

UNIVERSIDAD
PANAMERICANA
Campus Bonaterra

ESCUELA DE PEDAGOGÍA

ESCUELA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

“LA INADECUADA Y EXCLUYENTE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO
DE LOS TRABAJADORES DE UN ORGANISMO
DESCONCENTRADO DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL
EN LA GERENCIA LOCAL AGUASCALIENTES Y SU IMPACTO EN
EL CLIMA LABORAL”

TESIS QUE PRESENTA

C.P. MARÍA DEL SOCORRO LÓPEZ VELARDE GONZÁLEZ

Para obtener el grado de Maestría en Desarrollo y Dirección de Capital Humano con Validez Oficial de Estudios ante la Secretaría de Educación Pública según acuerdo número 20081719 de fecha 8 de septiembre de 2008.

Director de tesis
Mtro. Leonardo Mendoza Hernández

Aguascalientes, Ags. Febrero 2013

ÍNDICE

<u>Introducción.....</u>	<u>1</u>
<u>CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</u>	
<u>1.1 Antecedentes.....</u>	<u>6</u>
<u>1.1.1 Identificación de la problemática general.....</u>	<u>6</u>
<u>1.1.2 Identificación de la problemática específica.....</u>	<u>8</u>
<u>1.2 Justificación.....</u>	<u>23</u>
<u>1.2.1 Interés por el tema.....</u>	<u>23</u>
<u>1.2.2 Valor por el tema.....</u>	<u>23</u>
<u>1.2.3 Aportación.....</u>	<u>24</u>
<u>1.3 Objetivo General.....</u>	<u>25</u>
<u>1.4 Objetivos Particulares.....</u>	<u>25</u>
<u>CAPITULO 2. MARCO TEORICO</u>	
<u>2.1 Conceptos básicos.....</u>	<u>25</u>
<u>2.2 Hecho que será estudiado.....</u>	<u>28</u>
<u>2.2.1 Definición de evaluación de desempeño.....</u>	<u>29</u>
<u>2.2.2 Objetivos de la evaluación de desempeño.....</u>	<u>29</u>
<u>2.2.3 Objetivos específicos de la evaluación de desempeño.....</u>	<u>30</u>
<u>2.2.4 Problemas más comunes en la evaluación de desempeño.....</u>	<u>31</u>
<u>2.2.5 Pasos de una evaluación de desempeño.....</u>	<u>32</u>
<u>2.2.6 Quién debe hacer la evaluación.....</u>	<u>33</u>
<u>2.2.7 El rol de Recursos Humanos en la evaluación de desempeño.....</u>	<u>34</u>

2.2.8 Desarrollo de un sistema de evaluación de desempeño.....	34
2.2.9 Métodos de la evaluación de desempeño.....	35
2.2.10 Control y evaluación del desempeño humano.....	38
2.3 Competencias.....	39
2.3.1 Definición de competencias.....	39
2.3.2 Tipos de competencias.....	40
2.3.3 Supuestos básicos de las competencias.....	40
2.3.4 Tipos de competencias.....	40
2.4 Características de los sujetos intervinientes.....	41
2.5 Contexto social e institucional.....	43
2.6 Diagnóstico.....	54
2.5.1 Análisis FODA.....	54
2.5.2 Hipótesis.....	55
2.5.3 Variables.....	55
2.5.4 Instrumento.....	55
2.5.5 Muestra.....	58
2.5.6 Resultados.....	58

<u>2.5.6.1 Representación gráfica de los resultados.....</u>	<u>62</u>
--	-----------

<u>2.5.6.2 Análisis de los resultados.....</u>	<u>71</u>
--	-----------

CAPITULO 3. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

<u>3.1 Propuesta 1</u>	<u>73</u>
------------------------------	-----------

<u>3.2 Propuesta 2</u>	<u>75</u>
------------------------------	-----------

<u>3.3 Argumentación de la alternativa elegida</u>	<u>76</u>
--	-----------

<u>3.4 Descripción de la propuesta.....</u>	<u>76</u>
---	-----------

<u>3.4.1 Líneas de acción.....</u>	<u>76</u>
------------------------------------	-----------

<u>3.4.2 Plan de acción.....</u>	<u>77</u>
----------------------------------	-----------

<u>3.4.2.1 Conformación de un comité evaluador.....</u>	<u>77</u>
---	-----------

<u>3.4.2.1.1. Disposiciones Generales.....</u>	<u>77</u>
--	-----------

<u>3.4.2.1.2 Objetivo.....</u>	<u>78</u>
--------------------------------	-----------

<u>3.4.2.1.3. Integrantes.....</u>	<u>78</u>
------------------------------------	-----------

<u>3.4.2.1.4. Atribuciones.....</u>	<u>79</u>
-------------------------------------	-----------

<u>3.4.2.1.5. De las reuniones del Comité.....</u>	<u>79</u>
--	-----------

<u>3.4.2.2 Determinación de los valores a evaluar y ponderación de los mismos.....</u>	<u>81</u>
--	-----------

<u>3.4.2.2.1 Diseños de formatos de evaluación.....</u>	<u>82</u>
---	-----------

3.4.2.3 Manual de entrenamiento.....	88
3.4.2.3.1. Manual de bienvenida.....	88
3.4.2.3.2. Definición de objetivos de gestión.....	88
3.4.2.3.3. Evaluación por competencias.....	89
3.4.2.3.4. Evaluación de rendimientos.....	90
3.4.2.3.5 Evaluación de incidentes críticos.....	90
3.4.2.3.6 Puntos de mejora.....	92
3.4.2.3.7 Retroalimentación y entrevista de evaluación.....	92
 <u>CAPITULO 4. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA</u>	
4.1 Importancia.....	93
4.2 Reflexiones sobre la metodología.....	94
4.3 Recomendaciones.....	95
 CONCLUSIONES	 96
BIBLIOGRAFIA	98

..SÓLO PARA CONSULTA:..

CASO: EVALUACION DE DESEMPEÑO

SUBTEMA: MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD E INCREMENTAR EL COMPROMISO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE ESTRUCTURA (SINDICALIZADOS Y DE CONFIANZA) EN LA GERENCIA LOCAL AGUASCALIENTES DE LA INSTITUCION FEDERAL X MEDIANTE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE FORMA EQUITATIVA E IMPARCIAL

Introducción

Una organización, necesita de su capital humano para el logro de sus objetivos. El elemento común de todas las organizaciones, independientemente del ramo o sector en que se ubiquen, es que todas están integradas por personas, Así lo señala Werther (1996), mencionando que las personas son el recurso máspreciado, ya que llevan a cabo los avances, logros y errores de sus organizaciones, y que el éxito es imposible, cuando las personas están mal dirigidas, y con mínima motivación para desempeñar sus funciones, aún cuando la organización disponga de cuantiosos capitales. La fuerza laboral motivada está relacionada con las relaciones que de forma individual mantienen los individuos con sus directivos, y la forma en que éstos los tratan, inspiran y estimulan. (Nelson, 2005)cx

Las personas trabajan de forma coordinada para lograr dichos objetivos, para alcanzar las metas que a todos interesan, no importa la motivación que se tenga para lograrlas. Conformar un equipo de trabajo, es vital para el éxito de las organizaciones, ya que de este modo las habilidades individuales se unen y con ello aumenta la calidad del trabajo y la posibilidad de innovar, atraer recursos y

generar oportunidades. (Ramírez Romero A. Rh Magazine, año 1, 005, Que motiva a los altos potenciales.

Arias (1991), afirma que las organizaciones, son unidades sociales, creadas para alcanzar objetivos, y que el administrador de la organización debe conjugar de forma óptima los recursos materiales, técnicos y humanos para lograr la consecución de éstos de la forma más productiva posible.

Son ingredientes fundamentales para el logro de metas, que las personas sepan lo que tienen que alcanzar y el modo de lograrlo, así como también es primordial que las personas quieran hacerlo, es decir que se encuentren motivadas para que el logro de los objetivos se traduzca en satisfacción personal. “La gente más satisfecha es la que se ve capaz de transformarse, que se ve creciendo como persona y profesionalmente”. (Graña J, Director General de Diageo México, Rh Magazine, año 1, 006, entrevista por Rogelio Salcedo.

Parte de una adecuada motivación es que el sistema distributivo debe ser justo, es decir, que la persona debe recibir proporcionalmente según contribuye al logro de los objetivos organizacionales. Es importante dejar claro, que para el empleado, no sólo son importantes las compensaciones directas (sueldos, salarios) e indirectas (bonos, comisiones), ya que también cobran transcendencia las compensaciones no financieras como el reconocimiento de los empleados, el apoyo de la organización, los puestos gratificantes, el ambiente laboral agradable y los horarios flexibles. (Snell, 2008)

Dentro de los esquemas de pago, el más utilizado es el que basa el pago de compensaciones en el desempeño. Sin embargo, es importante no perder de vista, que “las compensaciones, son una herramienta, un medio para llegar a un fin, y no un fin en sí mismo”. (Soto y L. Dolan, 2004)

El desempeño de cada persona dentro de la Organización, es importante, ya que el conjunto de estos desempeños, representa el desempeño mismo de la organización.

Define Rodríguez (2002): “El desempeño describe el grado en que se logran las tareas en el trabajo de un empleado. Indica que también la persona cumple los requisitos de su puesto basado en los resultados que se logran”.

Refiere el mismo autor, que la evaluación del desempeño, puede encontrar problemas en la supervisión de personal, de integración del empleado al puesto que ocupa, por lo que es importante en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización.

A través de una adecuada evaluación de desempeño, la persona sabrá lo que se espera de ella, la forma en que está haciendo las cosas y podrá contribuir al éxito de la Organización.

Las evaluaciones de desempeño deben guardar relación estrecha con el análisis de puestos. Es una actividad esencial dentro de la administración de recursos humanos y permite conocer el desempeño del empleado en el presente, y su potencial de desempeño a futuro. Lo anterior resulta de vital importancia, ya que como comenta Ramírez (2011), un factor primordial es que los empleados de alto

potencial continuamente sienten necesidad de crecer de forma ascendente en la organización, y esperan oportunidades en el corto plazo.

Permitirá planear la trayectoria de un empleado a futuro, es decir, será coadyuvante para establecer un plan de carrera. El plan de carrera, define claramente el lugar donde el empleado estará a futuro, y las prácticas que deben realizarse para lograrlo. (Gan y Berbel, 2007)

El presente estudio, presenta las ventajas de un sistema de evaluación de desempeño adecuado, que permita que los trabajadores encuentren motivación al realizar su trabajo diario, y que sirva para obtener información relativa no sólo al cumplimiento de metas, si no al potencial de cada empleado, sus planes de desarrollo y promoción.

En el capítulo 1 del presente estudio, se planteará la problemática existente en la Institución Federal X, analizando la problemática general, así como identificando la problemática específica, definiendo la aportación que genera este estudio, mediante el establecimiento de objetivos generales y objetivos particulares.

En el capítulo 2, se definirán conceptos básicos, conceptuando primordialmente la definición de evaluación del desempeño, sus objetivos, problemática para su desarrollo e implantación, metodología, desarrollo, control y evaluación de la evaluación del desempeño.

El capítulo 3, define la propuesta de intervención, estableciendo objetivos generales y específicos, lugar y tiempo de aplicación y líneas de acción a seguir para la implantación de la propuesta.

El capítulo 4, presenta una evaluación de la propuesta, presentando también reflexiones personales y recomendaciones para la implantación del sistema de evaluación del desempeño

..SÓLO PARA CONSULTA:..

Capítulo 1. Planteamiento del Problema

1.1 Antecedentes

1.1.1 Identificación de la problemática general

En la actualidad, el entorno de las organizaciones es cambiante y dinámico.

A raíz de la incorporación de las mujeres a la vida laboral, la creación de los sindicatos, la diversidad de la mano de obra entre otros, la administración del personal ha cambiado radicalmente comparada con la administración de hace treinta años.

Señala Dessler (2001) que “No es posible limitarse a girar órdenes y vigilar estrechamente a estos trabajadores. Se requieren otros sistemas y habilidades de administración de personal para seleccionar, capacitar y motivar a estos empleados, así como para conseguir su compromiso”.

Y este compromiso nace de la identificación que el empleado siente con la organización, del conocimiento de la misión, de los objetivos y la forma en que con su trabajo contribuirá al logro de dichos objetivos.

Las personas que trabajan en una organización, transmiten sus motivaciones, percepciones y expectativas, que se reflejan en el cuanto al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, por ello es necesario que conozcan su empresa, diálogo, ser valorados y reconocidos (Saló, 2005).

De todos es conocido, que la persona tiene necesidades y que con base en éstas es posible motivarla para lograr resultados que las satisfagan; lo importante es tener el enfoque adecuado para que al mismo tiempo que satisface sus necesidades, se comprometa con la organización, y coadyuve con su trabajo dentro de la misma a la consecución de los objetivos y logro de las metas establecidas.

Según Maslow (1954) en su teoría de la motivación, debe asumirse, que ésta es constante, inacabable, fluctuante y compleja.

Para que el empleado tenga interés en conseguir objetivos y lograr metas, es necesario que conozca cuáles son sus metas dentro de la organización, y conocer cuál será el trabajo a desarrollar y lo que se espera de él. Definir en forma sencilla, concreta, medible y realista los objetivos que debe perseguir con su desempeño.

Según Alles (2002) El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es el instrumento que permite gerenciar, dirigir y supervisar al personal, y tiene como objetivos el desarrollo de los empleados, tanto personal como profesional, la mejor en los resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Aun cuando en la actualidad, muchas de las organizaciones ha comprendido la importancia del proceso de administración de recursos humanos, y se sabe que el departamento de personal dejó de ser el encargado de hacer las nóminas y entregar el pago a los trabajadores, convirtiéndose en el área de la organización

que lleva toda una serie de políticas y prácticas para llevar a cabo los aspectos relativos al personal que competen a un puesto de administración, que consiste en seleccionar, capacitar, compensar y evaluar (Dessler, 2001), en la práctica el proceso de evaluación de desempeño falla en buena medida porque no se han establecido apropiadamente los objetivos y metas de cada trabajador, o bien, no han quedado debidamente comprendidas con antelación, y solamente, hasta el momento de evaluar, es que el trabajador es informado de las mismas.

