



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS, UNA PROPUESTA
PARA ESTABLECER EN EL SECTOR PÚBLICO.**

INFORME PROFESIONAL DE SERVICIO SOCIAL

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

PRESENTA:

SONIA HERRERA VERA

ASESOR:

LIC. RICARDO ALBERTO LOZADA VÁZQUEZ

MÉXICO, D.F.

CIUDAD UNIVERSITARIA, 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.

DEDICATORIAS

He terminado un proyecto de mi vida aquí tienen mi dedicación y esfuerzo.

¡GRACIAS!

➤ **A DIOS:**

Por acompañarme y principalmente por permitirme llegar a realizar este sueño tan importante.

Con todo cariño para ustedes....

➤ **A mis papás:** Lucio Herrera García y

Ma. Isabel Vera Gama

Gracias por su apoyo, amor, confianza y paciencia que me han brindado.

➤ **A mi hermana:** Sandra

¡Te quiero! Gracias por compartir momentos inolvidables y ser una excelente aliada y confidente.

Por su ternura y ayuda permanente....

➤ **A mis familiares:**

Abuelita, tías, tíos, primos.

Agradezco su gran estímulo ofrecido y depositado en mí.

En especial con estimación y respeto....

➤ **A mi director de tesis:**

Lic. Ricardo Alberto Lozada Vázquez
Por su valioso tiempo y conocimientos que me han servido de gran ayuda para lograr concluir este proyecto, de todo corazón gracias profesor.

De manera exclusiva....

➤ **A mis queridos profesores y amigos:**

Que han sido parte de mi vida.

➤ **A la Universidad Nacional Autónoma de México:**

Por los momentos vividos que durante mi licenciatura compartí.

En especial a la:

Facultad de Psicología ¡Gracias!

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO 1 CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SERVICIO SOCIAL	9
1.1 Datos generales del programa de servicio social	9
1.2 Contexto de la institución y del programa dónde se realizó el servicio social	10
1.3 Descripción de las actividades realizadas	11
CAPÍTULO 2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	15
2.1 Antecedentes históricos	16
2.2 Definición de evaluación del desempeño	19
2.3 Objetivos de la evaluación del desempeño y su importancia	23
2.4 ¿Quién evalúa el desempeño y por qué evaluarlo?	26
2.5 Métodos de evaluación del desempeño	31
2.6 Beneficios y problemas más comunes de la evaluación del desempeño	36
CAPÍTULO 3 COMPETENCIAS	42
3.1 Definición de competencia	43
3.2 Clasificación de competencias	48
3.3 Ventajas y desventajas de las competencias	56
CAPÍTULO 4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	58
4.1 Desarrollo y proceso de la evaluación del desempeño por competencias	60
4.2 Ventajas y aplicación en una institución	67

CAPÍTULO 5 PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	69
5.1 Justificación.....	69
5.2 Procedimiento	71
5.2.1 Aplicación y evaluación.....	74
CAPÍTULO 6 DISCUSIÓN Y RECOMENDACIONES.....	76
REFERENCIAS.....	80
A N E X O 1.....	82

INTRODUCCIÓN

En cualquier momento se evalúa lo que sucede en nuestro alrededor, por ejemplo en las empresas, las finanzas, recursos humanos, operaciones, ventas, mercadotecnia, la función de aparatos electrodomésticos, la calidad de servicio de un lugar, el sabor de algún alimento, el comportamiento de las personas, etc.

La evaluación del desempeño es un tema fundamental en la vida personal y profesional.

En la práctica diaria el ser humano es la parte fundamental en cualquier organización y por tanto da vida a que ésta funcione. En la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo se realiza la evaluación del desempeño por medio de capacidades; es decir, conocimientos que cada empleado tiene y con base en éstos se realizan las funciones que cada perfil de puesto requiere. Para que sea más eficiente se propone realizarla por medio de competencias, éstas dan pauta a una evaluación de factores primordiales para cada puesto dentro de una organización y así los trabajadores le den la importancia debida al método como una interesante oportunidad de cambio al ver los resultados que mejoran tanto en su persona, labor e institución.

Se destaca que al revisar la literatura hay diversos autores que abarcan la metodología de evaluación del desempeño con una diversidad de modelos; sin embargo, Martha Alles (2002) enfatiza el método de evaluación y aborda las competencias; es decir profundiza más en el cargo que tiene el empleado en una determinada organización, que en simples características que no correspondan a lo que realiza en su área de trabajo.

Para que esta situación sea satisfactoria al realizar la evaluación del desempeño por medio de las competencias en el ámbito laboral y el trabajo sea cada día mejor, las mismas deben corresponder al puesto que esté por evaluarse y a los objetivos

que se pretendan cumplir en el área correspondiente, así se podrá guiar a que cualquier organización se incluya al campo competitivo y plasme una adecuada apreciación.

Este informe es una propuesta planteada para demostrar que es de suma importancia el método de evaluación por competencias y no se le da el valor ni el procedimiento debido. Es parte fundamental y de beneficio en el área de recursos humanos que va ligada de la mano con una serie de propósitos a cumplir.

A continuación se presenta la estructura de este informe:

En el **primer capítulo** se menciona el principal objetivo que se lleva a cabo ante la propuesta a dicha institución, se describen las características generales del servicio social; se muestra un análisis general y el contexto laboral de la Institución en dónde se realizó, y se proporciona un breve resumen de las actividades desempeñadas.

El **siguiente capítulo** aborda el tema de la evaluación del desempeño, y su trascendencia en el campo de la psicología laboral, sus objetivos principales, la importancia que se le tiene que dar tanto a la organización como a los trabajadores. Asimismo, se revisan algunos métodos de evaluación del desempeño utilizados comúnmente; los beneficios que trae consigo y los problemas más comunes que se presentan dentro de una organización.

El contenido del **tercer capítulo** desarrolla el tema de competencias para entender el vínculo con la evaluación del desempeño, su definición, clasificación, las ventajas y desventajas de la misma dentro del ámbito laboral y factor psicológico.

En el **cuarto capítulo** se profundiza sobre el método y evaluación del desempeño con base en las competencias para entender con claridad las estrategias dadas a la institución, se muestra su trayectoria, las características primordiales de dicho método enfocándose en sus implicaciones y ventajas, su aplicación; así como, evaluación en un esquema de competencias como ejemplo para llevarlo a cabo.

En el **penúltimo capítulo** se presenta la propuesta de este informe, el instrumento a utilizar, los participantes a quien va dirigida, el procedimiento implicado para el mismo, su forma de aplicación y evaluación.

El **último capítulo**, está relacionado con las conclusiones obtenidas a partir de la propuesta llevada a cabo en este informe, así como las recomendaciones y limitaciones de la implementación del Método de Evaluación del Desempeño por Competencias, una propuesta para establecer en el sector público; para así desarrollar próximas mejoras a este informe y fomentar la evaluación del desempeño por competencias.

CAPÍTULO 1

CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SERVICIO SOCIAL

El presente informe profesional del servicio social se centra en diseñar una propuesta de evaluación del desempeño por competencias a los servidores públicos de la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo para tener indicadores de aquellos trabajadores que cumplan su actividad laboral de acuerdo al objetivo general de la institución y se den cuenta de la importancia que se obtiene para poder establecer estrategias de mejora continua.

Al tener en cuenta el objetivo principal de este informe a continuación se presentan los datos generales de dicha Institución.

1.1 Datos generales del programa de servicio social

Institución:

Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo (PROFEDET), órgano desconcentrado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).

Nombre del Programa de Servicio Social:

“Procuración de Justicia Laboral y de la Seguridad Social”; el cual es un documento de uso interno en la Institución.

Área de Especialización del Programa:

Recursos Humanos

Objetivo General:

Establecer directrices y lineamientos en materia de calidad para una adecuada asesoría jurídica personalizada gratuita, para la solución de conflictos en defensa de los trabajadores, beneficiarios y sus sindicatos.

Objetivo Específico:

El prestador de servicio social, adquirirá conocimientos y experiencia adecuado a su profesión, logra acrecentar su desarrollo profesional dentro de la institución.

Una vez revisados estos datos se prosigue a explicar en qué consiste tal institución para comprender mejor el lugar donde se efectuó el servicio social.

1.2 Contexto de la institución y del programa dónde se realizó el servicio social

Se realizó el servicio social en el Sector Público dentro de una institución por nombre: Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo (PROFEDET) fundada en 1929, un órgano desconcentrado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS); en el área de Evaluación del Desempeño e Ingreso.

La PROFEDET brinda de manera gratuita, los servicios de asesoría, conciliación y representación jurídica a través de un servicio profesional, honesto y eficiente, protege los derechos laborales de los trabajadores, los asesora con claridad, certeza y seguridad, promueve la cultura de la prevención, privilegia la conciliación como forma de solución expedita de los conflictos y de ser necesario la representación de los trabajadores, beneficiarios y sus sindicatos ante los tribunales laborales dándoles tranquilidad y confianza.

Además se construyen caminos para el entendimiento entre las personas, se proponen soluciones amistosas a las partes interesadas para arreglar sus divergencias al buscar mejores condiciones de vida y más oportunidades de trabajo para todos los mexicanos.

Específicamente el programa llamado “Procuración de Justicia Laboral y de la Seguridad Social” está para defender los derechos laborales y ayudar a resolver cualquier conflicto laboral o de seguridad social a nivel federal, el compromiso que tiene con los trabajadores es alcanzar para ellos condiciones de equidad que les permitan desarrollarse en un trabajo digno y para que a través del diálogo, la conciliación y los acuerdos se fortalezca la paz laboral en la sociedad mexicana.

Esta institución trae beneficios a los trabajadores; por lo tanto, debe tener una estructura y proceso administrativo digno de cumplirse y que los trabajadores obtengan un desempeño óptimo para sí mismos y a la organización. Para ayudar a desarrollar y llevar un buen control en la misma, se cuenta como parte esencial el perfil del psicólogo. El cual en el área de recursos humanos interviene a fomentar las técnicas necesarias para que se desempeñen las funciones acorde a cada puesto de trabajo y se promueva el desarrollo humano para alcanzar metas y resultados deseados.

1.3 Descripción de las actividades realizadas

- Apoyar en el diseño y aplicación de evaluaciones con el objeto de contratar personal para cubrir las vacantes.

Cada vez que se presenta un candidato a ingresar se prepara la prueba respectiva de conocimientos, depende de la plaza vacante a nivel gerencial y nivel medio se aplica la prueba de Wonderlic o una prueba llamada Procurador Auxiliar A, D y C; en cuanto a evaluar las habilidades a estos niveles, la prueba que se maneja es la de Terman Merrill a pesar de que mide el cociente intelectual de las personas se considera adecuada y completa.

Respecto al nivel operativo se tiene una prueba particular de conocimientos llamada Secretario "A" y para la prueba de habilidades se aplica una de Ortografía o en dado caso también depende de la plaza vacante se utiliza la de Terman Merrill para obtener más información.

Al finalizar la aplicación de las pruebas en seguida se realiza la correspondiente Entrevista, al tener previamente el formato para la misma.

Posteriormente, concluido el trato con el candidato, se califica la prueba con la plantilla adecuada y los datos arrojados se capturan en un formato de base en Excel; así se tiene un concentrado de los candidatos de ingreso evaluados cada mes, esto con el fin de llevar un control de expedientes de los cuestionarios y entrevistas aplicadas.

- Apoyar en la actualización y elaboración de perfiles de puestos.

Existe una carpeta a nivel directivo que contiene el original del perfil de puesto, su formato en acta (antes y después) y el formato en RHnet (es decir, el perfil subido al sistema del Servicio Profesional de Carrera); estos tres formatos contienen la misma información para cada uno de los puestos que forman parte de la institución e incluyen datos principales para identificarlos, desde su denominación, código y nivel administrativo. Se modifican ante los cambios que se tengan; por ejemplo la corrección y adecuación del objetivo genérico, objetivos específicos, el grado de escolaridad necesario, años y área de experiencia, habilidades, conocimientos, idioma, entre otros. Se ordenan al encontrarse mal archivados e incompletos o con algún error en tal información conforme al nivel administrativo y adscripción que la organización tenga conformada. La tarea fue actualizar alrededor de 53 perfiles de puesto en las tres modalidades ya mencionadas tanto en los archivos en la computadora así como imprimir y tener lista la carpeta en borrador y original.

- Colaborar en el Sistema del Servicio Profesional de Carrera (SPC).

Se manipula el Sistema RHnet; es decir, un subsistema de evaluación y control para los servidores públicos que genera información requerida para el seguimiento y búsqueda de la mejor operación posible; adopta medidas correctivas a través de intranet, el cual se encarga de administrar los recursos humanos de las Instituciones de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. También fomenta el desempeño de los trabajadores, aunque en general se requiere de mayor tiempo y capacitación para su mejor funcionamiento y dominio, necesita demasiada práctica y atención en trabajarlo. Además se requiere desde tener una cuenta personal y su respectiva contraseña, enviar invitaciones por correo para cada etapa del concurso de convocatorias a plazas vacantes, con el recordatorio de respetar las fechas y días hábiles conforme a la ley del servicio profesional de carrera, subir calificaciones de las evaluaciones, cotejo documental y entrevistas con los candidatos.

- Elaborar reactivos para exámenes de conocimientos y selección de personal.

Esta actividad se lleva a cabo previo a las fechas de los exámenes de conocimientos al estar en concurso las convocatorias del SPC, depende de la plaza que esté en concurso, se ordenan y verifican los reactivos, en ocasiones se realizaban de 25 a 50 reactivos con opciones múltiples y dos tipos de exámenes I y II.

- Apoyo en las entrevistas de trabajo.

Algunas entrevistas eran previamente planeadas al acordar una fecha con el candidato a ingresar y en otras ocasiones eran repentinas; a veces se tenían máximo cinco al mes o sólo una al mes. Al candidato se le indica donde se llevará a cabo la aplicación de la misma ya sea en un cubículo o en la sala de capacitación. El proceso comienza al tomar datos generales y establecer a su vez el rapport; posteriormente se siguen los pasos del formato y preguntas que salen

conforme a las respuestas dadas por el candidato para asegurar de que la información brindada sea coherente y sólida.

- Apoyar en la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño se realiza anualmente y en conjunto; los evaluados y evaluadores, esto a nivel directivo. En hojas tamaño oficio se realiza la autoevaluación y apreciación del jefe inmediato, con un formato ya establecido; una vez llenado y estimado se concentra la información de evaluados y evaluadores en una base de datos y posteriormente es enviada a la Secretaría de la Función Pública (SFP); con ello, se tiene información relevante para el desarrollo profesional y separación de los servidores públicos de carrera, se anexa en una carpeta la información evaluada que llega al área misma de evaluación del desempeño con los datos completos y en orden para quedar lista al ser solicitada esta información.

- Brindar información del servicio social a alumnos interesados de ingresar.

Los requisitos y datos necesarios se brindan de forma personal a quien asiste directamente o por vía telefónica, además se cuenta con un tríptico para ofrecer la información; donde vienen los requisitos para poder ingresar a realizar el servicio social, que es lo básico e indispensable para cualquier carrera.

Al tomar en consideración las actividades que fueron realizadas se reanuda a centrarse en el tema principal de este informe. En primer lugar se comienza por explicar de qué trata la evaluación del desempeño y más adelante al seguir la misma línea se explicará el tema de competencias para luego complementarlos.

CAPÍTULO 2

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En principio la palabra evaluar es una acción de estimar o calcular el valor de algo para mejorarlo y recabar información.

La evaluación involucra la observación de las actividades en el momento en que ocurren y analiza resultados. Toda evaluación es un proceso mediante el cual se formulan juicios para valorar cualitativa y cuantitativamente el grado en que se logran las metas propuestas, cualidades de alguna persona, y utilizar normas o criterios en función del propósito que se tiene.

De acuerdo con lo anterior, para realizar una evaluación se necesita técnicamente utilizar un instrumento; éste debe contar con ciertas características principales como es:

A. Transparencia.

A través de ciertas explicaciones, tanto evaluadores y evaluados conocen lo que se va a desarrollar, sin presentar sorpresas al realizar la evaluación.

B. Objetividad.

Juicios firmes sobre evidencias del individuo y no de expectativas personales por parte del evaluador.

C. Confiabilidad.

El instrumento debe arrojar los mismos resultados cuando lo apliquen diferentes evaluadores.

D. Validez.

Implica que lo evaluado corresponda a lo que se pretende medir.

La evaluación sirve para incrementar el aprendizaje en cualquier ámbito a tratar y se manifiesta en el evaluado.

Estas formas ayudan a obtener información concisa sobre una persona en cualquier ámbito laboral, es indispensable utilizar los instrumentos de evaluación como fuentes de enriquecer un trabajo cotidiano, en seguida el tema se concentra en evaluar el desempeño de un trabajador y se empieza por sus antecedentes.

2.1 Antecedentes históricos

Los conocimientos obtenidos sobre la evaluación del desempeño a lo largo de nuestra vida cotidiana no son recientes ya vienen de tiempo atrás; se han adoptado diversos sistemas para evaluar a los empleados y pueden variar desde aplicar la evaluación de forma anual, mensual o quincenalmente.

Esto da inicio desde el momento en que una persona da empleo a otra, el trabajo se convierte en un proceso costo-beneficio a evaluarse. El lapso entre 1842-1880 el ejército estadounidense adoptó un sistema de informes anuales con el fin de evaluar el desempeño de todo trabajador. Y en 1918 la compañía de General Motors decidió desarrollar su propio sistema de evaluación para sus ejecutivos. (Chiavenato, 2000).

Después de la Segunda Guerra Mundial, comienzan a sobresalir en la mayoría de las empresas los sistemas de evaluación del desempeño, aunque en primera instancia era de mayor importancia la maquinaria, posteriormente en el siglo XX se dio auge al desempeño humano dentro de una organización y cada día al renovarse tomó un papel importante dentro de la misma.

