hasta de cuatro frases. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden ilustrar las áreas que necesitan mejoramiento.

---

<sup>28</sup> Chiavenato, Idalberto *Administración de Recursos Humanos* 2000 Pág. 375.

<sup>29</sup> Wayne Mondy, Roberto M. Noe *Administración de Recursos Humanos* 2001 Pág. 336-337.  
Universidad Nacional Autónoma de México



Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. La popularidad de este método es baja tanto entre evaluados como entre evaluadores debido a sus limitadas posibilidades de permitir el suministro de retroalimentación.

### **3.3.5 De incidentes críticos<sup>30</sup>**

El supervisor lleva un registro por cada subordinado de la conducta relacionada con su desempeño; se identifican los incidentes de trabajo poco comunes, sean buenos o malos que posteriormente son comentados entre supervisor y subordinado para evaluar el desempeño. Se recomienda que se utilice el método para complementar una técnica de calificación, con la limitante que no es útil para comparar a los empleados o toma de decisiones salariales.

El método de registro de acontecimientos críticos, requiere que el evaluador lleve una bitácora de las actuaciones más destacadas por su carácter positivo o negativo. Estos acontecimientos son registrados durante el periodo de evaluación incluyendo una explicación.

Es un método de evaluación del desempeño bastante simple, creado y desarrollado por los especialistas de las fuerzas armadas norteamericanas, durante la segunda guerra mundial. Este método se ocupa de la conducta real de sujeto y no de sus rasgos de personalidad, implica el desempeño del trabajo del empleado de lo que ha hecho y ha dejado de hacer, algo que origine el éxito o fracaso de su trabajo. Los incidentes hacen que sea notable lo efectivo o no efectivo y se registran enunciados extremadamente buenos o malos al desempeño. Por lo general los registra el supervisor durante un periodo de evaluación de cada subordinado.

### **3.3.6 Método mixto<sup>31</sup>**

Los métodos mixtos se refieren a la utilización conjunta de un método de comparación por pares complementado con cualquier otro método que aporte características cualitativas del desempeño del trabajador, el más utilizado es el método de frases descriptivas.

### **3.3.7 Por objetivos<sup>32</sup>**

También llamado método de la administración por objetivos (APO), se basa en la comparación periódica entre resultados asignados y los alcanzados, se identifican puntos fuertes y débiles y el funcionamiento depende de las actitudes y puntos de

---

<sup>30</sup> Ibid. Pág. 334.

<sup>31</sup> Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. 2000. Pág. 367.

<sup>32</sup> Wayne Mondy, Robert M. Noe. *Administración de Recursos Humanos*. 2001. Pág. 338.

www.unamosapuntos.com



vista del supervisor.

Este método de evaluación, adopta objetivos específicos y mensurables para cada empleado y después se comenta su progreso. Un programa de evaluación y establecimiento de objetivos a nivel organización, se puede elaborar de la siguiente manera:

- Establecer los objetivos de la organización.
- Fijar los objetivos por departamentos.
- Comentar los objetivos por departamentos.
- Definir los resultados esperados.
- Revisar el desempeño.
- Proporcionar retroalimentación.

Algunas dificultades que presenta son:

- Establecimiento de objetivos no claros y no medibles.
- Requiere mucho tiempo para su elaboración como para la supervisión.
- Propicia pugnas entre supervisores y empleados.

### 3.3.8 De comparación por pares<sup>33</sup>

Este método utiliza una tabla en la cual se clasifica a los empleados organizando todos los pares posibles de individuos, para cada característica, con el propósito de indicar al mejor empleado de esos pares.

Ayuda a que el método de clasificación sea más eficaz; se establece una característica y cada subordinado se compara con el resto, por pares, indicando quien es el mejor de ese par (con el símbolo + ó -) y a su vez identificando quien es el mejor empleado de todos los evaluados.

En el método de las comparaciones por parejas el evaluador debe preparar a cada empleado contra todos los que están siendo evaluados en el mismo grupo. El número de veces que cada empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. El empleado que resulte preferido mayor número de veces es el mejor en el parámetro elegido.

---

<sup>33</sup> Chiavenato, Idalberto Administración de Recursos Humanos 2000 Pág. 380  
Universidad Nacional Autónoma de México



Este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad, ya que algunos empleados deben recibir mejor calificación que otros.

### **3.3.9 De frases descriptivas<sup>34</sup>**

Este método es ligeramente diferente del método de elección forzada, por que no es obligatoria la elección de frases. El evaluador señala las frases que caracterizan al desempeño del subordinado (signo + ó S) y aquéllas que demuestren el opuesto de su desempeño (signo - ó N).

### **3.3.10 Método de alternancia en la clasificación<sup>35</sup>**

Se clasifica a los empleados sucesivamente desde el mejor al peor en torno a una característica en particular.

La forma de realizar la evaluación, es colocar el nombre del mejor empleado en el nivel superior, después colocar el nombre del empleado con menor calificación en relación al anterior en la siguiente línea y así sucesivamente hasta terminar.

### **3.3.11 Formas narrativas<sup>36</sup>**

Algunas empresas utilizan formas narrativas para evaluar el personal y los progresos del mismo. Es decir se solicita al supervisor del empleado que describa el desempeño de este último para el periodo cubierto y que presente metas, planes de acción y actividades de desarrollo diseñadas para ayudar al empleado a cumplir o exceder los estándares propuestos.

Finalmente se realiza una conclusión de la discusión de la evaluación haciendo énfasis en la solución del problema.

### **3.3.12 Escala de calificación basada en el comportamiento.<sup>37</sup>**

Es un método cuya finalidad es combinar los beneficios de los incidentes críticos, narrativos y calificaciones cuantificadas, con base en una escala, con ejemplos narrativos específicos de buen o mal desempeño. Las escalas de calificación basadas en el comportamiento utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. Normalmente son siete opciones para evaluar. Ejemplo: desempeño extremadamente sobresaliente, buen rendimiento, rendimiento ligeramente bueno, desempeño aceptable, desempeño ligeramente malo, mal desempeño, rendimiento extremadamente malo.

---

<sup>34</sup> Ibid. Pág. 380

<sup>35</sup> Jiménez, Alfonso. *Organización de personas para las personas. Creando el valor a través de las personas* 2000. Pág. 552.

<sup>36</sup> Sherman, Arthur. *Administración de Recursos Humanos*. Pág. 330

<sup>37</sup> Ibid. Pág. 332.



Normalmente el desarrollo de una ECBC comprende cinco pasos:

- Generar incidentes críticos. Se solicita a los ocupantes del puesto que describan ejemplos específicos de un desempeño eficaz y otro ineficaz.
- Desarrollar dimensiones del desempeño. Se agrupan los incidentes en un grupo más pequeño.
- Reasignar incidentes. Otro conjunto de personas que también conozcan el puesto reasigna a continuación los incidentes críticos originales.
- Calificación de los incidentes. Generalmente se pide a este segundo grupo que califique (las escalas de siete o nueve puntos son las más comunes) la conducta descrita en el incidente con respecto a que tan eficaz o ineficaz se representa el desempeño.
- Desarrollar un instrumento final. Un subconjunto de incidentes se utiliza como base del comportamiento.

Una variación de acuerdo con otros autores son las **Escalas de valoración de comportamientos anclados** (EVCA). Este enfoque comienza con una escala de clasificación como las antes descritas pero utiliza los incidentes críticos para proporcionar ejemplos o "anclajes" para los diferentes puntos de la escala de clasificación. Estos anclajes hacen que la escala de clasificación sea más específica del trabajo y menos subjetiva y propensa a error.

Los pasos en el desarrollo de las EVCA son:

- Los supervisores identifican las "dimensiones del desempeño", o las categorías de actividades que conforman el trabajo.
- Los supervisores redactan un conjunto de incidentes críticos para cada dimensión del trabajo.
- Un grupo independiente de supervisores ordena los incidentes en dimensiones y clasifica cada incidente en una escala de desempeño favorable y desfavorable.
- Se mantienen los incidentes que constantemente se ubican en cada dimensión, y se construyen las escalas para cada dimensión, ancladas a los incidentes que muestran buenos o malos desempeños.

El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad, a partir de descripciones de desempeño aceptables e inaceptables obtenidas de diseñadores de puesto, otros empleados y el supervisor determinan los parámetros con que se llevará a cabo la evaluación.



Algunas de las ventajas del ECBC y EVCA son ser un indicador más preciso porque es diseñado por personas que conocen el puesto, se basan en estándares más claros es decir se describe detalladamente lo que se entiende por desempeño extremadamente bueno y se da una retroalimentación.

### 3.3.13 Evaluación por competencias.<sup>38</sup>

En 1995 el diagnóstico efectuado a la capacitación, aunado a la clara visión de los cambios que se registraban en el entorno a nivel de las relaciones económicas y en el mercado de trabajo, propició el diseño y formulación del proyecto de Modernización de la Educación Tecnológica y la Capacitación. Para su ejecución el Gobierno de México instaló el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, el 2 de Agosto del mismo año.

Bajo ésta única expresión se logra reunir conceptualmente toda la actividad en la gestión de personas. La gestión por competencias es un modelo de organización del trabajo. Los modelos de gestión por competencias deben ser vistos como instrumentos para identificar y gestionar la contribución del personal a la creación de valor de la organización.

A continuación presentamos un par de definiciones sobre competencia laboral:

- Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber-hacer.
- Se define como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que debe tener una persona para desempeñarse exitosamente en un puesto de trabajo determinado.

La evaluación por competencias es un proceso por medio del cual se reúnen suficientes evidencias para ponderar las capacidades laborales de un individuo, de conformidad con el desempeño descrito por las Normas Técnicas de Competencia Laboral establecidas, y se emiten juicios para apoyar el dictamen de si la persona evaluada es competente o no, en la función laboral en cuestión.

Al referirse a competencia laboral es conveniente distinguir entre una de cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia. Se trata de la Identificación de competencias, la Normalización de

---

<sup>38</sup> [www.cmic.org](http://www.cmic.org)  
[www.inst\\_panamericano.tripod.com.mx](http://www.inst_panamericano.tripod.com.mx)



competencias, la Formación basada en competencias y la Certificación de competencias.

Identificación de competencias: Es el método o proceso que se sigue para establecer (a partir de una actividad de trabajo) la cobertura de la competencia, esta identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto mas elaborado en el ámbito de trabajo.

Normalización de competencias: Usualmente, cuando se organizan los sistemas normativos, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, convierte a las competencias en un estándar al nivel en que se haya acordado.

Formación basada en competencias: Los programas de formación se orientan a generar competencias mediante la base de las normas. De este modo, la formación por competencias enfrenta también el reto de permitir una mayor facilidad de ingreso-reingreso a la organización haciendo realidad el ideal de la formación continua.

Certificación de competencias: Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, en un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido. Esto otorga mucha más transparencia a los sistemas normalizados de certificación ya que permite a los trabajadores saber lo que se espera de ellos y a los empresarios saber qué competencias están requiriendo en su empresa. El certificado es una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello.

Las competencias entendidas como más críticas son:

- Conocimiento técnico.
- Habilidades interpersonales.
- Flexibilidad / adaptabilidad.
- Toma de decisiones.
- Habilidades de comunicación.
- Habilidad para liderar y gestionar.



Todas ellas a excepción del conocimiento técnico son habilidades, mientras que éste último es muy vasto y comprende habilidades como la flexibilidad-adaptabilidad, tratar con ambigüedades, creatividad y recursos personales, estrategias efectivas de comunicación y toma de decisiones. Existen cuatro tipos de competencias:

1. Las competencias genéricas. Estas competencias son las que deben poseer y desarrollar las personas que integran la empresa, para prosperar en su entorno competitivo de acuerdo a su planteamiento estratégico y la definición de sus planes de negocios, que son las funciones o procesos clave en donde la organización considera que su desempeño debe ser superior para obtener los resultados deseados; por norma general están constituidos por las funciones o procesos que no serán terciarizadas por el sistema de Outsourcing (Contratación de servicios externos). Habitualmente las competencias genéricas describen los comportamientos funcionales que debe tener una persona, cualquiera que sea su puesto o nivel, para contribuir al éxito del negocio. Si alguien no posee esas competencias tendrá problemas relevantes en su desempeño laboral. Nadie podría ser empleado en una organización si no tiene un desarrollo razonable de las competencias genéricas o centrales requeridas por la misma.

