



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ECONOMÍA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES



**Sistema de evaluación del desempeño laboral para el personal
administrativo en el Instituto Electoral del Distrito Federal: Análisis
comparativo y alcances.**

Tesina por Experiencia Profesional para obtener el grado de licenciatura

Presenta: Miguel Ángel Hernández Aldana

Asesor: Mtro. Benjamín López Ortiz

Ciudad Universitaria, México-DF, noviembre de 2013



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ECONOMÍA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES



**Sistema de evaluación del desempeño laboral para el personal
administrativo en el Instituto Electoral del Distrito Federal: Análisis
comparativo y alcances.**

Tesina por Experiencia Profesional para obtener el grado de licenciatura

Presenta: Miguel Ángel Hernández Aldana

Asesor: Mtro. Benjamín López Ortiz

Jurado:
Dra. Alejandra Patiño Cabrera
Mtro. Benjamín López Ortiz
Act. Jacobo López Barojas
Lic. Néstor López Sánchez
Lic. Gabriel Delgado Toral

Ciudad Universitaria, México-DF, noviembre de 2013

Agradecimientos

Con especial atención agradezco el apoyo de mi jurado, los profesores:

Dra. Alejandra Patiño Cabrera
Act. Jacobo López Barojas
Lic. Néstor López Sánchez
Lic. Gabriel Delgado Toral

Especial mención al Mtro. Benjamín López Ortiz por el tiempo y dedicación al guiarme en la realización del presente trabajo.

A mis padres Eva Aldana y Ángel Hernández
A mis hermanos.

A mi hija Fiorella Fernanda Hernández Calderón

A Diana Talavera, Guido Fernández Silva, a los Copilcos y a todos los que me han permitido el honor de compartir la vida.

Mi gratitud a la UNAM y a la Facultad de Economía.

Índice	Páginas
Justificación	5
Objetivo General y objetivos particulares	5
Capítulo 1. El Sistema de Gestión de Recursos Humanos y la Evaluación del Desempeño laboral	6
a) Definiciones de evaluación del desempeño	6
b) Métodos para evaluar el desempeño	8
c) Competencias laborales y evaluación de 360 ⁰	25
Capítulo 2. Análisis comparativo de sistemas de evaluación del desempeño	29
a) Lineamientos para la evaluación del desempeño de los servidores públicos de la Administración Pública Federal <i>versus</i> el Sistema de Evaluación Anual del Desempeño para los Miembros del Servicio Profesional Electoral 2008, del Instituto Federal Electoral (IFE).	30
b) Sistema de Evaluación Anual del Desempeño para los Miembros del Servicio Profesional Electoral 2008 del IFE <i>versus</i> el Programa para la Evaluación del Rendimiento 2008 del Instituto Electoral del Distrito Federal (IEDF)	40
Conclusiones	48
Anexo	51
Bibliografía	57



Justificación

El presente trabajo se realizó conforme al artículo 11, fracción primera, del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y demás personal que labore en el Instituto Electoral del Distrito Federal, la Unidad del Centro de Formación y Desarrollo (Centro) tiene la obligatoriedad de elaborar, proponer y operar los Programas de Reclutamiento y Selección y Formación y Desarrollo del personal Administrativo; así mismo, de acuerdo a la fracción sexta del citado artículo del mismo ordenamiento el Centro tendrá por objeto desarrollar y/o actualizar los conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades laborales del cargo o puesto de adscripción de acuerdo con las funciones y el perfil requerido y definido en el Catalogo de Cargos y Puestos del IEDF, que permita un desempeño profesional responsable, eficaz y eficiente de los funcionarios de la rama Administrativa del Instituto, apoyándose en Instituciones académicas o especialistas externos. Por último, la fracción quinta del mismo artículo, señala que con objeto de diseñar y actualizar el Programa de Formación y Desarrollo el Centro deberá instrumentar un mecanismo que le permita detectar las necesidades de capacitación de los cargos y puestos de la estructura orgánica del Instituto. El conjunto de estas actividades tiene como fin coadyuvar en el logro de los objetivos y metas Institucionales promoviendo el desarrollo profesional del personal administrativo proporcionándoles las herramientas técnicas, cognoscitivas y actitudinales necesarias para el desempeño de sus funciones en un ambiente de mejora continua.

Objetivo General y objetivos particulares

1. Generales

Destacar la importancia de generar métodos adecuados de evaluación del desempeño que coadyuven a la operación integral del Sistema de Gestión de Recursos Humanos para conocer y analizar las particularidades, técnicas y métodos que con más frecuencia se utilizan para implementar Sistemas de Evaluación a fin de retomar aquellos elementos que se ajusten mejor a las características y necesidades del IEDF para instrumentar su propio Sistema de Evaluación del Desempeño laboral del personal administrativo.

2. Objetivos particulares

- a. Contar con un mecanismo de retroalimentación que mediante elementos cuantitativos y cualitativos permita evaluar la efectividad de las acciones instrumentadas con objeto de identificar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos y, en su caso, posibles desviaciones que requieran la redefinición de las mismas acciones.
- b. Diseñar un Sistema de Evaluación del Desempeño laboral del personal Administrativo del IEDF que se requiere en primera instancia, definir las características, alcances y objetivos de dicho sistema, para lo cual es prudente conocer la experiencia de otras instituciones a fin de retomar los elementos aplicables al IEDF.



Capítulo 1 El Sistema de Gestión de Recursos Humanos y la Evaluación del Desempeño

A. Definiciones

Evaluación del desempeño

El Sistema de Gestión de Recursos Humanos GRH se integra por varios subsistemas que operan de manera integral; donde cada uno está vinculado con el resto, promoviendo una administración de Recursos Humanos basada en la eficiencia, calidad y profesionalismo. En términos generales un Sistema de GRH se compone de los siguientes subsistemas;

1. Reclutamiento y Selección del personal.
2. Evaluación del Desempeño.
3. Capacitación y Entrenamiento.
4. Movilidad y Desarrollo.
5. Estímulos y Recompensas.

De acuerdo a este esquema, el objetivo del presente documento es conocer y analizar las particularidades, técnicas y métodos que con más frecuencia se utilizan para implementar Sistemas de Evaluación a fin de retomar aquellos elementos que mejor se ajusten a las características y necesidades del Instituto para implementar su propio Sistema de Evaluación del Desempeño del personal administrativo.

La Evaluación del desempeño.

El primer elemento por definir es ¿qué es la evaluación del desempeño? para ello, se encontró el pronunciamiento de diversos autores:

- ✎ Harper & Lynch [1992]: *Es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización, en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.*
- ✎ Chiavenato [1995]: *Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.*
- ✎ Byars & Rue [1996]: *La Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora.*
- ✎ Tom Coens y Mary Jenkins “Es el proceso de señalar el valor o juzgar la manera como alguien funciona”.



El común denominador de las definiciones anteriores, es que todo Sistema de Evaluación consiste en valorar la actuación y los resultados en el desempeño laboral de una persona, pero no se precisa el objetivo de dicha evaluación; en este sentido podemos recurrir a las siguientes definiciones que relacionan la utilidad de la evaluación con los objetivos de la organización:

- ✎ Martha Alles *“En primera instancia se define la estrategia organizacional y a partir de ello, un desempeño esperado global cuyos objetivos bajan en cascada a todos sus integrantes y determinan los objetivos individuales”*.
- ✎ Steve France considera que la evaluación *“es el mecanismo de retroalimentación que permite a las organizaciones volverse más eficientes en un entorno competitivo”*.

Es decir, el seguimiento y verificación del cumplimiento de los objetivos individuales mediante un Sistema de Evaluación del Desempeño diseñado para ello, permite el logro de los objetivos institucionales; además de generar otros beneficios como:

- 1) Desde la perspectiva del empleado, la fijación de objetivos le permite formar parte de la organización ya que puede vincular su quehacer diario con los objetivos organizacionales.
- 2) El empleado tiene la certeza de qué se espera de él, porque se le provee de *feedback*, es decir, se le informa como está haciendo las cosas y se le recompensa por ello.
- 3) Cuando una organización puede decir claramente qué quiere hacer y qué espera de sus empleados, tiene más posibilidades de alcanzar sus objetivos.

De lo anterior, podemos inferir que la evaluación del desempeño es un instrumento para verificar el cumplimiento de los objetivos, tanto organizacionales como individuales y que, en su caso, proporciona información útil para detectar posibles desviaciones en el cumplimiento de dichos objetivos. Sin embargo, también existen opiniones contrarias a la utilidad de la Evaluación del Desempeño, para Tom Coens y Mary Jenkins la evaluación es un proceso que no cumple los supuestos sobre los cuales se conceptualizó y diseñó; sus principales críticas se resumen en el cuadro 1.

Cuadro 1. Utilidad de la evaluación del desempeño. Críticas

Supuesto	Crítica
El procedimiento de evaluación puede valorar de manera objetiva y confiable el desempeño individual.	La evaluación contiene muchas distorsiones y errores de valoración, se basa en información incompleta y poco fidedigna, aún cuando los individuos intenten hacerla bien.
La retroalimentación, el desarrollo y el mejoramiento del desempeño son eventos anuales o trimestrales.	La retroalimentación debe considerarse disponible en todo momento y no como un evento dependiente del calendario. Las oportunidades de mejoramiento pueden presentarse en cualquier ocasión. Las necesidades de desarrollo difieren según el empleo, la situación particular y la apertura de cada individuo en un momento dado.
Llevar a cabo inspecciones de los individuos conduce al mejoramiento	El mejoramiento no procede de las inspecciones sino de la búsqueda de oportunidades para entender el sistema general



Supuesto	Crítica
individual, y esto, mejora el desempeño organizacional.	que impulsa los resultados. Mejorar a los individuos suele ser importante, pero produce poco como estrategia para mejorar la organización.
Las personas se abstienen de dar lo mejor de ellos, si piensan que no obtienen recompensa extrínseca.	Si bien un salario y un reconocimiento inadecuados pueden desmotivar, las personas tienen una motivación intrínseca para desarrollar una buena labor. En lugar de recompensar a los individuos, las organizaciones necesitan estrategias que saquen a la superficie la motivación intrínseca ya existente.
Las valoraciones generan motivación y permiten a las personas conocer su posición.	Las valoraciones debilitan el compromiso y desmoralizan porque casi todo el mundo espera obtener una mayor valoración y lograr que se reconozcan sus esfuerzos.
Puede obtenerse compromiso mediante un procedimiento forzado.	El compromiso se frustra cuando se fuerza por medio de un procedimiento obligatorio.

Desde la perspectiva de estos autores, la Evaluación del Desempeño debe ser eliminada totalmente; no proponen ningún mecanismo de sustitución, más bien sugieren que la organización instrumente en cada subsistema, acciones que por sí solas y de manera independiente, proporcionen o generen la información o los beneficios que se pretenden obtener con la Evaluación.

B. Métodos para evaluar el desempeño

A través de la práctica se han utilizado diferentes métodos de evaluación que combinan técnicas y conceptos; la siguiente es una clasificación de cinco métodos en los que se destaca la técnica de evaluación.

1. Método de Escala Gráfica:

Es el más utilizado, divulgado y simple.

Características:

- Evalúa el desempeño de las personas mediante factores previamente definidos y graduados.
- Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores.
- Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.
- Cada factor se define con una descripción sumaria, simple y objetiva, para evitar distorsiones. En estos factores se dimensiona el desempeño, que van desde los más débiles o insatisfactorios hasta el más óptimo o muy satisfactorio.



Algunas organizaciones utilizan este método de Escala Gráfica con atribución de puntos para cuantificar los resultados y facilitar las comparaciones entre los evaluados. Los factores se ponderan y ganan valores en puntos de acuerdo a su importancia en la evaluación. Una vez efectuada la evaluación se cuentan los puntos obtenidos.

Ventajas:

- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación simple.
- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la organización y la situación de cada evaluado ante ellas.
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

Desventajas:

- No permite al evaluador tener mucha flexibilidad y por ello debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado.
- Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona interpreta y percibe las situaciones a su manera.
- Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.