El hombre era considerado por lo tanto manipulable ante los intereses de las organizaciones, pero con el paso del tiempo las empresas lograron superar los problemas que tenían en relación con la máquina; sin embargo, aún les faltaba por estudiar más la eficiencia del hombre y su desempeño. (Chiavenato, 2000).

Además para que una organización entre al ámbito competitivo y obtenga resultados favorables en el mundo globalizador el desempeño humano tendría que

ser excelente en todo momento, ya que en la modernidad de nuestros tiempos ya no se soluciona un desempeño por debajo de la media. (Chiavenato, 2009b).

Para adoptar una evaluación del desempeño se necesita conocer qué medios se utilizan con frecuencia. Además es primordial estar al tanto de la adecuación persona-puesto dentro de una organización, esto provee información sobre el grado de desarrollo de las competencias en las personas y su ajuste, o no, a los puestos que ocupan. (Alles, 2008b). Para lo dicho se dispone de diferentes herramientas o medios más usados, entre estos están:

- *Evaluación de desempeño.* Es una evaluación anual (o con cualquier frecuencia) del trabajo de un empleado, puede determinarse por medio de objetivos, características en específico, competencias o comportamientos que un empleado realiza bajo un determinado puesto, con tres miradas: la de propio individuo (autoevaluación), la del jefe y partes iguales.
- *Feedback 360° o Evaluación de 360°.* Una estimación conocida porque aportan distintas miradas sobre el evaluado; es clara y sencilla, consiste en que un grupo de personas califiquen a otra por medio de ítems o factores predefinidos. Participan todas las personas de su entorno como son gerentes, pares, subordinados, proveedores, clientes internos y externos; es decir, los individuos que tienen un intercambio con el evaluado califican el desempeño y cada cual también se autoevalúa.

Esta evaluación refleja distintos tipos de vista a través de una consulta en los niveles de la organización, de los diversos individuos involucrados en el trabajo de cada persona. De esta forma el empleado tendrá una idea de cómo es percibido por los demás y establecer comparaciones. Es un método aparentemente costoso pero los beneficios que trae consigo sobresalen al utilizarlo. También es una forma novedosa ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de necesidades y expectativas.

- *Feedback 180° o Evaluación de 180°*. Es una versión reducida de la anterior, se aplica en aquellos casos en los que no se desea que los subordinados participen de la evaluación o en organizaciones donde no existe un nivel superior.
- *Assessment Center Method (ACM)*. Son centros de evaluaciones específicas de competencias que se realizan en diferentes momentos, para conocer el grado de desarrollo de las personas en el momento de implementar Gestión por Competencias, o en otras instancias de la administración del método en las que se desee evaluar competencias, ya sea para decidir acciones de desarrollo o bien para la elección de personas a fin de integrar planes de sucesión o de carrera.
- *Entrevista por Incidentes Críticos* (BEI por su denominación en inglés, *Behavioral Event Interview*). Se trata de un tipo especial de entrevista dirigida o estructurada por medio del cual se exploran, los comportamientos o características que conducen a resultados tanto positivos (éxito) como negativos (fracaso) de una persona, en situaciones específicas conjuntamente con sus competencias en relación al trabajo ejercido.

El entrevistador formula preguntas que conducen a las personas a relatar historias cortas en situaciones reales; por otra parte el entrevistado describe conductas, pensamientos y acciones concretas ante esas preguntas.

El enfoque crítico es una técnica que requiere tiempo y se espera que las observaciones del supervisor inmediato sean de forma equilibrada y confiable ante los puntos fuertes o débiles de un empleado.

- *Fichas de evaluación*. Documentos prediseñados que, con base en el modelo de competencias de la organización, permiten determinar los grados de cada competencia en los integrantes. De este modo es factible evaluar el grado de desarrollo de cada competencia al contemplar la posibilidad (muy

frecuente) de que una persona en su desempeño cotidiano manifieste diferentes grados de la misma competencia.

Cabe mencionar que dentro de una empresa el área relacionada con la evaluación del desempeño es la de Recursos Humanos, ésta se encarga de decidir el método que se va a utilizar; por mencionar alguno de los anteriores, y crear nuevas estrategias en el desarrollo de los empleados, las cuales serán de gran ayuda para alcanzar los objetivos que tenga planteada una determinada empresa.

Una vez dicho lo que se debe tomar en cuenta como antecedentes, se podrán entender a profundidad los conceptos generales a seguir e identificar los indicadores de los trabajadores para obtener estrategias de mejora continua con base en las necesidades de la organización, por tal motivo se continúa por explicar en qué consiste la evaluación del desempeño.

2.2 Definición de evaluación del desempeño

Al procedimiento para evaluar a los empleados se le conoce dentro del enfoque administrativo en las organizaciones como la “Evaluación del Desempeño”, el cual debe recabar cierta información respecto de los empleados y su desempeño en el trabajo una vez realizado el mismo. (Rivera, 2011, p. 28).

Sin embargo, es importante considerar que aunque también se evalúe en la selección de personal, el común denominador es obtener una medición y resultados productivos a partir de un perfil de puesto; requieren tanto la selección como el desempeño, cubrir conocimientos y competencias evaluados con métodos que permitan observar comportamientos específicos y realizar entrevistas para tener un mejor desarrollo en sus procesos.

Gracias a su evaluación se hacen diagnósticos para analizar determinadas funciones en cada puesto de trabajo, localizar problemas con el personal y

adecuarse a las necesidades presentes y futuras que requiere la organización para contribuir al éxito de la misma.

Existen diversos autores que han definido la evaluación del desempeño, a continuación se mencionan algunas al respecto.

Certo define que “es el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objeto de evaluar qué tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo”. Por otra parte, Milkovich y Boudreau nos dicen que “es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo.” (1994, citado en Chiavenato 2009b, p.245).

Consiste en “identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones.” (Gómez, Balkin y Cardy; 1995, citado en Chiavenato 2009b, p. 245).

Dolan, Schuler, & Valle Cabrera (1999, p.191), definen de forma compleja que la evaluación del desempeño “es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro”.

Además, Bounds & Woods (1999, p.315), expresan que “consiste en un análisis formal del desempeño de un empleado con el puesto, medido contra criterios específicos presentados por el supervisor en una reunión personal con el empleado”.

Maristany (2000, p.269) define la evaluación del desempeño como “la técnica que permite definir el valor que se da al desempeño de un empleado y dejar constancia de ello”.

Chiavenato (2000, p.357) nos dice que “es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”.

Al seguir con el mismo autor para el año 2009 cambia su perspectiva, modifica la definición y explica que es la calificación que los proveedores y los clientes internos adjudican a las competencias individuales de una persona con la que tienen relaciones de trabajo y que proporciona datos e información respecto de su desempeño y sus competencias individuales, los cuales servirán para buscar una mejora continua.

Bohlander, Snell, & Sherman (2001, p. 312), sostienen “que la evaluación del desempeño es una de las herramientas más útiles de que dispone una organización para mantener y aumentar la productividad, así como facilitar el avance hacia las metas estratégicas”

Arias (2006, p.647), afirma que “la evaluación del desempeño se refiere a una serie de factores o características que apuntan hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un puesto o trabajo”.

También se define como “el proceso de calificar el comportamiento del empleado, identificar criterios o estándares para utilizar esa información y mejorar el desempeño en el puesto para tomar decisiones a través de la retroalimentación.” (Muchinsky, 2007).

Después de haber referido diversas definiciones, aunque parezca fácil enterarse de cuánto rinde el empleado en su trabajo el proceso es recabar los elementos adecuados para medir con veracidad el desempeño del empleado en su puesto de trabajo.

“La evaluación de desempeño, *performance management*, evaluación del rendimiento, evaluación del mérito o cualquier otra denominación utilizada, es mucho más que una metodología, un informe o un formulario debidamente llenado y de entrevistas de evaluación con retroalimentación.” (Alles, 2002, p.21).

De acuerdo a lo dicho anteriormente; al hablar de evaluación del desempeño se refiere a un proceso que mide a cada individuo tanto en sus funciones que desempeña, las metas y resultados que debe alcanzar, sus competencias y potencial desarrollado en su puesto de trabajo, para que así obtengan mejores estrategias que ayuden en el futuro a la organización y se tomen decisiones adecuadas gracias a la retroalimentación entre los empleados.

Otro punto de vista y al considerar diversos autores respecto a este tema, toda evaluación estimula las cualidades de una persona y siempre del trabajo que se realice se esperará un resultado, en seguida se presenta una definición de evaluación del desempeño que al parecer es muy completa y permanecerá para el objeto de este informe, citada en el artículo *¿Qué es y para qué sirve la evaluación del desempeño?* (2007, p.4). “Es un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa u cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar”.

Entendiéndose por eficacia la relación de los recursos empleados y el producto o logro obtenido; es decir, producir bienes y servicios para la sociedad como es el enfoque de la PROFEDET; y por eficiencia, implica que la organización debe utilizar la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de su economía o alcanzar un objetivo. Esto conlleva a un equilibrio ente la satisfacción del empleado con los resultados financieros de la organización y por tanto el desempeño evaluado sea óptimo.

Se puede ser eficiente sin ser eficaz y se puede ser eficaz sin ser eficiente, lo idóneo es ser eficaz y también eficiente al implicar la definición de evaluación del desempeño brindada.

Este informe, está enfocado al desempeño del trabajador; el cual dependerá de las habilidades, capacidades y experiencia que él mismo desarrolle. Por ello la evaluación de desempeño será una tarea constante y continua entre directivos y

empleados, entre jefes y supervisores, que involucran entrevistas de análisis así como retroalimentación cotidiana proveniente de una buena relación con los integrantes de un área o departamento dentro de la organización.

Por último, es relevante mencionar que la evaluación del desempeño con ayuda de los objetivos y competencias constituye una herramienta esencial para llegar a un cambio cultural en cualquier organización.

En seguida se refiere a la importancia y los principales objetivos que se le da a la evaluación del desempeño.

2.3 Objetivos de la evaluación del desempeño y su importancia

La evaluación del desempeño varía de organización y personas, está en función de innumerables variables y se realiza con cierta continuidad al presentar objetivos principales que deben tomarse en cuenta para ejecutarlo. Al revisar la literatura, se encuentran semejanzas las cuales en resumen a continuación se explican; dado que, forman parte de la evaluación del desempeño para no afectar su sistema estructural y sistemático en el proceso de evaluación.

En primer lugar a la organización le permitirá mejorar sus planes y objetivos para poder realizar cambios en sus actividades laborales y determinar las características idóneas tanto del evaluador como del sujeto evaluado.

Inmediatamente el jefe inmediato obtendrá un inventario de datos pertinentes sobre el desempeño de sus trabajadores, por medio de métodos empleados en recabar información y tomar decisiones para tener un buen control de supervisión y desarrollo con el personal.

Finalmente el trabajador efectuará un crecimiento personal y adquirirá conocimientos de sus resultados alcanzados; así como estar al tanto de los aspectos que necesite mejorar.

Tienen que estar presentes estos factores mencionados que pueden hacer falta y son de importancia para que la evaluación tenga un apoyo efectivo y consistente. De modo que se necesita profundizar en ellos, localizar sus causas y establecer propuestas con el evaluado para así concretar que, “la evaluación del desempeño es un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa” (Chiavenato, 2000, p.364) para que se den los cambios planteados y se conozca el porqué y cómo se efectúa dicha evaluación.

Para alcanzar estos principales objetivos, hoy en día el área de recursos humanos tiene interés por evaluar el desempeño y cuenta con sus objetivos particulares entre superiores, subordinados, colaboradores y demás personal con quién cuenta la empresa para llevarlo a cabo, a continuación enumero algunos:

1. Retroalimentación adecuada (*feedback*).

Debe existir comunicación e información entre el supervisor y el empleado para que el evaluado tenga una percepción de cómo ejerce su trabajo, tengan oportunidad de hablar acerca de los problemas existentes, proyectos futuros y esté orientado a obtener los resultados esperados.

2. Capacitación y entrenamiento.

Detectar necesidades de capacitación ayuda a mejorar el desempeño del empleado, supervisor y áreas identificadas dentro de la organización. Deben realizarse aplicaciones experimentales y entrenar debidamente a los evaluadores para aprovechar al máximo el instrumento de evaluación.

3. Incentivos y recompensas.

Influye en fundamentar el desempeño de los empleados, depende de lo que cada quién reciba; aumento de salario, despidos, entre otros. La evaluación ayuda a determinar quiénes deben recibirlos.

4. Promociones y desarrollo de carrera.

Son oportunidades para que los empleados desarrollen sus carreras dentro de la organización y estén al tanto de su potencial.

5. Mejoramiento de relaciones humanas y asesoría.

La evaluación permite mejorar la relación entre las personas del entorno (gerente, pares, subordinados) y conocer lo que piensan al respecto, la asesoría brinda información para aconsejar u orientar.

6. Adecuación del individuo al cargo.

Se asocia a las relaciones con el trabajo y las actividades del puesto en específico.

7. Registro de fortalezas y debilidades.

Llevar un control de los empleados para tomar medidas correctivas ante cualquier complicación. Ayuda a identificar los puntos de análisis.

8. Estímulo a la mayor productividad.

Analizar las metas establecidas con los empleados y saber cómo compararlas con el desempeño para alcanzar el éxito.

9. Clima laboral y su percepción.

Conocerse a sí mismo y el medio social.

10. Transferencias, ascensos, licencias, entre otras.

Recomendar e identificar nuevos cambios entre los empleados y establecer metas para obtener un mejor desempeño y comportamiento laboral.

Por supuesto que “la mayoría de las organizaciones son conscientes de que la productividad está en función de los recursos tecnológicos, organizativos y humanos.” (Dolan, et al. 1999, p.191). En relación a esto se tendrá un buen empleo digno de trabajar y desempeñar acorde a las funciones con sus iguales, subordinados y superiores.

De este modo, la evaluación del desempeño está al tanto de todos los beneficios y oportunidades en que participa la organización para crecer y ser al mismo tiempo competitiva; toma en cuenta los objetivos de cada trabajador; así como, los que forman parte de la organización; ahora importaría dar a conocer quién se encarga de evaluar el desempeño y el motivo por el cual se realiza este proceso.

2.4 ¿Quién evalúa el desempeño y por qué evaluarlo?

El contexto es indispensable para emplear el método de evaluación del desempeño, así se conoce con exactitud su proceso, el medio y material en que se realiza, las personas involucradas, elementos idóneos a escoger, incluso identificar puntos fuertes o débiles para realizar posteriores correcciones.

Sin embargo, de acuerdo con Rivera (2011, p. 35), “a pesar que el Departamento de Recursos Humanos sea el encargado de diseñar el sistema de evaluación, generalmente éste no es el encargado de su aplicación directa, ya que en la mayoría de los casos esta tarea puede o es preferible que recaiga en otras áreas de la organización”. Ayudará en no entrar con susceptibilidades y tener una mejor objetividad en sus resultados.

Para los fines de este informe, el desempeño es evaluado para mostrar el trabajo y aportaciones que brinda el empleado tanto a la organización como a sí mismo y al cliente, para que una evaluación del desempeño se realice en forma, se requiere de personal para conseguir la información necesaria.

El principal interesado en la evaluación es el evaluado o llamado colaborador, aunque también concierne a la organización. Esto dependerá del método elegido para conocer la estrategia de evaluación y decidir quién la lleve a cargo; ya sea por autoevaluación, por parte del gerente o subordinado, por superiores, iguales, clientes y demás fuentes encargadas para recabar cierta información.

Anteriormente se creaban sistemas centralizados, en donde se imponían reglas y normas rígidas, pero ahora eso ya cambió, se considera que el entorno y trabajo induzca a que el propio sistema se retroalimente dadas ciertas jerarquías establecidas. Por ejemplo al revisar la literatura se explican diferentes procesos de quiénes y cómo pueden aplicar la evaluación del desempeño.

1. *Autoevaluación*: Su objetivo es que cada individuo evalúe su propio desempeño ya que cada quién es responsable del mismo. Se evalúa constantemente en su actuación, eficiencia y eficacia de sus actividades laborales y establecimiento de objetivos. Puede realizarse de forma colectiva y suele ser una herramienta efectiva en programas de desarrollo y crecimiento personal.

2. *El gerente o por parte de los superiores*: Se puede dar el caso de que sea un administrador o se llegue a un acuerdo con el área de Recursos Humanos de qué persona como “gerente” o supervisor efectúe la evaluación del personal; el superior es el jefe inmediato del subordinado que se evalúa y tendrá que adquirir la responsabilidad de aplicar una evaluación constante comunicándoles sus resultados.

3. *Empleado – gerente o por parte de iguales*: Ésta es una opción en dos partes; es decir, un intercambio entre dos para obtener un resultado. El gerente funciona como guía pero a la vez es evaluado por el colaborador, quién a su vez éste mismo también entra en la retroalimentación que le proporcione el gerente. Será útil al trabajar en equipo ante las necesidades de una organización y objetivos evaluados.

4. *Evaluación hacia arriba o por parte de los subordinados*: Esta es una manera específica de evaluar exclusivamente al gerente o superior. El grupo es el que evalúa, aunque pueden existir intercambios en retroalimentarse y promueve la comunicación y participación entre las partes para que sean conscientes en sus acciones. Sin embargo puede exagerar en subjetividades.

5. *Equipo de trabajo*: Para esta situación el equipo evalúa el desempeño como un todo y posteriormente con cada uno de los colaboradores asiste para tomar las medidas necesarias a mejorar. Definen objetivos y metas.

6. *Por parte de clientes*: Aquí la evaluación forma parte de diversos contextos y se da a partir de los clientes del titular del puesto, quienes evalúan a empleados, servicios u organizaciones.