Todavía algunos gerentes piensan, que las evaluaciones no contribuyen a mejorar el desempeño, sino que por el contrario generan conflicto entre jefe y subordinado.

Otro problema clave en la evaluación del desempeño, se encuentra localizado en la forma en que el jefe inmediato realiza dicha evaluación, ya que aunque éste conoce, que del resultado de las evaluaciones se desprenden ascensos, aumentos de sueldo y planes de carrera, muchas veces evalúa de forma central, rigurosa, indulgente, subjetiva y estándar a todos sus subordinados, sin calificar realmente su desempeño.

1.1.2 Identificación de la Problemática específica

El 16 de enero de 1989, mediante decreto presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación, se crea La Institución X, como Organismo Público Desconcentrado de la Secretaría M, pertenece al sector central del Gobierno Federal, y está estructurada de la siguiente forma:

Oficinas a nivel central, con sede en la Ciudad de México

13 organismos de cuenca

Y 20 Direcciones Locales, en diversas entidades federativas

La Institución X es heredera de una gran tradición hidráulica y a lo largo de su historia ha estado integrada por destacados profesionales y especialistas de diversas disciplinas, reconocidos internacionalmente por su dedicación y capacidad técnica. Dentro de las instituciones que le antecedieron destacan la Dirección de Aguas, Tierras y Colonización creada en 1917; la Comisión Nacional de Irrigación, en 1926; la Secretaría de Recursos Hidráulicos en 1946 y la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos en 1976.

Actualmente, su misión consiste en administrar y preservar las aguas nacionales, con la participación de la sociedad, para lograr el uso sustentable del recurso.

A partir del año 1987, se han ejecutado en la Administración Pública Federal Centralizada, a la que pertenece la Institución X, por tratarse de un Órgano Desconcentrado de la Administración Pública Federal, los Programas de Separación Voluntaria, cuyo objetivo consiste en promover y apoyar la separación voluntaria del servidor público que desee dar por concluidos definitivamente sus servicios para la Administración Pública Federal; asimismo, coadyuvar con las acciones tendientes a avanzar en la eficiencia y racionalidad del gasto público del Capítulo de "Servicios Personales", preservando el adecuado cumplimiento de las

funciones y atribuciones de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

Los sujetos de la presente norma, han sido los servidores públicos considerados como: personal operativo de base y confianza del Tabulador General de las Dependencias del Gobierno Federal; servidores públicos de nivel de enlace, funcionarios públicos que ocupen el puesto de mando del Grupo Jerárquico O, (Jefe de Departamento), y, en su caso del grupo jerárquico N, (Subdirector de Área), siempre y cuando este último acepte el nivel jerárquico de jefe de Departamento del Tabulador de Percepciones Ordinarias para los Funcionarios Públicos y Homólogos. Estos servidores públicos deberán acreditar una antigüedad mínima de seis meses de servicio en la dependencia o entidad de su adscripción.

Dado que uno de los objetivos primordiales de los programas consiste en promover la eficiencia y racionalidad del gasto público de los servicios personales, en otras palabras, reducir el gasto operativo por concepto de sueldos y demás percepciones por la prestación de un servicio personal subordinado, las plazas que ocupaban los servidores públicos que se apegan al programa, quedan congeladas y no se contrata personal de nuevo ingreso para cubrir la vacante, ya que en sentido estricto, no existe plaza vacante, toda vez que queda cancelada.

Esta situación, provocó, que en los últimos años, la Institución X, redujera en un 55% sus plazas, toda vez que de un aproximado de 200 plazas adscritas a la Gerencia de Aguascalientes, en 1989, para el año 2008, el número de plazas era

apenas un aproximado de 90. De las cuales, aproximadamente la cuarta parte se trataba de personal sindicalizado de base.

La afección mayor se vió reflejada en este nivel, ya que en el caso de las plazas de confianza es requisito que el Gerente Local, autorice la adhesión del trabajador al programa, lo cual no se ha dado con frecuencia, debido al grado de especialización requerido en las mismas. Además, solamente en el año 2005, se extendió el programa al personal de confianza, y año con año, se autoriza para personal de base.

A esta fecha, el año 2010, fue el último en que la Institución X, ha abierto el Programa de Retiro Voluntario, debido a negociaciones con el Comité Ejecutivo Nacional (Sindicato Nacional de Trabajadores), a fin de no reducir en mayor cantidad las plazas de base con que cuenta el sector.

Esta disminución de plazas, significó para el Sindicato pérdida de poder. El número de afiliados en la Comisión, debido a la disminución considerable de afiliados.

Sin embargo, mediante negociaciones del Sindicato con el Gobierno Federal, en el año 2009, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, autorizó la creación de aproximadamente 2000 nuevas plazas para el Sector, a nivel nacional. De estas plazas, 29 correspondieron a la Dirección Local Aguascalientes. Para el año 2010, se autorizaron 7 plazas más, y entre el año 2011 y 2012, 8 plazas.

Actualmente el número de plazas de base, es de 57. De donde se desprende que un 56% fueron creadas en los últimos 4 años. El total de trabajadores en la

Dirección Local es de 130 trabajadores, incluyendo personal de base y de confianza.

Los ingresos a las plazas de nueva creación, correspondieron en un 99% a familiares directos de trabajadores de base, sindicalizados en activo o en retiro. Es decir, que solamente el 1% del personal de nuevo ingreso no tiene relación consanguínea con algún trabajador en activo, o en retiro.

Al respecto de la clausula de exclusión, existe jurisprudencia acerca de la inconstitucionalidad del artículo 395 de la Ley Federal del Trabajo que señala: "En el contrato colectivo podrá establecerse que el patrón admitirá exclusivamente como trabajadores a quienes sean miembros del sindicato contratante...".

El acuerdo de la Suprema Corte se produjo al concederse el amparo solicitado por 31 trabajadores del ingenio El Potrero quienes, perteneciendo a la sección 23 del Sindicato de Trabajadores de la Industria Azucarera, trataron de separarse y crear un nuevo sindicato motivo por el que fueron despedidos del trabajo.

Los ministros de la Corte concluyeron que la "Cláusula de exclusión" es violatoria de los artículos 5 y 123 Apartado A, fracción XVI de la Constitución del país. De manera que, la exclusión por separación voluntaria del sindicato es inconstitucional. Según los ministros, la mencionada cláusula restringe la libertad sindical.

Como antecedente se tiene la jurisprudencia 43/1999 a favor de los controladores aéreos y otros sindicatos, en la que se determinó que la sindicación única prevista

en los estatutos violan la libertad sindical consagrada en el artículo 123, Apartado B, fracción X de la Ley Federal del Trabajo.

Sin embargo, en el caso de la Institución X, todas las plazas, no solamente son miembros del sindicato contratante, sino que además, la selección de personal y “propuesta”, es realizada por el sindicato. (Entiéndase por propuesta, la imposición del trabajador que ha de ocupar la plaza).

En entrevistas con trabajadores de base, muchos de ellos tienen siempre la misma respuesta: “A mí me contrató el sindicato y yo tengo que rendirle cuentas al sindicato”. “El sindicato es mi autoridad y el que me dice que debo hacer”.

De estas declaraciones se desprende, que los trabajadores se encuentran más comprometidos con la organización sindical y sus intereses que con la Institución, su Misión, Visión, Valores, Objetivos estratégicos y metas.

Tanto la Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado, como las Condiciones Generales de Trabajo, señalan en sus artículos 6 y 9 respectivamente que los trabajadores de base son inamovibles. Los de nuevo ingreso no serán inamovibles sino después de seis meses de servicios sin nota desfavorable en su expediente.

Respecto de la suspensión temporal de los efectos de un nombramiento, la Ley Federal de Trabajadores al servicio del Estado, señala lo siguiente:

Artículo 45.- La suspensión temporal de los efectos del nombramiento de un trabajador no significa el cese del mismo.

Son causas de suspensión temporal:

I.- Que el trabajador contraiga alguna enfermedad que implique un peligro para las personas que trabajan con él, y

II.- La prisión preventiva del trabajador, seguida de sentencia absolutoria o el arresto impuesto por autoridad judicial o administrativa, a menos que, tratándose de arresto el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje, resuelva que debe tener lugar el cese del trabajador. Los trabajadores que tengan encomendado manejo de fondos, valores o bienes, podrán ser suspendidos hasta por sesenta días por el titular de la dependencia respectiva, cuando apareciere alguna irregularidad en su gestión mientras se practica la investigación y se resuelve sobre su cese. (Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado, Título II, Capítulo VI, 2006, p. 9-10)

Artículo 46.- Ningún trabajador podrá ser cesado sino por justa causa. En consecuencia, el nombramiento o designación de los trabajadores sólo dejará de surtir efectos sin responsabilidad para los titulares de las dependencias por las siguientes causas:

- I.- Por renuncia, por abandono de empleo o por abandono o repetida falta injustificada a labores técnicas relativas al funcionamiento de maquinaria o equipo, o a la atención de personas, que ponga en peligro esos bienes o que cause la suspensión o la deficiencia de un servicio, o que ponga en peligro la salud o vida de las personas, en los términos que señalen los Reglamentos de Trabajo aplicables a la dependencia respectiva.

II.- Por conclusión del término o de la obra determinantes de la designación;

III.- Por muerte del trabajador;

IV.- Por incapacidad permanente del trabajador, física o mental, que le impida el desempeño de sus labores;

V.- Por resolución del Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje, en los casos siguientes:

a) Cuando el trabajador incurriere en faltas de probidad u honradez o en actos de violencia, amagos, injurias, o malos tratamientos contra sus jefes o compañeros o contra los familiares de unos u otros, ya sea dentro o fuera de las horas de servicio.

b) Cuando faltare por más de tres días consecutivos a sus labores sin causa justificada.

c) Por destruir intencionalmente edificios, obras, maquinaria, instrumentos, materias primas y demás objetos relacionados con el trabajo.

d) Por cometer actos inmorales durante el trabajo.

e) Por revelar los asuntos secretos o reservados de que tuviere conocimiento con motivo de su trabajo.

f) Por comprometer con su imprudencia, descuido o negligencia la seguridad del taller, oficina o dependencia donde preste sus servicios o de las personas que allí se encuentren.

g) Por desobedecer reiteradamente y sin justificación las órdenes que reciba de sus superiores.

h) Por concurrir, habitualmente, al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante.

i) Por falta comprobada de cumplimiento a las condiciones generales de trabajo de la dependencia respectiva.

j) Por prisión que sea el resultado de una sentencia ejecutoria.

En los casos a que se refiere esta fracción, el Jefe superior de la oficina respectiva podrá ordenar la remoción del trabajador que diere motivo a la terminación de los efectos de su nombramiento, a oficina distinta de aquella en que estuviere prestando sus servicios, dentro de la misma Entidad Federativa cuando esto sea posible, hasta que sea resuelto en definitiva el conflicto por el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje.

Por cualquiera de las causas a que se refiere esta fracción, el titular de la Dependencia podrá suspender los efectos del nombramiento si con ello está conforme el Sindicato correspondiente; pero si este no estuviere de acuerdo, y cuando se trate de alguna de las causas graves previstas en los incisos a), c), e), y h), el Titular podrá demandar la conclusión de los efectos del nombramiento, ante el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje, el cual proveerá de plano, en incidente por separado, la suspensión de los efectos del nombramiento, sin perjuicio de continuar el procedimiento en lo principal hasta agotarlo en los términos y plazos que correspondan, para

determinar en definitiva sobre la procedencia o improcedencia de la terminación de los efectos del nombramiento.

Cuando el Tribunal resuelva que procede dar por terminados los efectos del nombramiento sin responsabilidad para el Estado, el trabajador no tendrá derecho al pago de los salarios caídos. (Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado, Título II, Capítulo VII, 2006, p.10-12)

Artículo 46 Bis.- Cuando el trabajador incurra en alguna de las causales a que se refiere la fracción V del artículo anterior, el jefe superior de la oficina procederá a levantar acta administrativa, con intervención del trabajador y un representante del Sindicato respectivo, en la que con toda precisión se asentarán los hechos, la declaración del trabajador afectado y las de los testigos de cargo y de descargo que se propongan, la que se firmará por los que en ella intervengan y por dos testigos de asistencia, debiendo entregarse en ese mismo acto, una copia al trabajador y otra al representante sindical.

Si a juicio del Titular procede demandar ante el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje la terminación de los efectos del nombramiento del trabajador, a la demanda se acompañarán, como instrumentos base de la acción, el acta administrativa y los documentos que, al formularse ésta, se hayan agregado a la misma. . (Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado, Título II, Capítulo VII, 2006, p.12)

Aún lo señalado en esta Ley, las Condiciones Generales de Trabajo, mantienen una política proteccionista, tan como se observa en los siguientes artículos:

Art. 98. La Secretaría, podrá reconsiderar el cese del trabajador cuando su expediente, hoja de servicios y antigüedad así lo ameriten, o **a petición del sindicato**. (Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría X, Capítulo IX, 2004, p. 37,)

ART. 99. En todos los casos, de terminación de los efectos de nombramiento a que se refiere este capítulo, la baja correspondiente sólo podrá ser dictada por el Oficial Mayor de la Secretaría o el Director General de Desarrollo Humano y Organización, la cual deberá hacerse del conocimiento del interesado. (Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría X, Capítulo IX, 2004, p. 37)

Enfocándonos en la Organización, que nos ocupa, el perfil del personal ocupante de las plazas de base, es de escolaridad media básica y media superior. Un porcentaje mínimo cursan con algún estudio de nivel superior. Las capacidades técnicas y habilidades (competencias), son sumamente pobres, lo que produce trabajos deficientes, de bajo perfil, con poco nivel de responsabilidad y compromiso hacia el trabajo, no así hacia la agrupación sindical que los contrató, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1. Nivel de Escolaridad

	PRIMARIA	SECUNDARIA	BACHILLERATO	EDUCACION SUPERIOR	POSGRADOS
BASE	1	15	29	12	0
OPERATIVO CONFIANZA	0	5	10	5	0
MANDO MEDIO	0	0	7	38	8
TOTAL	1	20	46	55	8

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida mediante la aplicación de un censo académico

La estabilidad laboral, que dan al trabajador los lineamientos establecidos en la Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado, así como las propias Condiciones Generales de Trabajo, llevan al trabajador a una zona de confort, en que cumplir o no cumplir con sus obligaciones laborales, depende del compromiso de cada uno, así como de sus propios principio y valores personales. La coacción es poco efectiva en estos casos, y el Sindicato siempre estará en defensa de sus agremiados.