Modelo de Evaluación del Desempeño para la Empresa IPROCEL Bolivia Ltda., Artículo basado en el Trabajo de Grado presentado para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas por Tania Camberos Escobar;

**Cuadro 2. Método de evaluación por escala grafica de puntuación.
Definición de factores**

FACTORES	DEFINICIÓN
CALIDAD DE TRABAJO	Considera la exactitud, medición, cálculo y el cuidado respectivo de sus tareas.
CONOCIMIENTO DEL CARGO	Considera la aplicación y el conocimiento del puesto obtenido por medio de la experiencia, educación general, capacitación especializada y otros.
RESPONSABILIDAD	Considera como el empleado se dedica al trabajo y realiza el mismo siempre dentro de las normas establecidas.
INICIATIVA	Considera la tendencia a contribuir, desarrollar y llevar a cabo nuevas ideas o métodos
HIGIENE Y SEGURIDAD	Considera la prevención y la conservación de la salud de los trabajadores en el área de trabajo.
SENTIDO DE ECONOMÍA	Considera el trato y el uso que da a los materiales, que le son puestos a su disposición.



PUNTUALIDAD	Considera la puntualidad en su asistencia a su fuente laboral y en ocasiones la entrega de los informes rutinarios
VERSATILIDAD	Considera la capacidad de adaptarse a nuevos cambios, y de responder eficazmente a situaciones emergentes.
COOPERACIÓN	Considera el entusiasmo y la disposición por cooperar con sus compañeros, los subordinados y sus superiores en el desempeño de su trabajo.
COMUNICACIÓN	Considera la capacidad de trabajar en armonía y la facilidad en las relaciones con sus jefes y sus compañeros de trabajo (escuchar y ser escuchado).
MOTIVACIÓN	Considera el impulso interno que experimenta el empleado para el desarrollo de su trabajo

Sistema de puntuación

FACTORES DE EVALUACIÓN	GRADOS				
	A	B	C	D	E
1. CALIDAD DE TRABAJO	160	150	140	130	120
2. CONOCIMIENTO DEL CARGO	150	140	130	120	110
3. RESPONSABILIDAD	140	130	120	110	100
4. DESEMPEÑO BAJO PRESION	130	120	110	100	90
5. INICIATIVA	120	110	100	90	80
6. MOTIVACIÓN	110	100	90	80	70
7. HIGIENE Y SEGURIDAD	100	90	80	70	60
8. SENTIDO DE ECONOMIA	90	80	70	60	50
9. COMUNICACIÓN	80	70	60	50	40
10. PUNTUALIDAD	70	60	50	40	30
11. COOPERACIÓN	60	50	40	30	20
12. VERSATILIDAD	50	40	30	20	10
TOTALES	1260	1140	1020	900	780

Valuación de los grados traducidos en reconocimientos y sanciones

GRADOS	VALOR	RECONOCIMIENTO Y/O SANCION
A	1141-1260	EXCELENTE
B	1021-1140	MUY BUENO
C	901-1020	BUENO
D	781-900	EN OBSERVACIÓN
E	1-780	INSUFICIENTE

Una vez concluida la evaluación se procede a calificar las respuestas obtenidas en base al sistema de puntuación; posteriormente, se realiza una sumatoria de las calificaciones individuales de todas las



respuestas, el resultado de ese cálculo asigna el grado que califica al empleado como Excelente, Muy Bueno, Bueno, En Observación e Insuficiente.

2. Método de Elección Forzada:

Es un método de evaluación diseñado con objeto de evitar la subjetividad y el proteccionismo que se genera en el método de Escalas Gráficas; es decir, se pretende obtener resultados más objetivos.

Características:

Se evalúa el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas con alternativas de tipos de desempeño individual.

- La naturaleza de las frases puede variar mucho; pero hay dos formas de composición:
 - Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo, al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta, y luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.
 - Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo al evaluado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, se deben seleccionar de manera razonable mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la organización y su capacidad de discriminación:

Ventajas:

- Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de la generalización.
- Reduce las distorsiones introducidas por el evaluador.
- Se adapta a una gran variedad de puestos.

Desventajas:

- Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planeamiento muy cuidadoso y demorado.
- Es un método básicamente comparativo y discriminativo y presenta resultados globales; discrimina sólo los empleados buenos, medios y débiles, sin dar mayor información.
- Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación de informaciones acerca de las necesidades de entrenamiento potencial de desarrollo.

Empleado: _____

Cargo: _____ Sección: _____

A continuación encontrará frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba una “X” en la columna lateral, bajo el signo “+” para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y bajo el signo “-” para indicar la frase que menos define su desempeño, No deje ningún bloque sin llenar.

FRASES DE DESEMPEÑO	+	-	FRASES DE DESEMPEÑO	+	-
Solo hace lo que le ordenan			Tiene miedo de pedir ayuda		
Comportamiento irreprochable			Mantiene su archivo siempre ordenado		
Acepta Críticas constructivas			Ya presenta disminución de producción		



No produce cuando está sometido a presión			Es dinámico		
Cortés con los demás			Interrumpe constantemente el trabajo		
Duda al tomar decisiones			No se deja influir		
Merece toda la confianza			Tiene buen potencial por desarrollar		
Tiene poca iniciativa			Nunca se muestra desagradable		
Se esmera en el servicio			Nunca hace buenas sugerencias		
No tiene formación adecuada			Es evidente que "le gusta lo que hace"		
Tiene buena apariencia personal			Tiene buena memoria		
En su trabajo siempre hay errores			Le gusta reclamar		
Se expresa con dificultad			Tiene criterio para tomar decisiones		
Conoce su trabajo			Regularmente debe llamársele la atención		
Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa			Es rápido		
Espera siempre una recompensa			Por naturaleza es un poco hostil		

3. Método de Investigación de Campo:

Se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Es un método más amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

Características:

En este método, la Evaluación de Desempeño la efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista (*staff*) en el tema. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados y se lleva a cabo mediante los siguientes pasos:

- Evaluación inicial: el desempeño de cada funcionario se evalúa en uno de tres aspectos: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.
- Análisis suplementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.
- Planeamiento: una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que puede implicar: consejería al funcionario, readaptación del funcionario, entrenamiento, desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo, mantenimiento en el cargo.
- Seguimiento: Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.

Ventajas:



elaboración de nóminas?	
¿Cómo es la forma de pago a sus trabajadores?	Por medio de sobres, y en efectivo.
¿Cómo es el proceso de evaluación de desempeño?	No tienen Manual de Procedimientos para Evaluaciones.
¿Cuáles son los beneficios socioeconómicos?	Cancelan el sueldo según el cargo que ocupan. Cancelan bono alimenticio en efectivo. Cubren gastos médicos / medicinas / hospitalización. Viven dentro de la Agropecuaria. Gozan de préstamos para construcción / mejora de sus viviendas. Transporte para hijos estudiantes.
¿Cuentan con un programa para la recreación y esparcimiento?	Actividad recreativa para la celebración de 1 de mayo, y Festividades Decembrinas; según consenso con los trabajadores, que deciden si hacen fiesta o dan bono en efectivo. Igualmente les hacen a los niños hijos de trabajadores una fiesta infantil con entrega de regalos para celebrar la navidad.
¿Realizan alguna actividad estratégica motivacional durante el mes?	Ninguna actividad programada ni específica. Pero si reciben ocasionalmente bonificación en efectivo por desempeñar bien sus labores de manos del propietario.
¿Cuáles son las perspectivas de capacitación y adiestramiento?	No tienen ninguna planificación para desarrollar alguna actividad.
INFORMACION ADICIONAL DE LA AGROPECUARIA CARINCA	
Dimensión de la empresa	Total Superficie : 900 hectáreas Superficie útil : 30 hectáreas plátanos - 870 hectáreas de pastos
Cantidad de rebaño	Total : 2.800 reses
Infraestructura / Instalaciones	Vaqueras : 03 Sala de enfriamiento : 01 Tanques para melaza y/o combustibles Galpón para vehículos Oficina administrativa Casa de habitación
Manejo Animal	Alimentación : Pastos + alimentos concentrados + suplementos Vacunación : Todas las correspondientes
Equipos / Maquinarias	Tractores : 06 Rastras : 02 Rotativa : 01 Tanques de Enfriamiento : 02
Aspectos Organizados	Registros : Manual En Sistema Electrónico : Todos los Registros
Aspectos en el Área de Higiene y Seguridad	Dan implementos y artículos para resguardar a sus trabajadores de las actividades propias del campo, tales como guantes para colocar el alambrado, botas de caucho para el corte de pasto y para laborar en las vaqueras. Cuentan con extintores para cada maquinaria, en oficina.



CONCLUSION

Es una agropecuaria conocida por su producción y calidad del ganado, con buenas instalaciones y maquinarias, la oficina administrativa principal está ubicada en la ciudad de Maracaibo. No cuenta con el Dpto. de Recursos Humanos creado, pero tiene una persona encargada de atender los requerimientos y necesidades de trabajo. Tienen los beneficios que exige cumplir LOT, IVSS y LPH. En lo conversado con el encargado se pudo entender claramente la conformidad que tienen los trabajadores al laborar en esta unidad de producción, se expresa bien del propietario, comenta que los trata con respeto y consideración a todos, se preocupa por ayudar a sus trabajadores, a través de ayudas y prestamos económicos para mejorar su condición de vida en sus casa propias, y sus familiares. Asume todos los gastos médicos, entre otras ayudas eventuales según la necesidad o requerimiento de los trabajadores.

En nuestra opinión, podemos dar credibilidad a lo comentado, por la antigüedad que tienen la mayoría de los obreros, siendo que hay 2 que tienen 21 años, 12 obreros que tienen entre 13 y 16 años laborando, 14 de 5 a 10 años, y solo 2 que tienen 2 meses. Con esto se pudiera confirmar que están satisfechos con este trabajo. A pesar de no contar con evaluaciones de desempeño entre otros.

RECOMENDACIONES

Sin embargo, se sugiere la creación del DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, con el personal competente para desempeñar las funciones propias de esta área, para que se manejen de manera muchos más asertivos lineamientos que pudieran optimizar más los beneficios a sus trabajadores.

SE RECOMIENDA A MEDIANO PLAZO:

Planificar Programas de Becas Escolares para los hijos de los trabajadores en los 3 Niveles Educativos. Comenzar conversaciones con las instituciones Públicas o Privadas idóneas, que pudieran impartir cursos a las esposas de los trabajadores. Ejemplo de Instituciones: Escuela Artesanal "Cira Vega", La Casa de la Cultura, Ateneo.

A CORTO PLAZO SE RECOMIENDA:

- * Inicialmente elaborar correspondencias a entes específicos como Cuerpo de Bomberos del Municipio, con el fin de solicitarle Charlas sobre Primeros Auxilios en caso de mordeduras de serpientes; picaduras de abejas, intoxicación por químicos, entre otros:
- * Solicitar Cursos / Charlas a INPSASEL, sobre temas como Seguridad, Higiene y Ambiente.
- * Solicitar Charlas informativas sobre beneficios de IVSS; LP
- * Charlas de Educación sexual para los hijos adolescentes de sus trabajadores.

4. Método Comparación por Pares:

Compara a los empleados en turnos de dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también se pueden utilizar factores de evaluación, de modo que cada hoja del formulario puede ser ocupada por un factor de evaluación de desempeño.

Características:

- El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.



- La base de la comparación es, por lo general el desempeño global.
- El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.

Ventajas:

- Supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad.
- Proceso simple de fácil aplicación.

Desventajas:

- Está sujeto a distorsiones por factores personales y acontecimientos recientes.