7. *Evaluación 360°*: En esta modalidad se puede ver la complejidad de la evaluación del desempeño junto con su entorno; sin embargo, es el método que tiene más tendencia, es efectivo y completo de utilizar, ya que produce información amplia y tiene mayor nivel de satisfacción de los evaluados. Participa cualquier persona a su alrededor que tenga interacción con el evaluado para calificar su desempeño desde personas externas como clientes o proveedores, el propio individuo (autoevaluación), la de sus superiores, pares y subordinados. Es una evaluación integral en preparar listas de verificación con aspectos principales para cada puesto; y así realizar la evaluación de cada persona, para comparar apreciaciones de los demás y de la misma.

8. *Comité*: Se trata de una evaluación colectiva que está a cargo de un grupo de personas diseñados por la organización si así lo decide, directa o indirectamente

interesadas en el desempeño de los colaboradores, pueden pertenecer a diferentes departamentos. La comisión puede estar compuesta por miembros permanentes o momentáneos, funge como un tercero. Aunque es bueno mencionar que en esta evaluación difícilmente se enfoca en mejorar, porque tiene un aspecto centralizador que juzga a todos sin tal vez conocerlos.

9. *Órgano de Recursos Humanos u órgano de gestión de personal*: Asume únicamente el compromiso de evaluar el desempeño de los empleados en la organización, es muy genérico. Se considera muy común esta evaluación al tratarse de organizaciones conservadoras. Es la faceta que en la actualidad está eliminándose porque refleja un carácter de jerarquía burocrática.

10. *Seguimiento informático*: La evaluación del desempeño es por medio de computadoras, en donde se almacenan los datos, es la técnica más reciente que se ha planteado ya que resulta rápido y aparentemente “objetivo”, en cambio, resulta incomodo ante la privacidad del empleado.

Por otra parte, hay que recalcar que el motivo de evaluar el desempeño es principalmente saber cómo los empleados de una empresa desempeñan sus actividades y que éstas sean acordes a su puesto, para la toma de decisiones, con ayuda de la retroalimentación y revisiones profundas dentro de la organización; para ello el conocer quién coordine la evaluación, brindará seguridad y confianza en su aplicación. Es decir, al tener una adecuación persona-puesto, se toma en cuenta que cualquier medio empleado de los ya mencionados, traerá ventajas y desventajas factibles de evitar o aprovechar.

Al hablar de esto se entiende el motivo de: ¿Por qué evaluar el desempeño?, ya que como considera Chiavenato (2009b, p.246), “toda persona necesita recibir retroalimentación para saber cómo ejerce su trabajo y hacer las mejoras correspondientes en el mismo y por otro lado toda organización necesita saber cómo desempeñan sus actividades para conocer los potenciales de sus trabajadores”.

Arias (2006, p.649) afirma que “el trabajador se esmera cuando la evaluación de desempeño se realiza periódica y sistemáticamente, pues sabe que es observado y calificado con seguimiento, y su esfuerzo no pasa inadvertido ya que la organización tiene interés en su trabajo” y así es una razón más de que el empleado se tome en cuenta.

Además se agrega una teoría subyacente que señalan Bounds & Woods (1999, p.317), es que “si una organización quiere saber qué tan bien se desempeña un empleado en una actividad, necesita criterios para definir qué constituye un desempeño: bueno, malo o regular”. Por lo mismo al determinar ciertos criterios nos ayudará a determinar en qué nivel se desempeña el empleado y qué hay que mejorar.

De acuerdo a lo señalado lo ideal es que la evaluación sea constructiva, periódica y uniforme dentro del área de Recursos Humanos, para que se den a conocer estrategias nuevas de mejora continua; como son, en los diferentes métodos de evaluación que existen, programas o guías de desarrollo y conocer fundamentalmente las características a tomarse en cuenta para fortalecerlo.

Puesto que la evaluación debe de ser aceptada tanto por el evaluador como el evaluado existen factores secundarios, atribuidos para que al elegir un instrumento o sistema de evaluación del desempeño, éste cumpla con el objetivo principal en el período de evaluación. Estos factores se conocen como: la confiabilidad y la validez.

En los métodos utilizados para evaluar el desempeño es importante se tomen en consideración estos términos para que las actividades se realicen adecuadamente y los resultados se logren como lo cita Dolan, et al. (1999, p.194) “un sistema fiable da lugar a la misma evaluación del empleado con independencia de quién la realice en un momento determinado; con el tiempo, si el rendimiento del subordinado no ha cambiado deberá producir los mismos resultados con el mismo evaluador”.

Sin embargo, Arias (2006, p.637), dice que “las medidas de ejecución deben ser consistentes; es decir, deben dar resultados semejantes cada vez que se tomen, siempre y cuando las condiciones del trabajo y personas permanezcan iguales”. En efecto, dentro de la evaluación del desempeño en ocasiones no se llegaría a cumplir con estos requisitos mencionados ya que se presta a tomar decisiones diversas a futuro, aún así es bueno considerarlo en momentos idóneos en que se llegue a necesitar.

Ahora cabe mencionar, en línea con Dolan, et al. (1999), que para que un sistema de evaluación sea válido “deben especificarse los criterios de rendimiento más importantes y estén relacionados con el puesto de trabajo o análisis de puesto”.

Arias (2006) agrega que “el grado de efectividad en el desempeño del trabajo se debe evaluar lo más fielmente posible” pero antes debemos tener determinados comportamientos o conocer a qué carácter va dirigida nuestra evaluación.

Esto da lugar a que se conozca con certeza qué lo que es evaluado es lo que se quiere medir. Y la validez a comparación con la confiabilidad liga más con el desempeño por el perfil de puestos. Así al elegir el método de evaluación, previamente se tiene que conocer con claridad el contexto, sus objetivos y criterios precisos a alcanzar del mismo. En el siguiente apartado se explicaran los diferentes tipos de métodos de evaluación existentes a utilizar.

Por tanto, al establecerse los criterios de ejecución se busca la máxima objetividad. (Arias, 2006). Y será útil en cualquier evaluación que se lleve a cabo para crear y elegir cambios en el entorno.

2.5 Métodos de evaluación del desempeño

Existen diversos tipos de evaluación o medición del desempeño que tienen, a su vez, diferentes aplicaciones, los más mencionados en la literatura son los que se

especifican a continuación, ya que son también las técnicas más utilizadas en el campo organizacional.

Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño varían de una organización a otra porque cada una construye su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas. “La evaluación del desempeño es un sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa”. (Chiavenato, 2000, p.366).

Antes de elegir el método a trabajar para evaluar el desempeño, se debe estudiar cada uno de ellos, conocerlos y tomar una decisión idónea. A continuación se presentan:

1. Método de las escalas gráficas de calificación.

Es el más utilizado y fácil de usar en la evaluación del desempeño, consta de una lista de varios factores que pueden afectar el desempeño, previamente definidas y graduadas e incluye una escala para evaluar esas características, al final el evaluador indica hasta qué grado posee el empleado su nivel de desempeño calificado para esas características.

Aparentemente evita la subjetividad; este método se divide en tres alternativas:

- i. Escalas gráficas continuas. Está definido por dos extremos, los cuales marcan un límite mínimo o un límite máximo y la evaluación puede situarse en cualquier punto entre esta variación, dependerá del desempeño evaluado.
- ii. Escalas gráficas semicontinuas. Igual a la escala anterior pero incluyen puntos intermedios entre dichos extremos para facilitar la evaluación.
- iii. Escalas gráficas discontinuas. Estas tienen una mayor complejidad las cuales tienen fijadas divisiones de grados para que el evaluador seleccione una opción al evaluar el desempeño.

2. Método de elección o distribución forzada.

En este método el evaluador elige sólo una o dos de varias afirmaciones, con frecuencia colocadas en pares, cuatro o más frases compuestas por bloque, las cuales podrían marcarse como favorables o desfavorables, depende de la mirada que aplique al desempeño del evaluado. Por lo regular se utiliza este método para decidir que personal debe ser ascendido. Este método permite obtener resultados válidos y objetivos.

3. Método de investigación de campo.

Se desarrolla con base en entrevistas con el jefe inmediato, evalúa el desempeño de sus subordinados de una forma dinámica. Es un método amplio y consistente.

4. Método de incidentes críticos.

El método es sencillo aunque denota tiempo, se relaciona con el comportamiento que presenta el evaluado en su trabajo conforme ocurre, pueden conducir resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso), durante el período de evaluación. Esto denotará un mejor o mal desempeño del empleado en cualquier actividad específica que desarrolle. Las alteraciones positivas deben realizarse y ponerse en práctica, mientras que las negativas se deben corregir o eliminarse.

5. Método mixto.

En éste, el evaluador elige de tres descripciones específicas que se le dan, con base en cada característica (superior, medio, inferior), la más acorde a su desempeño.

6. Método de comparación por pares.

Es un método que incluye factores de evaluación de desempeño y el evaluador realiza una comparación de los empleados de dos en dos para anotar en la columna de la derecha aquel cuyo desempeño se considera mejor en dicho factor.

Con este sistema algunas organizaciones identifican a los empleados que tienen menor a mayor desempeño, aunque en ocasiones, puede incurrir a subjetividades.

7. Método de formas narrativas o por ensayo.

Este método es de uso sencillo, implica realizar un ensayo por parte del evaluador donde describa al empleado que evalúa, esto con la mejor precisión posible de entender, o puede presentar una serie de preguntas abiertas referentes al comportamiento y resultados de desempeño. Aunque tiene un gran problema, tiende a ser subjetivo y requiere habilidad para escribir y redactar.

8. Método de frases descriptivas.

Es muy parecido al método de la elección forzada pero con la diferencia que aquí no es obligatoria la elección de frases. Consiste en que el evaluador señala ya sea de forma positiva (+) o negativa (-) las frases que caracterizan el desempeño del empleado.

9. Mediciones de productividad.

Consiste en evaluar el logro de los empleados y por tanto tiende a ser un poco objetivo, ya que se observan los resultados por medio de cifras de ventas o producciones. Sin embargo, un inconveniente son los factores externos que sesgan la evaluación y los empleados no influyen en éstos.

10. Administración por objetivos (APO).

Se evalúa el desempeño sobre las metas cumplidas que acordaron los empleados con el jefe inmediato del área establecida, representa a la organización, es decir, con frecuencia el método evalúa un nivel superior o personal de línea.

11. Escala de Calificación Basada en Comportamientos ECBC.

Esta escala (*BARS* por sus iniciales en inglés) es una forma de evaluar el desempeño con base en una lista de obligaciones relacionadas con el puesto, seguida de categorías de comportamiento para describir diferentes niveles de

desempeño. Así se obtiene la importancia que el empleado desarrolla en sus funciones de puesto. Sin embargo, requiere mucho tiempo debido a que cada categoría de puesto necesitaría una lista a implantarse.

Consigue usar las competencias en relación con el nivel requerido para un puesto de trabajo ya que determinan en específico comportamientos que los trabajadores pueden realizar o evitar si quieren lograr el éxito en su trabajo.

Gracias a la revisión de varios métodos; y que en resumen se explicaron previamente los más relevantes, la autora Alles (2008a, p.40) expone que “aunque se apliquen sistemas elaborados y sofisticados, no siempre son los mejores para una empresa en particular, dependerá de cada empresa, de los propósitos que cada una asigne a la evaluación, de cuánto se desee invertir”; para saber, qué método o forma eficaz es el conveniente a utilizar para evaluar el desempeño. Además, con objetivos individuales (resultados) y con un descriptivo de qué hace falta para lograrlos (competencias) se tendrá entre las manos una herramienta para medir el desempeño y contribuir a los resultados esperados.

Al respecto, Arias (2006, p.657), sostiene que “con frecuencia, las evaluaciones se complementan con la aplicación de exámenes psicológicos y centros de evaluación, y se tienen entrevistas con consultores especializados, para establecer metas de desarrollo personal y de equipo con ayuda de la retroalimentación recibida y su reflexión”.

Por otra parte se considera establecer con claridad el contexto del método de evaluación del desempeño pues durante la evaluación se estará concentrado en el objetivo que se pretende seguir para alcanzarlo. Es decir, al enfocarse en las competencias se logra contribuir al éxito de la organización.

Por ejemplo; la clasificación de los métodos de evaluación de desempeño propuesta por Alles (2008), los clasifica de acuerdo con lo que miden: características, conductas o resultados, esta autora se basa en específico a la evaluación de desempeño por medio de las competencias, marca su propio

contexto. Más adelante se retomará dicho tema. Sin embargo, este capítulo finaliza en el siguiente punto con las ventajas y desventajas que la evaluación del desempeño puede presentar durante su proceso.

2.6 Beneficios y problemas más comunes de la evaluación del desempeño

Las empresas que tienen éxito en llevar a cabo su evaluación del desempeño van a mejorar en muchos aspectos y principalmente en la actividad administrativa, desde el clima laboral, la calidad de vida del personal, detectar necesidades de capacitación, también analizar la retroalimentación, así como aumentar la motivación de los empleados y cumplir con los objetivos establecidos. Para aterrizar esto, se hablará en primer lugar de los beneficios o ventajas que constituyen una evaluación del desempeño bien realizada.

Chiavenato (2000, p.365) señala que “cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad”.

En resumen se enlistan ciertas ventajas distinguidas gracias a la evaluación del desempeño que benefician tanto a las personas como a la organización:

- a) Contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- b) Mejorar el estándar de desempeño y proponer medidas.
- c) Buena comunicación.
- d) Acuerdos, conocer fortalezas y debilidades.
- e) Nuevos programas de entrenamiento, cursos o capacitación.
- f) Crítica de desarrollo y control.
- g) Definir el potencial humano y las contribuciones.
- h) Identificar necesidades de actualización o perfeccionamiento.

Al hablar de esto significa que, se tendrá un análisis objetivo del desempeño y no de asuntos personales que conlleven a una mala ejecución de la evaluación. Consigue autocorrecciones, mayor esmero, atención en el trabajo realizado y disposiciones tomadas por cuenta propia. También servirá para que el empleado y la organización trabajen con eficacia y eficiencia, se tomen las mejores decisiones, aumente y estimule día a día su productividad.

Por otro lado se tienen problemas imprescindibles que conllevan una evaluación del desempeño. En cuanto a los inconvenientes que pueden surgir se enlistan demasiados, sin embargo, ese no es el propósito, pues no faltan este tipo de problemas en las organizaciones; entre algunas relevantes están:

- a) La falta de normas en la organización.
- b) Problemas de supervisión de personal.
- c) Búsqueda de recompensas o percepción de sanción.
- d) Comentarios subjetivos o desfavorables.
- e) Llenar formularios sin un objetivo o poco realistas.
- f) Falta de acuerdos, desacuerdos o actitudes inocuas.
- g) Desaprovechamiento de empleados.

También existen injusticias o errores del evaluador, mala integración del empleado al cargo que ocupa, dar una equivocada comunicación, ausencia de retroalimentación o incluso mantener el autoconcepto sin aceptar el cambio, falta de motivación, entre otras. Además al localizar estas problemáticas identificadas en la evaluación, el enfoque principal es conseguir los beneficios que conlleva la misma, ya que permite un mejor desarrollo de la política de recursos humanos, ofrece mejores oportunidades de vida y determina nuevas necesidades para mejorar en la organización y en las relaciones humanas dentro de una institución.

No obstante para poder solucionar estos inconvenientes que pueden presentarse se necesita tener principios básicos para llegar a una evaluación de desempeño apropiada, en resumen se enlistan algunos:

- Seleccionar el método de acuerdo al tipo de desempeño a evaluar.
- Utilizar un método holístico de evaluación.
- Implementarse a partir de la dirección general.
- Adoptar un diseño que posibilite relacionar el desarrollo de competencias o herramientas necesarias.
- Comunicar a toda la organización sobre la evaluación o nuevos factores de cambio.
- Tener opción de capacitación continua a clientes internos.
- Recopilar separadamente datos para precisar la información.

Esto se logra al conocer a profundidad la organización, su personal y ambiente de trabajo, con hincapié en el testimonio del empleo es decir, el beneficio para el trabajador y la organización a partir del puesto de trabajo, los aspectos fallidos se reducen a un mínimo al ser precavidos mediante una mayor comunicación entre jefe-colaborador para lograr su efectividad y definir si el desempeño es excelente, bueno, regular o malo.

Para que los apartados tengan sentido, una vez revisados los métodos, como sus beneficios y el tema en general de evaluación del desempeño, su aplicación no servirá de nada si no existe una retroalimentación.

La retroalimentación es necesaria e incluso la desea el ser humano para sentirse en confianza y autoevaluarse con su trabajo pues ayuda a tomar decisiones entre los miembros que integren la evaluación, resalta las fortalezas e incita a mejorar puntos débiles del desempeño. Así como es un factor que con frecuencia motiva al personal durante sus actividades o las refuerza para mantenerlas constantes.

Al mismo tiempo se requiere que una vez que se entregue la evaluación del desempeño se comprometa el evaluado y evaluador a una entrevista para dar a conocer los puntos que consideren capacitar, se dé retroalimentación y llegar a algún acuerdo de técnicas para trabajar. Por supuesto que en función de cada puesto y de los objetivos que se hayan planteado, así a la vez se sentirán satisfechos porque se toma en cuenta el trabajo desempeñado. Por una parte la evaluación dará un resultado observable y reconocer el nivel de desempeño que obtenga dará una mejor ocupación. Así el mejor indicado para dar la retroalimentación será el jefe inmediato o supervisor del puesto que participe en la evaluación.