2. Las competencias específicas por nivel. Estas competencias nos permiten plantear cuáles son las conductas que tiene un nivel jerárquico en relación con otro inferior en la estructura organizacional. La pregunta básica que se formula es: ¿Qué conocimientos, habilidades, actitudes y valores debe tener una persona para ser colaborador en una empresa determinada, además de las competencias genéricas que son necesarias para ser empleable en esa empresa en un nivel jerárquico menor?.

3. Las competencias particulares por área o familia de puestos. Estas competencias nos permiten definir cuáles son los conocimientos, habilidades, actitudes y valores (además de las competencias genéricas y competencias específicas por nivel) que debe tener una persona para ser exitosa en un área determinada de la empresa, por ejemplo: finanzas, comercialización o recursos humanos. Estas competencias son comunes a todos los integrantes del área o familia de puestos.

4. Las competencias distintivas de un puesto. Estas competencias nos permiten identificar cuáles son los atributos distintivos que debe tener un ocupante de un puesto de trabajo además de todas las competencias que lo hacen empleable (genéricas, por nivel y por familia). En general estas competencias requieren indagar de manera profunda en las tecnologías de operación de ese puesto.

Si bien las competencias genéricas son por definición comunes a todos los integrantes de una empresa, no son necesariamente sus descriptores. Por ejemplo, la competencia "habilidad de comunicación" puede ser importante para un nivel operativo, profesional, conductivo o directivo, pero sus descripciones deberán ser diferentes.



No son similares los comportamientos observables de comunicación requeridos de un nivel operativo de la organización que los comportamientos observables de comunicación requeridos para un gerente.

En este punto consideramos necesario aclarar el significado de dos conceptos que pueden confundirse: **modelo de competencias y gestión por competencias**.

Por **modelo de competencias** entendemos la documentación formal, habitualmente a través de un manual, de cuáles son las competencias de una organización. Por lo general estos manuales contienen las competencias genéricas, las específicas por nivel y en menor medida las particulares por área o familia de puestos o distintivas del puesto. La definición del concepto de competencia exige que este manual incluya un glosario de términos.

Por **gestión de competencias** entendemos la aplicación del modelo de competencias en una herramienta de gestión cuyas principales finalidades son:

- Orientar la propia gestión de las personas para que puedan conocer y comprender cuáles son los comportamientos concretos que deben asumir para alinearse a las necesidades del negocio. La presentación de las competencias, cualquiera que sea su tipo, mediante descriptores favorece la auto-evaluación, la planificación del propio desarrollo, la autocapacitación y la regulación de la conducta orientada al empowerment<sup>39</sup>.
- Orientar la gestión de recursos humanos (por parte del área de recursos humanos, y otro por parte del supervisor, jefe o gerente) alineando todas y cada una de las funciones específicas para generar, mantener y desarrollar en el personal de la empresa las competencias requeridas por la estrategia de negocio.

El "Performance Management" o Desarrollo Gerencial está basado en los sistemas de administración por objetivos y en la gestión por competencias, es decir: comprende la definición de los "Qué organizacionales" (los objetivos a cumplir) y los "Cómo organizacionales" (los comportamientos requeridos para cumplir esos objetivos que denominamos "competencias").

- El sistema de competencias basado en los valores de la empresa. Permite especificar los comportamientos requeridos, es de particular importancia en los procesos de empowerment, al incrementar el campo de libertad de acción de los individuos en las organizaciones. El "cómo" debe estar regulado por un conjunto de creencias compartidas que permitan la alineación de una mayor gama de comportamientos a la cultura y a la estrategia organizacional.

---

<sup>39</sup> Este término ha sido traducido al español por algunos expertos como "Empoderamiento", otros como "Responsabilidad", "Dar Cuentas" o "Facultar" es decir se proyecta a desarrollar en los colaboradores de una empresa no solo una aptitud de trabajo en equipo sino también una actitud de sinergia, en donde el colaborador se encuentre "facultado" para llevar a cabo sus actividades productivas y también para tomar decisiones en el trabajo mismo. ([www.uanamosapuntes.com](http://www.uanamosapuntes.com))



- El sistema de límites. Si bien un empleado facultado a partir de objetivos claros puede tener autodeterminación de sus comportamientos, es importante marcar los límites de lo que "nunca debe hacer". La "libertad" que genera el empowerment no se opone al concepto de lo "prohibido"; por el contrario, ambos sirven. Los manuales o códigos de ética corporativa son complementarios a los manuales de competencias y a los sistemas de administración por objetivos para evitar riesgos que la organización no desea asumir.
- Los sistemas de aprendizaje organizacional. Permiten manejar interactivamente los crecientes niveles de incertidumbre, forzan a la organización a considerar aquello que "no se había incluido en la planificación, pero hoy parece importante". El capital intelectual crece si existen sistemas para incorporar y compartir el conocimiento. Las organizaciones deben invertir un cierto esfuerzo organizado para analizar la realidad "más allá del tablero de comando", y a partir del diálogo y la indagación transformarse en una "comunidad aprendiente", que es lo más cercano a lo que hoy se conoce como "organización inteligente".

### 3.4 Finalidad de la evaluación de desempeño.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de las organizaciones.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Beneficios para el individuo:

- Conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.).



#### Beneficios para el gerente:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables, en los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicación con los subordinados para que comprendan la mecánica de la evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cual es su desempeño.

#### Beneficios para la organización:

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, así como definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de ascensos sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

#### Beneficios para la comunidad:

- Obtener servicios y/o productos de calidad.
- Optimizar los recursos (humanos, materiales y naturales) de la comunidad.

A lo largo de los años el ser humano en la búsqueda por la perfección ha ido desarrollando mecanismos que le permiten identificar fortalezas y debilidades para poder mantener las primeras y tomar las acciones necesarias para que las segundas sean superadas. El análisis de los diversos sistemas de evaluación nos lleva a sintetizar sus beneficios en dos esferas; la administrativa y la del desarrollo, la primera incluye decisiones sobre quien será promovido, transferido o despedido; o sobre compensaciones e incentivos, y las decisiones de desarrollo comprenden lo relacionado con la mejora y expansión de la capacidad de una persona; entre ellas eliminar los obstáculos externos al desempeño y establecer necesidades de capacitación. Por lo que es recomendable que toda organización sin importar el tamaño de ésta, integre a sus actividades programas de evaluación que faciliten la toma de decisiones para el desarrollo de la misma.



PROPUESTA



## PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL EVENTUAL (SUPERVISORES E INSTRUCTORES) DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ORGANIZACIÓN ELECTORAL Y CAPACITACIÓN EN EL DISTRITO ELECTORAL XXXVI

Propuesta de Aspirantes al Título de Licenciada en Trabajo Social con formación en el Diplomado Administración Integral y Desarrollo del Factor Humano en las Organizaciones.

A partir del análisis hecho acerca de las técnicas de evaluación a Supervisores e Instructores, que fueron utilizadas en el Proceso Electoral del año 2000 por el Instituto Electoral del Distrito Federal, se detecta la necesidad imperante que tiene este organismo de evaluar al personal que labora eventualmente en los Procesos Electorales o en los Procesos de Participación Ciudadana, ya que hasta el momento dichas técnicas han sido parciales y basadas principalmente en aspectos cuantitativos, además de llevarse a cabo mucho tiempo después de haber concluido el trabajo, donde el evaluado no se entera de los resultados, y de esta manera no existe una retroalimentación de lo aportado en la evaluación.

Considerando que la situación en el mercado laboral moderno revela nuevas y diferentes necesidades a medida que la tecnología progresa, se siguen necesitando cambios dentro de la organización de trabajo. Es indispensable reconocer la capacidad productiva de cada Supervisor e Instructor, ya que esto refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad. Que en consecuencia es lo que busca el Instituto Electoral del Distrito Federal.

Desde la perspectiva del Trabajo Social, se cuenta con los elementos necesarios para desarrollar proyectos sociales, programas de evaluación y planes de trabajo que contengan aspectos de administración tomando en consideración el factor humano, por lo que la propuesta plantea una evaluación al empleado que integra los aspectos cuantitativos y cualitativos de las actividades, reduciendo la subjetividad, ya que los Supervisores e Instructores son el último eslabón dentro del IEDF y tienen la gran responsabilidad de cumplir con el reto de sensibilizar, y concientizar a los ciudadanos insaculados. Dentro de sus actividades fungen como educadores y promotores sociales, sin embargo hasta el momento no se tiene un programa que permita evaluar objetivamente el desempeño de éste personal. Por lo anterior, es fundamental desarrollar programas de capacitación de acuerdo a los resultados que se obtengan en el proceso de evaluación.

El objetivo general de la propuesta es elaborar un programa integral de evaluación que permita calificar el desempeño de los Instructores y Supervisores del Instituto Electoral del Distrito Federal y que proporcione elementos de retroalimentación para mantener la calidad del trabajo a lo largo de las diferentes etapas para las que son contratados, además, se facilitará la contratación de personal con experiencia para



futuros Procesos Electorales o de Participación Ciudadana. Aunque esta propuesta se diseña con base en el trabajo realizado en el Distrito Electoral XXXVI, por las características de ésta se puede adecuar fácilmente a las necesidades específicas de cada Distrito Electoral.

Dentro de las principales funciones del Trabajador Social<sup>40</sup> se encuentra la responsabilidad profesional de crear, coordinar y ejecutar planes, programas y proyectos que den solución a las necesidades detectadas en la comunidad y que promuevan el desarrollo de los grupos sociales basándose en la observación e investigación para que los individuos sean partícipes y responsables de la atención y solución de sus demandas.

Es por ello que en el proceso de evaluación propuesto se califica el desempeño del empleado considerando diversos factores que están directamente relacionados con la calidad del trabajo y que consideran al empleado en su aspecto humano y no solo como capital financiero reductible para la empresa.

Algunas características que se consideran necesarias para evaluar a los Instructores y Supervisores del Instituto Electoral del Distrito Federal son:

- Responsabilidad en el trabajo.
- Calidad en la capacitación que imparten al ciudadano.
- Disposición para trabajar.
- Asistencia y puntualidad.
- Relaciones personales (con compañeros y superiores).
- Alcance de metas en cuanto a capacitación.
- Capacidad para motivar al ciudadano.
- Exámenes de conocimientos y tareas.
- Integración y resultados de las Mesas Directivas de Casilla.

De acuerdo a los tres pasos para evaluar el desempeño que son definir el puesto, evaluación de desempeño y retroalimentación, descritos en el capítulo tres; a continuación se presentan las principales actividades que desarrollan los Supervisores e Instructores en las diferentes etapas:

➤ Entrega de Cartas Convocatoria

- † Los Instructores deben localizar los domicilios de las personas a notificar, sin embargo en muchas ocasiones las calles no cuentan con nombre o la nomenclatura es desordenada o inexistente por lo que para localizar los

<sup>40</sup> Dr. José Luis Luna Aguilar Reidentificación de las políticas sociales. CU ENTS, México D.F. 1997

<sup>†</sup>El Trabajador Social tiene como ámbito de acción fundamental los lugares en donde se desarrolla el hombre en su vida cotidiana llámese comunidad, vivienda, fábrica, hospital, etc. Y sus funciones se orientan hacia la prevención, solución o rehabilitación de problemas de orden social. Las funciones básicas del Trabajador Social son: Investigación, planeación y programación, gestión y asesoría social (coordinación y asistencia social), educación social, administración, promoción (organización social), prevención, rehabilitación, capacitación social y evaluación de procesos sociales.



domicilios se debe recurrir a las referencias de las personas que habitan en la zona.