No.	FACTORES DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	Empleado 1		Empleado 2	
		SI	NO	SI	NO
1	¿Tiene suficiente grado de escolaridad para el desempeño del cargo?				
2	¿Usualmente es alegre y sonriente?				
3	¿Tiene experiencia en el servicio que está ejecutando?				
4	¿Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas?				
5	¿Conoce información y procesos de producción que no deben conocer terceros?				
6	¿Desarrolla un trabajo complejo, prestando mucha atención a las instrucciones recibidas?				
7	¿Demuestra atracción por sexo opuesto?				
8	¿Tiene interés en aprender cosas nuevas?				
9	¿Su trabajo no exige más grado de escolaridad?				
10	¿Puede, por sí solo, planear, ejecutar, controlar sus tareas?				
11	¿Su Apariencia es buena y agradable en el trato general?				
12	¿Demuestra concentración mental en el trabajo?				
13	¿La atención en el trabajo exige que se esfuerce la vista?				
14	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, sobre todo al orden?				
15	¿El resultado del trabajo presenta errores y no es satisfactorio?				
16	¿Un curso de especialización es recomendable para su progreso en el trabajo?				
17	¿Le gusta fumar?				
18	¿Es descuidado en su presentación personal y en el vestir?				



19	¿Cuida de sí mismo y de sus compañeros durante el trabajo?				
20	¿Podría tener mayores conocimientos de los trabajos para rendir más?				
21	¿Vigila cuidadosamente el desempeño de las máquinas en que trabaja?				
22	¿No se desgasta en la ejecución de las tareas?				
23	¿Su producción es encomiable?				
24	Aunque siempre cumple la misma función ¿No se incomoda con la repetición?				

5. Método Escala de Calificación Basada en el Comportamiento:

Utilizan el sistema de comparación del desempeño con determinados parámetros conductuales específicos.

Características:

Descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas por los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor.

Ventajas:

- Se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.
- Reduce los elementos de distorsión y subjetividad.

Desventajas:

- Este método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica.
- La mayor parte de los supervisores no mantienen actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la actividad de este enfoque.

Muestra de las escalas de observación de comportamiento.

Instrucciones; Favor de considerar el comportamiento laboral del representante de ventas en el último periodo de evaluación. Lea con cuidado cada enunciado; luego marque con un círculo el número que indica el grado con que el empleado ha demostrado una conducta eficaz o ineficaz.

Por cada conducta que se observó, use la escala siguiente:

5	Representa casi siempre	95-100% del tiempo
4	Representa con frecuencia	85-94% del tiempo
3	Representa a veces	75-84% del tiempo
2	Representa rara vez	65-74% del tiempo
1	Representa casi nunca	0-64% del tiempo



	nunca	
--	-------	--

Productividad de ventas

	Comportamiento	Casi nunca	Con frecuencia	A veces	Rara vez	Casi siempre
1	Revisa con el gerente los resultados de productividad individual	1	2	3	4	5
2	Sugiere a sus compañeros formas de aumentar ventas	1	2	3	4	5
3	Formula objetivos específicos para cada contacto	1	2	3	4	5
4	Se enfoca en el producto en lugar de hacerlo en los problemas del cliente	1	2	3	4	5
5	Mantiene actualizados los registros de cuentas	1	2	3	4	5
6	Mantiene a los clientes esperando para recibir el servicio	1	2	3	4	5
7	Anticipa y se prepara para resolver los problemas de los clientes	1	2	3	4	5
8	Da seguimiento a las recomendaciones de los clientes	1	2	3	4	5

Martha Alles⁵ presenta otra clasificación en la que resta importancia al mecanismo o técnica de evaluación y destaca el objeto de evaluación, bajo esta perspectiva señala tres métodos de evaluación: 1. Métodos basados en características; 2. Métodos basados en Comportamiento y 3. Métodos basados en resultados, dicha clasificación contiene algunos de los métodos ya presentados en la clasificación anterior.

1. Métodos basados en Características.

Su diseño está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que determinada organización considera importante para el presente o para el futuro. Son sencillos o fáciles de administrar.

a) Escalas gráficas de calificación

Cada característica por evaluar se representa mediante una escala en la que el evaluador indica hasta qué grado el evaluado posee esas características.

b) Escalas mixtas.

Es una modificación del método de Escalas gráficas, a cada una de las características contenidas en la lista, se le agregan tres descripciones específicas; superiores, promedio e inferiores.

Escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS) para una agencia de bomberos municipal.



Estrategia para combatir los incendios: Conocimiento de las características del fuego.

Esta área de desempeño se refiere a la capacidad de un bombero de utilizar sus conocimientos sobre las características del fuego a fin de desarrollar la mejor estrategia para combatirlo.

Incluye las siguientes actividades: observar las condiciones de fuego y humo y localizar el origen del incendio. Evaluar el incendio e identificar las técnicas apropiadas para extinguirlo y los procedimientos de ventilación. Consultar los informes de planes previos. Aplicar el conocimiento de calor y de la mecánica de fluidos para anticipar el comportamiento del incendio. Identificar y eliminar o saturar las áreas potencialmente expuestas utilizando chorros directos de espuma o cortina de agua. Identificar y eliminar o proteger materiales inflamables peligrosos.

ALTO	7	
	6	Encuentra el fuego cuando nadie más es capaz de hacerlo
		Evalúa correctamente el mejor punto de entrada para combatir un incendio
	5	Utiliza el humo como indicador del tipo de fuego
PROMEDIO	4	
	3	No es capaz de indicar el tipo de incendio al observar el color de la flama
	2	Es incapaz de encontrar la ubicación del incendio
		No cambiará la estrategia de lucha contra el fuego a pesar de las retrospectivas y demás signos de presencia de acelerantes de fuego
BAJO	1	

c) Distribución forzada.

El evaluador califica al evaluado eligiendo entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables.

Nota: El método es el mismo presentado en la clasificación anterior como “Elección Forzada” para ver Ejemplo, remitirse a la pagina 9.

d) Formas narrativas.

El evaluador prepara un ensayo que describe al evaluado con la mayor precisión posible.

Nota: El método es el mismo presentado en la clasificación anterior como “Investigación de campo” para ver el Ejemplo, remitirse a la pagina 11.

Para Martha Alles, los métodos de evaluación basados en características son vagos y subjetivos, y señala que si a las características se le agrega una descripción de comportamientos a lo largo de una escala, se convierte en una evaluación basada en comportamiento, clasificación en la cual se incluye a la evaluación por competencias de la que se hablará más adelante de manera específica.



2. Evaluación basada en comportamiento.

La finalidad de estos métodos es permitir al evaluador identificar rápidamente el punto en que cierto empleado se aleja de una escala describiendo de manera específica que acciones deberían o no deberían exhibirse en el puesto, su utilidad es proporcionar a los evaluados una retroalimentación de desarrollo.

Evaluación del Desempeño Docente

Propuesta de un sistema de indicadores para evaluar la calidad del desempeño del docente.

Es necesario que el sistema de evaluación, que empleemos se base en ítems específicos de conductas que la investigación ha descubierto, que correlacionen positivamente con productos de la enseñanza. Tal es el caso de los indicadores que proponemos a continuación:

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Desempeño profesional del docente.	1. Capacidades pedagógicas.	Grado de dominio de los contenidos que imparte, de la Teoría de la Educación, de la Didáctica General y de la Didáctica de la especialidad.
		Capacidad para hacer su materia entretenida e interesante.
		Calidad de su comunicación verbal y no verbal.
		Capacidad para planificar adecuadamente el proceso docente – educativo.
		Alcance de su contribución a un adecuado clima de trabajo en el aula.
		Capacidad para identificar, comprender las situaciones áulicas y ajustar su intervención pedagógica.
		Utilización de variedad de prácticas educativas.
		Grado de conocimiento y tratamiento de las características psicológicas individuales de los alumnos.
		Grado de información sobre la marcha del aprendizaje de sus alumnos.
		Calidad de su representación sobre el encargo social de la escuela.
		Contribución a la formación de valores nacionales y universales y al desarrollo de capacidades valorativas.
		Efectividad de su capacitación y auto preparación.
		Capacidad para crear un ambiente favorable para que el alumno conozca sus derechos y responsabilidades, y aprenda a ejercerlos.
		Capacidad para desarrollar un proceso de reflexión autocrítica permanente sobre su práctica educativa
		2. Emocionalidad
	Autoestima.	
	Capacidad para actuar con justicia, y realismo.	



		Nivel de satisfacción con la labor que realiza.
3 .Responsabilidad en el desempeño de sus Funciones laborales.		Asistencia y puntualidad a la escuela y a sus clases.
		Grado de participación en sesiones metodológicas o de reflexión entre docentes.
		Cumplimiento de la normativa.
		Nivel profesional alcanzado.
		Implicación personal en la toma de decisiones de la institución.
		Grado de autonomía profesional alcanzada para desarrollarse en la institución.
		Nivel profesional alcanzado
4. Relación interpersonal con sus alumnos, padres, directivos, docentes y comunidad escolar en general.		Nivel de preocupación y comprensión de los problemas de sus alumnos.
		Nivel de expectativas respecto al desarrollo de sus alumnos
		Flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión y sentimientos de los alumnos y respeto real por sus diferencias de género, raza y situación socioeconómica.
5. Resultados de su labor educativa.		Rendimiento académico alcanzado por sus alumnos en las asignaturas que imparte.
		Grado de orientación valorativa positiva alcanzado hacia las cualidades de la personalidad deseables de acuerdo al modelo de hombre que se pretende formar
		Grado en que sus alumnos poseen sentimientos de amor a la Patria, a naturaleza, al estudio y al género humano.

a) Incidente crítico.

Se identifica un suceso poco usual, que denote mejor o peor desempeño.

Título del trabajo: Formación didáctica inicial de profesores de secundaria

(Practica realizada en una escuela secundaria para proporcionar a profesores recién egresados, el conocimiento de los eventos señalados como “incidentes críticos” que ocurren en el ejercicio de su profesión;

Detección de incidentes críticos por los noveles

Al preparar el trabajo de recogida de incidentes críticos por parte de los alumnos, se tuvieron en cuenta experiencias anteriores en las que se había producido una tendencia espontánea a recoger incidentes de disciplina. Por ello, se elaboró una clasificación de incidentes de diferentes tipos: disciplina y/o convivencia, problemas de aprendizaje, problemas de enseñanza, evaluación, diversidad del alumnado y organización escolar. Se alentó a los alumnos a detectar incidentes críticos de cada uno de estos ámbitos.

RELACIÓN DE PROBLEMAS DETECTADOS POR EL ALUMNADO DEL CCP/00-01:

Categorías	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5
Disciplina /	- Alumna que	- 2º Escuela	- Exámenes por	- Tiñen el	- Pareja



convivencia	entra a clase y no hace nada. - Amenaza de bajar la nota. - Alumna que interrumpe la clase. - División del grupo en dos.	Secundaria indisciplinado.	la tarde. - Alumno tira papeles.	palillo.	cómica. - La última fila. - Mismo grupo con diferente profesor.
Problemas de aprendizaje	- Alumno que no hace nada porque no entiende nada.	- Tres veces lo mismo. - Dificultades de lectura. - La responde. - Alumno que juega con móvil.	- Alumno que no hace nada.	- Metodología única.	- Diversidad en 3º Escuela Secundaria.
Problemas de Enseñanza		- El agrónomo no enseña. - Prácticas sin organizar. - ¡Sólo explica para 4!	- Descoordinación entre el profesorado del mismo Departamento.		
Evaluación	- Evaluación Escuela Secundaria.	- 4 alumnos - Convalidación de Ciencias de la Naturaleza de 3º	- Repesca.	- ¡Pasa Nota!	- Educación Física suspende.
Diversidad de los alumnos		- Alumna con dificultades.			
Organización escolar	- Infraestructura del aula insuficiente.	- Treinta alumnos en clase pequeña.	- 2º de Bachillerato descontento.	- Prácticas desorganizadas.	- Ausencia de los padres. - Ayuntamiento sin personal. - Relación entre Centros.