Es importante recordar que algunos métodos requieren mayor tiempo. Sin embargo comúnmente se recomienda que una vez concluida una evaluación se considere una fecha cercana y se dé alrededor de un mes para que el proceso finalice con todo y retroalimentación. Dependerá de la organización implantar un tiempo específico como un acuerdo que brinde a cada sector o área, un rango establecido de tiempo para concentrar información, calificar y comunicar resultados; y así se establezca ese lapso para tener un seguimiento y cumplir con el tiempo contemplado para el proceso de evaluación del desempeño, es común que se realicen retroalimentaciones cada tres a seis meses para supervisar las expectativas esperadas del trabajador y al cumplir el año se obtenga una evaluación y retroalimentación general del mismo.

Con respecto (Muchinsky, 2007), el uso principal que se le da a la retroalimentación, una vez efectuada la evaluación del desempeño, puede darse en diferentes maneras; a continuación se mencionan algunas:

- a) *Capacitación de personal.* Se utiliza para dar la retroalimentación a los empleados o personal evaluado. Implica sólo los departamentos donde el desempeño es deficiente o requieren actualizar sus cursos de capacitación.

Y la función del supervisor ayuda a que el empleado desarrolle las habilidades necesarias.

- b) *Administración de sueldos y salarios.* Los aumentos se realizan con base en los resultados del desempeño del puesto y la proporción que corresponde al aumento. Esto se comunica a los evaluados indicados.
- c) *Ascensos o promoción a otro puesto.* Se toman decisiones respecto a empleados nuevos después de un periodo de ser evaluado y así asignarlo de forma permanente al área en que muestra mejores resultados de desempeño, o el ascenso en su puesto actual.
- d) *Despidos.* La finalización de un empleo debe tener una causa justa, por lo tanto, un motivo puede ser al demostrar que el desempeño evaluado no resulta apto para el puesto.
- e) *Investigación de personal.* Se necesita para ver que los propósitos que se llevan a cabo tanto en el instrumento de evaluación como durante su utilidad sean de calidad y no esté sesgada la información.

Además pueden establecerse planes de formación o gestionar el desarrollo profesional, detectar necesidades de capacitación, comprobar la eficacia de los procesos de selección de personal, descubrir competencias del evaluado, proporcionar datos sobre el clima laboral y tener comunicación interna en la organización.

Al revisar la literatura, se facilitan los procesos de retroalimentación de diversas formas, como a continuación se presenta:

- I. Puede ser de forma uniforme para todos los empleados dentro de un grupo de trabajo en dado caso que los resultados sean estandarizados.
- II. Se comunican tanto los resultados evaluados como la retroalimentación de una manera formal.

- III. Avisar las fortalezas que se encontraron de manera directa y objetiva.
- IV. Deben comunicarse las deficiencias y oportunidades para corregirlas.
- V. Permitir que los evaluados revisen sus resultados y aclaren dudas.
- VI. Se tengan múltiples evaluadores.
- VII. Crear capacitaciones tanto a evaluadores como a los evaluados.

Sin embargo, aunque parezca fácil se debe considerar que la evaluación del desempeño es un factor de diagnóstico; en ocasiones, los evaluados consideran la retroalimentación de forma crítica pues es complicado reconocer las debilidades; por lo mismo sirve mucho el apoyo emocional y físico del supervisor inmediato.

Para evaluar el desempeño por competencias la organización deberá primero definir una adecuada herramienta de evaluación (formulario e instructivo) y sobre todo que desee tener éxito mediante la aplicación de la evaluación del desempeño por competencias con ayuda de evaluadores entrenados para tal objeto y de la mano con un intercambio de retroalimentación. Para conocer esta cuestión, además de tomar en consideración la evaluación del desempeño y sus implicaciones, el siguiente capítulo se centra en hablar exclusivamente de las competencias, para después crear un vínculo entre ellos e integrarlos con base en el propósito que conlleva este informe.

CAPÍTULO 3

COMPETENCIAS

Antes de comenzar a definir que son las competencias, se hablará de su perspectiva general; al revisar la literatura el tema inclinado al ámbito laboral en México es escaso ya que son contados los autores que se han dedicado a profundidad a estudiar el tema, se ha extendido actualmente en el mundo empresarial y su uso se ha generalizado en los países europeos, al hablar de ellas varios investigadores opinan que constituyen una nueva alternativa para incrementar el rendimiento laboral y la motivación, entre otros factores, lo cual puede ser la novedad en estos tiempos.

A finales de 1980, el término competencias entra en el lenguaje empresarial a partir de un autor por nombre Boyatzis en la publicación de su libro *El gerente competente*. (Benavides Espindola, 2002). Referente a esto se extendió su uso en Europa y posteriormente en América.

Cabe destacar que las organizaciones caracterizadas por alcanzar la competitividad, deben identificar sus competencias básicas y más adelante se explicará.

Asimismo; con base en la teoría, Stephen (citado en Chiavenato, 2009a, p.200), afirma: “el éxito de una organización depende de que identifique y desarrolle las competencias que necesitará” por tal motivo se exponen las mismas.

La aplicación del enfoque de competencias laborales se inició en el Reino Unido en 1986; posteriormente fue asumido por Australia (1990) y México (1996), a través de políticas impulsadas por los respectivos gobiernos centrales para consolidar sistemas de elaboración, formación y certificación de competencias, con el propósito de generar competitividad en todos los sectores de la economía.

Actualmente son innumerables los modelos nuevos que enfrenta la evaluación de competencias, así como sus aplicaciones, metodologías y términos, se necesita profundizar en este tema porque tiende a entenderse en varios enfoques y lo que interesa en este informe es abarcar las competencias laborales u ocupacionales para que así su uso no sea distorsionado.

Además se debe tomar en cuenta que la definición de “competencia” depende de cada autor, su contexto a seguir y la tendencia cultural, si no se toman en cuenta pueden ocurrir dispersiones en los criterios o corrientes existentes.

Finalmente se afirma que la aplicación de las competencias es indeterminista, por ello se necesita saber su significado, los tipos de competencias que existen para definitivamente aterrizar un proceso en el contexto de la evaluación del desempeño y poder entender su diseño a través de las competencias ocupacionales, que son las que entran en el campo de la psicología laboral.

3.1 Definición de competencia

De acuerdo a lo anterior y al seguir la línea organizacional, para poder evaluar el desempeño a través de las competencias se necesita conocer qué es una competencia; a continuación se muestra:

Etimológicamente, para Corominas (citado en Alles 2008a, p. 34); el término *competencia* es una palabra derivada del latín:

COMPETERE	= que significa encontrarse, coincidir y deriva de:
PETERE	= dirigirse a, pedir

Por lo tanto, *competencia* significa pertenecer, incumbir, corresponder.

El concepto de competencias empezó a usarse en el contexto de la empresa a partir de las aportaciones de McClelland (1973) para mostrar que el éxito profesional y personal no se puede predecir únicamente a partir de una serie de rasgos fijos, como hacen los tests de aptitudes o de personalidad.

Aunque al examinar la literatura algunos estudiosos de la psicología interpretaron la palabra competencia como equivalente a “rasgo” que define un potencial de conducta pero que no concreta un resultado conductual; la interpretación no dio resultado. La mayoría de los investigadores atribuyen que el propulsor de este concepto es David McClelland durante el año de 1973, quien se enfoca por “evaluar los factores que causan un rendimiento superior en el trabajo con una compleja interacción de variables y no en factores que describen características de una persona como conocimientos, currículum, experiencia o habilidades por sí solas”. Rápidamente este concepto fue adoptado por los departamentos de recursos humanos como forma de añadir valor a la empresa.

Esto lo llevó a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas exploraciones encuentra que, para predecir con mayor eficacia el desempeño, es necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, para contrastar las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio.

Este autor se involucró en investigar el tema de la motivación humana comparada con el desempeño laboral, más que con el intelecto. Sin embargo, en la psicología, no abarca lo mismo el enfoque de motivación de corte clínico con el concepto de motivación en el trabajo, gracias a la ayuda de los factores de su *teoría de necesidades* es la base en la que desarrolla las competencias de corte laboral. Demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana y en consecuencia el éxito profesional.

No obstante, a principios de la década de los sesenta, es profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, sus profundas investigaciones lo llevó a entender el concepto de motivación: Performance/Quality, considera el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y la segunda como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que éstas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.

En seguida se presentan diversas posturas de definiciones de competencia que suelen ser relevantes en el área laboral:

En el año de 1989, Hornby y Thomas definen las competencias como “los conocimientos, las habilidades y las cualidades de un gerente efectivo” (citado en Benavides, 2002, p.34).

Terence (1992, p.69), menciona que las competencias son “los recursos internos de un gerente: la capacidad para hacer alguna cosa”.

Por parte de Spencer y Spencer (1993, citados en Alles, 2002, p.20), definieron las competencias como “una característica profunda en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad o una ejecución superior en un trabajo”.

En resumen Benavides (2002, p.34), explica que “son comportamientos manifiestos y destrezas visibles en el desempeño laboral que le permiten a una persona actuar de manera eficaz y satisfactoria”.

Boyatzis define por competencias como “las características fundamentales de una persona, éstas pueden ser un motivo, una habilidad, un rasgo, una destreza, un aspecto del autoconcepto o función social, o un conjunto de conocimientos usados por la persona” (citado en Benavides, 2002, p.34).

Alles (2002, p.79), nos dice que “es un comportamiento superior en relación con un estándar de éxito en un puesto o situación determinados”.

Años más tarde, Quezada (citado en Capuano, 2004), expone tras sus investigaciones que el término competencia “es la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizar los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas”.

Al continuar con la línea organizacional una competencia “es un conjunto de habilidades y tecnologías, y no una sola habilidad o tecnología aislada” (Chiavenato, 2009a, p.200).

Para Rivera Heredia (2009, p.25), las competencias “son la manifestación y la evidencia del desarrollo de alguna(s) habilidades” y agrega que “es la capacidad de poner en acción conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes”.

Una definición de competencia expuesta por Bogoya y Restrepo (2003, citado en Rivera Heredia, 2009, p.25) que parece muy adecuada con este informe y completa dado que implica la relación cercana con el desempeño hombre-trabajo nos dice que “es un *saber hacer en contexto o saber situado* que privilegia la comprensión, el análisis y la crítica de los conocimientos, que implican competencias interpretativas, argumentativas y propositivas”.

De acuerdo a las posturas de los autores revisados anteriormente, competencia hace referencia a características para hacer las cosas de una determinada manera. A partir de las habilidades y/o capacidades, así como comportamientos ocurridos y conocimientos que adquiere una persona. Al considerar aquellas competencias que a la empresa la haga exitosa se generará un desempeño exitoso en un puesto de trabajo

No obstante, una competencia surge y se manifiesta en la intersección de tres elementos principales:

1. El individuo.
2. La estructura de un dominio de conocimiento (en la cual surgen estas capacidades).
3. Un contexto. (Gardner, citado en Rivera Heredia, 2009, p.25).

La autora Claude Levy-Leboyer (1997, citado en Alles, 2002, p.26) aborda una definición concreta de las competencias que incluye la interacción del saber, saber hacer y saber ser, “Son comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación; algunas personas disponen mejor de ellas, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación dada. Esas personas aplican íntegramente sus aptitudes (saber hacer), sus rasgos de personalidad (saber ser) y los conocimientos adquiridos (saber)”.

Las competencias al involucrar el saber, presentan los conocimientos que el individuo tiene, en especial el contexto y símbolos codificados; el saber hacer incluye las aptitudes y habilidades de escuchar, entender, transmitir y desarrollar mensajes emitidos, comprender y transferir conceptos e ideas; el saber ser implica aspectos de la personalidad como empatía, actitudes y seguridad personal. Lo cual se traduce a que la acción es impulsada por motivación, deseos y necesidades de los individuos además de sus experiencias.

Sin embargo, cabe destacar que con ayuda de las definiciones revisadas, los instrumentos de evaluación de competencias y estos elementos, ayudarán como herramienta de trabajo y seguirán destacándose hoy en día. Cada persona identifica sus competencias a través del análisis de su comportamiento, en cambio para detectar las competencias de la empresa se utilizan métodos y proyectos para la misma. Las competencias se visualizan, actualizan y desarrollan a través de desempeños o realizaciones en los distintos campos de la acción humana.

Pero antes de mencionar los beneficios que se obtienen, a continuación se explicarán los tipos de competencias que existen y su distribución en general.

3.2 Clasificación de competencias

De acuerdo con Chiavenato (2009a, p.201) se considera que evaluar las competencias es una técnica ejercida en la mayoría de las organizaciones, pues expone que “muchas organizaciones definen jerarquías y bloques de competencias para desarrollarlas en todos los niveles a fin de mejorar su desempeño global. Se trata de ubicar las competencias de la organización, así como las de los grupos (equipos) y los individuos.”

Al seguir incluso el contexto, se encuentra una variada gama de clasificaciones de competencias, estas dependerán de la singularidad de cada empresa y quienes intervengan para elegir las.

Fundamentos actuales abarcan principalmente la clasificación más común de las competencias y consiste en tres tipos de competencias que a continuación se describen, los cuales son usados conforme a la intervención organizacional, se categorizan en función de su potencial de transferencia, con el fin de su ocupación e intercambio de normas. Estas son las competencias básicas, competencias genéricas y competencias laborales. Cabe mencionar que este informe se dirige a las laborales, sin embargo se tiene que conocer en qué consiste cada una de ellas para comprender el motivo de su elección.

A. Competencias básicas o esenciales.

Este tipo de competencias es el más sencillo de identificar, aplicables a cualquier puesto, se enfocan en el ser humano como individuo y parte del sistema organizacional. Se definen como un grupo común y único a las diferentes áreas, sectores y niveles de gestión; esto hará que coloquen a una organización en posición de liderazgo en su sector y por tanto alcance competitividad ya que las distingue de las demás.

Las competencias básicas a su vez se dividen en tres grupos exclusivos:

- I. Habilidades básicas.
- II. Desarrollo del pensamiento.
- III. Cualidades personales.

En la revisión a Chiavenato (2009a), señala que se necesitan primordialmente tres condiciones que deben cumplirse para que una competencia se considere “básica” para la organización y refiere a Irving (1982); las cuales son:

1. Valor percibido por los clientes. Deben ofrecer condiciones que agreguen valor para los clientes en forma distinta y consistente.
2. Diferenciación de sus competidores. Toda competencia debe distinguir y tomar distancia a la organización de sus competidores, es decir percibir algo característico.
3. Capacidad de expansión. Las competencias deben favorecer el crecimiento y la innovación de la organización.

B. Competencias genéricas o transversales.

Estas competencias nacen de las políticas y objetivos de la organización, consta de características o cualidades requeridas por los individuos, pueden generalizarse en grupos de empleados afines para una empresa, comunidad, sector o Estado. Su objetivo es fortalecer la igualdad y conseguir una orientación.

Las competencias genéricas refiriéndose a Benavides (2002) se forman para:

- I. Desempeñar con satisfacción un empleo.
- II. Un grupo de empleos que implica clasificarlos y estandarizar por niveles.
- III. Ingreso o estancia en una empresa.
- IV. Identificar calificaciones determinantes y específicos.

C. Competencias laborales u ocupacionales.

Las competencias laborales son el punto de referencia y con éstas se trabajará. Se les conoce también como gerencial, técnica o específica; son el conjunto de caracteres personales visibles y concretos; es decir, comportamientos y conocimientos laborales de aspecto profesional vinculados a un área establecida que se aportan y requieren al trabajo con el objetivo de lograr un desempeño eficiente y al mismo tiempo se asocian con instrumentos y lenguaje técnico de una determinada función.

Se entiende por competencia laboral (Grados, 2002, p.164) “la expresión de las especificaciones que sirven de patrón de referencia para el desempeño de una función productiva, considerando las posibles situaciones de contingencia en el puesto de trabajo”. Por tal definición estas competencias son las pertinentes en que se debe apuntar.

Las competencias laborales se forman al integrar elementos particulares del ser humano en funciones especiales, tendiente al cumplimiento de metas y expectativas de desarrollo individual, grupal y organizacional; con base en Benavides (2002), como son:

- I. Conocimientos.
- II. Habilidades y destrezas.
- III. Autoconcepto.
- IV. Rasgos y temperamento.
- V. Motivos y necesidades.

Aunque cabe mencionar, que sobre esta clasificación de competencias, se han hecho muchos estudios, los cuales exponen diversos grupos de clasificaciones y muchas propuestas generadas con agrupaciones de competencias por parte de organizaciones particulares, enlistan ejemplos que pueden ser referentes para

desempeñarse en un trabajo, es cuestión de elegir la clasificación que mejor convenga.

Para Nadine Jolis (1998, citada en Alles, 2002, pág. 28) las competencias se correlacionan entre sí y las divide en:

- A. *Competencias teóricas*: conectan saberes adquiridos que se han formado.
- B. *Competencias prácticas*: traducen información y conocimientos en acciones o enriquecer procedimientos con calidad.
- C. *Competencias sociales*: capacidad para relacionarse o trabajar en equipo.
- D. *Competencias del conocimiento*: conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar soluciones y aportar innovaciones.

Se demuestra que cada autor clasifica las competencias de acuerdo a sus necesidades ya sea para brindar capacitación o evaluar al personal y tienen los conceptos definidos para comprender las diferencias entre ellos sin perder la idea.

Una vez identificadas y demostradas las competencias ya sea que se creen nuevos juicios o se capaciten y desarrollen los ya existentes; esto se pretende resolver con la ayuda de la evaluación del desempeño a través de las competencias. Además depende de cada organización definir estos programas para fortalecer las competencias en su estrategia de trabajo.

Las competencias no son probabilidades de éxito en la ejecución de un trabajo, sino cada una dependerá si la tiene o no la tiene el empleado para lograr ese éxito; pero además al trabajar con las mismas ayudará a que la organización visualice alcanzar superarse.

La siguiente figura muestra la interrelación que tienen los conocimientos y habilidades con las competencias, se vincula mucho en la temática y tiende a crear confusión por sus clasificaciones ya revisadas, esto ayudará a entender sus

condiciones y trabajar en sus objetivos principales de las competencias, las cuales son de interés trabajar: las laborales.