Así también, todos los estímulos, premios, bonos, están sujetos a negociaciones con el sindicato, y no existe una adecuada evaluación de desempeño, en el que se funde la entrega de dichos estímulos, premios, y bonos. Todas las prestaciones como la obtención de créditos a corto y mediano plazo, créditos para equipamiento de vivienda, adquisición de vehículo y adquisición de vivienda, así como otras prestaciones como pago de lentes, becas para cursar estudios de nivel superior, entre otras, deben ser tramitadas a través del sindicato, no obteniéndose la autorización correspondiente si no cuenta con la validación de la sección sindical,

lo que obliga al trabajador a tener una buena relación con sus autoridades sindicales.

Como acotación, es importante señalar, que la Comisión, destina anualmente recursos para la realización de cursos de capacitación para el personal. Conjuntamente con el Sindicato, y mediante un análisis de Detección de Necesidades de Capacitación, se establece la capacitación que habrá de impartirse. Para el año 2011, se impartieron 4 talleres de capacitación, con participación aproximada de 15 trabajadores en cada curso. Del total, solamente 29 aprobaron la capacitación, y el resto no obtuvo constancia de acreditamiento por no haber aprobado las evaluaciones, o bien por no tener el porcentaje de asistencia requerido.

Sin embargo, aún cuando el trabajador firma una carta compromiso, el sindicato se ha opuesto a que el trabajador sea sancionado si no cumple con la capacitación requerida, mediante el reintegro del costo del curso o bien excluyéndolo de capacitaciones futuras durante un período de tiempo, hasta en tanto no apruebe por sus propios medios el curso no acreditado.

Ello redundaría en que la capacitación sea tomada como pretexto para no asistir a sus labores, más que como un medio de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la organización.

Además, debido al parentesco entre los trabajadores, la Institución de Gobierno Federal, se ha convertido en una gran Familia, en la que la unión ha hecho la fuerza.

Por otro lado, en el personal de confianza de mando medio, también se presenta problemática, como se evidenció en la encuesta de clima organizacional, llevada a cabo en el mes de febrero del año 2011, en la que participó solamente el 50% del personal a nivel nacional, y cuyos resultados permitieron ver que el personal se encuentra insatisfecho en aspectos referentes a la equidad en las remuneraciones, las cargas de trabajo, la flexibilidad de los horarios y el equilibrio en la vida laboral y personal.

Hacia el mes de septiembre del mismo año, se realizó una segunda encuesta de clima organizacional, habiendo participado únicamente el 30% del personal, mostrándose una total apatía e interés por participar.

Mediante entrevistas directas con algunos de los empleados, se constató que existe descontento, ya que consideran que el personal que labora de forma eventual en la Institución tiene más ventajas de las que ellos tienen, esto debido a que el ingreso de estas personas se realiza por recomendación, con el solo requisito de tener un perfil acorde al puesto. No se realizan exámenes de ningún tipo, y tampoco están sujetos a los procesos de capacitación, certificación y evaluación que el personal de mandos medios, pero que es de estructura, si debe acreditar.

Sin embargo, el personal eventual goza de las prestaciones y beneficios que tiene el personal de estructura, hablese de seguridad social, seguro de gastos médicos mayores, vacaciones, gratificación anual, entre otras.

El personal de estructura, está sujeto a la Ley del Servicio Profesional de Carrera, que establece como requisitos de permanencia los siguientes:

- 1.-Capacitación anual de 40 horas, con un resultado mínimo aprobatorio de 70
- 2.- Aprobar las evaluaciones de certificación, correspondiente a dos competencias, las cuales están definidas de acuerdo al perfil de puesto que ocupa, con un calificación mínima aprobatoria de 75.
- 3.- Obtener en la evaluación anual de desempeño al menos un resultado satisfactorio.

El personal de mando eventual, no requiere de ninguno de los requisitos anteriores para permanencia, y su nombramiento está sujeto únicamente a la suficiencia presupuestal (Que haya recursos para dar continuidad al período laboral).

Pese lo anterior, en la Institución hay personal eventual que tiene laborando 10 años, y que han permanecido sin cubrir ninguno de los requisitos ya señalados para el personal de estructura.

Como señala Alles (2002), dentro de los factores a considerar para una buena calidad de vida en el trabajo, se encuentra la justicia y juego limpio.

De ahí la importancia de dar un trato igual a iguales, y por tanto la necesidad de aplicar un sistema de evaluación de desempeño mediante la implementación de un método equitativo e imparcial que mejore la calidad de vida en el trabajo, y como consecuencia la satisfacción laboral.

1.2 Justificación

1.2.1 Interés por el tema.

Derivado de la situación de insatisfacción en el clima laboral dentro de la Organización en la que actualmente laboro, así como una forma de aplicación de conocimientos adquiridos en el tema de la evaluación de desempeño, es que surge el interés por abordar este tema, de un modo más profundo y con enfoque práctico.

1.2.2 Valor del tema

Dada la insatisfacción del personal de la Institución Federal X, los empleados consideran que su salario es injusto, que las condiciones laborales de permanencia en su puesto es inequitativo, y como consecuencia la falta de compromiso del personal se hace evidente en la labor diaria.

Se requieren empleados más comprometidos, para elevar su nivel de competencia, la productividad laboral, y al mismo tiempo mejorar el clima organizacional.

Se requiere que los empleados se sientan satisfechos con su trabajo, y que esta satisfacción sea dual en tanto que sienta que su trabajo contribuye al logro de objetivos y metas de la Institución, al mismo tiempo que con su trabajo en la Institución sienta la satisfacción de sus necesidades personales e incluso el agradecimiento por lo recibido, que sientan que dentro de una Organización justa

y equitativa podrá establecer un plan de carrera, pero como lo señala Martí (2006), “Algunos movimientos, reivindican la lentitud como una nueva forma de vida. Y a nuestro entender no les falta razón porque las cosas importantes se hacen despacio”, de manera que la persona comprenda, que el ir haciendo carrera es trabajo diario, cosa de todos los días, y no se trata de obtener ascensos o promociones, por arte de magia.

1.2.3 Aportación

Será de gran valor para la Organización, definir metas y objetivos para personal a fin establecer un adecuado método de evaluación de desempeño, lo que contribuirá a conocer en primer lugar, el por qué existe dicho puesto, para que fue creado, cuáles son las metas a alcanzar, que es lo que se espera del empleado en el puesto, así como poder indicarle a cada empleado cómo es su rendimiento y como señala Rodríguez (2002), sugerirle cambios en su conducta, aptitudes, habilidades o conocimientos de trabajo, dándole retroalimentación sobre su desempeño, y ofrecer datos para concesión de compensaciones, promociones y aumentos, que en el caso del personal eventual se traduciría en la renovación o no del contrato eventual, así como el ser considerado para ocupar un puesto de estructura dentro de la Institución.

A mayor justicia y equidad, equivaldrá mayor compromiso del personal, y mejora de clima organizacional.

1.3 Objetivo General

Mejorar el clima organizacional, el compromiso de los trabajadores, su desempeño y satisfacción laboral, mediante la implementación de un sistema de evaluación de desempeño equitativo e imparcial.

1.4 Objetivos Particulares

- 1.- Conocer las bases del método de evaluación de desempeño existente en la actualidad.
- 2.- Describir las ventajas y desventajas del método de evaluación actual.
- 3.- Determinar al menos dos métodos distintos de evaluación de desempeño que puedan aplicarse al caso.
- 4.- Escoger el método de evaluación de desempeño que mejor combine la eficiencia con la equidad y la imparcialidad, para implementarlo en la Institución Federal X.

Capítulo 2. Marco Teórico

2.1 Conceptos Básicos

“Se entiende por Administración Moderna, a la planeación, organización, y dirección que cualquier organismo lleva a cabo con el propósito de coordinar los diferentes recursos para lograr de manera eficiente la creación de algún bien o servicio”. (Rodríguez, 2002).

Llámesse recursos, a los insumos, tangibles e intangibles, tales como dinero (recursos financieros), recursos materiales como todos los activos con que cuenta la organización, y los recursos humanos, que son la fuerza de trabajo que realiza las actividades para llevar a la creación del bien o servicio.

Una organización está esencialmente dirigida por personas, que puede considerarse un sistema sociotécnico dado que sus aspectos técnicos y humanos son altamente interdependientes, como lo establece Rodríguez (2002)

Los recursos humanos son las personas que realizan el trabajo dentro de la organización, existiendo distintas definiciones de trabajo.

Según Reyes (2005), el trabajo, “es la actividad humana aplicada a la producción de bienes o servicios y por ello, realizada con sujeción a normas de eficiencia”.

Las personas trabajan para satisfacer sus necesidades.

Señala Maslow (1954), que la motivación humana está basada en una jerarquía de necesidades.

En la parte inferior de la jerarquía están las necesidades fisiológicas (comida, agua, calor, etc), seguidas por el próximo nivel de necesidades de seguridad.

En la escala más alta de la pirámide se encuentran las necesidades de pertenencia, autoestima y autorrealización.

La motivación es importante para influir en el desempeño de un empleado. Es importante el conocimiento del individuo sobre las relaciones entre los esfuerzos relacionados con la tarea y el desempeño; y entre el desempeño y el logro de resultados satisfactorios como son las compensaciones y el reconocimiento. (Cummings, 1994)

Se considera que el desempeño de un empleado, es resultado directo de la habilidad del mismo y de su motivación para desempeñar el trabajo.

Evaluar el desempeño, permite ver la forma como una persona está realizando su trabajo, permite identificar debilidades y fortalezas, potencial de los empleados y establecer planes de mejora, entre otros.

2.2 Hecho que será estudiado

2.2.1 Definición de evaluación de desempeño

“Calificar a un empleado comparando su actuación, presente o pasada con las normas establecidas para su desempeño” (Dessler 2001,)

La evaluación de desempeño es un proceso continuo, ya que ocurre la mayor parte del tiempo. La evaluación debe valorar el desempeño tanto en la obtención de resultados como en la tarea de administración.

El valor del éxito de un departamento de recursos humanos, es el desempeño de sus empleados.

El análisis del desempeño de una persona, es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal.

Las evaluaciones de desempeño van más allá que despedir personas o dar incrementos en los sueldos, ya que además, permite saber al trabajador la forma en cómo está realizando su trabajo, de forma que pueda saber si debe modificar su comportamiento.

Para saber si una persona se desempeña bien, es necesario saber que se espera de él en el puesto. “Si alguna de las técnicas de la administración es de utilidad, ésta es el Análisis de Puestos. Se utiliza como instrumento indispensable para todo lo que implique el estudio del trabajo, ya que para la mejor distribución de las actividades, como para la definición de las funciones de alta gerencia; es base

para la aplicación de las técnicas de la administración de sueldos y salarios y lo que se refiere al reclutamiento, selección y desarrollo de personal”. (Reyes, 2007)

Existen varias razones para medir el desempeño. Entre ellas se encuentra la necesidad de obtener juicios sistemáticos para fundamentar incrementos salariales, ascensos, transferencias, despidos o degradación; la evaluación de desempeño permite que el subordinado sepa cual es su rendimiento, y con base en ello, identificar puntos de mejor, así como sugerirle cambios necesarios en su conducta, habilidades, aptitudes, capacitación en áreas específicas, etc.

2.2.2 Objetivos de la evaluación del desempeño

Según M. Levinson, citado en Rodríguez (2007), un sistema de evaluación de desempeño en cualquier organización tiene los siguientes objetivos:

- 1.- Dar a los empleados retroalimentación sobre su desempeño
- 2.- Servir de base para un cambio de actitudes, para lograr prácticas efectivas en el trabajo
- 3.- Ofrecer datos para aumentos de sueldos, promociones y compensaciones
- 4.- Proporcionar datos acerca del desempeño, pasado, presente y esperado, como base de toma de decisiones, respecto de planes de carrera, capacitación, orientación y disciplina de forma individual a los empleados. (Rodríguez 2002, p. 361)

2.2.3 Objetivos específicos de la evaluación del desempeño (Rodríguez, 2002)

- 1.- Mejorar el desempeño mediante la retroalimentación al personal
- 2.- Ajustes en las compensaciones
- 3.- Decisiones de colocación
- 4.- Necesidades de capacitación y desarrollo
- 5.- Planeación y desarrollo de carreras
- 6.- Inexactitudes de la información. Un mal desempeño, puede indicar deficiencias en la información de análisis de puestos, los planes de personal y otras áreas para el sistema de información de administración de personal
- 7.- Errores de diseños de puestos. Un mal desempeño puede ser síntoma de puestos mal descritos
- 8.- Igualdad de oportunidades (Rodríguez, 2002, p. 362)

2.2.4 Problemas más comunes en la evaluación del desempeño (Alles, 2002)

La carencia de normas, dificulta la forma de llevar a cabo el proceso de forma homologada.

Criterios subjetivos para evaluar. Ya que no permitirá tener un resultado objetivo en la medición de la evaluación del desempeño.

Falta de acuerdo entre evaluador y evaluado. Cuando se trata de evaluaciones negativas, el empleado se muestra renuente a aceptar una calificación deficiente.

Errores del evaluador. (como el efecto del halo, el sesgo, la subjetividad, los que se describen más adelante en el tema de comunicaciones negativas.

Mala retroalimentación. Es necesario ser asertivo y explicar claramente al empleado el resultado de su evaluación del desempeño, tomando acuerdos respecto de acciones de mejora, planes de desarrollo y de carrera.

Y, Comunicaciones negativas (Alles, 2002, p. 29)

Para evitar estos problemas, es importante, utilizar una herramienta adecuada, entrenar a los evaluadores de manera que evalúen de forma justa y objetiva, eliminando errores como el halo, la tendencia central, la indulgencia y el sesgo.