Análisis de los incidentes críticos de los noveles realizada por ellos mismos

Tras la estancia en los centros, el Seminario de Prácticas se utilizó para el análisis pausado y el estudio de alternativas a lo sucedido en las aulas de Secundaria, examinando las situaciones más significativas para reforzar y asentar la experiencia con el fundamento teórico recibido en las aulas universitarias.

Para ello, se formaron grupos de alumnos que habían trabajado juntos con el mismo tutor. Cada grupo seleccionó un incidente crítico para presentarlo y analizarlo en el Seminario de Prácticas. Tras una contextualización que permita disponer de la información necesaria para situar el incidente, se hace una descripción del incidente en sí. A continuación el grupo de alumnos que presenta el incidente debe analizarlo relacionándolo con los conocimientos teóricos adquiridos para fundamentar sus argumentos y, finalmente, hacer su propuesta de solución o soluciones alternativas, que se pasaban a debatir en gran grupo.

b) Escala fundamentada para la medición del comportamiento.

Consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral.

c) Observación de comportamiento.

Mide la frecuencia observada en una conducta mediante una escala diseñada para ello.

TRABAJO EN GRUPO	NADA	POCO	SUFICIENTE	MUCHO
Se respeta el turno para el uso de la palabra.				
Las intervenciones están en el contexto de la discusión.				
Hay aportación de sugerencias.				
Se da apoyo a otras opiniones.				
Hay planteamiento de temas.				
Las opiniones son razonadas.				
Se aceptan las ideas.				
Hay una actitud integradora.				
Hay tolerancia.				

3. Métodos basados en resultados.

La característica de estos métodos es que evalúan los logros de los evaluados; es decir, los resultados que obtienen en su trabajo.

a) Mediciones de productividad.

Básicamente aplicada en empresas, evalúa al empleado sobre la base de unidades producidas y a los ejecutivos respecto a la rentabilidad.

Considerando que en términos cuantitativos la producción es la cantidad de productos que se produjeron, mientras que la productividad es la razón entre la cantidad producida y los insumos utilizados a continuación se muestran dos tablas que ejemplifican distintas medidas de productividad a



utilizar en el caso de las empresas transportadoras de combustibles. Los datos pertenecen a la UEB TransCupet Cabaiguán. El análisis de la productividad de estas tablas debe ser complementado con el estudio de los indicadores de eficiencia en la actividad del transporte, tales como coeficiente de disponibilidad técnica, coeficiente de empleo, coeficiente de aprovechamiento del transporte, entre otros.

UEB TRANSCUPET CABAIGUAN						
Productividad en base al Valor agregado						
2007	Producción	Gasto	Servicios	Valor	Promedio	Productividad
Meses	Bienes y Serv.	Material	Prod. Recib.	Agregado	Trabajadores	Valor Agreg.
	Mp	Mp	Mp	Mp	Uno	Pesos
Enero	2248.9	138.5	4.4	2106.0	91	23143.4
Febrero	2319.0	80.3	22.4	2216.3	94	23577.3
Marzo	2660.0	78.0	7.0	2575.0	95	27105.3
Abril	2998.6	83.5	7.4	2907.7	94	30932.7
Mayo	2793.8	96.0	15.6	2682.2	97	27651.8
Junio	2660.9	97.8	12.6	2550.5	99	25762.9
Julio	3049.5	103.0	11.2	2935.3	105	27955.4
Agosto	3184.9	121.7	10.9	3052.3	105	29069.3
Septiembre	3086.7	89.5	17.3	2979.9	106	28111.9
Octubre	3391.7	104.4	8.3	3279.0	105	31228.4
Noviembre	3218.9	110.2	22.1	3086.6	105	29396.3
Diciembre	3180.7	223.7	47.3	2909.7	105	27711.0

UEB TRANSCUPET CABAIGUAN			
Productividad Tráfico x Trabajador			
2007	Tráfico	Promedio	Productividad
Meses	Producido	Trabajadores	
	Ton - Km	Uno	Ton-Km x Trab
Abril	1891158.5	94	20118.7
Mayo	1858674.9	97	19161.6
Junio	1855669.7	99	18744.1
Julio	1877819.2	105	17884.0
Agosto	2001826.3	105	19065.0
Septiembre	2381144.2	106	22463.6
Octubre	2816009.1	105	26819.1



Noviembre	2668950.8	105	25418.6
Diciembre	2422366.1	105	23070.2

b) Administración por objetivos.

Califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante un acuerdo entre el evaluado y la organización representada por su jefe o director de área responsable. Los empleados fijan objetivos mediante la consulta con sus superiores, luego se utilizan esos objetivos para la evaluación de desempeño.

A los métodos de evaluación hasta ahora descritos, se les pueden agregar algunas variaciones con objeto de mejorar la certeza y precisión de la información que se obtiene, dichas variaciones consisten por un lado en los elementos o factores a evaluar lo que deriva en la Evaluación por Competencias y por otro en el mecanismo para realizar dicha evaluación que es la Evaluación de 360°, para poderlas explicar, primero se describirá lo que es una competencia laboral.

C. Competencias laborales y evaluación de 360°.

Claude Lévy-Leboyer señala que “tradicionalmente se ha dado una gran importancia a títulos o diplomas obtenidos en lo referente a formación previa, mientras que el concepto de competencia ha puesto el acento en la idea de que la experiencia profesional es el único medio de adquirir competencias no reconocidas por títulos, pero cuya evaluación objetiva es necesaria para que el individuo pueda beneficiarse de ellas y para que la empresa pueda utilizarlas. Las empresas conceden cada vez más importancia a estas competencias extraescolares, diferentes de los conocimientos adquiridos en la formación tradicional. Porque los entornos de trabajo son específicos y requieren de la adquisición de competencias precisas. Y, sobre todo, porque el papel de las competencias de dirección y de las competencias de relación, de la capacidad para trabajar en equipo, de resolver conflictos, de mantener la sangre fría en situaciones de estrés... no pueden enseñarse en la escuela y tienen un peso cada vez más importante en las listas de exigencias para caracterizar un puesto a cubrir”.

De acuerdo a esta descripción, queda claro que las competencias son individuales, pero no se reducen a rasgos y/o características personales; las aptitudes, intereses y los rasgos de personalidad son los parámetros utilizados para diferenciar a los individuos cuando se requiere ocupar puestos simples, por ejemplo para puestos manuales, el análisis de las cualidades requeridas es un proceso relativamente fácil de precisar para expertos en aptitudes y rasgos de personalidad, pero cuando la complejidad de las responsabilidades y de las misiones aumenta, el sistema de referencia de aptitudes y de rasgos de personalidad ya no basta y es necesario que las exigencias de los puestos sean planteadas en términos de competencias.

Asimismo, precisa la diferencia en el terreno laboral: “...las aptitudes y los rasgos de personalidad permiten caracterizar a los individuos y explicar la variación de sus comportamientos en la ejecución de tareas específicas; las competencias, afectan la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión compleja en el marco de la empresa que la ha encargado. En resumen las competencias no pueden desarrollarse si las aptitudes requeridas no están presentes, pero las competencias no se reducen a una aptitud o a un grupo de ellas,



son conjuntos estabilizados de saberes, de conductas tipo, de procedimientos estándar de tipos de razonamiento que se pueden poner en práctica sin nuevo aprendizaje”.

A partir de esta primera diferenciación, la comprensión de lo que son las competencias en el terreno laboral se puede completar con la síntesis que Martha Alles hace de la misma Claude Lévy-Leboyer respecto a las competencias.

- Las competencias son una serie de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada.
- Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y también en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos.
- Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas.

En la actualidad muchos países promuevan el desarrollo de las Competencias tanto en sus sistemas laborales como educativos, a fin de contar con un Capital Humano especializado que constituya un elemento en el que sustente una mayor competitividad de las Instituciones y las empresas.

Evaluación por competencias

La misma Martha Alles señala las dos condiciones que deben cumplirse para que una organización instrumente una Evaluación por Competencias:

1.- Definición de las competencias que la organización requiere.

No se recomienda escoger de un abanico disponible, sino diseñar un esquema a la “medida”.

2.- Descripción de los puestos por Competencias.

Solo a partir de esta descripción es posible implementar las competencias en todos los demás procesos de recursos humanos, Detección, Capacitación, Evaluación y Reclutamiento y Selección.

Las competencias se definen de acuerdo al grado de complejidad de las responsabilidades del puesto y con la decisión de cada organización para determinar las que requiere; asimismo, cada competencia se puede “abrir” en diferentes niveles para determinar el nivel de dominio por parte del empleado. A continuación un ejemplo de Evaluación por Competencias.

Ejemplo: Competencia a evaluar: Modalidad de contacto.

Grado	Descripción de la conducta
A	Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión. Es abierto y honesto y aporta en las discusiones. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas.
B	Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las personas.
C	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.



D	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad. No demuestra interés en conocer el punto de vista o los intereses de las otras personas.
---	---

Personal evaluado conforme a conductas observables respecto a la Competencia Modalidad de contacto.

María Celeste Conducta observada	José Antonio Conducta observada	Fernando Javier Conducta observada
En su afán de brindar apoyo a los clientes en ocasión del lanzamiento de productos se interesó por sus inquietudes, los escuchó atentamente y formuló preguntas para comprender mejor lo planteado por ellos.	Durante las presentaciones formuló preguntas perceptivas que le permitieron hacer foco en el centro del problema, comprender y comunicar algunos temas complejos en relación con esos clientes y sus zonas. Se comunicó con claridad y precisión, y demostró estar siempre atento y solícito a las inquietudes de los otros.	No se preocupó demasiado por ser claro, aunque lo es habitualmente, porque consideró que conocía las necesidades de sus clientes, ya que la zona estaba a su cargo desde hacía mucho tiempo. No estaba especialmente interesado en conocer el punto de vista de los clientes frente a la nueva línea de productos.
Nivel detectado de la competencia	Nivel detectado de la competencia	Nivel detectado de la competencia
Grado C Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y formula preguntas constructivas.	Grado A Formula preguntas perspicaces que van al centro del problema. Comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión. Demuestra interés en las personas, los acontecimientos y las ideas. Demuestra estar atento y solícito a las inquietudes de los otros.	Grado D Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas.

Evaluación de 360°.

De acuerdo a la perspectiva de ¿cómo se realiza la evaluación?, existen tres métodos de Evaluación del Desempeño; 90, 180 y 360 grados. El Método de 90° se lleva a cabo cuando la calificación es asignada por el jefe inmediato. En caso de incorporar la opinión de compañeros o pares, la perspectiva se amplía a 180° y cuando también implica la participación evaluadora del personal subordinado además de la auto evaluación se completa el entorno o panorama circular del trabajador, y entonces hablamos de la Evaluación de 360°.

Martha Alles hace una descripción certera de la Evaluación de 360°: “La persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema”.

La misma autora hace una definición de la Evaluación de 360° por Competencias Laborales: “Consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos



factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo de su práctica profesional” y señala los pasos a seguir para instrumentarla en cualquier organización:

- ▶ Definición de las competencias.
- ▶ Diseño de la herramienta soporte del proceso
- ▶ Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores.
- ▶ Entrenamiento a evaluadores y evaluados.
- ▶ Lanzamiento del proceso de evaluación.
- ▶ Procesamiento de los datos.
- ▶ Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación.
- ▶ Informe al evaluado, según Martha Alles, la organización recibe solo un informe consolidado.

Para ésta autora, la consolidación de una sistema de evaluación de 360° por competencias, requiere de su aplicación por varios años; por ello, recomienda que si alguna organización ha decidido instaurar este sistema lo haga considerando que el primer año será una especie de modelo piloto, en el cual saldrán a relucir las resistencias naturales del personal, por lo que es necesario tener la disposición necesaria para, en su caso, retomar las observaciones o aportaciones que surjan del mismo personal o, para no modificar el sistema; asimismo, destaca de manera especial, la importancia del papel de los evaluadores en el éxito del sistema.