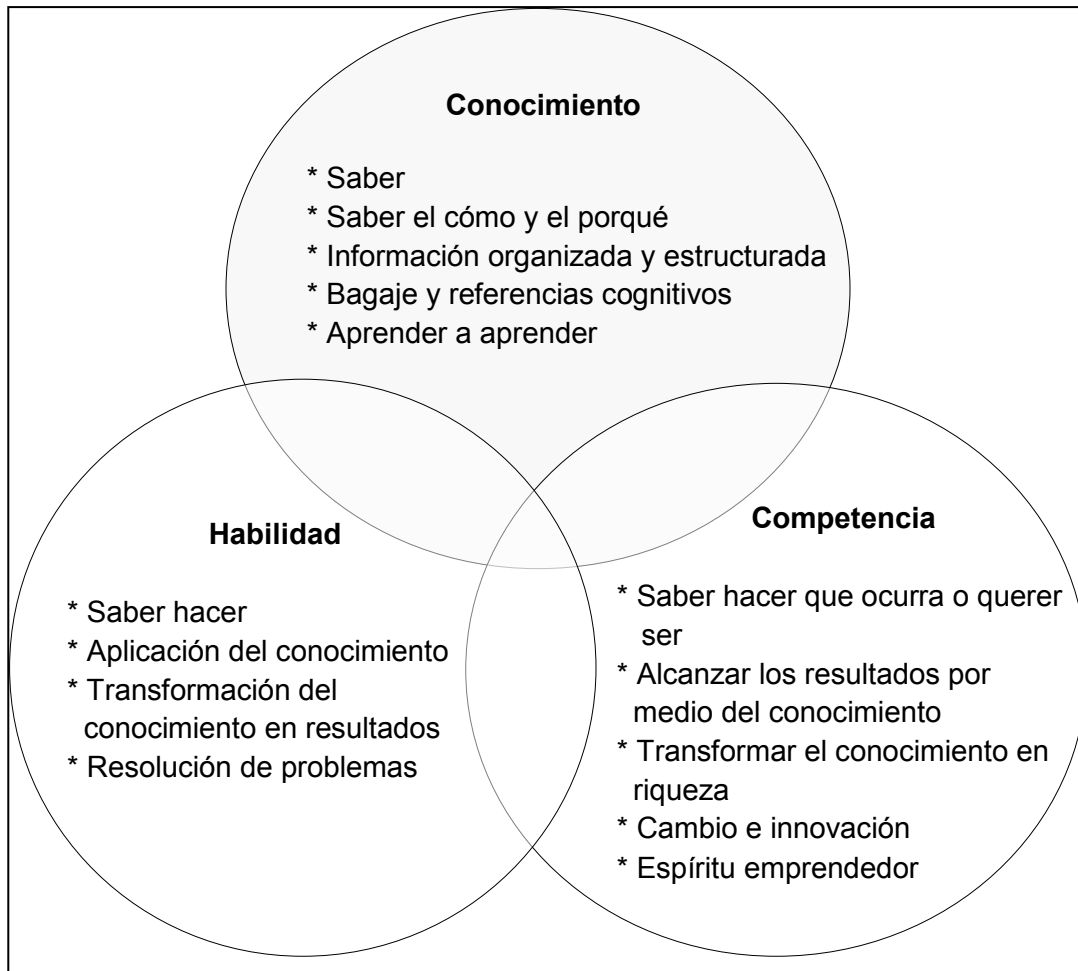


Figura 1. La cadena conocimiento-habilidad-competencia. Chiavenato, I. (2009a). "Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones". (2a ed.). México: Mc Graw Hill. P.201

Se requiere en un momento dado conocer estos tres factores porque al entender su acción se distingue la unión en un mismo punto al desempeñar un trabajo, es como se desarrollan para alcanzar resultados idóneos en una organización. En resumen, para obtener una competencia se necesita: saber (conocimientos), se tiene que hacer (habilidades) y querer ser (actitud); con esto se integran los tres factores para llevarse a cabo exitosamente y por tanto, se apliquen y evalúen adecuadamente al desempeñar un trabajo.

En específico las competencias laborales se componen por:

a) Saber:

Conocimientos efectivos como evidencia de lo que un individuo hace.

b) Saber hacer:

Habilidades que describen lo que una persona es capaz de hacer, que esté bien hecho de forma consistente.

c) Saber ser:

Verificar situaciones de trabajo o actitudes para demostrar la destreza bajo determinadas condiciones y circunstancias.

Para ejemplificar estos campos a continuación se mencionan algunas de las competencias optadas para este informe, modificables al puesto definido:

Dependerán de la definición del puesto.

A. Saber:

- Conocimientos adquiridos.
- Capacidad lectora y escrita.
- Amplitud para estar bien informado.
- Razonamiento abstracto.
- Planeación y Organización.
- Juicio crítico.
- Estrategias.

B. Saber hacer:

- Solución de problemas.
- Orientación al cliente.
- Negociación.
- Red de relaciones afectivas.
- Gestión de recursos.
- Liderazgo.
- Toma de decisiones.

C. Saber ser:

- Relaciones interpersonales.
- Tolerancia al estrés.
- Creatividad
- Honestidad
- Iniciativa
- Autocontrol
- Responsabilidad

González (2002, citado en Rivera Heredia, 2009, p.26), dice que “las distintas competencias están asociadas con diversos saberes:

- a) Saber conceptual = saber
- b) Saber procedimental = saber hacer
- c) Saber actitudinal = saber ser
- d) Saber metacognoscitivo = saber aprender

De acuerdo a lo expuesto además de guiarse en las competencias laborales hay un vínculo grande también con la experiencia que el ser humano adquiere con el tiempo y al evaluar el desempeño en cualquier puesto de trabajo es como se refleja la relación que tienen.

Estos tres conceptos: conocimientos, habilidad y competencia son indispensables para conocer las capacidades que tiene una persona. El interés profundizado para este informe son las competencias aunque Alles (2008a, p.43) se refiere a hablar más entre conocimiento y competencias, menciona que “los conocimientos requieren mayor tiempo para desarrollarse -son más fáciles de detectar o evaluar que las competencias- por esto constituyen la base sobre la cual se puede aplicar un modelo de competencias; mientras que las habilidades no tan fácil se desarrollan y se evalúan fácilmente.”

Para tener por lo tanto un desempeño apto con estos factores expresados se resolverán problemas con base en resultados:

Conocimiento + Habilidad + Características Personales => Ventajas Competitivas.

A continuación se muestra una figura que menciona algunos ejemplos entre la diferencia de conocimientos y competencias:

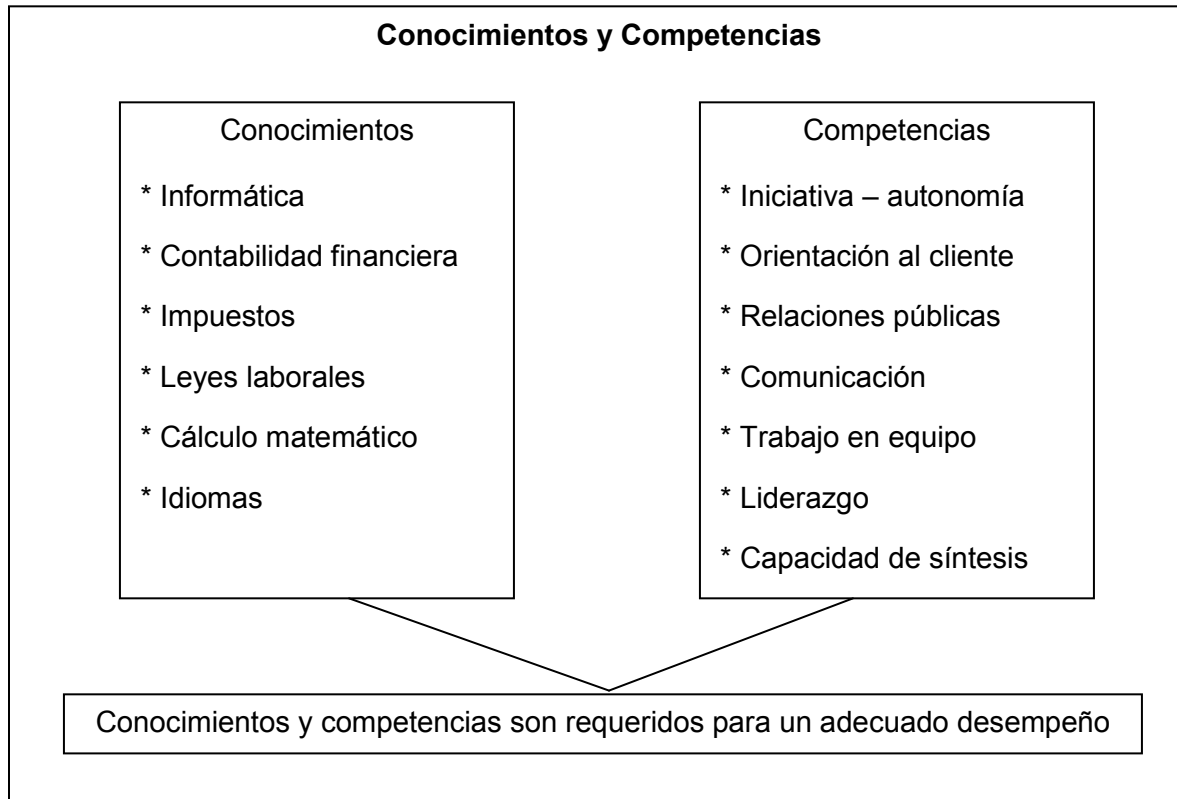


Figura 2. Conocimientos y competencias. Alles, M. (2008b), "Desempeño por competencias: evaluación de 360°". (2a ed.). Argentina: Granica. P. 84

Al contar con éste panorama de competencias es como se va a seleccionar, evaluar, compensar y promocionar al personal de una organización.

En vista de que se ha revisado el concepto fundamental de las competencias y su clasificación en el siguiente apartado se expone de forma general los efectos favorables o desfavorables que pueden presentar las competencias al manipularlas dentro de una organización.

3.3 Ventajas y desventajas de las competencias

El tema de competencias es muy complejo se tiene que precisar para ubicar el contexto que se pretende incursionar, ya que al revisar el contenido de competencias pueden encontrarse opiniones diferentes ante diferentes contextos.

Además, ya se mencionó que este trabajo se inclina en las competencias laborales y por tanto esta postura en una organización se expresa bajo un determinado puesto con sus empleados.

Entre las ventajas más frecuentes que reflejan las competencias están:

- Los resultados son observables a través de los empleados y organización.
- Conducen nuevos cambios y generan competitividad.
- Desarrollar nuevas competencias o mejorar las que requieran apoyo.
- Enfrentan problemas de manera dinámica y flexible.
- Comunicación para discutir el logro de los objetivos planeados.
- Definir conocimientos y habilidades de los empleados para tener la base de un negocio ante sus necesidades.
- Permite establecer estándares para la evaluación.

Por otro lado las desventajas, no se reflejan en la temática en vista de que es una herramienta reciente, algunas que se encuentran son:

- Ausencia de organizaciones competitivas por no lograr ubicar las competencias.
- Muchas de ellas son producto de entrenamiento a lo largo de la vida.
- Se necesita trabajar en el desarrollo de las habilidades para que puedan demostrar la competencia.
- Algunas competencias no son aptas para el puesto que se desempeña.
- Faltarían herramientas para lograr la competitividad.
- Subjetividad en la actuación de los empleados por la influencia o apreciación del jefe inmediato.

En suma, las implicaciones al trabajar con competencias son:

- a) Amplificar instrumentos de evaluación.
- b) Acumular información de los individuos en situaciones específicas.
- c) Proporciona objetividad en los procesos de trabajo.
- d) Su aplicación en cualquier modelo aumenta en las organizaciones.
- e) Tener evidencias de la actuación del individuo en circunstancias laborales.
- f) Son una herramienta capaz de retroalimentar el trabajo cotidiano.
- g) Registrar y explorar el desempeño laboral con cuestionarios, entrevistas o tareas especializadas e interpretar situaciones complejas.

Estos alcances mencionados son formas para determinar si el empleado desempeña sus actividades descritas en su perfil de puesto.

Las competencias son los indicadores de conducta o conductas observables necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo. Al tratarse de una percepción, el observador está sujeto a cierta subjetividad: puede interpretar lo que ve respecto del candidato. Esto puede sumar o restar oportunidades al candidato. Por ello, la competencia se demuestra a través de los desempeños de una persona, los cuales son observables y medibles y, por tanto, evaluables.

Muchas empresas han optado por la aplicación de un sistema de competencias laborales, como una alternativa para impulsar la formación y la educación, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros. Así, se termina de referir el tema de competencias y su clasificación, todas ellas con un enfoque organizacional, por lo que se considera continuar en el siguiente capítulo con la propuesta fundamental; integrar la evaluación del desempeño con base en las competencias para entender con mayor claridad los factores que lo integran y la forma en que favorece a una organización utilizar dicho método de evaluación.

CAPÍTULO 4

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

En los capítulos previos 2 y 3 existe un interés por trabajar mediante la Evaluación del Desempeño, al considerar la literatura muchos autores siguen en investigaciones y promueven esta herramienta para evaluar el desempeño de los trabajadores; no obstante, sólo algunos la realizan con base en las competencias, ya que su complejidad es engañosa y entran en falsas interpretaciones. Al hablar de este tema, el propósito principal es integrar los conceptos y crear una oportunidad de cambio en la organización porque es de gran utilidad para medir mejor el desempeño de los empleados en la misma.

La autora Martha Alles (2002), ha trabajado a profundidad el método de Evaluación del Desempeño por Competencias y sobresale en la literatura, sin embargo, este procedimiento aún no lo ponen en práctica grandes países. Está relacionado para cualquier empresa sin importar tamaño, lo relevante es mejorar estrategias y llegar al éxito con base en el comportamiento del ser humano.

Hay modelos de instrumento a nivel mundial para evaluar las competencias laborales que son variados y múltiples, sin embargo el método de evaluación por competencias que se lleva a cabo en este informe se identifica principalmente en la clasificación de tres modelos existentes, con el fin de aproximarse y conocer el enfoque para el personal junto con su nivel de mando que ocupa y al compromiso con la organización los cuales a continuación se mencionan:

1) Modelo Funcional

Se emplea a nivel operativo y está dirigido a aspectos técnicos. Requiere una categorización lógica de las funciones productivas que se llevan a cabo en una empresa con resultados concretos y predefinidos que el trabajador debe demostrar.

2) *Modelo Conductista*

Se aplica con regularidad a niveles directivos y se enfoca en identificar los comportamientos laborales a fondo en relación con tareas y ocupaciones.

3) *Modelo Constructivista*

Enfocado en desarrollar las competencias y construirlas a partir de un análisis y proceso para la solución de problemas, se unen a la mejora de los procesos en la organización. Es la unión de los dos modelos previos.

Alles (2008b, p.55), menciona que “si un empleado conoce las competencias requeridas para su puesto, puede verificar, analizar y controlar sus propias conductas o comportamientos con lo requerido y al llegar el momento de la evaluación del desempeño no se presentarán grandes sorpresas.”

Al hablar de conductas se apunta que éstas no son iguales para todos los puestos, ni para todas las organizaciones, dependerá de la empresa definir las y tenerlas al margen; así como cada ser humano adquiere sus propias experiencias y comportamientos. También es tarea de cada organización especificar y localizar sus competencias relacionadas con cada puesto de trabajo para obtener ventajas competitivas y que favorezcan el crecimiento de la organización.

El estudio de las competencias requeridas debe incluir situaciones y variables que manifieste el alcance del aprendizaje de trabajo. Cualquier exploración se da según la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y que tan responsable es la organización. Será complicado establecer parámetros que indiquen datos sensatos porque puede haber sesgos que dependan de la actitud y estado emocional del individuo; pero se tendrán en expectativa para elegir las, en seguida se habla del desarrollo y su proceso para llevar a cabo tal evaluación del desempeño por competencias.

4.1 Desarrollo y proceso de la evaluación del desempeño por competencias

La función básica de esta evaluación es definir un modelo de competencias y se parte, de la información estratégica de la organización: su misión y visión, además del material disponible con relación a la estrategia. La siguiente figura lo representa:

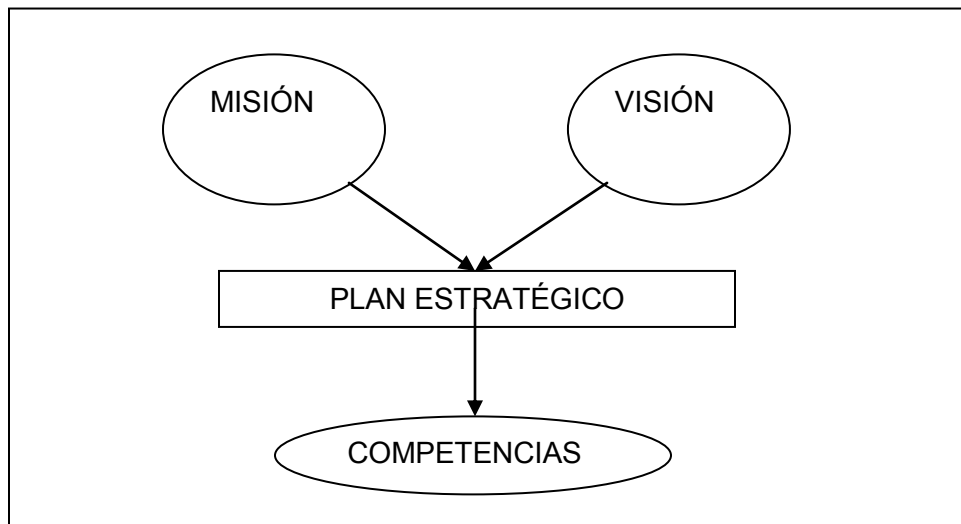


Figura 3. Las competencias en relación con... Alles, M. (2008b), "Desempeño por competencias: evaluación de 360°". (2a ed.). Argentina: Granica. P. 86

Aunque esto se da a partir de la información otorgada por la empresa y que esté al alcance. Posteriormente, para medir las competencias se requiere identificar los comportamientos, los cuales serán los indicadores que se asimilen en los trabajadores.