- † Los Instructores realizan visitas a los ciudadanos insaculados para hacer entrega de la carta convocatoria. Frecuentemente los ciudadanos ya cambiaron de domicilio, o no se les localiza pese a que se les visita en repetidas ocasiones y en diferentes horarios por motivos laborales o escolares; además de que hay casos en los que el ciudadano/a ya falleció. Así mismo algunas veces aunque se encuentra al ciudadano, éste se niega a recibir la carta o al personal del IEDF en ese momento, por lo que deben regresar posteriormente. No se debe dejar de lado la observación de que la ciudad es muy grande y por lo tanto las características de las colonias y barrios son diversos y van desde lo urbano hasta lo rural, por lo tanto el acceso es difícil ya sea por la inexistencia de medios de transporte como las dificultades que se originan por falta o deficiencia de los servicios públicos, además de las características del terreno (cerros, barrancas, chinampas, etc), la actividad económica así como la delincuencia y los perros callejeros entre otras.
- † Los Instructores deben llenar los formatos requeridos y entregar oportuna y verazmente la información que les es requerida por los Supervisores.
- † Los Supervisores son los responsables de organizar, planear y supervisar el trabajo cotidiano de los Instructores a su cargo, por lo tanto acuden diariamente con los Instructores para entregar cartas convocatoria o en su caso verificar que las cartas que no se entregan; en efecto sean por los motivos que especifican en los formatos utilizados (Ejemplo: no se localizó el domicilio, cambio de domicilio, falleció el ciudadano, etc.) Otra función consiste en supervisar el correcto llenado de los formatos de seguimiento que se utilizan en las diferentes etapas del Programa de Capacitación Electoral y también deben apoyar a los Instructores en las zonas que presentan alguna problemática. Por último deben entregar la información que les es requerida por la Dirección de Organización Electoral y Capacitación.

#### ➤ Capacitación dirigida a ciudadanos Insaculados

- † Una vez que han aceptado la carta convocatoria se les imparte el curso de capacitación mediante el uso de material didáctico<sup>41</sup> (proporcionado por la Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica), se explica de manera general los objetivos del Proceso Electoral o de Participación Ciudadana. El propósito de esta capacitación es que los ciudadanos identifiquen las responsabilidades de los Funcionarios de Mesas Directivas de Casilla durante la Jornada Electoral, comprendan su importancia para preservar la vida democrática de nuestra ciudad y se motiven a participar. La duración del curso

<sup>41</sup> El material didáctico con el que trabajan los Supervisores e Instructores con los ciudadanos comprende un rotafolio, una Guía de casilla, así como otros folletos de apoyo con información sobre elecciones, democracia y/o los procesos de participación ciudadana.  
Universidad Nacional Autónoma de México



va desde los veinte minutos hasta una hora y media de acuerdo al interés y la disposición de tiempo del ciudadano.

- † Los Instructores deben llenar los formatos requeridos en esta etapa además de entregar oportuna y verazmente la información que les es requerida por los Supervisores.
- † En esta etapa los Supervisores capacitan a ciudadanos junto con los Instructores, hacen llamadas telefónicas y visitas domiciliarias aleatorias a los ciudadanos que fueron reportados como capacitados, realizando preguntas sobre la duración de la capacitación, aspectos generales de las actividades a realizar el día de la Jornada Electoral y sobre el tipo de material didáctico y folletería que les fue entregada entre otras, todo ello para identificar aspectos de la capacitación que no quedaron suficientemente claros y tomar medidas que permitan fortalecer la capacitación en su segunda etapa.
- † Los Supervisores deben atender a las secciones que presenten problemas para la integración de las Mesas Directivas de Casilla, instrumentando las acciones necesarias para dar solución; deben atender a los ciudadanos que acuden a los Centros de Capacitación y entregar toda la información que les es requerida por la Dirección de Organización Electoral y Capacitación.

#### ➤ Entrega de Nombramientos y Sustituciones

- † Los Instructores acuden al domicilio de los ciudadanos designados y entregan personalmente el Nombramiento, documento en el cual se especifica cuál es el cargo que ocupará el ciudadano el día de la Jornada Electoral. Si el ciudadano dispone de tiempo, recibe en ese momento la segunda capacitación, en la cual se hace un mayor énfasis en las actividades que realizará de acuerdo al cargo asignado, de lo contrario se debe programar otro día. En caso de que el ciudadano no acepte el nombramiento o no se le localice, el Instructor entrega un Aviso de baja a la Dirección de Organización Electoral y Capacitación de cada Distrito, el cual debe contener los datos básicos del ciudadano con la fecha y el motivo por el cual causa baja o en caso de renuncia el motivo de ésta. Deben entregar oportuna y verazmente la información que les es requerida por los Supervisores.
- † En ésta etapa los Supervisores deben notificar junto con los Instructores a los ciudadanos designados para ocupar algún cargo en las Mesas Directivas de Casilla, también recaban los avisos de renuncia y baja y los entregan a la Dirección de Organización Electoral y Capacitación, solicitando al ciudadano que redacte un escrito de su puño y letra donde se especifiquen los motivos por los cuales no puede participar; así mismo en los casos en los que no se localizó al ciudadano porque falleció o se rehusó a firmar el nombramiento son ellos quienes deben realizar un informe para que se efectúe la sustitución



correspondiente. También deben entregar la información que les es requerida por la Dirección de Organización Electoral y Capacitación.

➤ Segunda capacitación al ciudadano insaculado

† Los Instructores en esta capacitación hacen énfasis en las actividades a realizar el día de la Jornada Electoral de acuerdo al cargo que le fue asignado a cada ciudadano, utilizando el material de apoyo<sup>42</sup> que proporciona la Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica, esta capacitación tiene una duración de entre treinta minutos y dos horas. Además se procura que los ciudadanos practiquen sus funciones, poniendo especial atención a la clasificación de votos y llenado de actas; para esto último se realizan simulacros con los integrantes de las mesas directivas de casilla y el facilitador para esta actividad es generalmente el mismo Instructor, es decir los Instructores deben informar a los funcionarios las fechas y los horarios en los que se llevarán a cabo dichos simulacros, asimismo deben solicitar los espacios (ya sea en los centros de capacitación o en los domicilios de los mismos ciudadanos) y preparar material didáctico adicional para este tipo de ejercicios.

† Los Instructores deben entregar oportuna y verazmente la información que les es requerida por los Supervisores.

† Los Supervisores aplican un cuestionario a los ciudadanos capacitados (se eligen aleatoriamente) para identificar aspectos de la capacitación en los que hay dudas e inmediatamente después de aplicarlos se afinan detalles y se contestan todas las preguntas que tenga el ciudadano. Así mismo participan como monitores en los simulacros programados, por último deben entregar toda la información que les es requerida por la Dirección de Organización Electoral y Capacitación.

➤ Jornada Electoral

† El día de la Jornada Electoral los Supervisores e Instructores fungen como representantes del IEDF ante las Mesas Directivas de Casilla y apoyan a los Asistentes Electorales en las tareas que a estos les son asignadas, se encargan de la resolución de los problemas que se presentan y en las demás tareas que les indica el Consejo Distrital; en caso de ausencia por parte de alguno de los funcionarios de Mesa Directiva de Casilla los Instructores son los encargados de orientar al resto de los funcionarios en la sustitución, por medio de los Suplentes Generales y en caso necesario deben capacitar a los ciudadanos tomados de la fila.

† Los Instructores deben entregar oportuna y verazmente la información que les es requerida por los Supervisores.

---

<sup>42</sup> Copias de las actas, sobres similares a los que se ocupan para hacer la integración de los expedientes electorales el día de la Jornada Electoral, clasificadores de votos  
Universidad Nacional Autónoma de México



- † La función de los Supervisores durante la Jornada Electoral es fungir como red de comunicación y apoyo con todos los Instructores a su cargo para resolver cualquier incidente que se presente en las Mesas Directivas de Casilla. Deben entregar toda aquella información que les es requerida por la Dirección de Organización Electoral y Capacitación, entre otras que les asignan los Consejos Distritales.

Para calificar el trabajo que realizan los Supervisores e Instructores hay que considerar los aspectos cuantitativos y cualitativos, es por ello que la presente propuesta se elabora con base en diversos sistemas de evaluación, tomando en cuenta que en cada etapa del Proceso Electoral existen diferentes actividades a considerar para evaluar antes, durante y después de llevarse a cabo, y de esta manera se logre mayor objetividad. A continuación se presentan por etapas las actividades y métodos que se tienen que utilizar para evaluar el desempeño.

### **Primera Etapa: Entrega de Cartas Convocatoria**

Para evaluar esta etapa hay que tener en cuenta los resultados arrojados por el sistema informático, además de recabar toda la documentación correspondiente a la etapa (acuses de recibo) como respaldo de la información. Es decir, se utilizan los resultados cuantitativos acerca del número de cartas convocatoria entregadas por día y por Instructor, registrándolos en un concentrado elaborado con base en el **método de evaluación por objetivos**, éste método se elige debido a que permite que tanto el jefe como el empleado identifiquen los objetivos de desempeño que se deben alcanzar de acuerdo a las metas que fija la Institución, y con dicha información se realiza un contraste entre los objetivos asignados y los alcanzados.

Objetivo: Evaluar a los Instructores y Supervisores con base en los objetivos planteados, identificando simultáneamente la capacidad que éstos tienen para el trabajo de campo.

Alcance: En esta etapa se mantiene una supervisión periódica en el avance del trabajo asignado a cada Supervisor e Instructores, permitiendo reconocer aciertos individuales y grupales además facilita la toma de medidas correctivas en caso de ser necesario.

Con la evaluación de esta primera etapa se pueden determinar las acciones a desarrollar para atender las necesidades en las secciones problemáticas (como implementación de operativos nocturnos y barridos de las secciones) o de difícil acceso utilizando los recursos disponibles como los vehículos del Instituto y el perifoneo.

### Condiciones de aplicación

- † Se evalúa a aquellos Supervisores e Instructores que trabajan desde el inicio hasta el final de la etapa.



- † Se asigna a cada Instructor el número de Cartas Convocatoria que deben ser entregadas a los ciudadanos insaculados por semana de acuerdo al número de Mesas Directivas de Casilla a instalar en cada sección y con base en los objetivos planteados por el IEDF.
- † Cada Instructor debe cumplir con los objetivos que le son dados a conocer por su jefe inmediato.
- † Tanto Supervisores como Instructores deben entregar reporte diario de sus actividades con su jefe inmediato.
- † El Director de Organización Electoral y Capacitación, el técnico especializado, los Supervisores y los Instructores deben realizar reuniones de trabajo semanales para identificar los objetivos alcanzados, con la finalidad de que las actividades se desarrollen cumpliendo con los objetivos planteados, ya que además de identificar las zonas con mayor dificultad, también se detecta al personal que no cumple con las tareas asignadas.
- † Para todas las etapas de evaluación en que se utilicen porcentajes se deben redondear los promedios, considerando que a partir de punto cinco de décima sube al siguiente número.

### Seguimiento

- † Si el Instructor cumple al cien por ciento con los objetivos, quiere decir que esta cumpliendo satisfactoriamente con su trabajo, si semanalmente logra ésta condición; al término de la etapa se vuelve acreedor a un incentivo no económico equivalente a dos días de descanso y un reconocimiento por escrito del Director de Organización Electoral y Capacitación.
- † Si el Instructor no cumple con el objetivo planteado en una semana (cualquiera que ésta sea); el Supervisor deberá hacer un seguimiento del trabajo de dicho Instructor, además de visitar la zona de trabajo para identificar los obstáculos y proponer alternativas de trabajo.
- † Si el Instructor no cumple con el objetivo planteado en dos semanas sean estas continuas o no, se deberá rescindir el contrato, salvo que el Director de Organización Electoral y Capacitación considere lo contrario.