Ambas opciones se pueden integrar para obtener lo que se llama una Evaluación de 360° por Competencias Laborales. La autora señala que en cuanto a este tipo de evaluación, se puede ser todo lo flexible que la organización desee, decidiendo el número y/o nivel de evaluadores de acuerdo a las necesidades o preferencias de la organización.

Los objetivos en la aplicación de una Evaluación de 360° por Competencias son:

1. Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la empresa y el puesto en particular.
2. Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
3. Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

Con respecto a la auto-evaluación, señala que muchas personas se sobre-califican y muchas otras son implacables consigo mismas, lo cual se matiza con el análisis de los pares y subordinados.

A pesar de las perspectivas tan entusiastas que genera la Evaluación de 360°, de acuerdo al análisis comparativo que se realizó respecto a diferentes Sistemas de Evaluación del Desempeño que actualmente operan, la Evaluación de 360° es poco utilizada, a diferencia de la Evaluación por Competencias Laborales, que son retomadas en casi todos los sistemas de evaluación.



Capítulo 2 Análisis comparativo de sistemas de evaluación del desempeño

Introducción

Para implementar un Sistema de Evaluación del Desempeño laboral del personal administrativo del IEDF se requiere en primera instancia, definir las características, alcances y objetivos de dicho sistema, para lo cual es prudente conocer la experiencia de otras instituciones a fin de retomar los elementos aplicables al Instituto.

A continuación se presenta un análisis comparativo que se realiza en dos momentos; en el primero se considera a los *Lineamientos para la evaluación del desempeño de los servidores públicos de la Administración Pública Federal* (Lineamientos), que establecen los elementos sobre los cuales las dependencias del Gobierno Federal deben diseñar sus propios Sistemas de Evaluación del Desempeño y por otra parte, al *Sistema de Evaluación Anual del Desempeño para los Miembros del Servicio Profesional Electoral 2008*, del Instituto Federal Electoral (IFE). La intención es mostrar un ejemplo concreto de un Sistema de Evaluación del Desempeño respecto a los criterios contenidos en los Lineamientos.

La segunda comparación consiste en retomar al *Sistema de Evaluación Anual del Desempeño para los Miembros del Servicio Profesional Electoral 2008* del IFE y cotejarlos con el *Programa para la Evaluación del Rendimiento durante 2008* que utilizó el IEDF para evaluar al personal de carrera. Esta comparación parte del hecho de que en el ámbito federal existe un mayor desarrollo en cuanto a la instrumentación de sistemas de gestión del personal que se hace evidente en la existencia de diversas disposiciones normativas como la *Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal*, Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, *Norma para el Sistema de Evaluación del Desempeño de los Servidores Público de Nivel Operativo*, *Metodología para la Evaluación del Desempeño* y *Norma para la Capacitación de los Servidores Públicos*. Por otra parte, la comparación intenta ser más útil a partir de considerar a dos Institutos Electorales.



A. Lineamientos para la evaluación del desempeño de los servidores públicos de la Administración Pública Federal *versus* Sistema de Evaluación Anual del Desempeño para los Miembros del Servicio Profesional Electoral 2008, del Instituto Federal Electoral (IFE).

Lineamientos	IFE
<p>Denominación: Lineamientos para la evaluación del desempeño de los servidores públicos de la Administración Pública Federal.</p>	<p>Denominación: Sistema de Evaluación Anual del Desempeño para los Miembros del Servicio Profesional Electoral ejercicio 2008.</p>
<p>Universo de aplicación: Servidores públicos de carrera y de libre designación que ocupen un puesto en cualquiera de los rangos comprendidos de enlace hasta director general, incluyendo los rangos de adjunto, homólogo o cualquier otro equivalente, en las dependencias y órganos administrativos desconcentrados de la Administración Pública Federal.</p>	<p>Universo de aplicación: Miembros del Servicio Profesional Electoral del IFE.</p>
<p>Objetivo: Establecer los criterios que serán utilizados para determinar los métodos de evaluación del desempeño de los servidores públicos, así como los criterios cualitativos y cuantitativos de valoración, calificación, y forma en que se definirán las metas de desempeño colectivo e individual.</p>	<p>Objetivo: Evaluar el desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral durante el ejercicio para verificar el grado de cumplimiento de objetivos y metas planteadas bajo criterios de eficacia y eficiencia, a través de los mecanismos, procedimientos e instrumentos contenidos en este sistema.</p>



Mecánica de Evaluación

Lineamientos	IFE
<p>Responsable del diseño y operación del sistema de evaluación: La Dirección General de Recursos Humanos o su equivalente en cada dependencia federal.</p>	<p>Responsable del diseño y operación del sistema de evaluación: Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral (DESPE).</p>
<p>Dinámica:</p> <p>Será evaluador de un servidor público, su superior jerárquico o, en su caso, quien haya dado seguimiento directo a su desempeño y a sus actividades por lo menos durante tres meses continuos inmediatamente antes de una evaluación semestral o seis, de una anual.</p> <p>La DGRH o su equivalente coordinará la aplicación de la evaluación del desempeño de los servidores públicos de la dependencia con el método de evaluación que se haya determinado.</p>	<p>Dinámica:</p> <p>El funcionario es evaluado por dos evaluadores; el superior jerárquico que es el jefe inmediato determinado por la estructura ocupacional y el superior normativo que es el superior que en órganos o áreas centrales son responsables de la definición, conducción y/o seguimiento de actividades y programas institucionales.</p> <p>Los evaluadores aplican la evaluación mediante el llenado de formatos que contienen los factores de evaluación, la Dirección Ejecutiva recopila dichos formatos a partir de los cuales emite un informe con los resultados finales de la Evaluación del Desempeño.</p>



Factores de evaluación

Lineamientos	IFE
<p>Metas de desempeño individual: Resultados cuantificables, esperados de un servidor público, para evaluar su desempeño y su contribución al logro de los objetivos y/o metas institucionales.</p> <p>La DGRH integrará anualmente en un catalogo los objetivos y metas institucionales por unidad responsable y señalará la fuente de cada uno de ellos.</p> <p>Remite a la Unidad el catálogo, una vez que lo valide.</p> <p>A partir del catálogo los evaluadores y evaluados despliegan las metas individuales que serán evaluadas.</p> <p>Metas de desempeño colectivo: Resultados cuantificables orientados al logro de objetivos estratégicos y/o metas institucionales de un área o unidad responsable, esperados de la misma, y que incluyen acciones de mejora.</p> <p>El cumplimiento de las metas de desempeño colectivo se evaluara a partir de los resultados obtenidos por la unidad responsable en sus metas institucionales.</p> <p>Estándares de Actuación Profesional: Las capacidades gerenciales o directivas descritas para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada.</p> <p>Las capacidades evaluadas serán Visión estratégica, liderazgo, orientación a resultados, negociación y trabajo en equipo, a partir de la descripción de comportamientos asociados a los niveles de dominio requeridos por el puesto.</p>	<p>Eficacia: Evalúa el cumplimiento de objetivos y metas programadas, a partir de los resultados concretos obtenidos en el desempeño de los funcionarios.</p> <p>Eficiencia: Evalúa el cumplimiento de resultados en función de desempeño con calidad, optimización de recursos, accesibilidad a la información, compromiso en la gestión y rendimiento laboral.</p> <p>Principios de actuación: Pretende evaluar la observancia de los principios rectores del Instituto (Certeza, Legalidad, Objetividad, Imparcialidad e Independencia); en el desempeño cotidiano de los funcionarios.</p> <p>Competencias/perfiles de actuación: Evalúa las características del desempeño individual, es decir el comportamiento ante diversas situaciones laborales de acuerdo al perfil del puesto.</p> <p>Trabajo en equipo: Valora el desempeño del funcionario en equipos de trabajo, se evalúa al equipo y no a cada individuo.</p> <p>Auto evaluación: Cada funcionario realiza un auto evaluación respecto a su desempeño en los factores Principios de actuación, Competencias/perfiles de actuación y Trabajo en equipo.</p> <p>Desarrollo laboral: Es un factor adicional de evaluación, en el que la Dirección Ejecutiva compara la evaluación del funcionario con respecto a las dos evaluaciones anteriores que en su caso le permite obtener una puntuación adicional de 0.3 puntos en una escala de 0 a 10 en la calificación final.</p>



Ponderación

Lineamientos

IFE

Ponderación para Directores Generales, Adjuntos, y Directores de Área, Homólogos o equivalentes

Ponderación para todos los funcionarios del Instituto

Factor	Indicadores	Valor por Indicador	Valor por Factor
Metas	Metas individuales	60%	70%
	Metas colectivas.	10%	
Estándares de actuación profesional	Capacidades gerenciales o directivas.	20%	30%
	Desarrollo del personal.	5% Opcional	
	Otros (Opcional)	5% Opcional	

Factor	Indicadores	Valor
Eficacia en el logro de los resultados globales derivados de objetivos y metas programadas.	Objetivos y metas programadas a cada puesto.	60%
Eficiencia en el logro de los resultados globales derivados de objetivos y metas programadas.	Desempeño con calidad, Accesibilidad a la información, Optimización de recursos, Compromisos en la gestión y Rendimiento laboral.	10%
Principios de actuación	Certeza, Legalidad, Independencia, Imparcialidad y Objetividad	5 %
Competencias /perfiles de actuación.	Liderazgo, Orientación a resultados, Solución de problemas, Capacidad de planeación y organización, Innovación Toma de decisiones, Negociación, Capacidad de análisis y síntesis, Comunicación efectiva, Búsqueda de información y Orientación de servicio.	18 %
Trabajo en equipo.	Organización funcional, Proceso de influencia, Cambio, mejora, innovación o modernización, Tiempo general, Relaciones interpersonales, Clima laboral, Comunicación y Solución de problemas.	5 %



		Autoevaluación.	La autoevaluación se realiza únicamente sobre los factores de Principios de actuación, Perfiles de actuación y Trabajo en equipo.	2 %
Total	100	Total		100

En ambos sistemas se contemplan actividades complementarias a la ponderación anterior, con efectos en la calificación final.

Lineamientos		IFE	
		Programa de seguimiento	En el caso de funcionarios que en el periodo anterior obtuvieron una calificación entre 6.00 y 6.99, la evaluación de los Factores representara el 90% de su calificación, el 10% restante lo representará el Programa Especial de Seguimiento al que se deben incorporar obligatoriamente
Actividades extraordinarias	Hasta el 10% adicional a la calificación de metas individuales	Desarrollo laboral hasta .1 puntos en una escala de 0 a 10	Este Factor es un puntaje extra que se aplica sobre la calificación final obtenida por el funcionario, es una valoración que realiza la DESPE del resultado del Funcionario respecto al resultado del ejercicio anterior.
Aportaciones destacadas	Hasta el 5% adicional a la calificación final de la evaluación del desempeño	Actividades extraordinarias	Esta puntuación se asigna para el caso en que algún funcionario haya desempeñado oficialmente funciones correspondientes a otro cargo o puesto, que forme parte del Servicio Profesional Electoral, y que por alguna razón se encontraba vacante o sin titular, el reconocimiento a las actividades realizadas se lleva a cabo siempre y cuando se hayan realizado con un mínimo de buen desempeño de acuerdo a la valoración del mismo Sistema de Evaluación.
		Valoración de metas no programadas se incluyen como un indicador más en el factor Eficacia cuyo peso es equivalente al resto de los	Las metas no programadas pueden ser incorporadas al factor Eficacia en el logro de resultados derivados de objetivos y metas programadas siempre y cuando sean resultado de una petición por oficio, circular o por una instrucción expresa y documentable. Asimismo



		indicadores.	deberán seguir un procedimiento específico de incorporación.
--	--	--------------	--

En el caso de los Lineamientos, se detalla la Ponderación de factores de evaluación según el nivel y cargo, en tanto que el IFE, establece para los diferentes cargos, un tabla de valores y aplicación de los indicadores que conforman el Factor de evaluación Competencias/perfiles de actuación; es decir, para todos los cargos este factor tiene un peso de 18%, pero según el cargo, se aplican los indicadores que corresponden y tienen un peso de acuerdo al nivel y cargo.