No obstante, hay que considerar que las personas desarrollan sus competencias de forma natural; sin embargo, el trabajo o método que se elige es para que los empleados de una organización las desarrollen de la mejor manera y obtengan resultados con ayuda de su evaluación.

Por otro lado, para demostrar si tienen o no las competencias adecuadas para su puesto necesitan ser evaluadas y corrijan su desempeño. La siguiente figura muestra los puntos principales que efectúa la evaluación del desempeño con base en las competencias:

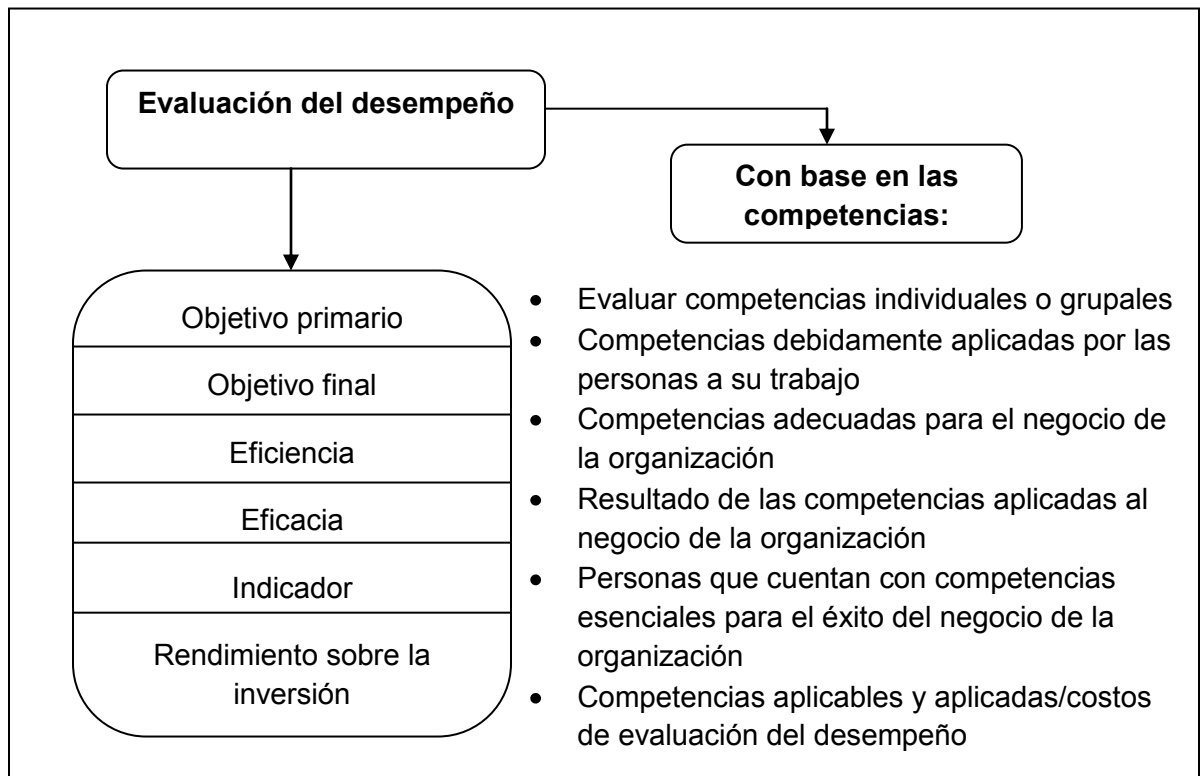


Figura 4. Evaluación del desempeño con base en las competencias. Chiavenato, I. (2009b), "Gestión del talento humano", (3a ed.). México: Mc Graw Hill. P. 247

La propuesta de las etapas en la implementación del método de evaluación por competencias es la siguiente:

I. En primer lugar se necesitan plantear los objetivos; es decir utilizar el método de Administración por Objetivos, que tanto evaluado como evaluador se pretenden basar y decidir las expectativas que desean cumplir en determinado puesto o área de trabajo. Es un compromiso idóneo en que se involucra a ambas partes para tomar en consideración el porqué de la evaluación y lo que se pretende obtener.

Hay que considerar que se obtendrán los siguientes beneficios:

- Desarrollo personal y profesional del empleado.
- Aclaración de expectativas (jefe-empleado).
- Comunicación amplia y abierta.
- Oportunidad de capacitación.
- Promover una mejora continua.

Una vez decidido y elegido este nuevo plan de desarrollo, lo importante es determinar el tiempo que se contempla para dar su seguimiento, y no se tome tan a la ligera el esfuerzo que cada trabajador pone en desempeñar sus actividades, para así identificar sus principales indicadores que nos arrojará la evaluación, esto incita al trabajador en poner dedicación y cumplir con el nuevo cambio que se espera alcanzar.

Como se muestra en la siguiente figura se ejemplifica el ciclo que se pretende seguir en el transcurso de este procedimiento, en este periodo los jefes inmediatos brindarán retroalimentación constante durante el año y no únicamente al finalizar la evaluación del desempeño como muchas empresas lo suelen hacer.

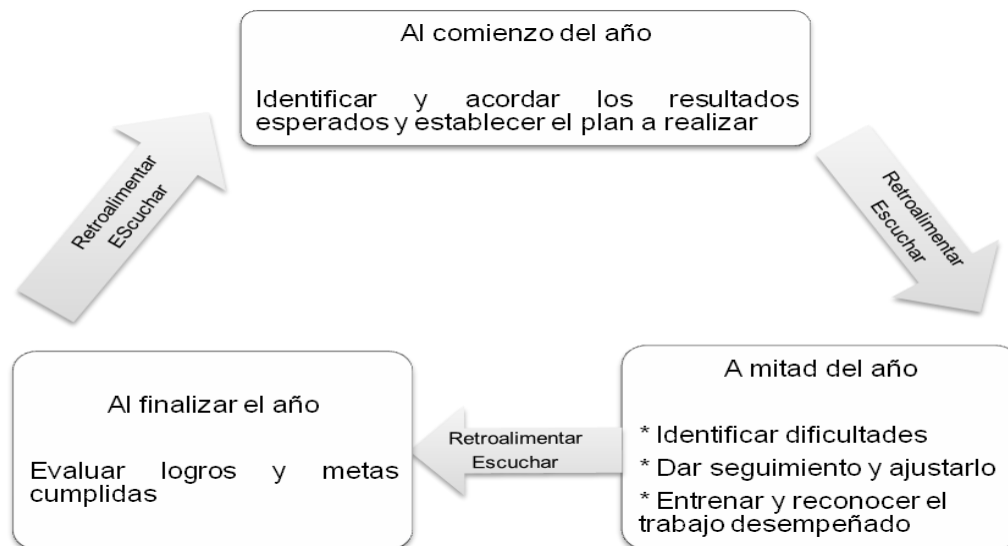


Figura 5. Programa de desarrollo. Elaboración propia.

II. En segundo lugar, para relacionar los comportamientos de las personas, las competencias serán presentadas en una escala de grados, esto permite se relacionen de la mejor forma y acorde a las que pertenezcan. Cómo se muestra a continuación:

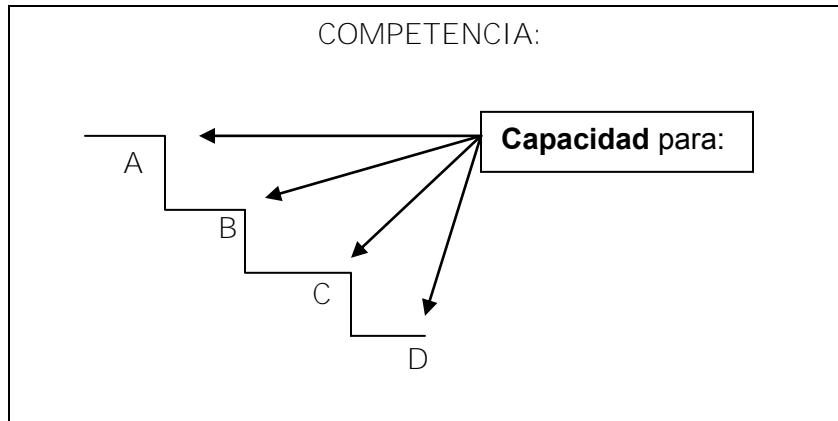


Figura 6. Competencia en grados. Elaboración propia.

Cada competencia tendrá un límite máximo con “Grado A” y va en descenso hasta el “Grado D”. La intensidad en que se pueden presentar los grados son: Muy bueno, Bueno, Regular y Bajo, respectivamente.

Para este informe se trabajará con mandos directivos. A continuación se señalan las competencias que serán evaluadas:

Competencias laborales:

- *Solución de problemas:* Identificar los puntos clave de una situación o problema complejo con la capacidad de síntesis dentro del tiempo necesario.
- *Orientación al cliente:* Responder con premura las necesidades del cliente.
- *Negociación:* Conseguir el apoyo de las personas o grupos que influyen en el área específica.
- *Red de relaciones afectivas:* Mantener amplias relaciones dentro de la empresa.
- *Gestión de recursos:* Utilizar los recursos de forma idónea, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.

- *Liderazgo*: Capacidad para delegar responsabilidad y autoridad en sus subordinados, de acuerdo con las necesidades del trabajo, así como la habilidad para motivar, capacitar o desarrollar éstos.
- *Toma de decisiones*: Elegir entre dos o más alternativas para resolver complicaciones dentro del tiempo necesario y con el mínimo de riesgo, apegado a normas y políticas establecidas.

También se necesita que cada comportamiento observable en los trabajadores tenga alrededor de cinco ejemplos para medir las competencias y decidir en cual se desempeña mejor el trabajador. Esto facilitará que los conceptos sean más objetivos y operativos en el trabajo.

III. Después, en tercer lugar se asignarán las competencias adecuadas a los diferentes puestos de la organización que se requiera. En consideración se toma el grado necesario para determinar las competencias que poseen los integrantes de la organización y así realizar su evaluación.

Una vez determinadas y asignadas las competencias a los diferentes puestos o puesto en particular se implanta el esquema integral del modelo de competencias. Para ser aplicado es necesario que las personas tengan las competencias y su grado requerido según el puesto de trabajo en el que se desempeñan, así se identifican mejoras para la Institución. Este informe se ocupa de mandos directivos; como muestra la siguiente representación:

NIVEL DEL CARGO	Gerencia	X	Mando Medio		Operativo	
------------------------	----------	----------	-------------	--	-----------	--

La evaluación del desempeño con base a las competencias será en función de las mismas como se ha explicado en el transcurso de este informe. Significa, una vez determinadas las competencias tanto de la organización como los empleados se

evaluarán las correspondientes; para entender y llevarlo a cabo, acudir al instrumento de aplicación Anexo 1 (Elaboración propia).

Para la evaluación deben compararse los comportamientos de la persona evaluada, dentro del período bajo evaluación. Este comportamiento identificado primero se relaciona con una competencia para luego compararlo.

Alles (2008b, p.98), menciona que “las evaluaciones de desempeño siempre deben hacerse en función de cómo se ha definido el puesto que ocupa la persona evaluada”.

IV. En consecuencia; en cuarto lugar de este proceso se considera la integración del Modelo por Competencias para la Evaluación del Desempeño; lo cual indica que se enfatizará en las competencias ya identificadas y por consiguiente su aplicación en este lapso será más profunda y con detenimiento basados en el evaluado.

Asimismo se conocerán los intereses tanto actuales y futuros, al definir los objetivos clave y metas que se esperan lograr, los comportamientos que se tienen que mejorar o corregir para un buen desarrollo, tener claras las competencias correspondientes y utilización del instrumento.

V. En último lugar se tendrá una Evaluación Global del Desempeño con una breve entrevista, con el fin de integrar información adicional acorde con el desempeño del puesto, ya evaluadas las competencias y justamente durante la apreciación preguntar al jefe inmediato ciertos requisitos con respecto a su subordinado; para con esto, brindar una retroalimentación fundamentada al empleado.

A continuación se esquematiza el proceso de las etapas explicadas:

PROCESO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

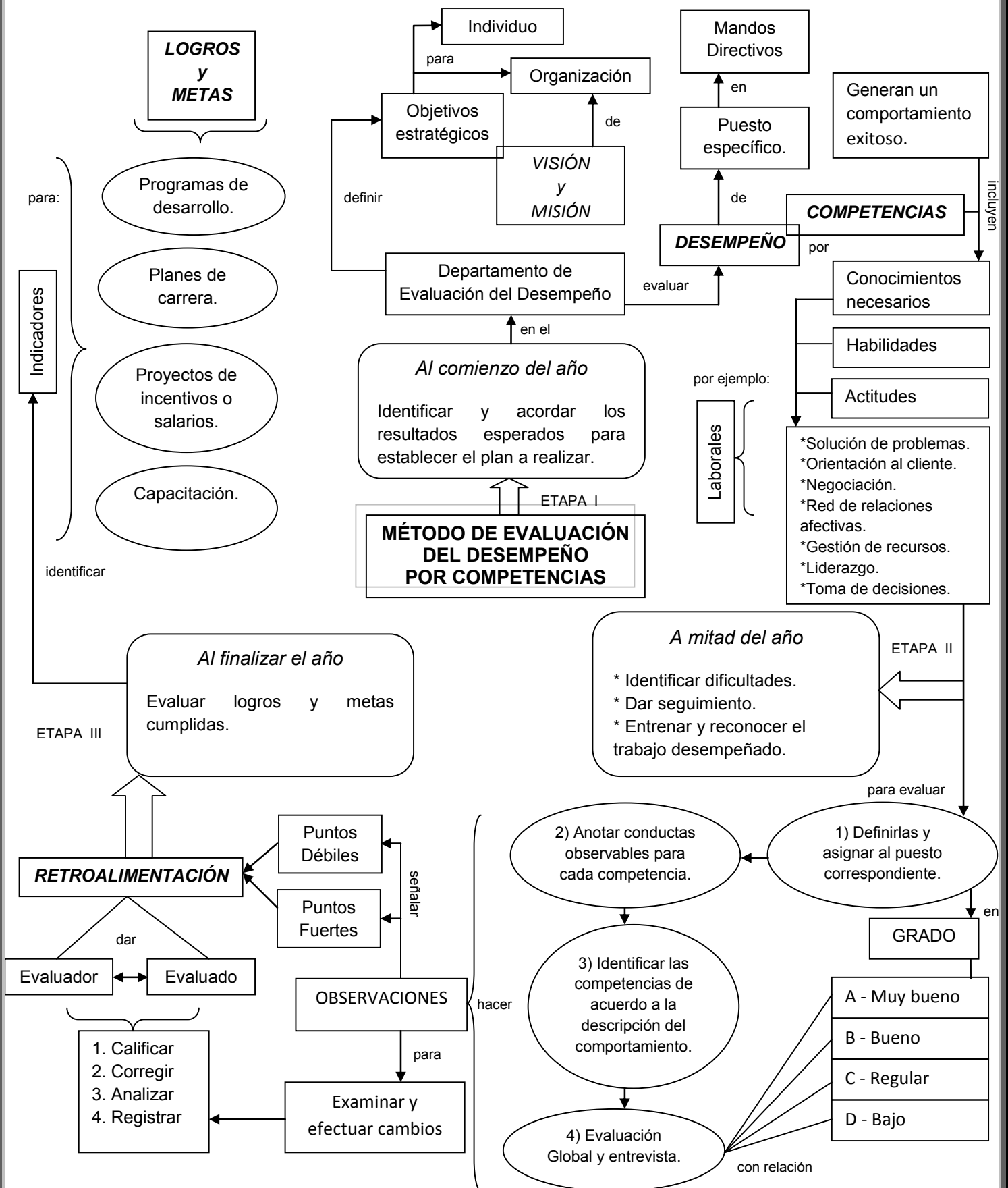


Figura 7. Proceso de evaluación del desempeño por competencias. Elaboración propia.

Si bien, se retoma que esta implementación de tal método servirá de antemano y beneficiará al trabajador, al jefe inmediato y precisamente a la organización.

Lo que se ha explicado es una forma muy sencilla de entender el método de evaluación del desempeño por competencias, por último en el siguiente apartado se esboza la forma propuesta para implantarse en la Institución ya que siempre irá en función de cómo se define el puesto que ocupa la persona evaluada.

4.2 Ventajas y aplicación en una institución

En muchas empresas la evaluación del desempeño de los empleados se pretende por lo menos realizarla una vez al año independientemente del método aplicado, es uno de los motivos que impulsa a mejorar el desempeño cada periodo de tiempo.

Para que una organización lleve a cabo su evaluación del desempeño se toma en cuenta algunos propósitos o ventajas como los cita Bounds & Woods (1999, p.315) “Se requiere presentar retroalimentación a los empleados sobre su desempeño - Proporcionar un foro oficial para la comunicación entre supervisor y empleado - Ayudar en el desarrollo de la carrera - Identificar necesidades de capacitación - Proporcionar una exposición razonada para promociones e incrementos de sueldos - Proporcionar un registro de fortaleza y debilidades en el desempeño”.

Al seguir al mismo autor, si la organización quiere saber qué tan bien se evalúa el desempeño de un empleado en sus actividades realizadas, necesitan de criterios que establezca la misma institución por el gerente o el Departamento de Recursos Humanos; en particular, para deducir si tiene un desempeño bueno, regular o malo. Por consiguiente se determinará el nivel que se tiene y las medidas que tomaran para mejorar.