Para realizar la evaluación al Instructor, cada semana el Supervisor o Técnico Especializado deberá utilizar una tabla<sup>43</sup> como la que se muestra en el siguiente ejemplo:

---

<sup>43</sup> Esta tabla es creada con base al número de cartas convocatoria asignadas a un Instructor que laboró en el Distrito Electoral XXXVI durante el Proceso Electoral 2003. Debe ser personalizada para cada Instructor y debe ser elaborada al inicio de la etapa con base en los objetivos planteados.



Un Instructor debe entregar 417 Cartas convocatoria en un periodo comprendido entre el 18 de marzo y el 30 de abril (tiempos establecidos para el Proceso Electoral 2003); suponiendo que la evaluación semanal se hiciera cada lunes, se cuenta con 6 sesiones por lo tanto, en promedio el Instructor debe entregar al menos 70 Cartas Convocatoria a la semana, éste es el objetivo y con base en esta cantidad se debe ponderar el avance porcentual del trabajo realizado.

Nombre del Instructor \_\_\_\_\_  
Nombre del Supervisor \_\_\_\_\_  
Zona de trabajo \_\_\_\_\_

Actividad	Semana	Objetivo	Avance en porcentaje	Cartas Convocatoria entregadas por el Instructor	Cumple con el objetivo	No cumple el objetivo
Entrega de Cartas Convocatoria	1	70 Cartas Convocatoria	17%	70 Cartas Convocatoria	✓	
Entrega de Cartas Convocatoria	2	70 Cartas Convocatoria	34%	50 Cartas Convocatoria		✓
Entrega de Cartas Convocatoria	3	70 Cartas Convocatoria	50%	70 Cartas Convocatoria	✓	
Entrega de Cartas Convocatoria	4	70 Cartas Convocatoria	67%	70 Cartas Convocatoria	✓	
Entrega de Cartas Convocatoria	5	70 Cartas Convocatoria	84%	70 Cartas Convocatoria	✓	
Entrega de Cartas Convocatoria	6	67 Cartas Convocatoria	100%	70 Cartas Convocatoria	✓	

- † El Supervisor será evaluado conforme a los resultados de los Instructores que le son asignados, es decir, si al término de la etapa el promedio de las Cartas Entregadas por los Instructores a su cargo se encuentra entre el 95% y el 100% quiere decir que el Supervisor está cumpliendo con el objetivo y su desempeño es notable por lo tanto se vuelve acreedor a un incentivo económico equivalente a una semana de sueldo.

Para evaluar a los Supervisores cada semana el Técnico Especializado o el Director de Organización Electoral y Capacitación utilizarán una tabla<sup>44</sup> como la siguiente:

<sup>44</sup> Esta tabla debe ser personalizada para cada Supervisor y debe ser creada al inicio de la etapa con base en los objetivos planteados



Ejemplo: Un Supervisor, con diez Instructores debe entregar a su jefe inmediato un reporte por el total de 4212 Cartas Convocatoria entregadas al final de la etapa. Sin embargo con que el Supervisor cubra al menos el 95% de la meta que es equivalente a 4001 Cartas Convocatoria, será evaluado satisfactoriamente.

Nombre del Supervisor \_\_\_\_\_  
Zona de trabajo \_\_\_\_\_

Actividad	Semana	Objetivo Al menos el 95%	Equivalencia del avance en porcentaje	Cartas Convocatoria entregadas por los Instructores	SI Alcanza el objetivo	NO Alcanza el objetivo
Entrega de Cartas Convocatoria	1	667 Cartas Convocatoria	17%	680 Cartas Convocatoria	✓	
Entrega de Cartas Convocatoria	2	667 Cartas Convocatoria	34%	650 Cartas Convocatoria		✓
Entrega de Cartas Convocatoria	3	667 Cartas Convocatoria	50%	700 Cartas Convocatoria	✓	
Entrega de Cartas Convocatoria	4	667 Cartas Convocatoria	67%	770 Cartas Convocatoria	✓	
Entrega de Cartas Convocatoria	5	667 Cartas Convocatoria	84%	710 Cartas Convocatoria	✓	
Entrega de Cartas Convocatoria	6	667 Cartas Convocatoria	100%	528 Cartas Convocatoria		✓

† Se considera un desempeño satisfactorio por parte del Supervisor, cuando los Instructores a su cargo entreguen semanalmente al menos el 85% de las Cartas Convocatoria asignadas y por ningún motivo se debe permitir que el porcentaje sea menor y en dado caso solo se permite que esta situación se presente una vez en el proceso o en la última semana de evaluación sin que el equivalente sea menor al 75%.

NOTA: Pese a que la evaluación de la fase de entrega de Cartas Convocatoria se basa en el método de evaluación por objetivos, es importante considerar que para que los empleados evaluados cuenten al final de la etapa con un resultado satisfactorio, tendrán que lograr los porcentajes requeridos teniendo un **avance uniforme** en el trabajo dentro de las secciones electorales asignadas a cada Instructor, de igual forma verá reflejado el esfuerzo de cada individuo en el equipo a cargo de cada Supervisor.

### Segunda Etapa: Capacitación dirigida a ciudadanos Insaculados

La evaluación de la calidad en la capacitación puede caer en lo subjetivo; debido a que al hacer evaluaciones internas, la información puede ir teñida de simpatías y se cae fácilmente en favoritismos, con la finalidad de que ésta sea lo más objetiva posible se considerará la opinión de los ciudadanos capacitados y se deberá instruir a los Supervisores y al Técnico Especializado para llevar el control de la información en concentrados semanales.



Para desarrollar la evaluación de esta etapa se propone el **método de frases descriptivas**, ya que los aspectos a valorar son cualitativos; es decir la disposición, puntualidad, actitud y la calidad de la información proporcionada en la capacitación son características que deben estar contenidas en frases para evitar que se sesgue la información al momento de calificar. Además por su diseño es práctico y sencillo.

**Objetivo:** Evaluar a los Instructores y Supervisores, mediante un instrumento concreto y sencillo que permita reconocer las habilidades del personal como capacitadores.

**Alcance:** Se considera importante la participación del ciudadano que fue capacitado, ya que él es quien directamente se ve afectado o beneficiado del curso al momento de desempeñar su función el día de la Jornada Electoral, por lo que el instrumento propuesto será contestado por el ciudadano. Con la información que se obtiene de cada uno de los cuestionarios se pueden identificar los aspectos de actitud o información que son deficientes.

#### Condiciones de aplicación

- † Se evalúa a aquellos Supervisores e Instructores que trabajan desde el inicio hasta el final de la etapa.
- † La meta mínima de ciudadanos por capacitar será fijada por la Dirección de Organización y Capacitación Electoral.
- † Cada Instructor debe entregar al ciudadano capacitado el cuestionario con el que se le evaluará.
- † Este cuestionario debe ser llenado por cada ciudadano al final del curso de capacitación.
- † El Instructor debe entregar a su Supervisor el número equivalente de comprobantes de capacitación y cuestionarios todos los días.
- † Tanto Supervisores como Instructores deben entregar reporte diario de sus actividades con su jefe inmediato.
- † Se considera un desempeño satisfactorio el del Instructor que logre entre 18 y 20 puntos por cuestionario y que el promedio semanal se encuentre entre el 95% y 100% de cuestionarios con este puntaje. Los Instructores que mantengan el promedio a lo largo de la etapa tendrán un incentivo económico equivalente a cuatro días de trabajo y dos días de descanso al final de la etapa.



- † Los Instructores que obtengan 16 puntos y mantengan un promedio semanal entre el 85% y menos del 95% tienen un desempeño favorable pero no alcanzan incentivo. Los Instructores que alcancen menos de 16 puntos y que en el promedio semanal obtengan un desempeño igual o menor al 84% deberán ser capacitados nuevamente y si ésta situación prevalece en la siguiente evaluación se les deberá rescindir el contrato, salvo que el Director de Organización Electoral y Capacitación considere lo contrario.
- † El Supervisor es evaluado con base en el promedio de los resultados entregados por los Instructores a su cargo, debiendo alcanzar entre el 95% y 100% de capacitaciones para que se considere satisfactorio su desempeño y al final de la etapa obtenga un incentivo equivalente a una semana de sueldo y dos días de descanso. Aquel Supervisor que acumule al final de la etapa entre el 85% y menos del 95% de las capacitaciones obtiene incentivo no económico equivalente a dos días de descanso. Mientras que el Supervisor que logre menos del 85% se deberá integrar en un programa de capacitación y/o de acuerdo al desempeño se deberá rescindir el contrato.

A continuación se presenta el instrumento que a utilizar para verificar la calidad de la capacitación que recibe el ciudadano:

Este es un breve cuestionario de control para identificar aspectos acerca de la capacitación que usted recibe:

Nombre \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Sección \_\_\_\_\_

Nombre del Instructor \_\_\_\_\_

Nombre del Supervisor \_\_\_\_\_

1. El Instructor ¿Mostró disponibilidad para visitarle mas de una ocasión para darle el curso de capacitación?

Si

No

2. La actitud del Instructor fue amable y respetuosa.

No

Si

3. La información recibida fue clara y precisa.

Si

No

4. La cantidad de información que le proporcionaron fue suficiente

No

Si

5. El lenguaje utilizado por el Instructor fue sencillo.

Si

No



6. Quedaron dudas sobre alguno de los temas.
- No  
 Si
7. ¿El Instructor logró despertar en usted el interés por participar en el Proceso Electoral?
- Si  
 No
8. El Instructor lo visitó más de una vez para darle la capacitación debido a que éste no se presentó el día y la hora acordado para darle el curso de capacitación.
- Si  
 No
9. La capacitación tuvo una duración de entre quince y sesenta minutos.
- No  
 Si
10. Si usted es seleccionado para ocupar algún cargo como Funcionario de Mesa Directiva de Casilla ¿Acudiría?
- Si  
 No

Tiene algún comentario o sugerencia. Gracias. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del ciudadano

### Seguimiento

El cuestionario se debe evaluar con base en la siguiente tabla de equivalencias:

Pregunta	Respuesta Si	Respuesta No
1	2 puntos	0 puntos
2	2 puntos	0 puntos
3	2 puntos	0 puntos
4	2 puntos	0 puntos
5	2 puntos	0 puntos
6	0 puntos	2 puntos
7	2 puntos	0 puntos
8	0 puntos	2 puntos
9	2 puntos	0 puntos
10	2 puntos	0 puntos

Diariamente se hace un concentrado de los resultados y cada semana se retroalimenta al Instructor para que identifique aciertos y puntos a reforzar acerca de la capacitación que imparte.



### Evaluación Intermedia (independiente de las cinco etapas de evaluación)

Se considera necesario realizarla aproximadamente el segundo mes posterior a la contratación, con la finalidad de hacer un alto y revisar la dinámica y relaciones laborales, las cuales deben ser armoniosas para alcanzar los objetivos planteados por el IEDF, para ello se propone la utilización del método 360°, ya que permite evaluar el desempeño del personal, tomando en cuenta la visión del Director de Organización Electoral, del técnico especializado, de los Supervisores e Instructores.

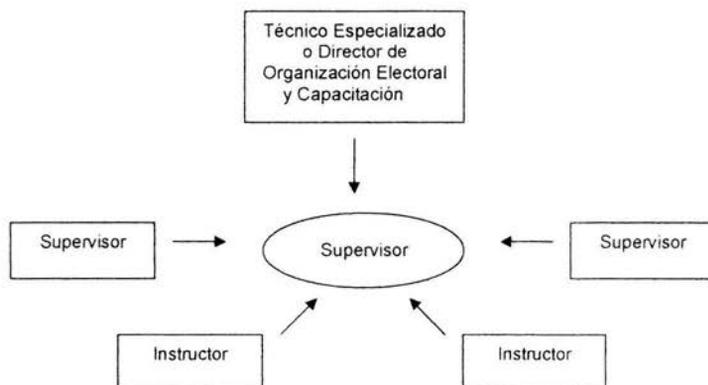
Objetivo: Retroalimentar al equipo de trabajo.