Los problemas que se presentan al realizar una evaluación de desempeño, respecto de la forma de calificar del jefe inmediato o supervisor, afirma Dessler (2001), se resume en los efectos siguientes:

- Efecto del halo. El problema que se presenta cuando la calificación que obtiene un subordinado de un supervisor en una característica, sesga las calificaciones de esa persona sobre otras características
- Tendencia Central. Es la tendencia a calificar a todos los empleados de la misma manera, tal como calificarlos a todos en promedio
- Rigor o indulgencia. Es el problema que se presenta cuando el evaluador tiende a estimar a todos los subordinados con calificaciones altas o bajas.
- El sesgo. Tendencia a permitir que las diferencias individuales, como la edad, raza y género afecten las calificaciones que reciben estos empleados en sus evaluaciones. (Dessler, 2001, p. 337)

2.2.5 Pasos de una evaluación de desempeño

De acuerdo a Alles (2002) son pasos para evaluar el desempeño:

- a) Definición del puesto: asegurándose que el evaluador y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades que tiene el puesto, y que ambos conozcan el contenido de dicho puesto, la descripción perfil del mismo.
- b) Definir escalas para evaluar el desempeño, definiendo objetivos principales del puesto, los que deben ser comprendidos, medibles, alcanzables, objetivos y realistas.

Los objetivos, de ser teóricos y abstractos, deben traducirse en resultados concretos

c) Retroalimentación, es decir, comentar el desempeño y los progresos del subordinado, y de forma asertiva dar a conocer al empleado los puntos de mejora dentro de su desempeño. (Alles, 2002, p. 38)

2.2.6 Quién debe hacer la evaluación (Dessler, 2004)

Existen varias opciones

- El jefe inmediato, los cuales continúan siendo el centro de la mayoría de los sistemas de evaluación. Éste por la cercanía con el trabajo del empleado, es la persona que está en mejor posición de observar y evaluar de desempeño de un subordinado.
- Evaluación de los compañeros.
- Comités de estimación. Compuestos por el jefe inmediato del empleado y tres o cuatro supervisores más
- Auto estimaciones. Hechas por los mismos empleados sobre su propio desempeño
- Evaluación por los subordinados. La cual se realiza de forma anónima
- Retroalimentación de 360 grados. En que la información del desempeño es recabada “todo alrededor” de un empleado: sus supervisores, subordinados, compañeros y clientes internos y externos. Dado que en esta forma de evaluación, se abarca el contexto completo del empleado, es también la forma con menor grado de error y menos tendiente a la subjetividad. Esta es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del

desempeño, ya que es claro y sencillo, además de que un grupo de personas valoran a otra, por medio de factores predefinidos. (Dessler, 2004, p. 142-143)

2.2.7 El rol de Recursos Humanos en la evaluación del desempeño

Las áreas de recursos humanos, desempeñan un papel como asesor en la evaluación, diseñando la herramienta o contratando al consultor que la diseñará.

De igual manera, ayuda a la implementación de la herramienta y su cumplimiento, dando el entrenamiento necesario a los evaluadores.

“Los verdaderos evaluadores y diseñadores de la carrera son el jefe y el jefe del jefe, y los distintos evaluadores participantes de una evaluación de 360 grados”. (Alles, 2002)

2.2.8 Desarrollo de un Sistema de evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño, es relevante, dado que sirve para verificar la calidad sobre el desempeño de los empleados, y el no tener una adecuada herramienta consecuentemente representará que decisiones relacionadas con el personal, se tomaran de manera improvisada.

Si estas medidas de desempeño no están relacionadas en el trabajo, la evaluación podrá conducir a resultados imprecisos, se distorsiona la retroalimentación, y puede provocar decisiones incorrectas sobre el personal.

Los sistemas de evaluación del desempeño deben ser prácticos, tener normas y usar medidas del desempeño confiable.

Normas de desempeño, son los niveles que miden los resultados deseados en cualquier puesto. Señala Rodríguez, (2006), que las normas de desempeño definen el esfuerzo laboral, y el desempeño que se espera de la persona dentro de la organización.

Las medidas del desempeño, deben ser confiables para que sean de utilidad, fáciles de utilizar, e indicar conductas críticas que determinen el buen desempeño

2.2.9 Métodos de evaluación de desempeño

Es comprensible que la organización establezca métodos de evaluación específico conforme al nivel y áreas de distribución de su personal. Por ejemplo, una a personal ejecutivo, otra a nivel de supervisores, y otra más a nivel de personal operativo.

Algunos de estos métodos, propuestos por Rodríguez, (2007) son:

1.- Métodos de evaluación orientados al pasado. Se enfoca al desempeño que ya se ha producido y es posible evaluar. Tiene la ventaja de que los empleados

reciban retroalimentación. Conduce a esfuerzos para mejorar el desempeño. Los más utilizados son:

a.- Escala de calificación, que es la forma más antigua utilizada. Se evalúa conforme a una serie de factores, y se basa en la opinión del evaluador, ya que los factores evaluados son: iniciativa, confiabilidad, disposición a cooperar, actitud cooperación, entre otros.

Para tratar de reducir la subjetividad en la escala de calificación, existe el método de escala de calificación basado en la conducta, en los que mediante ejemplos de conductas se establecen posiciones para cada desempeño del empleado.

b.- Lista de verificación. El evaluador no valora el desempeño, sólo lo registra.

El método resulta económico y fácil de llevar, pero está propenso a desviaciones de los calificadores, el uso de criterios de personalidad y una mala interpretación de los conceptos, así como ponderación inadecuada de factores.

c.- Método de elección forzada. El evaluador selecciona de entre vario grupos de enunciados al parecer iguales. De cada bloque, el conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debía escoger forzosamente una o dos, que más se identifiquen con el desempeño del empleado.

d.- Método de incidentes críticos. El evaluador elabora un registro de los incidentes que ejemplifiquen la conducta positiva y negativa de quien se evalúa. Se considera un incidente crítica cuando corresponde a lo que el empleado ha hecho o ha dejado de hacer, y esto se traduce un éxito o un fracaso poco usual.

e.- Método de investigación de campo. El evaluador proporciona información específica sobre el rendimiento de cada empleado, y con esta información el área de recursos humanos, elabora una evaluación que envía de nueva cuenta al evaluador para aprobación, revisión y análisis.

f.- Método de evaluación en grupo. Permite que otras personas, además del supervisor inmediato participen en la evaluación. Se trata de un comité que conoce al empleado, que discuten la evaluación que ha sido preparada previamente por el supervisor, después de sostener una entrevista con el evaluado.

2.- Métodos de evaluación orientados al futuro. Éstos se enfocan en el rendimiento futuro, evaluando el potencial de los empleados o estableciendo objetivos de desempeño para el futuro.

Estos métodos se enfocan al potencial del trabajador, a rendimiento futuro, por tanto, los métodos de evaluación orientados al pasado resultan más prácticas para definir comportamientos deseables, puntos de mejora y estrategias para el desarrollo y crecimiento del personal.

a.- Método de autoevaluaciones. Los empleados se evalúan a sí mismos, buscando disminuir conductas defensivas, facilitar el autodesarrollo y el auto mejoramiento.

b.- Administración por objetivos. Consiste en convertir objetivos de la organización, en los objetivos para los individuos. (Rodríguez, 2007, p. 368)

2.2.10 Control y evaluación del desempeño humano

El éxito de un sistema de evaluación de desempeño, dependerá de la utilización y retroalimentación de la información resultante de la ejecución de la evaluación

La información obtenida debe comunicarse al empleado, a fin de que conozca sus deficiencias y pueda corregirlas, estableciendo bases para planear mejoramiento.

La retroalimentación debe ser específica, concreta, impersonal, principalmente si se trata de retroalimentación negativa, no debe ser un juicio. Deber darse de forma oportuna y orientada a las metas. (Robbins, 2005)

Deben establecerse planes para información correctiva, ya que sin ellas, las deficiencias continuarán y probablemente se agudizarán.

Existe controversia respecto a la periodicidad de aplicación de las evaluaciones de desempeño al personal, en la mayoría de las organizaciones, éstas se llevan a cabo de forma semestral o anual. La respuesta es que deben hacerse con la frecuencia que se requiera hacer saber al empleado que tipo de trabajo está haciendo.

2.3 Competencias

2.3.1 Definición de competencia

En la actualidad, las reglas laborales están cambiando; ya no solamente importan los conocimientos y la experiencia: Por el contrario, es necesario evaluar la

capacidad que tiene el individuo para desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas. Lo anterior implica que la competencia no proviene de la aprobación de un currículum escolar formal, sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas. (Alles, 2006)

Spencer y Spencer citado en Alles (2006), define las competencias como una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación. Subyacente significa que es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de condiciones.

Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad significa que la competencia predice realmente quien hace algo bien o pobremente.

2.3.2 Tipos de competencias

Se han clasificado en dos tipos:

1.- El primer tipo considera las competencias técnicas, es decir, aquellas que están directamente relacionadas con el puesto y funciones a realizar, es decir que

se encuentran ligadas a un proceso y define el nivel de responsabilidad profesional que ejerce la profesión, por ejemplo: la competencia de gestión de tesorería para un técnico del departamento financiero.

2.- Las llamadas competencias clave, también llamadas competencias de conducta, y son capacidades mentales y sociales y las actitudes que permiten mejorar la calidad de las aportaciones de las personas. (Vela, 2004, p. 91)

2.3.3 Supuestos básicos de las competencias

- En cada puesto, algunas personas se desempeñan en forma más efectiva que otras; y las más efectivas realizan actividades en forma diferente y poseen características diferentes a los demás (Alles, 2002)
- Tres sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano según David McClelland, citado en Alles (2002) son: El logro, la pertenencia y el poder. En este sistema de motivación es que diversos autores han basado la gestión por competencias.

2.3.4 Tipos de competencias

Según Spencer y Spencer, citado en Alles (2002), las competencias se clasifican en:

- Motivación. Los objetivos de una persona, dirigen su comportamiento hacia ciertas acciones o bien lo alejan de otras.
- Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información

- Las actitudes, valores o imagen que una persona tiene de si, es decir el concepto propio o concepto de uno mismo.
- Conocimiento, la información específica que posee una persona sobre áreas específicas
- Habilidad, la capacidad para desempeñar una tarea física o mental.

(Alles, 2002, Desempeño por competencias, evaluación de 360°, pag 79-81)

2.4 Características de los sujetos intervinientes

El personal de la Institución, consta de 130 empleados, de los cuales 57 son personal sindicalizado, 20 personal operativo de confianza, y 53 personal de mando medio; 108 son de estructura y 22 son eventuales.

El 97% del personal de mando medio, cuenta con formación académica en estudios de educación superior. Sólo un 3% tiene formación hasta nivel de educación media superior. Por el contrario, del personal operativo el 78% tiene solamente estudios de primaria, secundaria o bachillerato.

La experiencia profesional requerida para personal en puestos de mando medio es al menos de dos a cuatro años en el área específica. El personal de estructura, tiene una experiencia laboral promedio de 16 años. Para el personal de base los estudios de educación básica son el requisito a cubrir.

46 personas son mujeres, y 84 son hombres. Es decir, las dos terceras partes son sexo masculino, y solo una tercera parte corresponden al sexo femenino.

Las edades son variables. El 22%, tiene menos de 30 años; 46% del total del personal tiene edades entre 31 y 45 años. El 32% es mayor de 45 años.

Esta generación, que actualmente tiene de 42 a 62 años de edad, es conocida como la generación *Baby boomers*. (Philip Kotler & Gary M. Armstrong, 2003).

4.- Las características clave de esta generación son:

- Gasto constante.
- Crédito como medio de hacerse de bienes y servicios.
- Gusto por los “juguetes caros” y muchas veces superfluos, es decir artículos de lujo.
- Buscan vacacionar en lugares diferentes y con gran servicio.
- Se retirarán a lugares con amenidades que los mantenga activos.
- Invierten en fondos de retiro, bienes raíces, planes médicos.
- La juventud inicia a los 50!!!

La era de los “baby boomers”, es la era del consumo. Con esta generación se inicia el doble ingreso en los hogares, es la era de la liberación femenina y de inclusión masiva de las mujeres al empleo.

Poseedores de un poder compra neto anual superior al de todas las otras franjas de edad, tienen todas las cualidades para lograr un pasaje exitoso de la juventud a la mediana edad... y para revolucionar al mismo tiempo todos los preconceptos sobre el “volverse grande”: tiempo, dinero, salud, ganas de vivir, y un gran deseo de “mimarse” y darse los gustos que estén a su alcance

2.5 Contexto social e institucional

Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado

Artículo 52.- Los factores escalafonarios se calificarán por medio de los tabuladores o a través de los sistemas adecuados de registro y evaluación que señalen los reglamentos. .(Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado, Título III, Capítulo I, p. 13 (2006)

Ley del Servicio Profesional de Carrera

Artículo 5.- El Sistema comprenderá, tomando como base el Catálogo, los siguientes rangos:

- a)** Director General;
- b)** Director de Área;
- c)** Subdirector de Área;
- d)** Jefe de Departamento, y
- e)** Enlace

Los rangos anteriores comprenden los niveles de adjunto, homólogo o cualquier otro equivalente, cualquiera que sea la denominación que se le dé.

La creación de nuevos cargos en las estructuras orgánicas en funciones equivalentes a las anteriores, sin importar su denominación, deberán estar homologados a los rangos que esta Ley prevé.

La Secretaría, en el ámbito de sus atribuciones deberá emitir los criterios generales para la determinación de los cargos que podrán ser de libre designación.