La Ponderación de los Factores de evaluación por nivel y cargo descrita por los Lineamientos se completa con las siguientes tablas.

Ponderación para Subdirectores de Área y Jefes de Departamento:

Factor	Indicadores	Ponderación por subfactor	Ponderación total por Factor
Metas.	Metas individuales.	50%	60%
	Metas colectivas.	10%	
Estándares de actuación profesional.	Capacidades gerenciales o directivas.	30%	40%
	Desarrollo del personal.	5%	
	Otros Opcional.	5%	
Actividades extraordinarias.	Hasta el 10% adicional a la calificación de metas individuales.		
Aportaciones destacadas.	Hasta el 5% adicional a la calificación final de la evaluación del desempeño.		

Ponderación para Enlaces

Factor	Indicadores	Ponderación por subfactor	Ponderación total por Factor
Metas.	Metas individuales.	50%	60%
	Metas colectivas.	10%	
Estándares de actuación profesional.	Capacidades gerenciales o directivas.	30%	40%
	Desarrollo del personal.	5% Opcional	
	Otros Opcional.	5% Opcional	
Actividades extraordinarias.	Hasta el 10% adicional a la calificación de metas individuales.		
Aportaciones destacadas.	Hasta el 5% adicional a la calificación final de la evaluación del desempeño.		



Escalas de Calificación

En cuanto a las escalas de calificación, los Lineamientos no detallan el mecanismo de valoración de los Indicadores, únicamente proporciona la Ponderación de los Factores de evaluación, y la tabla de valores y niveles correspondientes a la Calificación Final.

Calificación final	Nivel de desempeño
90 a 100	Sobresaliente
75 a 89.9	Satisfactorio
60 a 74.9	Mínimo aprobatorio
0 a 59.9	No aprobatorio

Asimismo, los Lineamientos establecen la metodología para la calificación de las actividades extraordinarias que se integran a la calificación del Indicador de evaluación Metas individuales.



Escala de Calificación

Instituto Federal Electoral

El Sistema de Evaluación Anual del Desempeño para los Miembros del Servicio Profesional Electoral ejercicio 2008 del IFE obtiene la calificación Final de la Evaluación del Desempeño mediante el siguiente procedimiento:

- 1) Califica cada Indicador de evaluación mediante una escala de cinco opciones con un valor del 1 al 5, tal como se describe en el cuadro 1.
- 2) Para obtener la calificación del Factor, se suman las calificaciones de los Indicadores que lo componen y se convierte en valor numérico de acuerdo a los valores establecidos en la tabla que se presenta en el Cuadro 2.
- 3) El valor obtenido por Factor se multiplica por el valor que se le asignó en la Ponderación de Factores de evaluación.
- 4) Se suman los valores obtenidos para cada Factor y el resultado es la Calificación Final, a la cual se le puede agregar la puntuación del Factor Desarrollo Laboral.

Cuadro 3

Valoración de los Indicadores que componen los Factores de evaluación.

Descripción para Logro de Resultados	Equivalencia para Principios, Competencias / Perfiles de Actuación y Trabajo en Equipo	Valor
Desempeño Inaceptable en el cumplimiento de la meta programada.	Inaceptable	1
Desempeño Regular en el cumplimiento de la meta programada.	Regular	2
Buen desempeño en el cumplimiento de la meta programada.	Bueno	3
Muy buen desempeño en el cumplimiento de la meta programada.	Muy bueno	4
Desempeño sobresaliente en el cumplimiento de la meta programada.	Sobresaliente	5

* En la primera columna se desglosa la redacción utilizada para los Factores de Metas individuales y Metas colectivas, en tanto que la segunda columna señala la valoración directa para el resto de los Factores.

El desempeño **Inaceptable** representa el valor no aprobatorio (1) del Indicador.

El desempeño **Regular** representa el valor mínimo aceptable aprobatorio (2) del Indicador, pero la obtención de esta calificación en todos los indicadores o su equivalente en puntos, no representa el mínimo aceptable aprobatorio del Factor.



El **buen** desempeño y su equivalente, bueno, representan el valor aprobatorio equivalente al cumplimiento satisfactorio (3) y/o legal de las metas derivadas de los programas y planes de trabajo.

El desempeño **Muy bueno** representa los valores aprobatorios que identifican los desempeños destacados (4).

El desempeño **Sobresaliente** valora aquellos resultados que superan las expectativas inicialmente programadas o planteadas.

Cuadro 4
Calificación por Factor de evaluación y su conversión a valor numérico.

Ejemplo 1

* Uno		* Dos	
ΣC	CF	ΣC	CF
1	0.000	2	0.000
2	4.000	3	2.000
3	7.000	4	4.000
4	8.000	5	5.000
5	10.000	6	7.000
		7	7.500
		8	8.000
		9	9.000
		10	10.000

Ejemplo 2

* Veinte	
ΣC	CF
20	0.000
21	0.200
22	0.400
23	0.600
24	0.800
25	1.000

91	9.100
92	9.200
93	9.300
94	9.400
95	9.500
96	9.600
97	9.700
98	9.800
99	9.900
100	10.000

* Número de metas.

ΣC : Suma de calificaciones por Factor.

CF: Calificación final preliminar.

La calificación final de la Evaluación del Desempeño se emite en una escala de 0 a 10

Cuadro 3

Puntaje	Grado de desempeño
9 a 10	Sobresaliente
8.5 a 8.99	Muy bueno
7 a 8.49	Bueno
6 a 6.99	Regular
0 a 5.99	Inaceptable



Los funcionarios que obtengan una calificación final en el rango **Inaceptable** (0 a 5.99) serán separados definitivamente del Servicio de Carrera.

Cuando la calificación final se ubique en el rango **Regular** (6 a 6.99) los funcionarios deberán inscribirse de manera obligatoria en el Programa Especial de Seguimiento con objeto de que el funcionario mejore su calificación en el ejercicio siguiente.

Instrumentos de evaluación

Lineamientos	IFE
<p>Utilizar un formulario que contenga un instructivo claro.</p> <p>Incluir en los formatos o herramientas de evaluación un apartado para comentarios del personal evaluado y del evaluador.</p> <p>A partir de la meta de desempeño individual descrita, se deberá:</p> <p>a) Especificar el tipo de indicador, en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo o cualquier combinación de estos.</p> <p>b) Establecer una unidad de medida, conforme al tipo de indicador.</p> <p>c) Describir el indicador de desempeño respectivo, incorporando la unidad de medida, de modo corto, preciso y claro.</p> <p>d) Establecer los parámetros de las metas, asignando un valor diferencial a los distintos niveles de logro de las metas, a fin de tanto los evaluadores como los evaluados tengan certeza del valor que puede alcanzar su desempeño específico.</p>	<p>Formularios con la siguiente presentación:</p> <p>Hoja de resultados del factor eficacia</p> <p>Hoja de Resultados para actividades extraordinarias del factor eficacia</p> <p>Formato de necesidades de capacitación y formación para eficacia.</p>



B. Sistema de Evaluación Anual del Desempeño para los Miembros del Servicio Profesional Electoral 2008 del IFE versus el Programa para la Evaluación del Rendimiento 2008 del Instituto electoral del Distrito Federal (IEDF)

IFE	IEDF
Denominación: Sistema de Evaluación Anual del Desempeño para los Miembros del Servicio Profesional Electoral ejercicio 2008.	Denominación: Evaluación del rendimiento durante 2008 del Servicio Profesional Electoral.
Universo de aplicación: Miembros del Servicio Profesional Electoral del IFE.	Universo de aplicación: Miembros del servicio Profesional Electoral del IEDF.
Objetivo: Evaluar el desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral durante el ejercicio para verificar el grado de cumplimiento de objetivos y metas planteadas bajo criterios de eficacia y eficiencia, a través de los mecanismos, procedimientos e instrumentos contenidos en este sistema.	Objetivo: Valorar y calificar el comportamiento laboral y profesional del personal de carrera, en el logro de los fines y objetivos del cargo y puesto que desempeñan.

Mecánica de Evaluación

IFE	IEDF
Responsable del diseño y operación del sistema de evaluación: Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral (DESPE).	Responsable del diseño y operación del sistema de evaluación: Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral (DESPE).



<p>Dinámica:</p> <p>El funcionario es evaluado por dos evaluadores; el superior jerárquico que es el jefe inmediato determinado por la estructura ocupacional y el superior normativo que es el superior que en órganos o áreas centrales son responsables de la definición, conducción y/o seguimiento de actividades y programas institucionales. Los evaluadores aplican la evaluación mediante el llenado de formatos que contienen los factores de evaluación, la Dirección Ejecutiva recopila dichos formatos a partir de los cuales emite un informe con los resultados finales de la Evaluación del Desempeño.</p>	<p>Dinámica:</p> <p>El personal de carrera será evaluado por:</p> <p>a) su superior jerárquico b) el personal a cargo, en caso de que no se cuente con personal subordinado, la evaluación será realizada por funcionarios con cargo y rango homólogo de la misma adscripción de conformidad con la red de evaluadores.</p>
---	---

Factores de evaluación

IFE	IEDF
<p>Eficacia: Evalúa el cumplimiento de objetivos y metas programadas, a partir de los resultados concretos obtenidos en el desempeño de los funcionarios.</p> <p>Eficiencia: Evalúa el cumplimiento de resultados en función de desempeño con calidad, optimización de recursos, accesibilidad a la información, compromiso en la gestión y rendimiento laboral.</p> <p>Principios de actuación: Pretende evaluar la observancia de los principios rectores del Instituto (Certeza, Legalidad, Objetividad, Imparcialidad e Independencia); en el desempeño cotidiano de los funcionarios.</p> <p>Competencias/perfiles de actuación: Evalúa las características del desempeño individual, es decir el comportamiento ante diversas situaciones laborales de acuerdo al perfil del puesto.</p> <p>Trabajo en equipo: Valora el desempeño del funcionario en equipos de trabajo, se evalúa al equipo y no a cada individuo.</p>	<p>Actuación genérica: se ubica en el comportamiento y acción cotidiana del funcionario y que es sobre la cual los evaluadores primarios cuentan con los elementos perceptivos para evaluarlos de manera integral.</p> <p>Puntualidad y asistencia: Denominado como datos duros, corresponde a una primera construcción de indicadores de medición que no ofrezca espacios a la negociación subjetiva y que, año con año deben ir creciendo hasta ubicarse en la mayor parte del marco de evaluación.</p> <p>Programa de excelencia del SPE Es un mecanismo para detectar aquellas actuaciones sobresalientes en las que los funcionarios del SPE realizan esfuerzos “extraordinarios” y</p>



<p>Auto evaluación: Cada funcionario realiza un auto evaluación respecto a su desempeño en los factores Principios de actuación, Competencias/perfiles de actuación y Trabajo en equipo.</p> <p>Desarrollo laboral: Es un factor adicional de evaluación, en el que la Dirección Ejecutiva compara la evaluación del funcionario con respecto a las dos evaluaciones anteriores que en su caso le permite obtener una puntuación adicional la de 0.3 puntos en una escala de 0 a 10 en la calificación final.</p>	<p>contribuyen a hacer más eficiente y eficaz el desarrollo de las actividades dentro del su área de adscripción mejorando el desempeño institucional.</p> <p>Auto evaluación: Es la evaluación que el propio funcionario hace de su rendimiento y actuación, se pretende fomentar en el personal una reflexión auto crítica respecto de su rendimiento y desempeño.</p>
Actividades extraordinarias.	El IFE considera la inclusión de estos casos en los Factores ya considerados en el Sistema.
Aportaciones destacadas.	