Los aspectos a evaluar son: integración, disposición, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, iniciativa y capacidad de solución de problemas. Para que la información sea útil hay que asignar los evaluados a los evaluadores de forma aleatoria para evitar que los resultados reflejen preferencias. El mecanismo es el siguiente:

- El Instructor es evaluado por superiores e iguales.



- El Supervisor es evaluado por superiores, iguales y subordinados.





**Alcance:** Se obtendrá en un corto tiempo información precisa que servirá a cada uno de los empleados para identificar sus aciertos y equivocaciones desde la perspectiva de terceras personas, lo cual repercutirá directamente en la calidad del trabajo que se realiza.

Las observaciones que de la evaluación deriven servirán de base para la capacitación del personal en las siguientes etapas, aunque no se pretende evaluar propiamente a los técnicos especializados, ni al Director de Organización Electoral y Capacitación, ésta información deberá ser tomada en cuenta para afirmar o corregir aspectos de liderazgo, comunicación, y relaciones personales, todos ellas indispensables para lograr un trabajo de equipo exitoso.

A continuación se muestra el cuestionario<sup>45</sup> que se entregará para que contesten los evaluadores.

Nombre y cargo de la persona a evaluar \_\_\_\_\_  
Zona de trabajo asignada \_\_\_\_\_

Instrucciones: marcar con una X solo una opción.

1. En el ambiente laboral predomina:

- Compañerismo
- Rivalidad
- Envidias
- Amistad
- Competitividad

2. La actitud del evaluado respecto de sus compañeros es:

- Indiferente
- Cooperativa
- Apática
- Emprendedora
- Lo ignoro

3. Cuando el evaluado tiene alguna dificultad para desarrollar su trabajo regularmente acude con:

- Al Técnico Especializado
- El Supervisor
- El Director de Organización Electoral y Capacitación
- Un compañero
- Nadie

4. El trato del evaluado para con su superior es

- Respetuoso
- Irrespetuoso
- Indiferente
- Amigable
- Servil

<sup>45</sup> Cabe aclarar que la respuesta a las preguntas del cuestionario no se tomará en cuenta como calificación, simplemente servirá de base para analizar en grupo la actuación de cada individuo mediante un ejercicio de retroalimentación, el cual podrá ser coordinado preferentemente por el Director de Organización Electoral y Capacitación.



5. Cuando algún compañero del equipo se atrasa en su trabajo al evaluado:

- No le preocupa
- Le preocupa, pero no ayuda
- Brinda su ayuda
- Ayuda solo que el jefe se lo indique
- No ayuda aunque el jefe se lo indique

6. Cuando el evaluado tiene que presentar resultados de inmediato:

- Lo hace solo y de inmediato
- Se organiza con sus compañeros y lo entrega a la brevedad
- Solicita más tiempo para entregar resultados
- Se molesta y no lo hace
- Lo hace solo pero se toma su tiempo para hacerlo

7. Cuando se realizan actividades recreativas y/o de convivencia como parte de las actividades del trabajo, al evaluado:

- Le gusta participar
- Participa solo que se lo indiquen sus superiores
- Le molesta participar pero lo hace
- No participa
- Organiza a los compañeros para que no participen

8. De acuerdo a su criterio, para el evaluado que implica el trabajo en equipo:

- Organizar el trabajo equitativamente
- Ayudarle al que tiene su trabajo más atrasado
- Que cada individuo entregue los resultados que le son requeridos
- Que se organicen eventos dentro y fuera del trabajo
- Que cada quien haga lo que le corresponda y solo en caso extremo apoyar a los compañeros.

9. El evaluado muestra habilidad para sensibilizar al ciudadano para que participe recibiendo su capacitación y/o nombramiento.

- Si
- No

10. El evaluado entrega la información que le es requerida diariamente.

- Si
- No

11. El evaluado organiza y planea su trabajo.

- Si
- No

12. El evaluado demuestra habilidad para trabajar en campo.

- Si
- No

13. El evaluado ha sido sorprendido falseando información.

- Si
- No

14. El evaluado mantiene relaciones cordiales y respetuosas con sus superiores.

- Si
- No

15. El evaluado es responsable en las actividades que se le encomiendan.

- Si
- No

Observaciones

ESTADÍSTICA  
DE LA BIBLIOTECA



### Condiciones de aplicación

- † Participan aquellos Supervisores e Instructores que se encuentren trabajando al momento de la aplicación.
- † Esta actividad se realiza en una sola sesión.
- † Se organizan equipos de trabajo de cinco o seis integrantes procurando que cada uno este conformado por empleados que trabajen en diferentes zonas. Cada equipo evaluará a otro (en los equipos deben estar incluidos el Director de Organización Electoral y Capacitación, al técnico especializado, los Supervisores y los Instructores), la asignación debe ser de manera aleatoria para evitar favoritismos.
- † Cada evaluador llenará individualmente y objetivamente el cuestionario.
- † Una vez llenados los cuestionarios se entregaran a la persona evaluada para que revise sus resultados e identifique mediante la percepción de los compañeros y jefes cuales son los aspectos fuertes que proyecta en su trabajo así como aquellos en los que debe mejorar. Las evaluaciones deben ser anónimas.
- † Por último, por medio de la técnica "Phillips 66"<sup>46</sup> se comentan los resultados, compartiendo estrategias de trabajo y experiencias.

### **Tercera Etapa: Entrega de Nombramientos y sustituciones**

Para medir el desempeño del Instructor en esta etapa se elige el **método de evaluación por objetivos**; debido a que se puede establecer una cantidad fija del número de Nombramientos que hay que entregar y se puede llevar un estricto control mediante el uso de la información arrojada por el sistema informático que se utilice. Así mismo el control de las renunciaciones y sustituciones deberá ser ponderado.

**Objetivo:** Evaluar la capacidad de los Instructores y Supervisores para integrar a los Funcionarios que conforman las Mesas Directivas de Casilla.

**Alcance:** Esta evaluación permite identificar desde la primera semana las Mesas Directivas de Casilla que presentan dificultad para ser conformadas, así como la capacidad de solución del Instructor.

---

<sup>46</sup> VILA, J. (1998) La animación de grupos. Madrid: Escuela Española.

Técnica grupal. Objetivos: Permitir y promover la participación activa de todos los miembros del grupo. Llegar a la toma de decisiones, obtener información o puntos de vista de gran número de personas acerca de su problema en un tiempo breve. Desarrollar la capacidad de síntesis y de concentración.

Duración aproximada: 20 minutos.

Materiales: Una pizarra.

Desarrollo: El conductor de la técnica divide al grupo en subgrupos de seis personas para discutir un tema y llegar a una conclusión durante seis minutos. De los informes de todos los grupos se extrae la conclusión general. El conductor formula la pregunta, da normas de cómo actuar en el subgrupo y controla el tiempo. Cada subgrupo elige un coordinador y un secretario. Cada miembro expone su parecer, se discute brevemente y se hace la síntesis que el secretario escribe y todos aprueban. Por último los secretarios leen su informe para todo el grupo y se escribe en una pizarra, todo el grupo se informa y se hace una síntesis final.

Universidad Nacional Autónoma de México



### Condiciones de aplicación

- † Se evalúa a aquellos Supervisores e Instructores que trabajan desde el inicio hasta el final de la etapa.
- † Cada Instructor y Supervisor debe cumplir con los objetivos que le son dados a conocer por su jefe inmediato.
- † Tanto Supervisores como Instructores deben entregar reporte diario de sus actividades con su jefe inmediato.
- † En esta etapa la cantidad de nombramientos es igual para todos los Instructores por casilla a instalar; es decir se debe entregar un nombramiento de presidente, uno de secretario, uno de escrutador y tres de suplentes generales por cada casilla.

Por lo tanto se establecen los objetivos a cumplir de acuerdo al número de casillas a instalar por Instructor en el tiempo establecido y para registrar el avance se emplea una tabla<sup>47</sup> como la que aparece en el siguiente ejemplo:

Un Instructor debe integrar ocho Mesas Directivas de Casilla, considerando que hay que entregar tres Nombramientos de Propietario y tres Nombramientos de Suplente por cada una, por lo tanto se hace entrega de 48 Nombramientos en un periodo comprendido entre el 2 de mayo y el 5 de julio (tiempos establecidos para el Proceso Electoral 2003); suponiendo que la evaluación semanal se hiciera cada lunes, se cuenta con 9 sesiones, sin embargo previendo las bajas que se dan en el proceso se puede recortar el tiempo a 6 semanas considerando también que el universo de trabajo se ha reducido considerablemente, en este periodo el objetivo a alcanzar es de al menos 8 Nombramientos a la semana y con base en esta cantidad es como se deberá ponderar el avance porcentual del trabajo realizado.

Nombre del Instructor \_\_\_\_\_

Nombre del Supervisor \_\_\_\_\_

Zona de trabajo \_\_\_\_\_

Actividad	Semana	Objetivo	Equivalencia del avance en porcentaje	Nombramientos entregados por el Instructor	Si Alcanza el objetivo	NO Alcanza el objetivo
Entrega de Nombramientos	1	8 Nombramientos	17%	8 Nombramientos	✓	
Entrega de Nombramientos	2	8 Nombramientos	34%	8 Nombramientos	✓	
Entrega de Nombramientos	3	8 Nombramientos	50%	10 Nombramientos	✓	
Entrega de Nombramientos	4	8 Nombramientos	67%	8 Nombramientos	✓	
Entrega de Nombramientos	5	8 Nombramientos	84%	8 Nombramientos	✓	
Entrega de Nombramientos	6	8 Nombramientos	100%	6 Nombramientos		✓

<sup>47</sup> Esta tabla debe ser personalizada para cada Instructor y debe ser creada al inicio de la etapa con base en los objetivos planteados



- † La semana restante servirá para realizar los últimos movimientos de sustituciones y renunciaciones.

### Seguimiento

- † Si el Instructor cumple al cien por ciento con los objetivos se hará acreedor a un incentivo no económico equivalente a dos días de descanso al final de la etapa y un reconocimiento escrito del Director de Organización Electoral y Capacitación.
- † Si el Instructor no cumple con el objetivo planteado en una semana; el Supervisor se hará hacer un seguimiento del trabajo de dicho Instructor, además de visitar la zona de trabajo para identificar los obstáculos y proponer alternativas de trabajo.
- † Si el Instructor no cumple con el objetivo planteado en dos semanas sean estas continuas o no, se deberá rescindir el contrato, salvo que el Director de Organización Electoral y Capacitación considere lo contrario.
- † El Supervisor en esta etapa será evaluado con base en el promedio de los resultados entregados por los Instructores que le son asignados, debiendo alcanzar el 95% de Nombramientos entregados al final de la etapa y no presentar un índice mayor al 10% de renunciaciones, para obtener el incentivo económico equivalente a una semana de sueldo y dos días de descanso. Un desempeño satisfactorio por parte del Supervisor, se considerará cuando se entreguen semanalmente al menos el 85% de los Nombramientos asignados a los Instructores a su cargo y por ningún motivo se permitirá que el porcentaje sea menor y en dado caso solo se permite que esta situación se presente una vez en el proceso o en la última semana de evaluación sin que el equivalente sea menor al 75%.
- † El desempeño del Instructor también debe ser calificado en función del número de renunciaciones o sustituciones que presenten los ciudadanos asignados a cada uno; de acuerdo a la siguiente tabla de equivalencias.