Éstos deberán cumplir con los requisitos que previamente establezcan las dependencias para cada puesto, y estarán sujetos a los procedimientos de evaluación del desempeño, no así a los de reclutamiento y selección que establece esta Ley (Ley del servicio profesional de carrera, Título I, Capítulo único, pp. 2-3, año 2006)

Artículo 10.- Los servidores públicos de carrera tendrán los siguientes derechos:

I. Tener estabilidad y permanencia en el servicio en los términos y bajo las condiciones que prevé esta Ley;

II. Recibir el nombramiento como Servidor Público de Carrera una vez cubiertos los requisitos establecidos en esta Ley;

III. Percibir las remuneraciones correspondientes a su cargo, además de los beneficios y estímulos que se prevean;

IV. Acceder a un cargo distinto cuando se haya cumplido con los requisitos y procedimientos descritos en este ordenamiento;

V. Recibir capacitación y actualización con carácter profesional para el mejor desempeño de sus funciones;

VI. Ser evaluado con base en los principios rectores de esta Ley y conocer el resultado de los exámenes que haya sustentado, en un plazo no mayor de 60 días Ley (Ley del servicio profesional de carrera, Título II, Capítulo primero, p.4, año 2006)

Artículo 11.- Son obligaciones de los servidores públicos de carrera:

I. Ejercer sus funciones con estricto apego a los principios de legalidad, objetividad, imparcialidad, eficiencia y demás que rigen el Sistema;

II. Desempeñar sus labores con cuidado y esmero apropiados, observando las instrucciones que reciban de sus superiores jerárquicos;

III. Participar en las evaluaciones establecidas para su permanencia y desarrollo en el Sistema (Ley del servicio profesional de carrera, Título II, Capítulo segundo pp.4-5, año 2006)

Artículo 13.- El Sistema comprende los Subsistemas de Planeación de Recursos Humanos; Ingreso; Desarrollo Profesional; Capacitación y Certificación de Capacidades; Evaluación del Desempeño; Separación y Control y Evaluación, que se precisan a continuación:

I. Subsistema de Planeación de Recursos Humanos. Determinará en coordinación con las dependencias, las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal que requiera la Administración Pública para el eficiente ejercicio de sus funciones;

II. Subsistema de Ingreso. Regulará los procesos de reclutamiento y selección de candidatos, así como los requisitos necesarios para que los aspirantes se incorporen al Sistema;

III. Subsistema de Desarrollo Profesional. Contendrá los procedimientos para la determinación de planes individualizados de carrera de los servidores públicos, a efecto de identificar claramente las posibles trayectorias de desarrollo, permitiéndoles ocupar cargos de igual o mayor nivel jerárquico y sueldo, previo cumplimiento de los requisitos establecidos; así como, los requisitos y las reglas a cubrir por parte de los servidores públicos pertenecientes al Sistema;

IV. Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades. Establecerá los modelos de profesionalización para los servidores públicos, que les permitan adquirir:

a) Los conocimientos básicos acerca de la dependencia en que labora y la Administración Pública Federal en su conjunto;

b) La especialización, actualización y educación formal en el cargo desempeñado;

c) Las aptitudes y actitudes necesarias para ocupar otros cargos de igual o mayor responsabilidad;

d) La posibilidad de superarse institucional, profesional y personalmente dentro de la dependencia, y

e) Las habilidades necesarias para certificar las capacidades profesionales adquiridas.

f). Las condiciones objetivas para propiciar igualdad de oportunidades de capacitación para mujeres y hombres.

Inciso adicionado DOF 09-01-2006

V. Subsistema de Evaluación del Desempeño. Su propósito es establecer los mecanismos de medición y valoración del desempeño y la productividad de los servidores públicos de carrera, que serán a su vez los parámetros para obtener

ascensos, promociones, premios y estímulos, así como garantizar la estabilidad laboral;

VI. Subsistema de Separación. Se encarga de atender los casos y supuestos mediante los cuales un servidor público deja de formar parte del Sistema o se suspenden temporalmente sus derechos, y

VII. Subsistema de Control y Evaluación. Su objetivo es diseñar y operar los procedimientos y medios que permitan efectuar la vigilancia y en su caso, corrección de la operación del Sistema.

El Reglamento determinará los órganos con que la Secretaría operará uno o más de los anteriores procesos.

Compete a las dependencias de la Administración Pública administrar el Sistema en la esfera de su competencia con base en la normatividad expedida por la Secretaría. (Ley del servicio profesional de carrera, Título III, Capítulo Primero pp 5-6, año 2006)

Artículo 26.- Cuando se trate de cubrir plazas vacantes distintas al primer nivel de ingreso, los Comités deberán emitir convocatoria pública abierta. Para la selección, además de los requisitos generales y perfiles de los cargos correspondientes, deberán considerarse la trayectoria, experiencia y los resultados

de las evaluaciones de los servidores públicos de carrera. (Ley del servicio profesional de carrera, Título III, Capítulo Tercero pp.8, año 2006)

Artículo 37.- Los servidores públicos de carrera podrán acceder a un cargo del Sistema de mayor responsabilidad o jerarquía, una vez cumplidos los procedimientos de reclutamiento y selección contenidos en esta Ley.

Para estos efectos, los Comités deberán tomar en cuenta el puntaje otorgado al servidor público en virtud de sus evaluaciones del desempeño, promociones y los resultados de los exámenes de capacitación, certificación u otros estudios que hubiera realizado, así como de los propios exámenes de selección en los términos de los lineamientos que emitan los Comités. (Ley del servicio profesional de carrera, Título III, Capítulo Cuarto, p. 10, año 2006)

Artículo 50.- Los Comités en coordinación con la Secretaría, determinarán mediante la forma y términos en que se otorgará el apoyo institucional necesario para que los servidores profesionales de carrera tengan acceso o continúen con su educación formal, con base en sus evaluaciones y conforme a la disponibilidad presupuestal. (Ley del servicio profesional de carrera, Título III, Capítulo Quinto p. 12, año 2006)

Artículo 52.- Los servidores profesionales de carrera deberán ser sometidos a una evaluación para certificar sus capacidades profesionales en los términos que determine la Secretaría por lo menos cada cinco años. Las evaluaciones deberán acreditar que el servidor público ha desarrollado y mantiene actualizado el perfil y aptitudes requeridos para el desempeño de su cargo.

Esta certificación será requisito indispensable para la permanencia de un Servidor Público de Carrera en el Sistema y en su cargo. (Ley del servicio profesional de carrera, Título III, Capítulo Quinto p. 12, año 2006)

Artículo 54.- La Evaluación del Desempeño es el método mediante el cual se miden, tanto en forma individual como colectiva, los aspectos cualitativos y cuantitativos del cumplimiento de las funciones y metas asignadas a los servidores públicos, en función de sus habilidades, capacidades y adecuación al puesto. (Ley del servicio profesional de carrera, Título III, Capítulo Sexto pp. 12-13, año 2006)

Artículo 55.- La Evaluación del Desempeño tiene como principales objetivos los siguientes:

I. Valorar el comportamiento de los servidores públicos de carrera en el cumplimiento de sus funciones, tomando en cuenta las metas programáticas establecidas, la capacitación lograda y las aportaciones realizadas;

II. Determinar, en su caso, el otorgamiento de estímulos al desempeño destacado a que se refiere esta Ley;

III. Aportar información para mejorar el funcionamiento de la dependencia en términos de eficiencia, efectividad, honestidad, calidad del servicio y aspectos financieros;

IV. Servir como instrumento para detectar necesidades de capacitación que se requieran en el ámbito de la dependencia, y

V. Identificar los casos de desempeño no satisfactorio para adoptar medidas correctivas, de conformidad con lo dispuesto por esta Ley y su Reglamento. (Ley del servicio profesional de carrera, Título III, Capítulo Quinto p. 13, año 2006)

Artículo 56.- Los estímulos al desempeño destacado consisten en la cantidad neta que se entrega al Servidor Público de Carrera de manera extraordinaria con motivo de la productividad, eficacia y eficiencia.

Las percepciones extraordinarias en ningún caso se considerarán un ingreso fijo, regular o permanente ni formarán parte de los sueldos u honorarios que perciben en forma ordinaria los servidores públicos.

El Reglamento determinará el otorgamiento de estas compensaciones de acuerdo al nivel de cumplimiento de las metas comprometidas. (Ley del servicio profesional de carrera, Título III, Capítulo Quinto p. 12, año 2006)

Artículo 57.- Cada Comité desarrollará, conforme al Reglamento y los lineamientos que emita la Secretaría, un proyecto de otorgamiento de reconocimientos, incentivos y estímulos al desempeño destacado a favor de servidores públicos de su dependencia.

El Comité informará en la propuesta sus razonamientos y criterios invocados para justificar sus candidaturas.

La dependencia hará la valoración de méritos para el otorgamiento de distinciones no económicas y de los estímulos o reconocimientos económicos distintos al salario, con base en su disponibilidad presupuestaria. Ello, de conformidad con las disposiciones del Sistema de Evaluación y Compensación por el Desempeño.

Se consideran sujetos de mérito, aquellos servidores públicos de carrera que hayan realizado contribuciones o mejoras a los procedimientos, al servicio, a la imagen institucional o que se destaquen por la realización de acciones sobresalientes. Estos quedarán asentados en el Registro y se tomarán en cuenta dentro de las agendas individuales de desarrollo. (Ley del servicio profesional de carrera, Título III, Capítulo Quinto p. 12, año 2006)

Artículo 58.- Los Comités en coordinación con la Secretaría realizarán las descripciones y evaluaciones de los puestos que formen parte del Sistema. Asimismo, establecerán los métodos de evaluación de personal que mejor respondan a las necesidades de las dependencias.

Las evaluaciones del desempeño serán requisito indispensable para la permanencia de un Servidor Público de Carrera en el Sistema y en su puesto. (Ley del servicio profesional de carrera, Título III, Capítulo Quinto p. 13-14, año 2006)

2.6 Diagnóstico General

2.6.1 Análisis FODA

TABLA 2. ANALISIS FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Procedimientos definidos en el área de Administración • Interés y compromiso de la Dirección General para apoyar a las Dirección Locales	• Falta de personal en todas las áreas que genera cargas excesivas de trabajo • Falta de análisis de perfiles de puesto del personal operativo • Centralización de recursos humanos en oficinas centrales • Procedimiento lento y centralizado

	de contratación de personal • Inadecuada aplicación del Servicio Profesional de Carrera que impide la certificación del personal • Extrema regulación administrativa • Procedimientos complejos para sancionar o cesar a personal improductivo • Falta de estímulos y promoción para trabajadores eficientes • Sueldos sin incremento durante doce años para personal de mando medio • Falta de preparación de cuadros de sustitución para personal jubilado y en retiro
OPORTUNIDADES • Contratación de plazas autorizadas para generar cuadros de reemplazo	AMENAZAS • Cambios en el personal directivo por cambios de partido político

Fuente: Análisis personal

2.5.2 Hipótesis

“Si se implementa un adecuado sistema de evaluación de desempeño, para el personal de la Institución, con la inclusión del personal eventual, mejorará el clima organizacional, el compromiso de los trabajadores, su desempeño y satisfacción laboral”.

2.5.3 Variables

Variable dependiente: Mejora del clima organizacional, el compromiso de los trabajadores, desempeño de los empleados y la satisfacción laboral.

Variable independiente: Implementación de un adecuado sistema de evaluación de desempeño.

2.5.4 Instrumento

Como instrumento de diagnóstico se utiliza el cuestionario, el que es un documento que recolecta información, con una serie de preguntas que buscan respuestas escritas.

El cuestionario, consiste en una escala tipo Likert, y consta de diecisiete preguntas cerradas con opción de cuatro posibles respuestas:

“Totalmente de acuerdo”; “Parcialmente de acuerdo”; “No estoy de acuerdo”, “No sé”.

Con estas preguntas, se pretende obtener información que permita establecer estadísticas y resultados confiables.

El cuestionario se divide en cuatro partes que evalúan: sentido de pertenencia, conocimiento del puesto, desempeño y percepción de condiciones de trabajo del personal eventual.

El cuestionario aplicado es el siguiente:

Edad _____

Sexo _____

Personal de estructura () Personal eventual ()

Instrucciones: Contestar cada pregunta, poniendo en el paréntesis de la derecha el número que corresponde de acuerdo a la escala siguiente:

Totalmente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

No estoy de acuerdo

No sé

Indicador 1. Sentido de pertenencia

- 1.- Me gusta mi organización
- 2.- Me siento orgulloso de trabajar en mi Institución
- 3.- Me siento integrado y siento que formo parte de esta Organización
- 4.- Cambiaría de empleo si tuviera un sueldo mayor que el que percibo ahora

Indicador 2. Conocimiento del Puesto

- 1.- Conozco los requerimientos del puesto en que actualmente me desempeño
- 2.- Tengo claras las metas individuales que me corresponden desde antes que se evalúe mi desempeño
- 3.- Considero que estoy capacitado para desempeñar todas las funciones de mi Puesto

Indicador 3. Desempeño

- 1.- Mi jefe es objetivo cuando evalúa mi desempeño
- 2.- Recibo retroalimentación adecuada cuando se evalúa mi desempeño
- 3.-La evaluación del desempeño del personal eventual es la adecuada

Indicador 4. Percepción de condiciones de trabajo del personal eventual

- 1.-Estoy de acuerdo con los procedimientos de ingreso y selección del personal Eventual
- 2.- Estoy de acuerdo en los niveles de puesto y remuneraciones pagadas al personal Eventual
- 3.- El personal eventual tiene un nivel de percepciones acorde con la responsabilidad de su puesto
- 4.- Considero que el personal eventual debe ser evaluado en su desempeño como requisito para permanencia
- 5.- Estoy de acuerdo que el subsistema de separación de la Ley del Servicio Profesional de carrera aplique sólo al personal de estructura
- 6.- Estoy de acuerdo con los sistemas de recompensas establecidos
- 7.- Las promociones laborales están proporcionalmente ligadas a mi desempeño

Nota: La información proporcionada será manejada con estricta confidencialidad, y únicamente para fines de trabajo de estudio de investigación de la Maestría en Desarrollo y Dirección de Capital Humano.

2.5.5 Muestra

El tipo de muestreo utilizado corresponde a un muestreo no probabilístico por cuota, seleccionando a 15 individuos, 10 hombres y 5 mujeres, de 40 a 60 años de edad, considerando que las dos terceras partes del universo son hombres y la tercera parte son mujeres, así como que el 74% de la población total, se encuentran en este rango de edades.