En suma, lo que aporta la evaluación del desempeño por competencias es una dedicación en el trabajo realizado, que permite, por una parte, aumento de la productividad y competitividad y, por otra, que los trabajadores amplíen su afiliación, permanencia y desarrollo, en el mercado laboral. Las competencias tendrán su significado para demostrar que una persona ha alcanzado el tipo y nivel de desempeño esperado. Para finalizar el tema de evaluación del desempeño por competencias se exterioriza a las distintas áreas de administración de recursos humanos contribuir al logro de los resultados al seleccionar, contratar, capacitar, desarrollar, evaluar y compensar no por lo que saben sino por sus resultados.

En general, el contexto de la teoría analizada constituye fuentes evidentes de características que se toman en cuenta para utilizar el instrumento, determinar la confiabilidad y validez en su aplicación posterior y realizar la evaluación con transparencia y objetividad. Ahora se dará pauta a ejercerlo con ímpetu en su metodología; cómo se explica en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 5

PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

5.1 Justificación

La metodología para este informe se apoya en la literatura revisada relacionada tanto con la evaluación del desempeño como con el tema de competencias. Una vez entendidos a profundidad estos conceptos y su relación; se elaboró una propuesta para dar seguimiento a ser aplicada, con base en la evaluación del desempeño por competencias en la PROFEDET o cualquier empresa que desee utilizar dicho proceso y tomarlo de escenario para posteriores fines.

La problemática surgió en el Departamento de Evaluación del Desempeño al observar que el proceso es evaluado por capacidades, se refleja que la efectúan sin tener claros los objetivos que pretende una evaluación, se autoevalúan sin conocer el motivo por lo cual la realizan y por pretender alcanzar alto puntaje, además falta retroalimentación entre el jefe inmediato y subordinado que en ocasiones fusionan aspectos personales. En este Departamento se da la iniciativa para optar por este nuevo cambio e identificar las competencias que sobresalen más que centrarse en los conocimientos de las personas y las que serán la base para trabajar primordialmente con los puestos directivos.

Aunque es importante aclarar en primera instancia que las definiciones de las competencias llevadas a cabo son una decisión de la organización. Es opcional algún apoyo del sector laboral como algún Centro Evaluador de Competencias Laborales donde exclusivamente se dedican a tener las competencias definidas y necesarias para la realización de actividades efectivas y de calidad. Se interesan en capacitar y evaluar las competencias laborales, para determinar que el individuo

es competente en una o varias funciones. En la PROFEDET los resultados los controla la SFP quién es la encargada de evaluar y tener concentrada la información de la evaluación; dado este motivo la propuesta presentada es que en la procuraduría se interese por tomar su propio control para su evaluación e incitar al personal que se informe de los beneficios y finalidad de la misma para que tenga objetividad y transparencia.

En los capítulos anteriores, se mencionó el proceso que implica implantar la Evaluación por Competencias. Sin embargo, hay que sensibilizar al personal para cambiar el procedimiento basado en conocimientos por la propuesta asentada en competencias, esto con ayuda de:

- a) Una plática de inducción a directivos; previo a su aplicación, donde se dé a conocer de forma general, clara y concisa, el cambio que se pretende realizar, mencionar los beneficios y el alcance a superar.
- b) Promover por vía electrónica información a los empleados haciéndolos partícipes de la evaluación del desempeño por competencias.
- c) Brindar folletos o trípticos para dar a conocer el objetivo de la evaluación, así tendrán un conocimiento precedente para su proceso.

Para realizar la evaluación el área de Recursos Humanos es la encargada y se necesitan los siguientes requerimientos:

Se decidió elegir competencias aproximadas para un perfil directivo al tener una orientación con el Departamento de Evaluación del Desempeño; si la organización define cada competencia llevará tiempo, puesto que cada mirada se percibe diferente, aunque sería lo más idóneo y conveniente en el objetivo de la organización. Se proponen en este informe algunas con mayor frecuencia:

- 1) Solución de problemas.
- 2) Orientación al cliente.
- 3) Negociación.
- 4) Red de relaciones afectivas.
- 5) Gestión de recursos.
- 6) Liderazgo.
- 7) Toma de decisiones.

Refiriéndose al instrumento que se elaboró propiamente de “Evaluación del Desempeño por Competencias” (Véase Anexo 1), se prosigue a seleccionar a los miembros que formarán parte del proceso de la Evaluación; como son, mandos directivos o gerente y el evaluador.

Luego de conocer quién efectuará tal evaluación y que se comience a evaluar con los directivos; con base en un calendario en el Departamento de Evaluación del Desempeño, se programa previamente el día y horarios para realizar la aplicación de la evaluación. Se sugiere asignar una fecha específica al final de año; con el fin de que a partir de ahí comience el primer ciclo de la evaluación del desempeño por competencias para que dentro de un semestre; es decir, a mediados del año se haga una segunda revisión y evaluación de los objetivos acordados, logrados y esperados a partir del instrumento. Por lo tanto, nuevamente al terminar el ciclo también, se revise lo concluido y a su vez el comienzo de nuevas expectativas. Con esto se podrá obtener un mejor control y llevar a cabo un orden preciso al utilizarse.

5.2 Procedimiento

Se llevará a cabo el proceso como se describe a continuación:

- a) Se comienza a evaluar el desempeño a los superiores o mandos directivos por parte del director del área de Recursos Humanos o evaluador encargado.
- b) Realizar la aplicación en las fechas esperadas y asignadas a fin de año y mitad de año; la primera indicación será entregar el instrumento en persona a cada evaluado, en este caso a todos los jefes de departamento de la Institución. Las instrucciones son las mismas para todos los participantes de forma verbal, que lo llenen lo más honesto posible con tinta y letra legible.
- c) Concertar en ese momento que se hace entrega el instrumento, la fecha fija de devolución una vez contestado, tanto el día y hora para la revisión conjunta de su desarrollo.
- d) Los participantes al contar con el material en sus manos proceden a la resolución de dicha evaluación; cada quien permanece en su lugar de trabajo y de forma individual deben contestar las secciones pertenecientes al evaluado.
- e) Al realizar la aplicación a nivel directivo, conocen en primera instancia como está conformado el instrumento y como es llevada la evaluación, para identificar su visión ante el proceso.
- f) El participante identifica el grado de las competencias y comportamientos de acuerdo a su puesto de trabajo definido, ubica la más relevante para tener presente qué acciones se trabajarán a fondo con algún plan de desarrollo o capacitación.
- g) Se anotan mínimo cinco ejemplos de conductas observables para cada competencia, así nivelar cual es la idónea y qué actividades

realizan correspondientes a su puesto o corregir las que se encuentren fuera de lugar.

- h) Posteriormente respecto a la definición conceptual de cada competencia se tiene una noción uniforme y entendible; el empleado tiene que ser evaluado por parte del jefe inmediato en grado excelente (E), muy bueno (MB), bueno (B) o bajo (BA) respecto a su puesto correspondiente y se asignan valores a cada competencia para obtener un total de 100 con la intención de destacar la mejor competencia desempeñada que tienen que ejecutar al recordar lo que sabe, sabe hacer y sabe ser.
- i) Por último se realiza una evaluación global en dónde el empleado indicará en una escala gráfica (excelente, muy bueno, bueno, bajo) el grado para una serie de reactivos presentados que especifica actividades exclusivamente laborales a nivel directivo y enfatiza las que mejor describan su actividades desarrolladas en su puesto de trabajo para percibir lo que se espera de cada uno.
- j) Se finaliza el proceso con una breve entrevista (evaluado-evaluador) acompañada de la retroalimentación correspondiente al desempeño evaluado para examinar los puntos fuertes y débiles; reconocer conductas, sentimientos, actitudes observadas y ejecutadas en el trabajo, con el acuerdo de planear las acciones a seguir para el siguiente año.
- k) Consecutivamente los directivos una vez evaluados pueden aplicar y ayudar a evaluar el desempeño por competencias, de los puestos que estén a su cargo; es decir, continuar evaluaciones con sus subordinados, en próximas ocasiones.

Tienen un tiempo mínimo de una semana a máximo quince días para concluir y devolver el instrumento en mano al evaluador asignado, contestado por completo con base en las secciones con que cuenta el material y firmado por ambas partes.

Al finalizar con la evaluación y devolver el instrumento en la fecha fijada por entregar; en el departamento correspondiente, revisar las contestaciones tanto evaluado y evaluador. En conjunto y personalmente van a calificar, corregir, examinar y analizar. También, se realiza acorde una entrevista para rescatar información durante el proceso y puntos de vista conforme al desempeño evaluado, con seguimiento y énfasis en las competencias determinadas o planteadas para el puesto, con el fin de detectar algún indicador de cambio o se reflejan conductas que no correspondan al trabajo realizado.

Por último para ejecutar una investigación profunda sobre el desempeño, dirigidos con cada uno de los participantes que serán coordinados de forma individual en el Departamento de Evaluación del Desempeño y al enfatizar los datos obtenidos; se podrá dar la retroalimentación correspondiente de manera particular, verbal y con anotaciones en el instrumento. En los puntos débiles se hace hincapié para suscitar a mejorarlos y ejercer un mayor compromiso, ya que los puntos fuertes son preferibles mencionarse en segunda procedencia para estimular a seguir efectuándose en el desempeño.

Al final de esta concordia cada quién evaluado-evaluador se quedará con una copia debidamente con las firmas correspondientes, para así tener un antecedente o respaldo de la información y evaluación llevada a cabo.

5.2.1 Aplicación y evaluación

Puede adaptarse a todos los niveles de puesto; sin embargo, los participantes que se pretenden seleccionar en primera instancia de manera intencional es al personal perteneciente de mandos directivos de la Institución, sean hombres o mujeres.

Dicha aplicación y evaluación serán conducidas por el Departamento responsable de Evaluación del Desempeño en el área de Recursos Humanos; se espera un mejor enfoque de la misma.

Lo que se sugiere es que se aplique el Instrumento de Evaluación del Desempeño por Competencias; mismo que se encuentra en el ANEXO 1 de este informe con base en el procedimiento detallado anteriormente, ponerlo en práctica dentro de la PROFEDET y que los objetivos establecidos al evaluar el desempeño, se logren en tiempo y forma, así como corregir las deficiencias que se hayan presentado en cada semestre.

En cada evaluación es de suma importancia realizar una breve entrevista con retroalimentación al final del proceso porque además de entrar en una comunicación entre evaluado y evaluador; analizan la información y el registro del desempeño durante todo el año, buscan causas y origen de alguna anomalía en su puesto de trabajo, descubren áreas de mejora, solucionan problemas, expresan fortalezas y debilidades para establecer nuevas metas y dar seguimiento a las mismas. Es necesario que durante el transcurso y a mitad del año se realice retroalimentación continua y revisar el desempeño desarrollado, ya que el empleado percibirá que es tomado en cuenta bajo supervisión y se esfuerce por trabajar con esmero en sus actividades correspondientes.

Obtenidos los resultados de la Evaluación habrá indicadores que necesitan dedicación y mejorar competencias laborales específicas de tareas o comportamientos, para ello sería necesario establecer nuevas estrategias o planes de formación, gestionar el desarrollo profesional, detectar necesidades de capacitación para las mismas y por supuesto llevarse a cabo con el evaluado indicado. Estos criterios podrán indagarse y comprobarse en estudios posteriores.

CAPÍTULO 6

DISCUSIÓN Y RECOMENDACIONES

Después de haber planteado una revisión teórica sobre los conceptos fundamentales, el desarrollo de la Evaluación del Desempeño por Competencias y la propuesta del Modelo para ser aplicado en una Institución, se llegó a las siguientes discusiones y recomendaciones.

La entrega y trabajo ejecutado en el servicio social es satisfactorio, la experiencia adquirida en cualquier ámbito laboral es indispensable para ampliar los conocimientos durante las facetas de la vida, además adquirir habilidades que en ocasiones falta darles un valor de importancia y descubrir competencias aptas a un perfil; sin embargo contar con una formación profesional es un tesoro invaluable en el transcurso de la existencia.

Un punto sugerido para cualquier instrumento de evaluación implantado en la Institución como son pruebas psicométricas, entrevistas o pruebas de desempeño, es que se organicen con formalidad, estén actualizadas y se propague el interés por dichas evaluaciones. Los supervisores tienen la responsabilidad de gestionar y mejorar constantemente los procesos y la calidad de los resultados esperados en sus grupos o equipos de trabajo.

Es muy recomendable la aplicación de este método llamado “Evaluación del Desempeño por Competencias” lo antes posible; traerá beneficios y resultados a la empresa, con el fin de favorecer su crecimiento y que sea un órgano competitivo. Permite alcanzar metas, superar ciertas expectativas, orientar procesos, tomar decisiones. Gracias a su aplicación también se encontrarán indicadores que ayuden a localizar las competencias necesarias para mejorarlas continuamente.

Específicamente al conocer este proceso se recomienda tener un seguimiento constante para que surjan avances y actualizaciones en el transcurso del tiempo y así las organizaciones tengan la competitividad que las distingue, al destacar competencias como es el trabajo en equipo, colaboración y comunicación abierta entre las personas, entre otras.

Aunque este seguimiento de la evaluación del desempeño también es para cada puesto y/o departamento; si así lo decide la institución, pero será un limitante en dedicar periodos de tiempo extra y recursos particulares, ya que en algunos casos las organizaciones lo toman como tiempo improductivo y no valoran que se obtendrían mejores resultados si se establece su medición específica. En ocasiones incluso requieren de estandarizar competencias lo que lleva dedicar años o también acudir a Centros de Evaluación de Competencias para elegir cuales se adecúan a los puestos de la organización.

Otras limitaciones para este trabajo, es la dificultad de los resultados posteriores arrojados de la evaluación del desempeño, que indique algún desacuerdo entre las partes del evaluado o evaluador e implique no llegar a una decisión común. Además se puede presentar dificultad para definir en inicio las metas y objetivos que no son medibles o el presupuesto sea bajo para las capacitaciones.

Existen algunas limitantes subjetivas que pueden presentarse durante la aplicación de la evaluación, como son factores emocionales no esperados, el grado de inteligencia o personalidad influye en la contestación y ejecución de las actividades realizadas. Por ejemplo, un componente importante es evitar mostrar públicamente las deficiencias de desempeño, lo que se recomienda es tener discreción absoluta y confidencial así como efectuar el diálogo con el implicado únicamente.

Se exhorta que durante la realización de la evaluación del rendimiento se acuerden juntas, en conjunto con el área de Recursos Humanos y el encargado de llevar a cabo la evaluación del desempeño, reforzar diálogos y estrategias de mejora para que así como los servidores públicos de carrera son beneficiados también sean

favorecidos todos los que forman parte de la Institución y se involucre un proceso integral.

La evaluación del desempeño retoma conceptos fundamentales en el ámbito de la psicología que pueden profundizarse como es la motivación, satisfacción, adaptación, desempeño e incluso el clima laboral. Por esto el ser humano influye en una organización, por la diversidad de factores que intervienen en el y gracias a estos criterios es como se forman diferentes herramientas de medición para evaluar en los empleados dichos aspectos.

Además se encarga de fomentar técnicas necesarias a los puestos de trabajo; intervenir por medio del área de recursos humanos y con base en los análisis de puesto cumplir en tiempo y forma los objetivos planteados para cada cual.

Otro de los puntos señalados y es un factor de suma importancia tanto desde la estancia en el servicio social, como en la vida cotidiana y debería considerarse en todos los empleos es la retroalimentación; como se ha mencionado, nos ayuda a tener opiniones concretas favorables o desfavorables de las actividades realizadas por corregir.

Al ubicar los puntos débiles y fuertes en los trabajadores, mejora el desempeño con un alcance tanto en las actividades ejecutadas como en los procesos de formación que se utilicen. Justamente se estará al tanto de reforzar, dar una retroalimentación objetiva y conocer de qué forma se optimizan los resultados personales como de la propia organización.

Las recomendaciones se consideran útiles en cualquier momento que se ponga en práctica dicha propuesta de este informe profesional, son opciones que se concluyen para estudiarlas en su trayectoria a modo de alcanzar un desempeño excepcional del equipo y de la organización.

Al realizar una propuesta de Evaluación del Desempeño por Competencias para los servidores públicos o iniciativa privada, se alcanza el objetivo procurado en este informe, para múltiples beneficios dentro de una empresa. Este modelo de

competencias es comprensible para mostrar claramente qué se espera de cada puesto o de cada uno de los trabajadores; es decir, las competencias que se evalúen y los resultados arrojados para tomar decisiones de cursos, talleres, capacitación o planes de desarrollo. El instrumento es modificable conforme a su uso y aplicación, descubre nuevas oportunidades de cambio; con el fin de seguir en línea con las reglas internas de la PROFEDET que es proponer soluciones, arreglar conflictos y proteger los derechos laborales de los trabajadores, también es ajustable para cualquier instancia que desee utilizar o retomar la propuesta brindada, incluso tener el procedimiento de base para posteriores investigaciones.

Se recomienda tener un apropiado desarrollo, intervención, nuevos programas de entrenamiento y capacitación, crear planes y desarrollo de carrera, programas de salarios, reubicación de puestos y gestión en términos del factor humano en un determinado puesto o área de trabajo, detectado lo necesario para que el resultado sea exitoso y productivo. También ayudará a contribuir al logro de los objetivos en la organización dándole su importancia debida.

Con ayuda de la Psicología Laboral por lo tanto se alcanza a desarrollar los recursos humanos con eficiencia y aplicar las técnicas idóneas para llevar a cabo un apropiado método, evaluación y manipulación de las herramientas de trabajo.

Estos proyectos propuestos a las organizaciones finalmente buscan mejores condiciones y calidad de vida durante el desempeño de las actividades que se realizan en un determinado trabajo.