Renunciaciones o Sustituciones	Rendimiento e Incentivo
De 1 hasta 5 renunciaciones	Rendimiento notable, incentivo económico equivalente a 3 días de sueldo y dos días de descanso.
De 6 hasta 10 renunciaciones	Rendimiento favorable, sin incentivo.
11 o 12 renunciaciones	Rendimiento regular, sin incentivo.
13 hasta 15 renunciaciones	Rendimiento poco favorable, se deben analizar con el Instructor los motivos por los que se tiene este alto índice de sustituciones y el Supervisor deberá trabajar con el Instructor la zona implementando acciones de trabajo que permitan retroalimentar al Instructor y que se detengan o eliminen las renunciaciones y/o sustituciones excesivas.
16 o más renunciaciones	Rendimiento desfavorable, se debe rescindir el contrato.

NOTA: El Director de Organización Electoral y Capacitación utilizará el criterio, en caso de que el Instructor presente un número excesivo de renunciaciones; siempre y cuando se justifiquen como causa de fuerza mayor independiente al desempeño del empleado.



#### Cuarta Etapa: Segunda capacitación

Para evaluar esta etapa, se propone la utilización del **método de frases descriptivas**, al igual que en la primera fase de la capacitación al ciudadano insaculado, ya que es fundamental reforzar los conceptos adquiridos anteriormente.

Objetivo: Evaluar la calidad de la capacitación que imparten los Instructores y Supervisores al ciudadano insaculado y erradicar cualquier duda existente.

Alcance: Con el fin de precisar la calidad de la información que los Instructores y Supervisores proporcionan al ciudadano, se aplica un cuestionario al ciudadano que permite identificar los aspectos cualitativos de la capacitación susceptibles de mejorar, antes del día de la Jornada Electoral.

#### Condiciones de aplicación

- † Se evalúa a los Supervisores e Instructores que trabajan desde el inicio hasta el final de la etapa.
- † Cada Instructor o Supervisor entregará al ciudadano capacitado el cuestionario con el que se le evaluará.
- † Tanto Supervisores como Instructores deben entregar reporte diario de sus actividades con su jefe inmediato.

Se realiza un cuestionario para evaluar la disposición, puntualidad y calidad de la información que el Supervisor y el Instructor proporcionan al ciudadano, poniendo mayor énfasis en ésta última.

Este es un breve cuestionario de control para identificar aspectos acerca de la capacitación que usted recibe:

Nombre \_\_\_\_\_  
Cargo Asignado \_\_\_\_\_  
Fecha \_\_\_\_\_  
Nombre del Supervisor \_\_\_\_\_  
Nombre del Instructor \_\_\_\_\_  
Distrito \_\_\_\_\_

1. El Instructor mostró disponibilidad en cuanto a fecha y horario para llevar a cabo la capacitación  
 Sí  
 No
2. La información proporcionada por el Instructor acerca de las actividades que desempeñará el día de la Jornada Electoral fue detallada y precisa.  
 No  
 Sí



3. El lenguaje utilizado por el Instructor durante la capacitación fue complejo.
- Si  
 No
4. El Instructor informó fechas y horarios en los que se realizaran los simulacros.
- No  
 Si
5. Realizo ejercicios de llenado de actas, conteo de votos, etc. con el material didáctico.
- Si  
 No
6. Un voto nulo es aquel que tiene una marca diferente a una cruz.
- Si  
 No
7. El Instructor que le proporciono la segunda capacitación fue el mismo que lo visito previamente.
- Si  
 No
8. Los cargos de los funcionarios de Mesa Directiva de casilla son: Presidente, representante y escrutador.
- Si  
 No
9. El observador electoral es la persona encargada de contar los votos al final de la Jornada Electoral.
- No  
 Si
10. La capacitación tuvo una duración de treinta minutos o más.
- Si  
 No

Sugerencias para el Instructor o Supervisor \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del ciudadano

### Seguimiento

Los cuestionarios se califican con base en la siguiente tabla de equivalencias:

Pregunta	Respuesta Si	Respuesta No
1	2 puntos	0 puntos
2	2 puntos	0 puntos
3	0 puntos	2 puntos
4	2 puntos	0 puntos
5	2 puntos	0 puntos
6	0 puntos	2 puntos
7	2 puntos	0 puntos
8	0 puntos	2 puntos
9	0 puntos	2 puntos
10	2 puntos	0 puntos



- † Se considera un desempeño sobresaliente el del Instructor que logre entre 18 y 20 puntos por cuestionario y que el promedio semanal se encuentre entre el 95% y 100% de cuestionarios con este puntaje. Los Instructores que mantengan el promedio a lo largo de la etapa tendrán un incentivo económico equivalente a cuatro días de trabajo y dos días de descanso al final de la etapa.
- † Los Instructores que obtengan 16 puntos y mantengan un promedio semanal entre el 85% y menos del 95% tienen un desempeño favorable pero no alcanzan incentivo. Mientras que los Instructores que alcancen menos de 16 puntos y que en el promedio semanal tengan un desempeño igual o menor al 84% serán capacitados nuevamente y si en la siguiente evaluación continúan con el promedio se les deberá rescindir el contrato salvo que el Director de Organización Electoral y Capacitación considere lo contrario.
- † El Supervisor es evaluado con base en el promedio de los resultados entregados por los Instructores que le son asignados, debiendo alcanzar entre el 95% y 100% de capacitaciones de los ciudadanos asignados al final de la etapa para obtener el incentivo económico equivalente a una semana de sueldo y dos días de descanso.
- † El Supervisor que acumule al final de la etapa entre el 85% y menos del 95% de las capacitaciones obtiene incentivo no económico equivalente a dos días de descanso, salvo que el trabajo de alguno de los Instructores a su cargo se encuentre retrasado. Mientras que el Supervisor que tenga menos del 85% se le integra en un programa de capacitación y/o de acuerdo al desempeño se deberá rescindir el contrato.

### Quinta Etapa: Jornada Electoral

Para evaluar el desempeño de los Instructores y Supervisores el día de la Jornada Electoral se debe considerar el desempeño de los ciudadanos el día de la Jornada Electoral en las actividades para las que fueron capacitados, por lo que se retomará la información arrojada por el sistema informático que se utilice y/o se llevará un control paralelo acerca de los siguientes aspectos:

- ★ Integración de Mesas Directivas de Casilla (con propietarios, suplentes o ciudadanos tomados de la fila)
- ★ Correcto llenado de actas y documentos electorales.
- ★ Correcta integración de expedientes electorales.

Para evaluar esta etapa se debe utilizar el **método de frases descriptivas** ya que de esta forma se facilita el uso de la información.

Objetivo: Evaluar a Instructores y Supervisores mediante el desempeño demostrado por los Funcionarios de Mesa Directiva de Casilla el día de la Jornada Electoral.



**Alcance:** Permite identificar si las actividades que se realizan el día de la Jornada Electoral, se llevan a cabo correctamente. Además sirve como base para poner mayor atención en aspectos específicos de procesos de capacitación futuros.

### Condiciones de Aplicación

- Se evalúa a los Supervisores e Instructores que trabajan este día.
- Los Supervisores responden un cuestionario de evaluación como el que se presenta a continuación por cada Instructor a su cargo. Para llevar a cabo esta actividad se deben revisar cada uno de los Expedientes Electorales<sup>48</sup> conformados en el Distrito Electoral.

Indicaciones: Marcar con una X la opción que considere adecuada.

Nombre del Instructor \_\_\_\_\_

Nombre del Supervisor \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

1. El Instructor se presentó puntualmente en el lugar y horario acordados el día de la Jornada Electoral.  
 Si  
 No
2. Las Mesas Directivas de Casilla a cargo del Instructor se integraron  
 a) Exclusivamente con propietarios  
 b) Con propietarios y suplentes  
 c) Con propietarios y suplentes y/o ciudadanos tomados de la fila
3. Durante la Jornada Electoral se presentaron incidentes derivados de una capacitación deficiente.  
 a) Si entre el 95% y el 100%  
 b) Si entre el 85% y menos del 95%  
 c) Si menos del 85%/ No
4. Las actas fueron llenadas correctamente por los ciudadanos de las MDC del Instructor.  
 a) Si entre el 95% y el 100%  
 b) Si entre el 85% y menos del 95%  
 c) Si menos del 85%
5. La clasificación de votos en las MDC se realizó correctamente.  
 a) Si entre el 95% y el 100%  
 b) Si entre el 85% y menos del 95%  
 c) Si menos del 85%
6. Los expedientes electorales fueron integrados correctamente por los funcionarios de las MDC.  
 a) Si entre el 95% y el 100%  
 b) Si entre el 85% y menos del 95%  
 c) Si menos del 85%
7. Los paquetes electorales fueron entregados al Distrito Electoral correspondiente a tiempo y sin alteraciones.  
 a) Si entre el 95% y el 100%  
 b) Si entre el 85% y menos del 95%  
 c) Si menos del 85%

<sup>48</sup> Los Expedientes Electorales contienen cada una de las copias de las actas llenadas en las Mesas Directivas de Casilla del Distrito



Los cuestionarios se valorarán con base a la siguiente tabla de equivalencias:

Pregunta	Respuesta a)	Respuesta b)	Respuesta c)
1	.	.	.
2	2 puntos	1 puntos	0 puntos
3	2 puntos	1 puntos	0 puntos
4	2 puntos	1 puntos	0 puntos
5	2 puntos	1 puntos	0 puntos
6	2 puntos	1 puntos	0 puntos
7	2 puntos	1 puntos	0 puntos

\* Para la respuesta Si se da un valor de 2 puntos, para la respuesta No se da un valor de 0 puntos.

### Seguimiento

- † Se considera un desempeño sobresaliente el del Instructor que logre 14 puntos. Los Instructores que alcancen este puntaje tendrán un incentivo económico equivalente a cuatro días de sueldo y un reconocimiento por parte del Director de Organización Electoral y Capacitación y/o por parte del Coordinador Distrital, donde se especifique que dicho Instructor podrá ser contratado en el siguiente Proceso Electoral sin necesidad de pasar las etapas de selección.
- † Los Instructores que obtengan entre 12 y 13 puntos tienen un desempeño favorable pero no alcanzan incentivo. Preferentemente los Instructores que obtengan menos de 12 puntos, no serán contratados nuevamente.
- † El Supervisor es evaluado con base en los resultados entregados por los Instructores que le fueron asignados. Para obtener el incentivo económico equivalente a una semana de sueldo, se tendrán que instalar el 100% de las Mesas Directivas de Casilla sin ningún contratiempo.
- † El Supervisor que tenga entre el 90% y menos del 100% de las Mesas Directivas de Casilla integradas sin contratiempos, obtiene incentivo económico equivalente a dos días de sueldo, mientras que el Supervisor que obtenga menos del 90% no se le volverá a contratar para dicho puesto.

Después de haber analizado las actividades a realizar tanto por los Supervisores como por los Instructores del Instituto Electoral del Distrito Federal en específico en su Distrito XXXVI, se observa que ellos al tener el contacto directo con los ciudadanos, son la figura clave para que los procesos electorales se desarrollen adecuadamente y lleven a buen término la Jornada Electoral, preservando la vida democrática del Distrito Federal.



## CONCLUSIONES

La situación actual económica, política y social del país tendiente a la globalización<sup>1</sup>, exige por todos los medios la optimización de los recursos, la profesionalización y la capacitación para el trabajo como los medios mínimos indispensables para sostener cualquier organización, es por ello que en la búsqueda por ser mejor cada día, debemos hacer un adecuado uso de los recursos con que contamos siendo el más importante el factor humano.

Consideramos que los empleados no son solo una pieza más de la estructura; más bien son la base de cualquier organización, son individuos con capacidades diversas que al unir sus conocimientos logran la funcionalidad de la misma. Cada uno tiene gustos, anhelos, ideas, proyectos, etc. diferentes, sin embargo al estar reunidos bajo un mismo nombre toda esta diversidad enriquece, fortalece y va formando a la institución.