2.5.6 Resultados

El procesamiento de la información se realizó tomando las frecuencias de las respuestas, como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 3. Evaluación del sentido de pertenencia, conocimiento del puesto, desempeño y percepción de las condiciones de trabajo

Pregunta	Opción	Indicadores	Total es	%
Indicador 1 Sentido de pertenencia Pregunta 1 Me gusta mi organización	1 2 3 4	Muy de acuerdo De acuerdo No estoy de acuerdo No sé	9 6 0 0	60 40 0 0
Pregunta 2 Me siento orgulloso de trabajar en la Institución	1 2 3 4	Muy de acuerdo De acuerdo No estoy de acuerdo No sé	12 3 0 0	80 20 0 0
Pregunta 3 Me siento integrado y siento que formo parte de la organización	1 2 3 4	Muy de acuerdo De acuerdo No estoy de acuerdo No sé	9 6 0 0	60 40 0 0

Pregunta 4 Cambiaría de empleo si tuviera un sueldo mayor que el que percibo ahora	1 2 3 4	Muy de acuerdo De acuerdo No estoy de acuerdo No sé	7 3 3 2	47 20 20 13
Indicador 2. Conocimiento del Puesto Pregunta 1. Conozco los requerimientos del puesto que desempeño actualmente	1 2 3 4	Muy de acuerdo De acuerdo No estoy de acuerdo No sé	12 3 0 0	80 20 0 0
Pregunta 2 Tengo claras las metas individuales que me corresponden desde antes que evalúen mi desempeño	1 2 3 4	Muy de acuerdo De acuerdo No estoy de acuerdo No sé	13 2 0 0	87 13 0 0
Pregunta 3 Considero que estoy capacitado para desempeñar todas las funciones de mi puesto	1 2 3 4	Muy de acuerdo De acuerdo No estoy de acuerdo No sé	12 2 1 1	80 20 10 10
Indicador 3. Desempeño Pregunta 1 Mi jefe es objetivo cuando evalúa mi desempeño	1 2 3 4	Muy de acuerdo De acuerdo No estoy de acuerdo No sé	9 4 1 1	60 26 7 7
Pregunta 2 Recibo retroalimentación adecuada cuando se evalúa mi desempeño	1 2 3 4	Muy de acuerdo De acuerdo No estoy de acuerdo No sé	5 9 1 0	33 60 7 0
Pregunta 3 La evaluación del desempeño del personal eventual es la adecuada	1 2 3 4	Muy de acuerdo De acuerdo No estoy de acuerdo No sé	0 6 7 2	0 40 46 14
Indicador 4. Percepción de condiciones de trabajo del	1 2	Muy de acuerdo De acuerdo	1 6	7 40

personal eventual Pregunta 1 Estoy de acuerdo con los procedimientos de ingreso y selección del personal eventual	3 4	No estoy de acuerdo No sé	8 0	53 0
Pregunta 2 Estoy de acuerdo con los niveles de puesto y remuneraciones pagadas al personal eventual	1 2 3 4	Muy de acuerdo De acuerdo No estoy de acuerdo No sé	0 4 10 1	0 26 67 7
Pregunta 3 El personal eventual tiene un nivel de percepciones acorde con la responsabilidad de su puesto	1 2 3 4	Muy de acuerdo De acuerdo No estoy de acuerdo No sé	0 5 10 0	0 33 67 0
Pregunta 4 Considero que el personal eventual deber ser evaluado en su desempeño como requisito para permanencia	1 2 3 4	Muy de acuerdo De acuerdo No estoy de acuerdo No sé	8 7 0 0	53 47 0 0
Pregunta 5 Estoy de acuerdo que el subsistema de separación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera aplique sólo al personal de estructura	1 2 3 4	Muy de acuerdo De acuerdo No estoy de acuerdo No sé	3 6 5 1	20 40 33 7
Pregunta 6 Estoy de acuerdo con los sistemas de recompensas establecidos	1 2 3 4	Muy de acuerdo De acuerdo No estoy de acuerdo No sé	1 4 9 1	7 27 60 6
Pregunta 7 Las promociones laborales están proporcionalmente	1 2 3	Muy de acuerdo De acuerdo No estoy de acuerdo	1 5 8	7 33 53

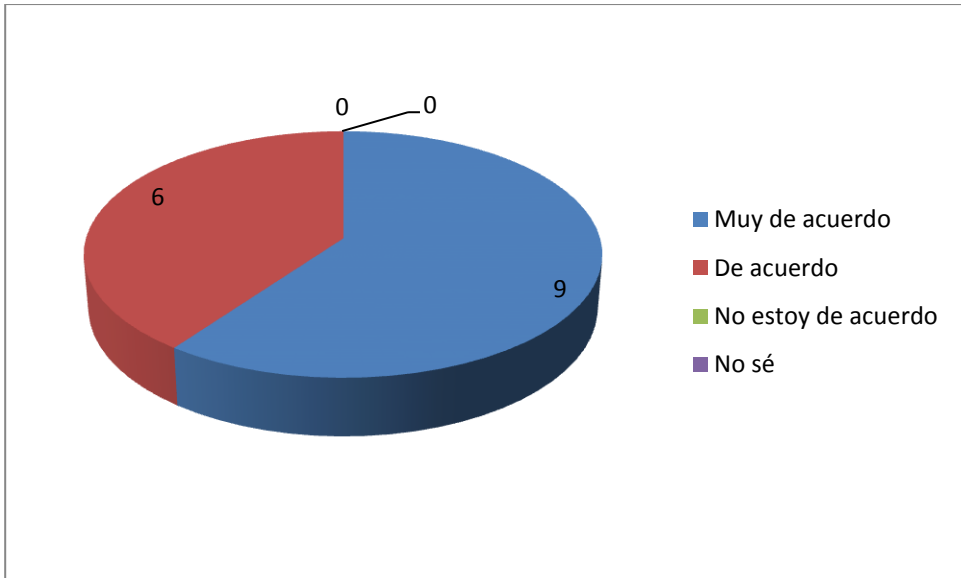
ligadas a mi desempeño	4	No sé	1	7
------------------------	---	-------	---	---

Fuente: Cuestionario practicado a quince trabajadores de la Institución X

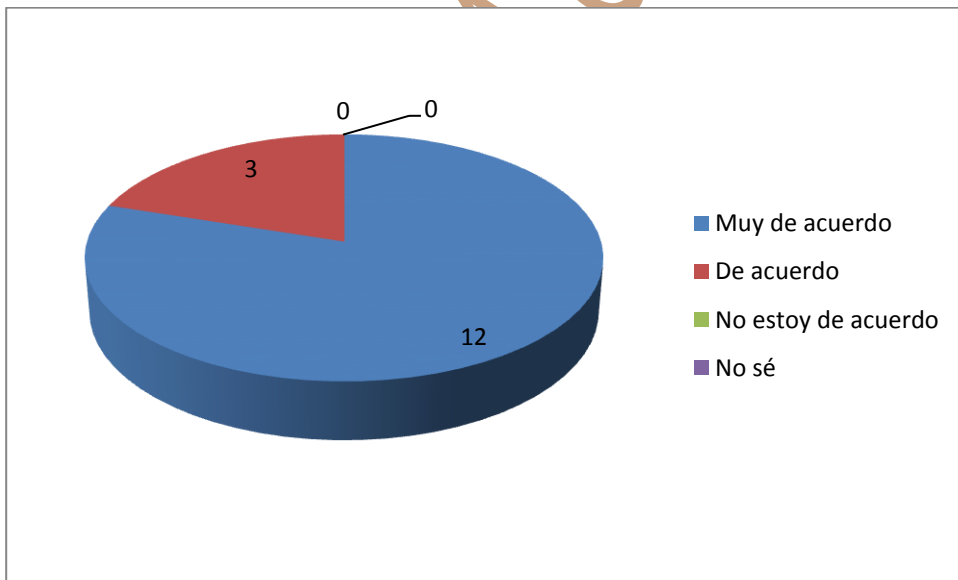
2.5.6. 1 Representación Gráfica de los Resultados

Indicador 1. Sentido de Pertenencia

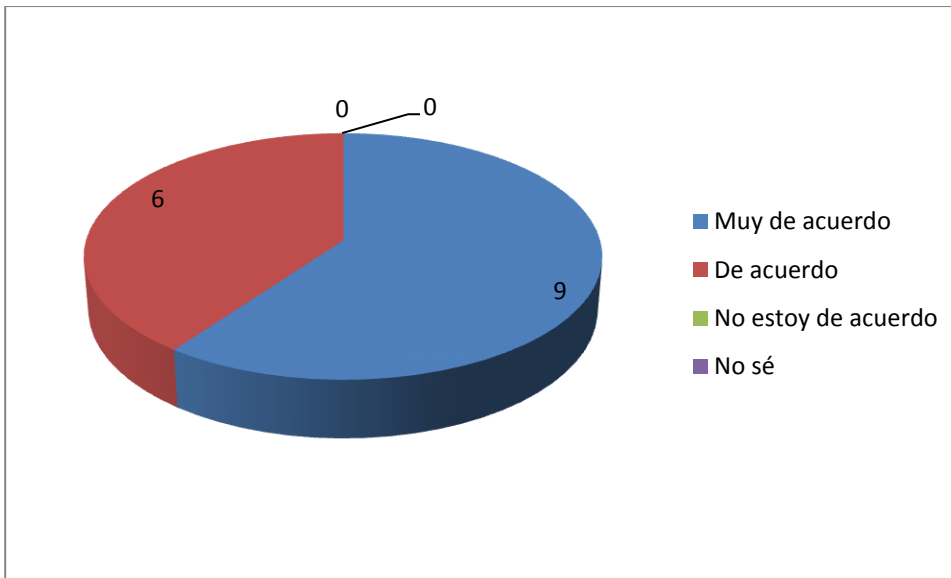
Pregunta 1. Me gusta mi organización



Pregunta 2. Me siento orgulloso de trabajar en La Institución X



Pregunta 3. Me siento integrado y siento que formo parte de la Organización

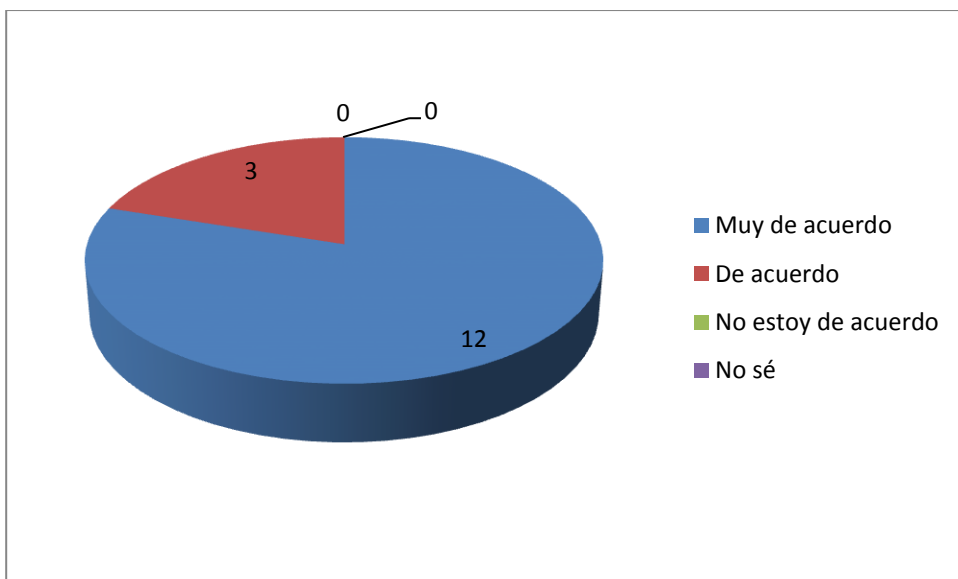


Pregunta 4. Cambiaría de empleo por otro de mayor sueldo

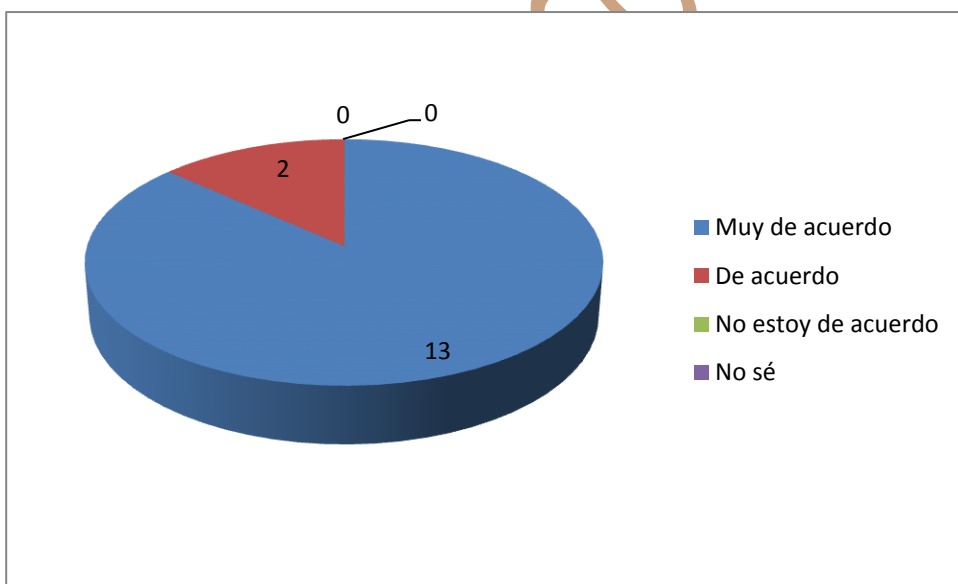


Indicador 2. Conocimiento del Puesto

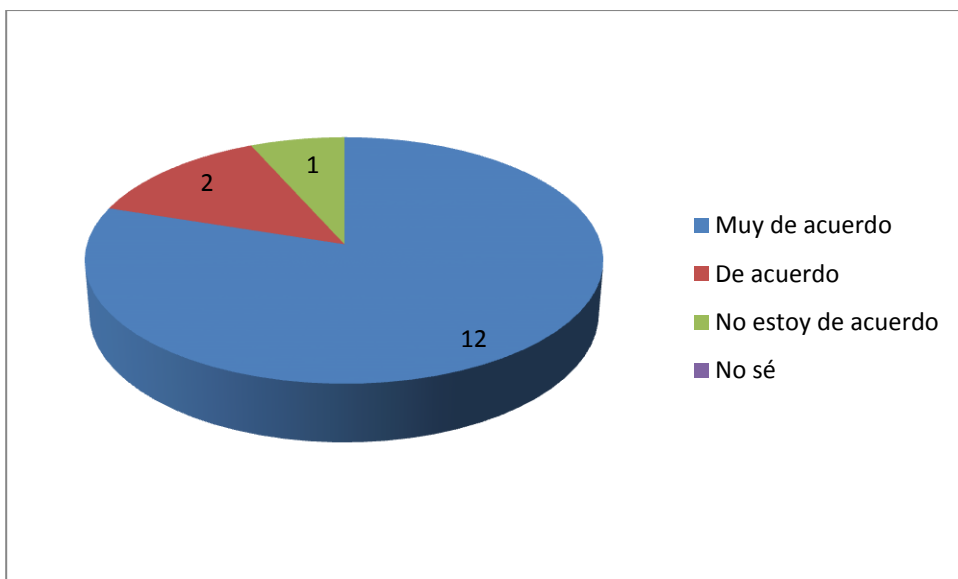
Pregunta 1. Conozco los requerimientos de mi puesto