Ponderación

IFE

Ponderación para todos los funcionarios

Factor	Indicadores	Valor
Eficacia en el logro de los resultados globales derivados de objetivos y metas programadas	Objetivos y metas programadas a cada puesto	60%
Eficiencia en el logro de los resultados globales derivados de objetivos y metas programadas	Desempeño con calidad, Accesibilidad a la información, Optimización de recursos, Compromisos en la gestión y Rendimiento laboral	10%
Principios de actuación	Certeza, Legalidad, Independencia, Imparcialidad, Objetividad	5 %
Competencias/perfiles de actuación	Liderazgo, Orientación a resultados, Solución de problemas, Capacidad de planeación y organización,	18 %

IEDF

Ponderación para todos los funcionarios

Factor	Indicador	Valor
Actuación genérica	Entrega de resultados, Análisis crítico y toma de decisiones, Capacidad profesional, Mentalidad constructiva, Aprendizaje y mejora y Comunicación	70 %
Puntualidad y asistencia	Para oficinas Centrales el Sistema <i>hand punch</i> . Para Órganos desconcentrados las listas de asistencia y una verificación aleatoria de la UTALAOD	10 %
Auto evaluación	Entrega de resultados Análisis crítico y toma de decisiones Capacidad profesional	10%



	Innovación Toma de decisiones, Negociación, Capacidad de análisis y síntesis, Comunicación efectiva, Búsqueda de información y Orientación de servicio		Programa de Excelencia del Servicio Profesional Electoral	Innovación y mejora de prácticas: Aportaciones comprobables en el diseño o ejecución de actividades, participar en grupos de mejora que fortalezcan la presencia institucional. Alto estándares: Superación de metas específicas establecidas en los programas; constancia en algún atributo positivo; obtención de resultados destacados, identificables en el desarrollo de sus actividades, ahorro de recursos sin sacrificio de calidad.	10 %
Trabajo en equipo	Organización funcional, Proceso de influencia, Cambio, mejora, innovación o modernización, Tiempo general, Relaciones interpersonales, Clima laboral, Comunicación y Solución de problemas.	5 %			
Autoevaluación	La autoevaluación se realiza únicamente sobre los factores de Principios de actuación, Competencias/perfiles y Trabajo en equipo.	2 %			
Total		100	Total		100

Solo el sistema de evaluación del Desempeño del IFE contempla actividades complementarias a la Ponderación anterior con efecto sobre la calificación final.

IFE	
Programa de seguimiento	En el caso de funcionarios que en el periodo anterior obtuvieron una calificación entre 6.00 y 6.99, la evaluación de los Factores representara el 90% de su calificación, el 10% restante lo representará el Programa Especial de Seguimiento al que se deben incorporar obligatoriamente
Desarrollo laboral Hasta .3 puntos en una escala de 0 a 10	Este Factor es un puntaje extra que se aplica sobre la calificación final obtenida por el funcionario
Actividades extraordinarias	Esta puntuación se asigna para el caso en que algún funcionario haya desempeñado oficialmente funciones correspondientes a otro cargo o puesto, que forme parte del Servicio Profesional Electoral, y que por alguna razón se encontraba vacante o sin titular, el reconocimiento a las actividades realizadas se lleva a cabo siempre y cuando se hayan realizado con un mínimo de buen desempeño de acuerdo a la valoración



	del mismo Sistema de Evaluación.
Valoración de metas no programadas Se incluyen como un indicador más en el factor Eficacia cuyo peso es equivalente al resto de los indicadores.	Las metas no programadas pueden ser incorporadas al factor Eficacia en el logro de resultados derivados de objetivos y metas programadas siempre y cuando sean resultado de una petición por oficio, circular por una instrucción expresa y documentable. Asimismo deberán seguir un procedimiento específico de incorporación.

Escala de Calificación

Instituto Federal Electoral

El Sistema de Evaluación Anual del Desempeño para los Miembros del Servicio Profesional Electoral ejercicio 2008 del IFE obtiene la calificación Final de la Evaluación del Desempeño mediante el siguiente procedimiento:

- 5) Califica cada Indicador de evaluación mediante una escala de cinco opciones con un valor del 1 al 5, tal como se describe en el cuadro 1.
- 6) Para obtener la calificación del Factor, se suman las calificaciones de los Indicadores que lo componen y se convierte en valor numérico de acuerdo a los valores establecidos en la tabla que se presenta en el Cuadro 2.
- 7) El valor obtenido por Factor se multiplica por el valor que se le asignó en la Ponderación de Factores de evaluación.
- 8) Se suman los valores obtenidos para cada Factor y el resultado es la Calificación Final, a la cual se le puede agregar la puntuación del Factor Desarrollo Laboral.

Cuadro 1

Valoración de los Indicadores que componen los Factores de evaluación.

Descripción para Logro de Resultados	Equivalencia para Principios, Competencias / Perfiles de Actuación y Trabajo en Equipo	Valor
Desempeño Inaceptable en el cumplimiento de la meta programada.	Inaceptable	1
Desempeño Regular en el cumplimiento de la meta programada.	Regular	2
Buen desempeño en el cumplimiento de la meta programada.	Bueno	3
Muy buen desempeño en el cumplimiento de la meta programada.	Muy bueno	4
Desempeño sobresaliente en el cumplimiento de la meta programada.	Sobresaliente	5



* En la primera columna se desglosa la redacción utilizada para los Factores de Metas individuales y Metas colectivas, en tanto que la segunda columna señala la valoración directa para el resto de los Factores.

El desempeño **Inaceptable** representa el valor no aprobatorio (1) del Indicador.

El desempeño **Regular** representa el valor mínimo aceptable aprobatorio (2) del Indicador

El **buen** desempeño y su equivalente, bueno, representan el valor aprobatorio equivalente al cumplimiento satisfactorio (3) y/o legal de las metas derivadas de los programas y planes de trabajo.

El desempeño **Muy bueno** representa los valores aprobatorios que identifican los desempeños destacados (4).

El desempeño **Sobresaliente** valora aquellos los resultados que superan las expectativas inicialmente programadas o planteadas.

Cuadro 2

Calificación por Factor de evaluación y su conversión a valor numérico.

Ejemplo 1

* Uno		* Dos	
ΣC	CF	ΣC	CF
1	0.000	2	0.000
2	4.000	3	2.000
3	7.000	4	4.000
4	8.000	5	5.000
5	10.000	6	7.000
		7	7.500
		8	8.000
		9	9.000
		10	10.000

Ejemplo 2

* Veinte	
ΣC	CF
20	0.000
21	0.200
22	0.400
23	0.600
24	0.800
25	1.000

91	9.100
92	9.200
93	9.300
94	9.400
95	9.500
96	9.600
97	9.700
98	9.800
99	9.900
100	10.000

* Número de metas.

ΣC : Suma de calificaciones por Factor.

CF: Calificación final preliminar.

La calificación final de la Evaluación del Desempeño se emite en una escala de 0 a 10

Cuadro 3

Puntaje	Grado de desempeño
9 a 10	Sobresaliente
8.5 a 8.99	Muy bueno



7 a 8.49	Bueno
6 a 6.99	Regular
0 a 5.99	Inaceptable

Los funcionarios que obtengan una calificación final en el rango **Inaceptable** (0 a 5.99) serán separados definitivamente del Servicio de Carrera.

Cuando la calificación final se ubique en el rango **Regular** (6 a 6.99) los funcionarios deberán inscribirse de manera obligatoria en el Programa Especial de Seguimiento con objeto de que el funcionario mejore su calificación en el ejercicio siguiente.

Escala de Calificación

Instituto Electoral del Distrito Federal

Como ya se indicó en el apartado de Ponderación, el Sistema de Evaluación del Rendimiento durante 2008 del Servicio Profesional Electoral del IEDF considera

Cuatro Factores de Evaluación, uno de ellos el Programa de excelencia del SPE reservado al personal que obtenga una calificación mayor al promedio obtenido por el total de funcionarios en los Factores Actuación genérica y Puntualidad y asistencia, el último Factor es la autoevaluación.

Para calificar el Factor Actuación genérica que posee un peso del 70% sobre el total de la calificación de la Evaluación del Rendimiento, se definieron seis Indicadores: Entrega de resultados, Análisis crítico y toma de decisiones, Capacidad profesional, Mentalidad constructiva, Aprendizaje y mejora y Comunicación. Cada uno se evalúa mediante la aplicación de un formulario con cuatro reactivos por Indicador y a cada reactivo se presentan cinco opciones de acuerdo o desacuerdo con la siguiente valoración:

- 1 Totalmente en desacuerdo.
- 2 En desacuerdo.
- 3 Parcialmente de acuerdo.
- 4 De acuerdo.
- 5 Totalmente de acuerdo.

Se asigna un valor numérico a cada respuesta y se multiplica por el valor del Factor.

Al final se suman las calificaciones por Factor de evaluación y se obtiene la calificación final, la cual puede ser incrementada mediante el Programa de Excelencia.



Instrumentos de evaluación

IFE	IEDF
Formularios con la siguiente presentación: Hoja de resultados del factor eficacia Hoja de Resultados para actividades extraordinarias del factor eficacia Formato de necesidades de capacitación y formación para eficacia	Formularios con la siguiente presentación: Formato DESPE 01 para llevar a cabo la Evaluación orientada al subordinado u homologo. Formato DESPE 02 para llevar a cabo la Evaluación orientada al superior jerárquico. Formato DESPE 03 para llevar a cabo el auto evaluación del funcionario.



Conclusiones

Conforme a los elementos presentados en el análisis comparativo de los *Lineamientos para la evaluación del desempeño de los servidores públicos de la Administración Pública Federal* y los Sistemas de Evaluación del Desempeño que aplican el Instituto Federal Electoral y el Instituto Electoral del Distrito Federal para medir y evaluar la actividad realizada por sus funcionarios de carrera durante un periodo establecido, es posible presentar las siguientes conclusiones:

1.- Alcance de los Sistemas de Evaluación del Desempeño.

Tanto los Lineamientos como el Sistema de Evaluación del personal de carrera del IFE, establecen las metas de desempeño individual a partir de objetivos y metas institucionales, con ello se busca que la obtención de resultados por parte del funcionario sea en relación al cumplimiento de las actividades, funciones y obligaciones institucionales, en una visión de integración entre los fines Institucionales y el desarrollo profesional.

Por su parte el Sistema de Evaluación del Rendimiento aplicado por el IEDF a los funcionarios del Servicio Profesional Electoral, se enfoca a evaluar el desempeño individual y no existe alguna liga explícita entre los resultados del desempeño del funcionario con los objetivos institucionales establecidos en los diferentes documentos normativos como son, entre otros; El Código de Instituciones y Procedimientos Electorales del Distrito Federal, el Programa Operativo Anual, los Programa Institucionales o los Objetivos Estratégicos definidos en el Plan General de Desarrollo del Instituto Electoral del Distrito Federal 2006-2009.

2.- Evaluación de Competencias respecto al puesto o cargo evaluado.

Tanto los Lineamientos de la Administración Pública Federal como el Sistema de Evaluación Anual del Desempeño del IFE incluyen como factor de evaluación la medición y valoración de las capacidades y habilidades del funcionario con respecto al cargo que desempeña (Lineamientos: Estándares de actuación profesional; IFE: Competencias/perfiles de actuación), lo cual permite identificar las áreas de mejora en la formación y habilidades del funcionario, en un enfoque de desarrollo profesional, pero también permite garantizar el nivel de profesionalización y capacidad que la institución requiere de su personal.

Por su parte, el Sistema de Evaluación del Rendimiento de los funcionarios del Servicio Profesional Electoral del IEDF, carece de cualquier factor de medición o evaluación respecto a las competencias laborales que los miembros del Servicio Profesional Electoral deben dominar en el desempeño de las funciones con respecto al cargo que ocupan; con ello, no es posible identificar las áreas de oportunidad para el programa de capacitación, ni tampoco se puede destacar a aquellos funcionarios cuyo dominio de sus capacidades podrían ser desde aquí, candidatos a las opciones de movilidad laboral.



3.- Actividades extraordinarias.