Por lo anterior se debe comprender que la evaluación de desempeño es de suma importancia, ya que como proceso en el que se obtiene información confiable de cada una de las etapas del evento, permite tomar decisiones para solucionar problemas y promover las capacidades del individuo, ya que de estas depende en gran medida el éxito o fracaso de la organización.

Reconociendo como indispensable para el desarrollo de toda organización al factor humano y ubicándonos como profesionales capaces de analizar, explicar y comprender las necesidades y problemas sociales a nivel individual, grupal, comunitario y de crear modelos de intervención para su atención, se decide investigar dentro del Instituto Electoral del Distrito Federal cual es el valor que éste da a sus empleados eventuales en particular a los Supervisores e Instructores en los Procesos Electorales o de Participación Ciudadana ya que éste personal es el que funge como educador social al tener la tarea de capacitar directamente a los ciudadanos insaculados; es decir, la actividad que realizan es un pilar para la democracia<sup>2</sup>, ya que

---

<sup>1</sup> [www.campus-oei.org/oeivirt/r1e14a06.htm](http://www.campus-oei.org/oeivirt/r1e14a06.htm) Informe de la Comisión Nacional de Educación, Ciencia y Desarrollo, junio 1996, en ECA #561-562, UCA, San Salvador, p 753. Se afirma también que "es el inicio de una nueva etapa en la historia del capitalismo". La globalización implica "considerar el mundo como el mercado, fuente de insumos y espacio de acción, tanto para la producción como para la adquisición y la comercialización de productos". Dada Irezí, H. La globalización, un reto insoslayable, Cuaderno de Trabajo #7, febrero 1996, FLACSO, San Salvador, Pág. 17. Asimismo, los aspectos de la revolución tecnológica, así como los procesos de automatización y robotización de la producción. Para otro autor, notas distintivas de la globalización son: la gran movilidad del capital financiero, la apertura comercial, la inversión externa, la desagregación de los procesos productivos y el control empresarial a distancia y "en tiempo real" mediante el avance cibernético. Drucker, P. "Las nuevas realidades", Ed. Casa Nueva, San Salvador, 1990. Págs. 108 y 111. Mientras para algunos la tendencia es hacia la aducción de un Estado mundial, para otros lo que tiende a imponerse es una "sociedad empresarial". En ella las políticas económicas estatales cuentan cada vez menos, "las realidades se imponen contra todas las teorías económicas" y, dada su complejidad, éste sería un sistema en el que "no es posible la predicción".

<sup>2</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Art.3°. a) Será democrático, considerando la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo.

SANTIAGO MIGUEL MURRAY. *Asesor Especial de la Unidad para la Promoción de la Democracia, Secretaría General de la OEA*  
Un acepción primaria del término se deriva de su traducción literal del griego poder (kratos) del pueblo (demos). Empleado por Universidad Nacional Autónoma de México

---



mediante el trabajo que desempeñan buscan sensibilizar y concientizar a la población sobre la importancia de su participación por la vía legal y pacífica para que sean escuchadas las demandas.

Debido a esto decidimos realizar una exhaustiva revisión de los diferentes métodos de evaluación utilizados actualmente en las organizaciones y nos encontramos con una amplia variedad de métodos reconocidos por el área de Recursos Humanos para evaluar el desempeño de sus empleados, sin embargo nos dimos cuenta de que ninguno de ellos por si solo se adapta a las necesidades del Instituto Electoral del Distrito Federal porque estos modelos están diseñados y aplicados principalmente en países desarrollados en los cuales la cultura laboral es diferente ya que se le da un mayor valor al factor humano, a tal grado que en algunos sistemas se permite la evaluación de abajo hacia arriba y se fomenta la retroalimentación; en contraste, en nuestro país no se da el valor adecuado al empleado porque existe un gran desequilibrio entre la oferta y la demanda laboral, es decir, que los empleados son considerados como piezas fácilmente sustituibles. En realidad son mínimas las organizaciones concientes de los beneficios que proporciona la evaluación como el desarrollo de planes y programas de capacitación.

De la importancia que representa la actividad laboral que los Supervisores e Instructores desempeñan en los procesos electorales, surge la inquietud por desarrollar un programa de evaluación idóneo desde nuestra perspectiva como Trabajadoras Sociales, que demuestre la calidad del trabajo de cada empleado; exigiendo que el personal sea altamente comprometido con los principios del Instituto y convencido de que la Democracia es la mejor vía para la atención de las necesidades sociales.

Aunque dentro del Instituto Electoral del Distrito Federal, se cuente con la tecnología más avanzada para llevar a cabo los Procesos Electorales, lo que es realmente importante es contar con un equipo de personas altamente motivadas y comprometidas con su trabajo para poder lograr el éxito, es decir, se debe de dar al personal el verdadero valor que tiene para obtener resultados satisfactorios.

Esta propuesta responde a la necesidad de valorar al factor humano como el cimiento de cualquier organización; la Universidad Nacional Autónoma de México nos ha formado como Trabajadoras Sociales concientes y corresponsables del desarrollo de nuestro país y convencidas de que los cambios y mejoras dependen de nuestra lucha, nos convertimos ahora en parte de la solución impulsando la mejora a través de un sistema democrático que permite el avance hacia el bienestar social mediante el uso de la concientización de la participación ciudadana como la vía idónea para la solución de las demandas y el crecimiento de la sociedad hacia un nivel de equidad que proyecte a México ante el mundo como un país rico y competitivo por el valor de su gente.

---

primera vez en la época de Pericles (Siglo V a c.), sirvió para definir el régimen ateniense de la asamblea de ciudadanos, que decidía directamente sobre los asuntos públicos. Esta, como las de las otras polis que siguieron su ejemplo, eran democracias que expresaban directamente, sin intermediarios, la voluntad de un cuerpo de ciudadanos



Por todo lo anterior el presente estudio monográfico es el resultado del objetivo que nos planteamos al inicio de la carrera, que a lo largo de los semestres nos fue educando como Licenciadas en Trabajo Social, y que en la inquietud por diversificar el rol tradicionalmente identificado como área de intervención del Trabajador Social nos motivó a formarnos en el área administrativa mediante el Diplomado "Administración Integral del Factor Humano en las Organizaciones" que culmina con la presente propuesta de evaluación de desempeño.



ANEXOS



Proyecto: "Base de datos con información sobre el perfil y la evaluación del desempeño de los Instructores y Supervisores contratados para el Proceso Electoral del año 2000"

La estructura de la base de datos consta de una tabla principal u hoja de captura, que contiene la información a incluir y quince tablas auxiliares u hojas de información auxiliar, que contienen datos necesarios para el funcionamiento del sistema de captura, es decir, las opciones de captura predeterminadas.

Los rubros de la información por recopilar se han agrupado en tres bloques: Datos personales, Datos de escolaridad y laborales y Evaluación. El primero de ellos abarca del campo 1 al 17 de la tabla incluida en el apartado siguiente, el segundo bloque abarca del campo 18 al 24 y el tercero del campo 25 al 43. El último campo se destinó para realizar las observaciones que se juzgen pertinentes para cada caso.

1. DISTRITO
2. APELLIDO PATERNO
3. APELLIDO MATERNO
4. NOMBRE(S)
5. FECHA DE NACIMIENTO (día, mes, año)
6. LUGAR DE NACIMIENTO
7. SEXO ("H" para los hombres y "M" para las mujeres)
8. ESTADO CIVIL (soltero, casado, viudo, divorciado, unión libre)
9. CLAVE DE ELECTOR
10. R.F.C.
11. C.U.R.P.
12. DOMICILIO (calle y número)
13. COLONIA
14. DELEGACIÓN
15. C.P.
16. CIUDAD
17. TELÉFONO
18. NIVEL DE ESCOLARIDAD
19. ÁREA (área de conocimientos en caso de nivel superior)
20. ESCUELA
21. OCUPÓ EL CARGO DE (Instructor o Supervisor)
22. FECHA EN QUE OCUPÓ EL CARGO
23. FECHA EN QUE DEJÓ EL CARGO
24. MOTIVO POR EL QUE DEJÓ EL CARGO (término de contrato, abandono de actividades, incapacidad médica, renuncia, otro: especificar)
25. EV\_A (Evaluación del logro de la meta de ciudadanos capacitados. De acuerdo a la tabla de Niveles de actuación)
26. EV\_V (Evaluación de la calidad en la capacitación a los ciudadanos seleccionados. De acuerdo a la tabla de Niveles de actuación. De acuerdo a la tabla de Niveles de actuación)
27. EV\_C (Evaluación de la capacidad para motivar al ciudadano seleccionado. De acuerdo a la tabla de Niveles de actuación)
28. EV\_D (Evaluación de la responsabilidad en el trabajo cotidiano. De acuerdo a la tabla de Niveles de actuación)



29. EV\_E (Evaluación de las habilidades de organización de tiempos y trabajo. De acuerdo a la tabla de Niveles de actuación)
30. EV\_F (Evaluación de habilidades en control de registros documentales)
31. EV\_G (Evaluación la disposición al trabajo en equipo. De acuerdo a la tabla de Niveles de actuación)
32. EV\_H (Evaluación de la habilidad para el trabajo de campo. De acuerdo a la tabla de Niveles de actuación)
33. EV\_I (Evaluación de las relaciones personales mantenidas con el superior inmediato. De acuerdo a la tabla de Niveles de actuación)
34. EV\_J (Evaluación de las relaciones personales mantenidas con todo el grupo de instructores y supervisores. De acuerdo a la tabla de Niveles de actuación)
35. EV\_K (Evaluación del grado de sensibilidad y respeto con que se condujo en su relación con el Director de Organización Electoral y Capacitación. De acuerdo a la tabla de Niveles de actuación)
36. PROMEDIO OBTENIDO EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Se anotará el promedio de las calificaciones asignadas a cada reactivo del cuestionario de la evaluación sobre la actuación de los Instructores/Supervisores)
37. EVALUACIÓN CURRICULAR (Se anotará en decenas, la calificación obtenida por el Instructor/Supervisor en la evaluación curricular del proceso de selección y contratación, Ej. 95 en lugar de 9.5)
38. EXAMEN PSICOMÉTRICO (Se anotará en decenas, la calificación obtenida por el Supervisor en el examen psicométrico del proceso de selección y contratación en el caso de los instructores se anotara 00)
39. EXAMEN CONOCIMIENTOS (Se anotará en decenas, la calificación obtenida por el Instructor/Supervisor en el examen de conocimientos del proceso de selección y contratación)
40. ENTREVISTA (Se anotará en decenas, la calificación obtenida por el Instructor/Supervisor en la entrevista del proceso de selección y contratación)
41. TOTAL OBTENIDO EN LAS ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN (Se escribirá en decenas el resultado de las tres etapas del proceso de selección de Instructores/Supervisores)
42. ESTÍMULO ECONÓMICO (Señalar si a el Instructor/Supervisor le fue otorgado el estímulo económico contestar SI o No según sea el caso)
43. CONDUCTA EN LA QUE INCURRIÓ EL INSTRUCTOR/SUPERVISOR, QUE DEBERÁ SER TOMADA EN CUENTA PARA FUTUROS PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL (De acuerdo a la tipología señalada en la tabla denominada "CATALOGO DE CONDUCTAS EN LAS UE INCURRIÓ EL INSTRUCTOR/SUPERVISOR, QUE DEBERÁN SE TOMADAS EN CUENTA PARA FUTUROS PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTATACIÓN DE PERSONAL")
44. OBSERVACIONES (Se anotará la información que, a juicio del evaluador, pueda ser relevante o complete la información capturada)

Catálogo de conductas en las que incurrió el Instructor/Supervisor, que deben ser tomadas en cuenta para futuros procesos de selección y contratación de personal.