Pregunta 2 Tengo claras las metas individuales que me corresponden antes que se evalúe mi desempeño

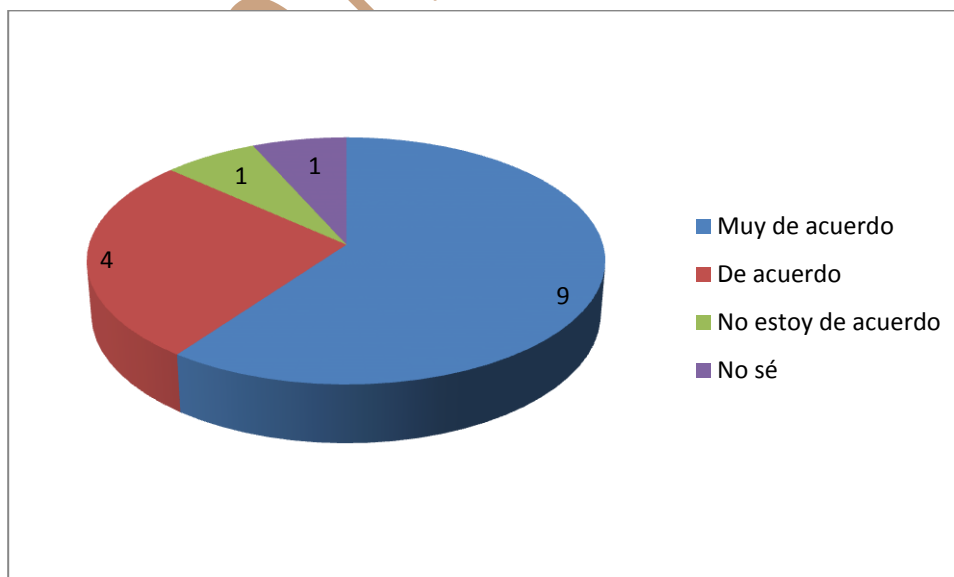


Pregunta 3. Considero que estoy capacitado para desempeñar todas las funciones de mi puesto

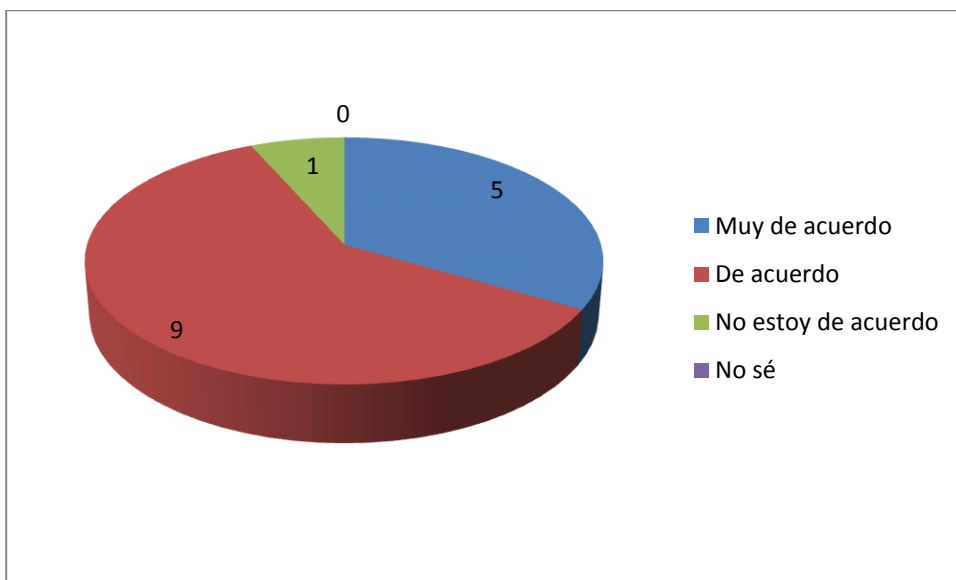


Indicador 3. Desempeño

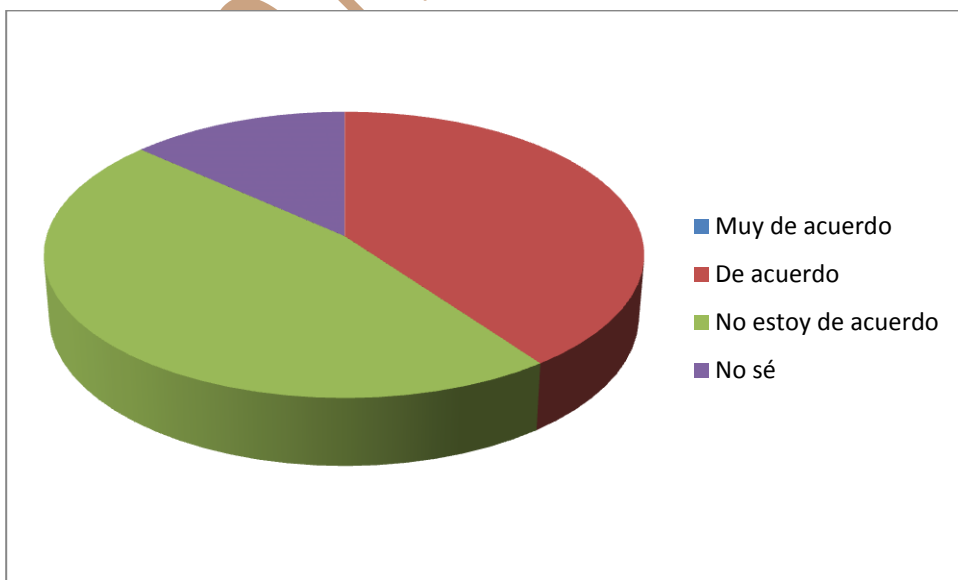
Pregunta 1. Mi jefe es objetivo cuando evalúa mi desempeño



Pregunta 2. Recibo retroalimentación adecuada cuando se evalúa mi desempeño

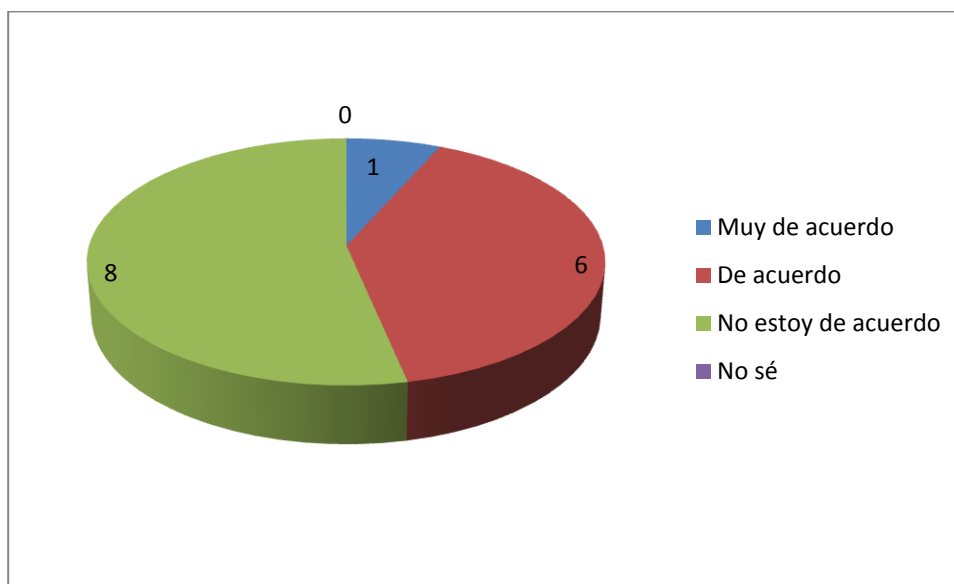


Pregunta 3. La evaluación del desempeño del personal eventual es la adecuada

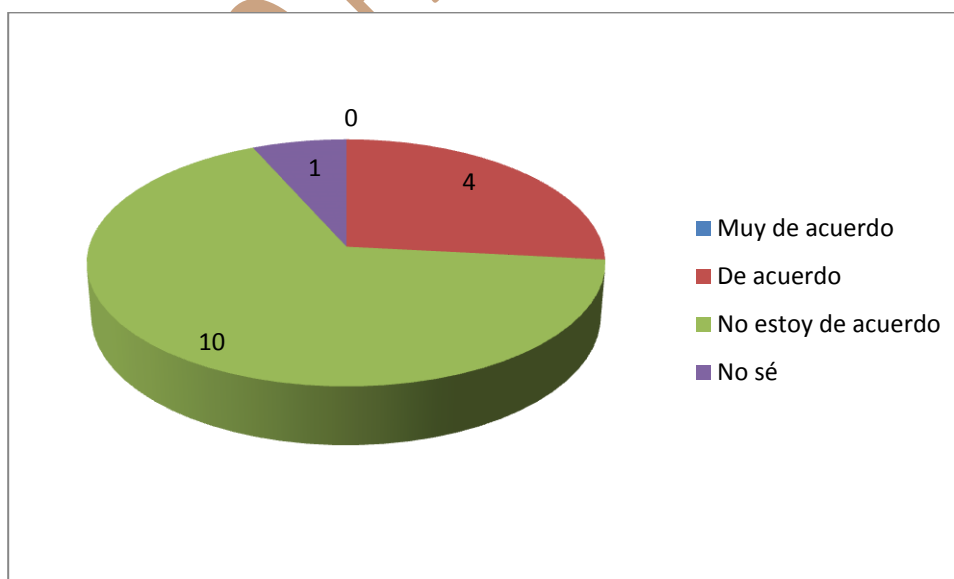


Indicador 4. Percepción de condiciones de trabajo de personal eventual

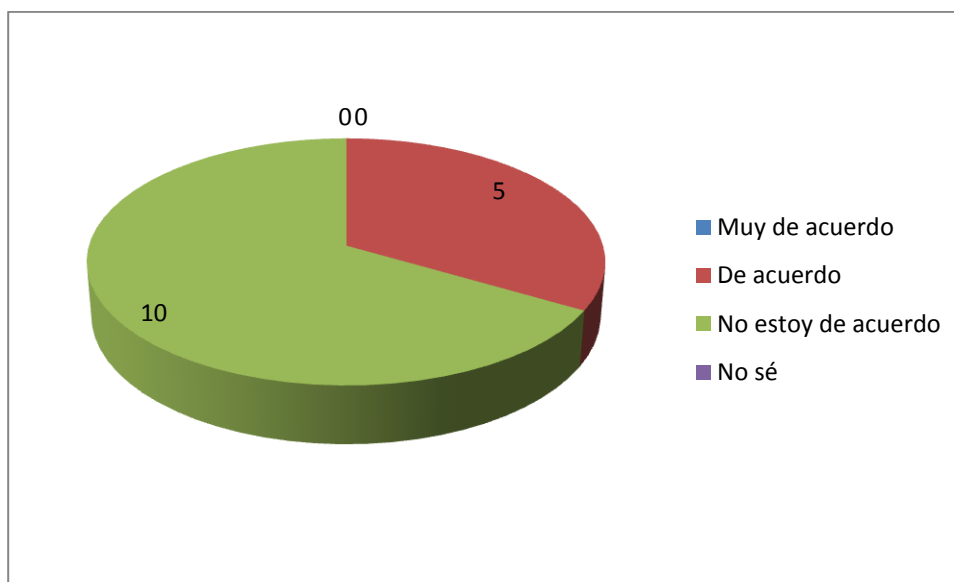
Pregunta 1. Estoy de acuerdo con los procedimientos de ingreso y selección del personal eventual



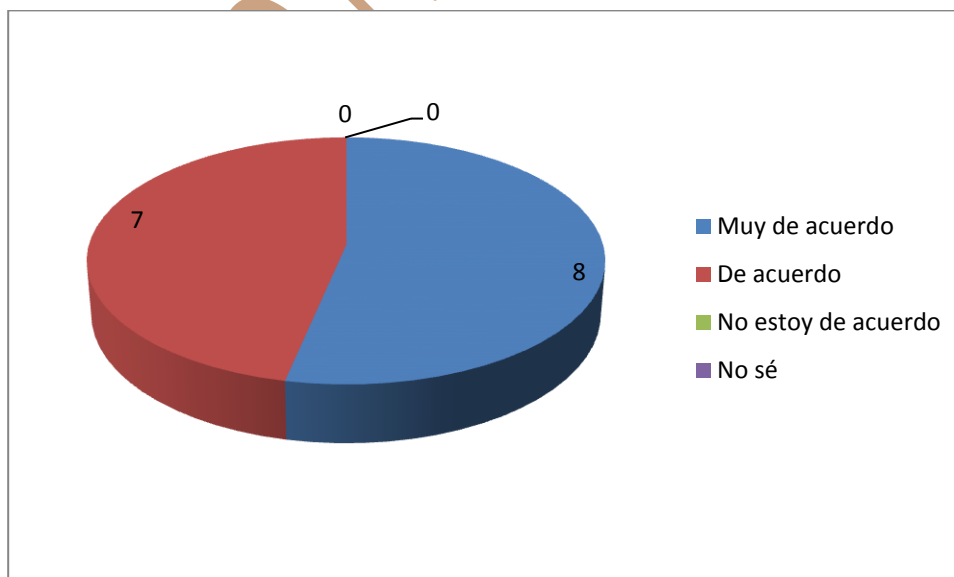
Pregunta 2. Estoy de acuerdo en los niveles de puesto y remuneraciones pagadas al personal eventual