En lo que corresponde a los criterios contenidos en los Lineamientos de la Administración Pública Federal y en la metodología contenida en el Sistema de Evaluación Anual del Desempeño del IFE, se considera la incorporación de actividades o aportaciones no consideradas o no incluidas en las metas establecidas normativamente para el ejercicio en cuestión, en ambos se especifican, los criterios para su incorporación y en su caso el Factor de evaluación en el que será integrados.

En cuanto al Sistema de Evaluación del Rendimiento de los funcionarios del Servicio Profesional Electoral del IEDF, para incorporar en la Evaluación del Rendimiento “aquellas actuaciones sobresalientes en las que funcionarios del SPE realizan esfuerzos extraordinarios y contribuyen a hacer más eficiente el desarrollo de las actividades dentro de su área de adscripción”, se requiere cumplir con las siguientes condiciones:

- Que sea una petición por escrito del propio funcionario.
- Solo lo pueden solicitar funcionarios que hayan obtenido calificaciones superiores al promedio general en la evaluación de dos Factores de evaluación; 1) Actuación genérica y 2) Asistencia y puntualidad.
- Se integra un Comité Evaluador conformado por el Titular de la DESPE, representantes de la Junta Administrativa, la Comisión del Servicio Profesional Electoral, miembros del Servicio Profesional Electoral y en su caso actores externos con experiencia en la materia.

Todos estos pasos convierten el mecanismo en un proceso largo y burocrático que en última instancia, reconocerá los esfuerzos aislados de uno o varios funcionarios pero que como se explico en el primer punto, son esfuerzos no correlacionados con los objetivos institucionales.

4.- Sistema integral de gestión del personal.

Tanto en los Lineamientos de la Administración Pública Federal y en la metodología contenida en el Sistema de Evaluación Anual del Desempeño del IFE contienen elementos que pueden ser utilizados como parte de un sistema de gestión de personal como lo es la información generada a partir de las evaluaciones de competencias que se convierten en insumos primarios para la Detección de Necesidades de capacitación y en elementos a considerar para la elaboración del perfil requerido para la ocupación de vacantes.

Por su parte, la información generada en la aplicación de la Evaluación del Rendimiento del IEDF, no está orientada a ningún propósito relacionado con un sistema de gestión integral del personal de carrera; es decir, no produce información directa para la detección de necesidades de capacitación, no proporciona ningún elemento objetivo respecto a la consecución de metas y objetivos tanto individuales como institucionales, no permite establecer una ruta de desarrollo profesional para los funcionarios y aunque los resultados del sistema son utilizados para definir a los funcionarios acreedores a premios y reconocimientos, no se puede establecer que sea un verdadero sistema de reconocimiento al merito debido a la inconsistencia del mismo sistema.



5.- Consistencia del Sistema de Evaluación del Desempeño.

En cuanto a la definición de los Factores de evaluación tanto los Lineamientos de la Administración Pública Federal como la metodología contenida en el Sistema de Evaluación Anual del Desempeño del IFE, explican el objetivo y utilidad de los indicadores utilizados, diferenciando la aplicación y la ponderación en la valoración del desempeño de acuerdo al cargo, mientras que el Sistema de Evaluación del Rendimiento de los funcionarios del Servicio Profesional Electoral del IEDF aplica los mismos factores e indicadores para todos los miembros del servicio de carrera sin diferenciar los cargos, y con ello los niveles de responsabilidad.



Sistema de Evaluación del Desempeño

ANEXO TÉCNICO

La Unidad Técnica del Centro de Formación y Desarrollo requiere el diseño de un sistema de Evaluación del Desempeño del personal administrativo que permita valorar y calificar el grado de eficiencia y eficacia con el que realizan las funciones correspondientes al cargo que ocupan, mediante la definición de criterios cuantitativos y cualitativos que consideren el logro de las metas individuales y colectivas.

El sistema deberá contemplar la relación entre la consecución de resultados con el cumplimiento del perfil establecido por las Normas de Competencia Laboral aplicables a cada cargo o puesto evaluado.

A continuación se describen los requerimientos técnicos que debe contener el Sistema de Evaluación del Desempeño:

- Objetivo.
- Mecánica de evaluación.
- Factores de evaluación.
- Indicadores de evaluación.
- Ponderación de los Factores e indicadores de evaluación.
- Escala de calificación.
- Instrumentos de evaluación.
- Mecanismo de retroalimentación, seguimiento y verificación de la evaluación.



Sistema de Evaluación del Desempeño

Requerimientos	producto																		
<p>Denominación: Sistema de Evaluación del desempeño del personal Administrativo del Instituto Electoral del Distrito Federal</p>	<p>Proyecto (documento)</p>																		
<p>Universo de aplicación:</p> <p>Los 483 servidores públicos integrados en los Niveles de Responsabilidad que van del 03 al 09 desagregados de la siguiente manera:</p> <table data-bbox="199 913 646 1243"> <thead> <tr> <th><i>Nivel</i></th> <th><i>Funcionarios</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>03</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>04</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>05</td> <td>34</td> </tr> <tr> <td>06</td> <td>34</td> </tr> <tr> <td>07</td> <td>87</td> </tr> <tr> <td>08</td> <td>167</td> </tr> <tr> <td>09</td> <td>121</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>483</td> </tr> </tbody> </table>	<i>Nivel</i>	<i>Funcionarios</i>	03	10	04	30	05	34	06	34	07	87	08	167	09	121	Total	483	
<i>Nivel</i>	<i>Funcionarios</i>																		
03	10																		
04	30																		
05	34																		
06	34																		
07	87																		
08	167																		
09	121																		
Total	483																		
<p>Objetivo: Evaluar el desempeño del personal Administrativo para verificar el grado de cumplimiento de objetivos y metas planteadas bajo criterios de eficacia y eficiencia, a través de los mecanismos, procedimientos e instrumentos contenidos en el sistema</p>	<p>Objetivo: Validación y/o redefinición.</p>																		



Mecánica de Evaluación

Requerimientos	Producto
<p>Responsable del diseño y operación del sistema de evaluación: Secretaría Administrativa a través de la Unidad Técnica del Centro de Formación y Desarrollo coordinará la aplicación de la evaluación del desempeño del personal Administrativo, recopilará la información y presentará un informe de resultados, el cual será el único criterio a considerar para la entrega de premios y reconocimientos a los funcionarios que obtengan la evaluación más alta.</p>	<p>Descripción del proceso de evaluación del personal administrativo, que incluya los métodos y mecanismos de diseño, aplicación, concentración y procesamiento de la información.</p>
<p>Dinámica: El funcionario será evaluado por el superior jerárquico que es el jefe inmediato determinado por la estructura ocupacional y en su caso por el superior normativo que es el superior que en órganos o áreas centrales son responsables de la definición, conducción y/o seguimiento de actividades y programas institucionales.</p>	<p>Definición por unidad de evaluador y evaluado así como los criterios para definir a cada uno incluyendo los casos no previstos o que no se ajustan a los criterios generales.</p>



Factores e Indicadores de Evaluación

Requerimiento	Indicadores	Producto
<p>Competencias laborales por cargo o puesto:</p> <p>Con objeto de evaluar las características del desempeño individual, se determinaran las habilidades y comportamientos asociados a los niveles de dominio requeridos por el puesto.</p>	<p>Para cargos con personal a cargo, se puede considerar las Competencias Gerenciales que incluyen indicadores como:</p> <p>Liderazgo, Orientación a resultados, Solución de problemas, Capacidad de planeación y organización, Innovación, Toma de decisiones, etc.; asimismo, se puede seleccionar y ponderar los indicadores de acuerdo al nivel de responsabilidad.</p> <p>En cuanto a los niveles operativos, se puede considerar los niveles básicos de las competencias consideradas en las Normas de Competencia Laboral.</p> <p>Indicadores ligados a</p>	<p>Propuesta de Indicadores que incluya el peso específico dentro del factor.</p>
<p>Auto evaluación: Cada funcionario realiza un auto evaluación.</p>	<p>A falta de evaluación anterior, se puede considerar la participación en el Programa de Formación y Desarrollo para fomentar la asistencia.</p>	<p>Propuesta de Indicadores que incluya el peso específico dentro del factor.</p>
<p>Desarrollo laboral: Es un factor adicional de evaluación, en el que se compara la evaluación del funcionario con respecto a las evaluaciones anteriores para obtener una puntuación adicional en la calificación final</p>		<p>Propuesta de indicador y puntuación.</p>

Ponderación

Requerimientos

Propuesta de Ponderación de Factores e indicadores de evaluación, así como el método de valoración y mecanismo de calificación.

Instrumentos de evaluación

Requerimientos

Propuesta de formatos o herramientas para la aplicación de la evaluación del desempeño.

**Mecanismo de retroalimentación, seguimiento y verificación de la evaluación.**

Propuesta de mecanismos de retroalimentación del propio sistema a fin de generar un seguimiento tanto individual como por Unidad responsable de los avances y logros, así como de identificar posibles áreas de oportunidad.

Propuesta de un mecanismo de verificación de los resultados y la operación del Sistema de Evaluación del Desempeño a fin de evitar posibles desviaciones o manipulaciones en la operación y adjudicación de evaluaciones y/o calificaciones. El mecanismo deberá operar con tal nivel de precisión y certeza que posibilite que en un primer momento la asignación de calificaciones y valores no represente una carga de trabajo extra para el personal y con ello la visión de que la evaluación del desempeño es solo una obligación.



Bibliografía

1. Albizu, E. y Landeta, J. (2001)/ *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Teoría y Práctica*. Pirámide.
2. Alles, M.A. (2005)/ *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias: casos*. Granica.
3. Byars, Lloyd L. y Rue, Leslie W. (1996)/ *Gestión de recursos humanos*. Irwin, Madrid
4. Cantera, j. y Gil, F. (2006). *Estrategia integral e integrada de gestión de personas*. Biblioteca AEDIPE de Recursos Humanos. Pearson/Prentice Hall.
5. Coens, Tom y Mary Jenkins (2001)/ *¿Evaluaciones de desempeño? Por qué no funcionan y como reemplazarlas*. Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
6. Chiavenato Idalberto (1995)/ *Administración de Recursos Humanos*. 2da. Edición, Editorial McGraw Hill Interamericana, S.A., México.
7. Elorduy Mota, J.I. (1993): *Estrategia de empresa y recursos humanos. Una visión dinámica de la empresa*. McGraw-Hill, Madrid.
8. France, Steve (2002)/ *Evaluación de 360°*. Editorial Panorama, México.
9. French, Wendell L. (1991)/ *Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos*. Limusa, México.
10. Granjo, J. (2008)/ *Cómo hacer un plan estratégico de recursos humanos*. Gesbiblo.
11. Gutenberg, E (1992)/ *Economía de la empresa, teoría y práctica de la gestión empresarial*, Deusto, España.
12. Kasy, F. y Rosenweig, J.E. (1979)/ *Administración de las organizaciones. Un enfoque de sistemas*, McGraw-Hill, México
13. Klichsberg, B. (1978)/ *el pensamiento organizativo. Del Taylorismo a la teoría de la organización*. Paidós, Buenos Aires.
14. Lévy-Leboyer, Claude (2003)/ *Gestión por Competencias*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
15. Mc Gregor, Douglas (1979)/ *el aspecto humano de las empresas*. Diana, México.
16. Mintzberg, Henry (1988)/ *La estructuración de las organizaciones*. Editorial Ariel, Barcelona.
17. Ordoñez Ordoñez, M. (1996)/ *Modelos y Experiencias Innovadoras de la Gestión de Recursos Humanos*. Ed Gestión 2000.



18. Sánchez Barriga, F. (1993)/ *Técnicas de administración de recursos humanos*. Limusa, 3ª ed., México
19. Sánchez-Runde, C. (2002)/ *Tres modelos de estrategia y Dirección de Recursos Humanos*. Deusto.
20. Tyson, Shaun y York, Alfred (1989)/ *Administración de Personal*. Ed. Trillas, México.
21. Valle Cabrera, R. (2005)/ *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Pearson/Prentice Hall.