No.	Conducta
1	Haber incumplido con los principios rectores o con las disposiciones legales, técnicas y administrativas que emitieron las instancias correspondientes del Instituto
2	Haberse ausentado de sus actividades
3	No haber mostrado disponibilidad para realizar sus actividades
4	Haber desempeñado sus actividades en estado de ebriedad o bajo influencia de algún estupefaciente, salvo que existiera prescripción médica
5	No haber cumplido con las actividades expresamente conferidas por el Consejo Distrital



6	Haber alterado o falsificado documentación o información del Instituto de cualquier naturaleza, así como haber efectuado su destrucción.
7	Haber tratado con falta de respeto, diligencia, imparcialidad y rectitud a las personas con las que tuvo relación durante el desarrollo de sus actividades.
8	Haber portado armas de cualquier clase durante el desempeño de sus actividades.
9	Haber causado daño o perjuicio al patrimonio del Instituto.
10	Haber sustraído materiales y documentación electoral, divulgado, difundido o transmitido información sobre sus características.
11	Militar en alguna asociación política.
12	Haber recibido dinero de partidos políticos o particulares a cambio de información.
13	Haber prestado sus servicios a dos instancias electorales al mismo tiempo.

### Tabla de niveles de actuación

VALOR	SIGNIFICADO
100	La actuación superó notablemente los requerimientos laborales establecidos para el puesto.
80	Su actuación fue satisfactoria cumpliendo los requerimientos mínimos de desempeño del puesto y generando confianza en cuanto al logro de las metas asignadas.
60	Su actuación tuvo aspectos en los que el desempeño fue inferior a los requerimientos mínimos del puesto, por lo que fue necesario dar un seguimiento cercano a sus actividades.
50	Su actuación fue totalmente insatisfactoria, no se justifica bajo ningún concepto.

NOTA: Los valores por asignar pueden oscilar de 50 a 100, con la única limitante de que los valores que se asignen terminen en 5 o 0. Los valores arriba señalados sólo configuran el marco de referencia.

### Guía para la evaluación del desempeño de Instructores y Supervisores



CAMPO	RUBRO	EXPLICACIÓN CRITERIOS Y LINEAMIENTOS
25	Logro de la meta de ciudadanos capacitados.	La meta a la que se refiere este punto no es, necesariamente, la que fue propuesta por la DECEyEC a través de la "Estrategia del Programa de Capacitación Electoral 2000" (capacitar a los funcionarios requeridos para 10 mesas directivas de casilla más un 100% adicional), sino más bien la meta realmente establecida en cada distrito, de acuerdo a sus circunstancias y sistema de trabajo particulares. Se deberán valorar las diferentes circunstancias que rodearon al trabajo de cada Instructor o Supervisor.
26	Calidad en la capacitación.	La base de la evaluación de este rubro será la impresión que se tenga del trabajo del Instructor/Supervisor, pudiendo ayudarse con dos indicadores indirectos: la calidad del desempeño de los funcionarios cuya capacitación estuvo a su cargo y la respuesta a que dieron los funcionarios de casilla al cuestionario que se les aplicó luego de la jornada electoral ( en las preguntas que apliquen de la parte que se refiere al proceso de capacitación ya la jornada electoral) En el caso de recurrir a esos indicadores pueden estudiar solo una muestra representativa. La DECEyEC pondrá a disposición de los órganos Distritales todos los cuestionarios aplicados. Cada distrito podrá recurrir a otros indicadores que tenga a la mano.
27	Capacidad para motivar al ciudadano	En este rubro nos interesa evaluar la capacidad del Instructor/Supervisor para generar en el ciudadano seleccionado una actitud de disposición, primero para genera en el ciudadano seleccionado una actitud de disposición, primero para ser capacitado y después para aceptar la designación como funcionario de mesa directiva de casilla. Se tomará como base la impresión que se tenga del desempeño del Instructor/Supervisor en este aspecto, pero se deberá complementar con el análisis del nivel de renuncias tenidas entre los ciudadanos de las secciones que estuvieron a su cargo el porcentaje de sustituciones de funcionarios previamente y durante la jornada, así como las respuestas de los funcionarios a los cuestionarios que se les aplicaron luego de la jornada( en las preguntas que apliquen de la parte que se refiere al proceso de capacitación y a la jornada electoral) En el caso de recurrir a esos indicadores pueden estudiar solo una muestra representativa. La DECEyEC pondrá a disposición de los órganos Distritales todos los cuestionarios aplicados. Cada distrito podrá recurrir a otros indicadores que tenga a la mano.
28	Responsabilidad en el trabajo	En este rubro nos interesa evaluar la disposición y el ánimo de cumplir oportunamente y en forma las tareas asignadas, manifiestos en la puntualidad con que asistió a sus labores, el empeño en lograr las metas establecidas y en cumplir cabalmente con los lineamientos.
29	Habilidades de organización de tiempos y trabajo	En este rubro lo que interesa evaluar es la capacidad para optimizar el tiempo disponible y organizar eficientemente la jornada de trabajo, ordenando las actividades con arreglo a su importancia, a su ubicación, a su complejidad y a su fecha límite de realización.



Evaluación de desempeño del personal eventual del IEDF en su Distrito Electoral XXXVI  
Escuela Nacional de Trabajo Social

30	Habilidad en control de registros documentales	En este rubro nos interesa evaluar la habilidad y disposición para el resguardo actualización constante y orden en los registros documentales generados en su trabajo cotidiano o que le hayan sido encomendados a cada Instructor/Supervisor.
31	Disposición al trabajo en equipo	En este rubro nos interesa evaluar el ánimo de colaboración, sentido de responsabilidad colectiva, compromisos con objetivos de todo el equipo participación en operativos grupales, etc.
32	Habilidad para trabajo en campo	En este rubro nos interesa evaluar la habilidad para localizar domicilios y ciudadanos, sortear dificultades propias del trabajo de campo y soportar el desgaste físico.
33	Relación con superior inmediato	En este rubro nos interesa evaluar el grado de amabilidad, respeto y buena fe presentes en la relación con su jefe inmediato (Instructores-Supervisores, Supervisores-Jefes de capacitación)
34	Relación con grupo de Instructores y Supervisores	En este rubro nos interesa evaluar el grado de amabilidad, respeto y buena fe presentes en la relación con los demás Instructores y supervisores.
35	Sensibilidad y respeto con el DOCE	En este rubro nos interesa evaluar el grado de amabilidad, respeto, lealtad y reconocimiento de autoridad presentes en su relación con el Director de Organización Electoral y Capacitación
36	Promedio general	Promedio considerando del campo 25 al 36 (Suma de todos los valores /12)

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Beneficio.** Bien que se recibe por colaborar en una empresa, el cual puede darse en especie o en efectivo.

**Compensación.** Pago justo por el trabajo desempeñado dentro de una empresa.

**Competitividad.** A cada puesto se le debe pagar de acuerdo con las prácticas del mercado.

**Competitividad Externa.** Posición competitiva que guarda el paquete de compensación de la empresa contra el mercado.

**Descripción de Puesto.** Sumario o resumen de las actividades del puesto, es decir, describe funciones.

**Equidad.** Es el principio que establece que a cada puesto debe pagársele en proporción con sus responsabilidades, es decir, en proporción con su importancia relativa.

**Habilidad.** Conjunto de conocimientos, experiencias y capacidades requeridas para poder desempeñar adecuadamente el puesto, independientemente de cómo se hayan adquirido.

**Jerarquizar.** Orden o grados de otras personas o cosas.

**Justa Retribución.** Es el pago que se le da a cada persona conforme a los resultados que logre dentro del marco dado por la equidad y la competitividad del puesto.

**Motivación.** Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia.

**Puesto.** Nivel jerárquico dentro de una organización, que ocupa una persona para desempeñar diferentes actividades.

**Remuneración.** Recompensar, premiar, galardonar o pagar a una persona por un servicio.

**Responsabilidad.** Posibilidad de responder por una acción y por las consecuencias de la misma. Es el efecto medible del puesto sobre los resultados finales.

**Salario.** Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador a cambio de su trabajo.

**Solución de Problemas.** Pensamiento original autónomo que requiere el puesto para analizar, evaluar, crear, razonar y formular conclusiones.

**Sueldo.** Remuneración asignada a un individuo por el desempeño de un cargo o servicio profesional.

**Trabajador.** Toda persona física que presta sus servicios a la Empresa, con los derechos y obligaciones que establece la Ley Federal del Trabajo.

**Valuación.** Reconocer, estimar o apreciar el valor o mérito de una persona o cosa.



## BIBLIOGRAFÍA

1. L. Viroglio, Adriana, M.Fessia, Ricardo. Cómo elaborar monografías y tesis.
2. División de estudios profesionales. Sección académica de tesis y exámenes profesionales. Lineamientos generales para la elaboración del trabajo recepcional de los alumnos egresados del Taller de Intervención Profesional vía Diplomado. UNAM. ENTS. 2003
3. Instituto Electoral del Distrito Federal. Código Electoral del Distrito Federal.1ª reimpresión. México 2000.
4. Diccionario de Administración. Océano grupo editorial.1999.
5. Diccionario Larousse. Editorial Larousse 1999.
6. Diccionario Enciclopédico Quillet. Editorial Quillet. 1999.
7. Sherman, Arthur. Administración de Recursos Humanos. Duodécima edición. McGraw Hill. 2000.
8. Robbins, Harvey. Por que fallan los equipos: Los problemas y como corregirlos. Editorial Granica. Barcelona, México 1999.
9. Jiménez, Alfonso. Organización de personas para las personas. Creando valor a través de las personas. Watson Wyatt. Worldwide. Díaz de Santos Editorial Madrid 2000.
10. Dr. Luna Aguilar, José Luis. Reidentificación de las políticas sociales. CU ENTS, México D.F. 1997.
11. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc. Graw Hill. Colombia 2000.
12. R. Wayne Mondy, Roberto M. Noe. Administración de Recursos Humanos. Sexta edición. Prentice Hall.. México 2001.
13. DeCenzo, David A., Stephen P. Robbins. Human resource Management. USA 1999 Edit. John Wiley I Sons.
14. Gary Dessler. Administración de Personal. Prentice Hall. Hispanoamérica. S.A. México 1994.
15. Institute of management. Checklists para dirigir personas. Editorial Panorama. México 2001.
16. Ander – Egg, Ezequiel, Aguilar Maria José. Administración de programas de Trabajo Social. Editorial Humanitas. Buenos Aires. 1991.
17. Fernández Barrera, Josefina. La supervisión en el trabajo social. Editorial Paidós. Barcelona. 1997.
18. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Editorial Alfaro.2003.
19. VILA, J. (1998). La animación de grupos. Madrid: Escuela Española.
20. Instituto Electoral del Distrito Federal. Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica. Proyecto: "Base de datos con información sobre el perfil y la evaluación del desempeño de los Instructores y Supervisores contratados para el Proceso Electoral del año 2000"



## PÁGINAS WEB CONSULTADAS

1. Lidia Gutiérrez. Instituto Pedagógico Rural el Mácaro. Universidad Pedagógica Experimental. Libertador Venezuela. Pagina web:
2. <http://www.geocities.com/CapeCanaveral/Hall/4609/emonografico.html>
3. [www.infinita.com.mx/Notas/aldes.htm](http://www.infinita.com.mx/Notas/aldes.htm)
4. [www.joseacontreras.net](http://www.joseacontreras.net)
5. [www.amedirh.com.mx](http://www.amedirh.com.mx)
6. [www.cmic.org](http://www.cmic.org)
7. [www.inst\\_panamericano.tripod.com.mx](http://www.inst_panamericano.tripod.com.mx)
8. [www.unamosapuntes.com](http://www.unamosapuntes.com)
9. [www.gerenciasalud.com/art55.html](http://www.gerenciasalud.com/art55.html)
10. [www.campus-oei.org/oeivirt/rie14a06.htm](http://www.campus-oei.org/oeivirt/rie14a06.htm)
11. [www.trife.gob.mx/congreso/murray.html](http://www.trife.gob.mx/congreso/murray.html)