Por último continuamente se debe estar convencido que existe la posibilidad de desarrollar competencias que avalen los conocimientos y respalden experiencias, hoy en día se habla de obtener un buen desempeño en una determinada tarea, pero se necesitan agregar nuevos desafíos y trabajar perseverantemente por mejorar la calidad en el ámbito laboral, para entregar en tiempo y forma la información requerida con el personal comprometido y alcanzar una mayor productividad.

REFERENCIAS

(2007). Recuperado el 27 de octubre de 2011, de http://www.agorasocial.com/infos/que_es_evaluacion.pdf

Alles, M. (2002). *Gestión por competencias. El diccionario*. Argentina: Granica.

Alles, M. (2008a). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Argentina: Granica.

Alles, M. (2008b). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. (2a ed.). Argentina: Granica.

Arias Galicia, F., & Heredia Espinosa, V. (2006). *Administración de Recursos Humanos: para el alto desempeño*. (6a ed.). México: Trillas.

Benavides Espindola, O. (2002). *Competencias y Competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas*. Colombia: Mc Graw Hill.

Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2001). *Administración de recursos humanos*. (12a ed.). Thomson Learning.

Bounds, G. M., & Woods, J. A. (1999). *Supervisión*. México: Thomson.

Capuano, A. M. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Redalyc*, 7(13), 139-150.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (5a ed.). Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009a). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2a ed.). México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009b). *Gestión del talento humano*. (3a ed.). México: Mc Graw Hill.

Dolan, S., Schuler, R. S., & Valle Cabrera, R. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. España: Mc Graw Hill.

Grados, J. A. (2002). *Calificación de méritos: evaluación de competencias laborales*. (5a ed.). México: Trillas.

Maristany, J. (2000). *Administración de recursos humanos*. México: Prentice Hall.

Muchinsky, P. (2007). *Psicología aplicada al trabajo*. (8a ed.). México: Cengage Learning.

Rivera Heredia, M. E. (2009). *Competencias para la investigación. Desarrollo de habilidades y conceptos*. México: Trillas.

Rivera, M. T. (2011). *La evaluación de desempeño, una propuesta como herramienta para establecer un plan de capacitación*. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM.

Terence, J. (1992). *Evaluación del desempeño: cómo medir resultados*. Colombia: Legis.

A N E X O 1
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS
<< *PROFEDET* >>

INSTRUCCIONES

Esta evaluación es para guiar el desempeño de las actividades laborales. Es un proceso por competencias con base en el puesto que ocupa. No hay respuestas correctas o incorrectas lo único importante es su franca solución ante lo indicado:

- Solución de problemas
- Orientación al cliente
- Negociación
- Red de relaciones afectivas
- Gestión de recursos
- Liderazgo
- Toma de decisiones

A continuación se presentan distintas cuestiones por desarrollar en relación con estas competencias. Favor de indicar en cada actividad el grado en que se ejerce la actividad, conteste los espacios en blanco que correspondan al evaluador. Y la que pertenece a la siguiente escala:

(E) Excelente (MB) Muy bueno (B) Bueno (BA) Bajo

Durante la evaluación a mitad del año es necesario revisar los resultados esperados, los objetivos y los planes de desarrollo con la intención de hacer los ajustes correspondientes.

Tiene máximo quince días para concluir completa y contestada la evaluación, en caso de no concluir en tiempo y forma debe solicitar por escrito una prórroga por única ocasión y explicar el motivo de incumplimiento, trabaje con rapidez y precisión; su primera impresión es la más importante. Conteste por favor a todas y cada una de las actividades porque si hay omisiones el resultado no le ayudará a mejorar su desempeño y el resultado no será exacto.

Si tiene alguna duda acerca de la forma de contestar, por favor pida ayuda a quien le entregó este cuestionario; es decir el examinador o acuda personalmente al área indicada para cualquier duda o aclaración.

Da vuelta a la hoja y comience a llenar en primera instancia los datos personales y en seguida a contestar el interrogatorio con tina y letra legible.

G R A C I A S

DATOS GENERALES

Llena los datos que a continuación se solicitan sin dejar espacios en blanco.

Nombre (s): _____

Sexo: M _____ F _____ Estado Civil: _____

Puesto: _____ Antigüedad en la empresa: _____

Planta: _____ Sector: _____

Área: _____ Departamento: _____

Antigüedad en el cargo: _____

Jefe Inmediato: _____

Fecha de Evaluación: _____

Evaluador: _____

OBJETIVOS

A continuación se presentan los objetivos específicos que se pretenden alcanzar con el fin de evaluar el desempeño por competencias.

- Definir con claridad las expectativas entre empleado y jefe inmediato.
- Vincular los objetivos individuales con los objetivos de la empresa.
- Proporcionar a los empleados retroalimentación sobre su comportamiento.
- Contribuir en sugerencias de mejora para motivar el aprendizaje.
- Fomentar el desarrollo personal.
- Identificar las competencias adquiridas a través de la experiencia laboral.
- Promover las competencias correspondientes al ámbito profesional del empleado.

SECCIÓN 1. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

El jefe y el empleado establecerán los objetivos clave y los resultados que se esperan para el próximo año. Se debe asignar un porcentaje de importancia a cada objetivo de tal forma que puedan establecer prioridades entre ellos.

<i>Objetivo (s) de Desarrollo</i>	<i>Porcentaje %</i>	<i>Logros y observaciones (Al final del año)</i>	<i>Avance %</i>

SECCIÓN 2. COMPETENCIAS LABORALES ASIGNADAS A PUESTOS

Identifique las competencias laborales que requiere para desempeñar su puesto y considere las acciones que debe tomar para mejorar en lo que esté deficiente.

El grado debe corresponder a la relación con las actividades que realiza:

NOMBRE Y DEFINICIÓN DEL PUESTO:

<i>NIVEL DEL CARGO</i>	Gerencia	X	Mando Medio		Operativo
------------------------	----------	----------	-------------	--	-----------

Escala para identificar la competencia en relación a la necesidad del puesto.

(A) Muy Bueno (B) Bueno (C) Regular (D) Bajo

COMPETENCIAS	GRADOS				ACCIONES A TOMAR
	A	B	C	D	
<i>Solución de problemas</i>					
<i>Orientación al cliente</i>					
<i>Negociación</i>					
<i>Red de relaciones afectivas</i>					
<i>Gestión de recursos</i>					
<i>Liderazgo</i>					
<i>Toma de decisiones</i>					

SECCIÓN 3. COMPORTAMIENTOS CON BASE EN LAS COMPETENCIAS

Las competencias son la base esencial en que se evaluará el desempeño.

En seguida el evaluado anotará ejemplos de la conducta en que es acorde a las competencias y las observaciones las responderá el evaluador.

En su conformación se evalúa las siguientes competencias acorde a cada sujeto:

- *Solución de problemas*: Identificar los puntos clave de una situación o problema complejo con la capacidad de síntesis dentro del tiempo necesario.
- *Orientación al cliente*: Responder con premura las necesidades del cliente.
- *Negociación*: Conseguir el apoyo de las personas o grupos que influyen en el área específica.
- *Red de relaciones afectivas*: Mantener amplias relaciones dentro de la empresa.
- *Gestión de recursos*: Utilizar los recursos de forma idónea, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.
- *Liderazgo*: Capacidad para delegar responsabilidad y autoridad en sus subordinados, de acuerdo con las necesidades del trabajo, así como la habilidad para motivar, capacitar o desarrollar éstos.
- *Toma de decisiones*: Elegir entre dos o más alternativas para resolver complicaciones dentro del tiempo necesario y con el mínimo de riesgo, apegado a normas y políticas establecidas.

COMPETENCIAS	CONDUCTA OBSERVABLE	(5) EJEMPLOS	OBSERVACIONES
<i>Solución de problemas</i>			
<i>Orientación al cliente</i>			
<i>Negociación</i>			
<i>Red de relaciones afectivas</i>			
<i>Gestión de recursos</i>			
<i>Liderazgo</i>			
<i>Toma de decisiones</i>			

Si considera que el empleado necesita mejorar el comportamiento en una competencia particular, por favor utilice el siguiente espacio para describir el plan de desarrollo a tomar.

<i>Conducta(s) a reforzar</i>	<i>Acciones a realizar</i>	<i>Responsable</i>	<i>Fecha límite</i>

SECCIÓN 4. MODELO DE COMPETENCIAS

En seguida encontrará una serie de afirmaciones que debe contestar, seleccione el recuadro que mejor describa su situación respecto a las actividades encomendadas. Todas las respuestas que proporcione deberán estar orientadas hacia el ámbito laboral.

Antes de marcar un cuadro, estudie cuidadosamente cada competencia. No permita que la calificación de una influya sobre las otras.

La forma de respuesta esperada es la siguiente conforme al grado de evaluación:

(E) Excelente (MB) Muy bueno (B) Bueno (BA) Bajo

Procure ser lo más exacto y justo posible.

GRADOS DE EVALUACIÓN:

Excelente: La ejecución con respecto a los requerimientos es excepcional; lo mejor posible para el puesto.

Muy bueno: La ejecución supera los requerimientos necesarios para el buen desempeño del puesto.

Bueno: La ejecución satisface los requisitos normales del puesto. Esta es la norma básica para calificar cada factor.

Bajo: La ejecución con respecto a los requisitos es baja; deberá mejorar en un plazo breve.

COMPETENCIAS	ACTUACIÓN				COMENTARIOS
<p>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Identificar los puntos clave de una situación o problema complejo con la capacidad de síntesis dentro del tiempo necesario. <input type="checkbox"/></p>	(E) <input type="checkbox"/>	(MB) <input type="checkbox"/>	(B) <input type="checkbox"/>	(BA) <input type="checkbox"/>	
<p>ORIENTACIÓN AL CLIENTE Responder con premura las necesidades del cliente. <input type="checkbox"/></p>	(E) <input type="checkbox"/>	(MB) <input type="checkbox"/>	(B) <input type="checkbox"/>	(BA) <input type="checkbox"/>	

<p>NEGOCIACIÓN Conseguir el apoyo de las personas o grupos que influyen en el área específica.</p> <input type="checkbox"/>	(E) <input type="checkbox"/>	(MB) <input type="checkbox"/>	(B) <input type="checkbox"/>	(BA) <input type="checkbox"/>	
<p>RED DE RELACIONES AFECTIVAS Mantener amplias relaciones dentro de la empresa.</p> <input type="checkbox"/>	(E) <input type="checkbox"/>	(MB) <input type="checkbox"/>	(B) <input type="checkbox"/>	(BA) <input type="checkbox"/>	
<p>GESTIÓN DE RECURSOS Utilizar los recursos de forma idónea, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.</p> <input type="checkbox"/>	(E) <input type="checkbox"/>	(MB) <input type="checkbox"/>	(B) <input type="checkbox"/>	(BA) <input type="checkbox"/>	
<p>LIDERAZGO Es la capacidad para delegar responsabilidad y autoridad en sus subordinados, de acuerdo con las necesidades del trabajo, así como la habilidad para motivar, capacitar o desarrollar a éstos.</p> <input type="checkbox"/>	(E) <input type="checkbox"/>	(MB) <input type="checkbox"/>	(B) <input type="checkbox"/>	(BA) <input type="checkbox"/>	

TOMA DE DECISIONES	(E)	(MB)	(B)	(BA)
Elegir entre dos o más alternativas para resolver complicaciones dentro del tiempo necesario con el mínimo de riesgo, apegado a normas y políticas establecidas. <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

El evaluador juzga la actuación de la persona durante todo el periodo.

Evaluación de competencias = 100

(Asigna valores a las competencias de acuerdo con la importancia del PUESTO que se califica, para totalizar 100)

PARTE A. Para ser llenado por el TRABAJADOR.

Quiero desempeñarme en mi actual puesto

Comentarios sobre mi interés en desempeñarme en mi actual puesto:

Me gustaría desempeñar otro puesto

Los puestos o áreas que me interesan son:

Cambio de residencia

Estoy preparado para un puesto en otro País o Ciudad:

Si No Especifica:

PARTE B. Comentarios del JEFE INMEDIATO.

Marque con una **X** el cuadro que corresponda. (Puede marcar más de uno)

<i>No apto para el puesto</i>	<i>Adecuado al puesto</i>	<i>Progresando en el puesto</i>	<i>Listo para promoverse</i>	<i>VALUACIÓN</i>	
				Máximo	Mínimo
				\$	\$

PARTE C. Plan de Desarrollo y mejora a la INSTITUCIÓN.

<i>Objetivo(s) de desarrollo</i>	<i>Acciones a tomar</i>	<i>Responsable</i>	<i>Fecha límite</i>

Durante el proceso de evaluación es necesario que a mitad del año se revisen los resultados esperados, los objetivos y planes de desarrollo con la intención de hacer los ajustes precisos. Anote por favor todos los cambios en el espacio en blanco.

SECCIÓN 5. EVALUACIÓN GLOBAL DEL DESEMPEÑO

Se establece una evaluación global que consta de un cuestionario conformado por una serie de ítems acompañada de una entrevista para recabar mayor información sobre el puesto que desempeña y sus actividades realizadas en el mismo.

A continuación se encuentra una serie de afirmaciones, con enfoque laboral a nivel gerencial, lea cuidadosamente cada una de ellas y marque con una “X” la opción que mejor describa su situación.

Este cuestionario será utilizado con fines laborales, por lo tanto las respuestas serán totalmente anónimas y confidenciales. No le comprometerá en ningún caso con los resultados que éste arroje.

	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	BAJO
Trata de manera cordial a compañeros				
El trabajo está organizado				
Ejerce apertura respetuosa				
Trabaja en equipo				
Actúa en bienestar de las personas				
Demuestra interés hacia el interlocutor				
Organiza sus actividades laborales				
Genera un ambiente cordial en el trabajo				
Asimila nueva información				
Mantiene su punto de vista				
Actúa de forma independiente				
Actúa conforme a las normas éticas y sociales en el desarrollo de sus actividades				
Logra la realización del trabajo en plazos breves				
Presenta ideas en forma clara				
Percibe la urgencia de determinadas tareas				
Demuestra facilidad para interactuar sin esfuerzo				

ENTREVISTA CON RETROALIMENTACIÓN

Esta conversación es un momento perfecto para que evaluado y evaluador dialoguen y se realice la retroalimentación, se congratulen el uno al otro y hagan los ajustes que sean pertinentes a los objetivos planteados y planes de desarrollo o capacitaciones previstos en el transcurso del año.

Fecha de entrevista:

PREGUNTAS	RESPUESTAS Y PASOS A SEGUIR
1. Identifique ejemplos y hechos concretos de lo que se revisó a principio del año.	
2. ¿Ha desarrollado nuevas competencias a parte de las mencionadas?	
3. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para su desarrollo?	
4. ¿Qué cosas estuvieron mejor?	
5. ¿Qué cosas no marcharon tan bien?	
6. ¿Qué debe hacer diferente para conseguir mejores resultados?	
<i>PUNTOS FUERTES</i>	<i>PUNTOS DÉBILES</i>

RECOMENDACIONES:

Debe mejorar	Acción propuesta	Fechas o plazos
1.		
2.		
3.		

Al finalizar el proceso de la evaluación del desempeño y una vez analizada la información obtenida, el evaluador calificará lo observado durante el mismo con base en los siguientes criterios para completar la información del evaluado conforme a la actitud que debe desempeñar en su puesto de trabajo.

COMPETENCIAS	ALTA	MEDIA	BAJA
<i>Relaciones interpersonales</i>			
<i>Tolerancia al estrés</i>			
<i>Creatividad</i>			
<i>Honestidad</i>			
<i>Iniciativa</i>			
<i>Autocontrol</i>			
<i>Responsabilidad</i>			
<i>Presentación personal</i>			

Los siguientes elementos se incluyen en la evaluación de desempeño: resultados esperados, objetivos, conductas acorde a las competencias destacadas y planes de desarrollo a los largo del año.

Por ello, marque con una (x) la opción que mejor describa de manera general el resultado de la evaluación (será contestada por el evaluador):

	<i>El empleado es nuevo en el puesto.</i> De ser necesario el Jefe Inmediato puede asignar junto con el evaluador una evaluación global.
	<i>Insatisfactorio.</i> El desempeño del empleado no cumple las expectativas del puesto. Necesita mejorar para mantenerse en el puesto.
	<i>Parcialmente satisfactorio.</i> De forma habitual, el desempeño del empleado es aceptable. Sin embargo, no cubre todas las expectativas por lo que se requiere mejore su desempeño.
	<i>Completamente satisfactorio.</i> El desempeño del empleado es consistente y cumple íntegramente con las expectativas del puesto.
	Sobrepasa lo esperado. El desempeño del empleado con frecuencia sobrepasa las expectativas esperadas para su puesto.

Comentarios generales del empleado con relación a su desempeño y desarrollo:

Comentarios generales del Jefe Inmediato con relación al desempeño y desarrollo del empleado:

SECCIÓN 6. PARA USO DE RECURSOS HUMANOS

<i>SUELDO ACTUAL</i>	ÚLTIMO AUMENTO		AUMENTO EN RELACIÓN CON LA CALIFICACIÓN	
	Fecha	Cantidad	Porcentaje	Cantidad
\$		\$		\$
AUMENTO CONCEDIDO	Sueldo a partir		AUMENTO PROPUESTO	
\$	De \$		(Por el jefe del Dpto.)	
			\$	

En la siguiente hoja se encuentra el espacio para las firmas correspondientes. Se deben completar las zonas en blanco ya que implica conformidad del evaluado con la evaluación en su conjunto.

Ha revisado esta evaluación

Evaluado por

Firma del Empleado

Fecha

Revisado por Jefe Inmediato

Fecha

Autorizado por Director de Área

Fecha

Departamento de Recursos Humanos

Fecha