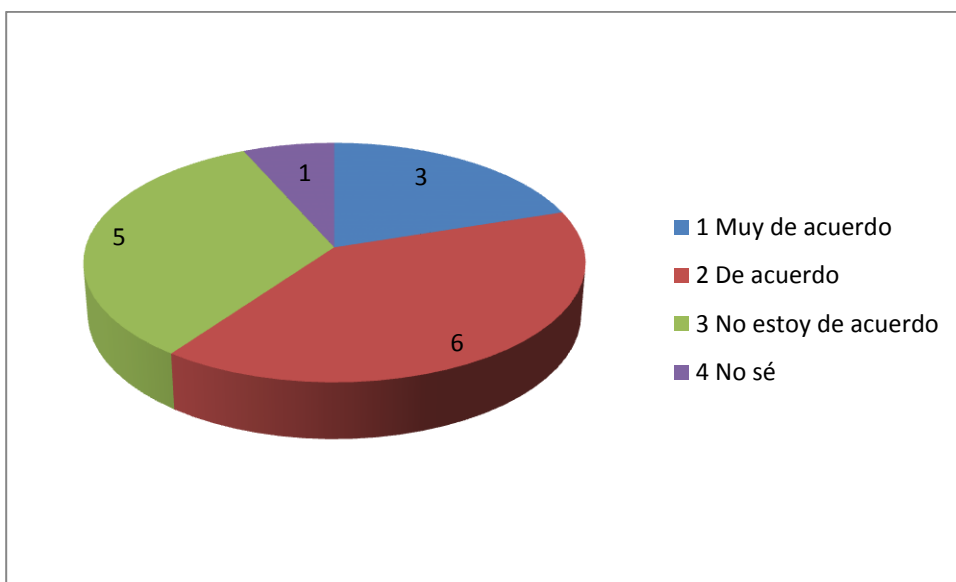
Pregunta 3. El personal eventual tiene un nivel de percepciones acorde con la responsabilidad de su puesto



Pregunta 4. Considero que el personal eventual debe ser evaluado en su desempeño como requisito de permanencia



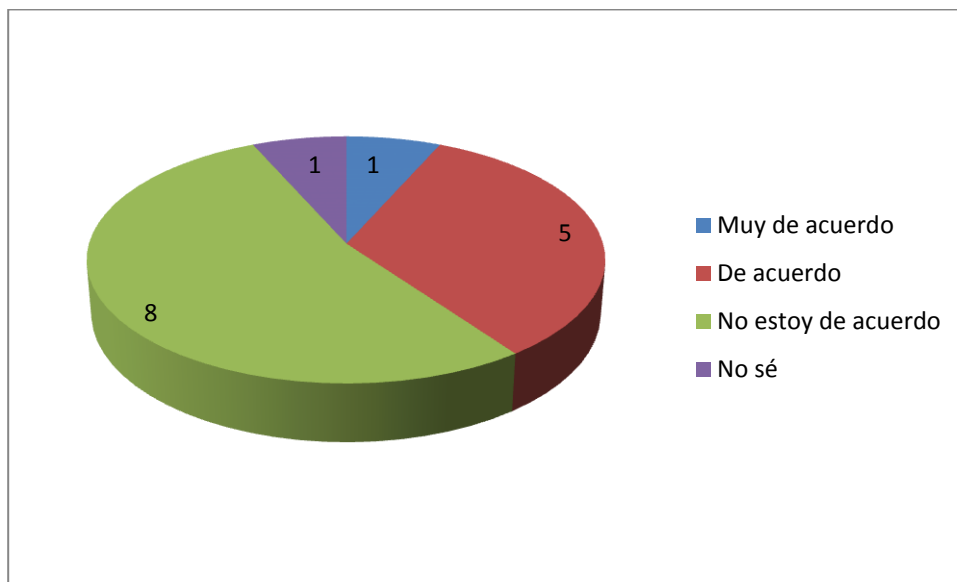
Pregunta 5. Estoy de acuerdo que el subsistema de separación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera aplique sólo al personal de estructura



Pregunta 6. Estoy de acuerdo con los sistemas de recompensa establecidos



Pregunta 7. Las promociones laborales están proporcionalmente ligadas a mi desempeño



2.5.6.2 Análisis de los resultados

Indicador 1. Sentido de pertenencia

El 100% de las personas encuestadas, contestó estar muy de acuerdo o de acuerdo en las preguntas 1, 2 y 3, referente a que le gusta su organización, siente orgullo de pertenecer a ella, y se siente integrado en la misma.

Sin embargo, el 67% contestó que cambiaría de empleo si obtuviera un ingreso mayor al que percibe ahora. A pesar de ello, se concluye el personal encuestado tiene sentido de pertenencia a la organización y siente orgullo de laborar en la misma.

Indicador 2. Conocimiento del puesto

El 100% del personal encuestado, manifestó estar muy de acuerdo o de acuerdo en conocer los requerimientos del puesto y tener claras las metas individuales antes de ser evaluado su desempeño

El 90% de las respuestas señalaron que se consideran capacitados para desempeñar todas las funciones de su puesto.

Indicador 3. Desempeño

El 86% del personal evaluado, contestó que su jefe lo evalúa objetivamente y el 93% señaló que recibe retroalimentación respecto de su evaluación.

Sin embargo, sólo el 40% del personal consideró que la evaluación al desempeño del personal eventual es la adecuada.

Indicador 4. Percepción de condiciones de trabajo de personal eventual

El 53% de las respuestas obtenidas, indican no estar de acuerdo en los procedimientos de ingreso y selección del personal eventual, así como el 67% señaló que no está de acuerdo con los niveles de puesto y remuneraciones, así como la concordancia de la responsabilidad y las percepciones obtenidas por dicho personal eventual.

El 100% contestó que el personal eventual debe ser evaluado en su desempeño como requisito de permanencia y el 60% señaló no estar de acuerdo con los sistemas de recompensa establecidos.

Dadas las respuestas, puede establecerse que el personal de estructura considera que las condiciones de trabajo del personal eventual no son equitativas en relación con las suyas propias, y que aquéllos deben ser evaluados mediante otro método, ya que consideran que la evaluación que actualmente se realiza no es la adecuada.

Capítulo 3. Propuesta de Intervención

3.1 Propuesta 1

MEJORAR EL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, QUE ATRAIGA AL PERSONAL MAS ADECUADO PARA OCUPAR LOS PUESTOS DE LA INSTITUCION

Con esta propuesta, se busca que el personal de nuevo ingreso a la Organización, esté dotado de conocimientos y habilidades de acuerdo al perfil del puesto.

Con ello, se atraerá al mejor talento en el mercado, a fin de contar con el personal más adecuado para cada puesto de la Institución.

Dado que el personal de mando medio, ya tiene actualmente un sistema de servicio profesional de carrera, en el que se incluye en proceso de reclutamiento y selección, el que se realiza a través de concursos públicos y abiertos, esta propuesta estará enfocada a mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal de base (sindicalizado) y personal operativo de confianza, así como al personal eventual, a los que no les aplica la Ley de Servicio Profesional de Carrera vigente.

Esta intervención, definirá bases claras para reclutar personal, definiendo en primer lugar el inventario actual de recursos humanos, así como el inventario requerido de recursos humanos.

Deberá establecer los perfiles para cada puesto, así como la valuación de los mismos, a fin de determinar los niveles de sueldo apropiados a cada uno de ellos.

Establecerá los medios que habrán de utilizarse para reclutar, así como las pruebas de conocimiento y aptitudes que habrán de aplicarse a los postulantes.

Se definirán en la entrevista los factores a evaluar, a fin de elegir al candidato más adecuado.

Finalmente como parte de la contratación se establecerá un programa de inducción del personal de nuevo ingreso.

Con una adecuada selección de personal, se logrará colocar en la Institución a los ocupantes adecuados y que a medida que adquieran conocimientos y desarrollen habilidades, presentan potencial para ocupar cargos que exijan mayor grado de responsabilidad.

Así como los espartanos seleccionaban hombres de talla mayor para la milicia y los esclavos de color, fueron seleccionados para trabajos rudos, por ser hombres fuertes, asimismo es como en la Organización deben buscarse los candidatos más aptos que requerirán menos capacitación y menor tiempo para adaptación, así como que se sentirán satisfechas con su trabajo, y más comprometidas y productivas, dado que la motivación será mayor.

3.2 Propuesta 2

DESARROLLAR UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO QUE INCLUYA AL PERSONAL EVENTUAL, PARA PROMOVER LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL, EL COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES Y SU DESEMPEÑO LABORAL.

Con esta intervención, se pretende Desarrollar e implementar un sistema de evaluación de desempeño, sobre bases de equidad e igualdad, considerando que se deberá capacitar al personal a fin de que conozcan el sistema y se potencialice las posibilidades de éxito del mismo.

Ello conlleva a mejorar el clima laboral y el desempeño de los empleados, a través de una evaluación equitativa e imparcial.

Para ello, será necesario en primera instancia:

- 1.- Diagnosticar la situación actual del clima laboral de la organización
- 2.- Conocer la percepción que los empleados tienen respecto de las condiciones de trabajo del personal eventual que tiene los mismos niveles de sueldo que los empleados de estructura
- 3.- Desarrollar un sistema de evaluación de desempeño para el personal.
- 4.- Capacitar al personal que realizará el rol de evaluador, a fin de que conozca el sistema de evaluación de desempeño y la importancia de una adecuada aplicación del mismo.

3.3 Argumentación de la alternativa elegida

Considerando que la rotación de personal es mínima, considero que el optar por la primera alternativa, es una solución a largo plazo, dado que el personal actual, tiene en promedio 16 años de antigüedad laboral, lo que significa, que laborarán en la Institución al menos 14 años más.

Por tales razones, la segunda alternativa es la más viable, ya que parte de evaluar el desempeño del personal que actualmente forma la plantilla de la Institución, y que es el personal que permanecerá por lo que es necesario incrementar la productividad, el compromiso laboral, la motivación y una adecuada evaluación de desempeño, es el medio apto para lograrlo.

3.4 Descripción de la Propuesta

3.4.1 Líneas de Acción

- Conformación de un Comité Evaluador, para realizar una evaluación de 360 grados.
- Determinación de los indicadores a evaluar y ponderación de los mismos. Diseño de formatos
- Elaboración de un manual de entrenamiento, para difundir el método de evaluación de desempeño, y al mismo tiempo capacitar al personal en la técnica a utilizar.

3.4.2 Plan de Acción

- **3.4.2.1 Conformación de un Comité Evaluador**

Reglamento del Comité Evaluador del Personal de Estructura y Eventual de la Institución X en la Dirección Local Aguascalientes

3.4.2.1.1. Disposiciones Generales

El Comité Evaluador del Personal de la Institución X, en la Dirección Local Aguascalientes, es un órgano coordinador en materia de evaluación de desempeño, en la que de forma corresponsable participan personal de las diversas áreas involucradas, con el objetivo de promover la equidad e igualdad en la evaluación del desempeño de los empleados, para lograr la mejora del clima organizacional, promover la motivación laboral y la satisfacción del personal.

Para cumplir con lo anterior, el Comité deberá evaluar al personal, de acuerdo a su desempeño, sobre una base de equidad para lograr un mejor desempeño y cumplimiento de sus funciones, así como reconocer, valorar y estimular a los trabajadores que por su productividad en el trabajo, así como por su aportación destacada contribuyan al logro de los objetivos estratégicos de la Organización, así como al cumplimiento de las metas colectivas establecidas.

El presente Reglamento, tiene como propósito normar el funcionamiento del Comité Evaluador del Personal en la Dirección Local Aguascalientes, para lograr su integración y la adecuada participación de todos los integrantes.

3.4.2.1.2. Objetivo

El Comité Evaluador tiene como objetivo general, promover, organizar, y operar las acciones de evaluación de desempeño de los trabajadores de la Dirección Local Aguascalientes, con el fin de lograr:

- ✓ Reconocer, valor y estimular a los trabajadores destacados
- ✓ Mejorar el clima organizacional a través de una evaluación justa e igualitaria
- ✓ Elevar la productividad y la motivación de los empleados
- ✓ Elevar el compromiso de los empleados para el logro de los objetivos estratégicos y metas colectivas institucionales

3.4.2.1.3. Integrantes

El Comité Evaluador estará integrado, por los siguientes servidores públicos:

- 1.- El Titular de la Dirección Local
- 2.- El Subdirector de Enlace Administrativo
- 3.- El Subdirector de Administración del Agua
- 4.- El Subdirector de Asistencia Técnica Operativa
- 5.- El Subdirector de Consejos de Cuenca
- 6.- El Jefe de Departamento de Personal
- 7.- El Enlace de Capacitación (Área de Innovación y Calidad)

Cada titular, tendrá un suplente, nombrado por Él mismo, el que tendrá como mínimo un puesto de responsabilidad de Jefe de Departamento.

3.4.2.1.4. Atribuciones

El Comité Evaluador tendrá las siguientes atribuciones:

- 1.- Vigilar y controlar la correcta aplicación del presente reglamento.
- 2.- Proponer modificaciones a las bases sobre las que se realiza la evaluación de los empleados.
- 3.- Evaluar el desempeño de los trabajadores de la Comisión Nacional del Agua.
- 4.- Proponer y aprobar cambio en los representantes de las distintas áreas de esta Comisión.
- 5.- Aprobar el nombramiento de suplentes de cada uno de los titulares del Comité.

3.4.2.1.5. De las reuniones del Comité

Las evaluaciones al desempeño se realizarán una vez al año, por lo que el Comité Evaluador sesionará una vez al año de forma ordinaria, y cuantas veces se considere necesario, de acuerdo a las necesidades de trabajo se convocará a sesión extraordinaria. Se deberá contar con la asistencia de al menos el 70% de los integrantes para que se declare quorum legal.

Las reuniones se organizarán y desarrollarán conforme al orden del día presentado por el Secretario Ejecutivo y aprobado por el Presidente.

El Presidente del Comité, será el Titular de la Dirección Local, y el Secretario Ejecutivo, será el Subdirector de Enlace Administrativo.

El resto de los integrantes, participaran como vocales.

Todos los integrantes del Comité Evaluador participarán con voz y con voto. En caso de empate, el Presidente tendrá voto de calidad.

El Secretario técnico será responsable de convocar a las reuniones, levantar actas de reunión, así como las minutas de acuerdos.

“SÓLO PARA CONSULTA”

- **3.4.2.2. Determinación de los factores a evaluar y ponderación de los mismos**

Se evaluarán 3 factores distintos, siendo los siguientes:

1.- Mediante el método de escala de calificación, se evaluará el desempeño por competencias, a través de la evaluación de 10 factores, en una escala de 1 a 5.

2.- Se realizará un análisis del rendimiento, evaluando los objetivos en relación con el grado de consecución, en una escala de 1 a 5.

3.- Se calificará mediante el método de evaluación de incidentes críticos, dos incidentes positivos y dos incidentes negativos de la conducta de los empleados

..SÓLO PARA CONSULTA..

- **3.4.2.2.1. Diseño de Formatos de evaluación**

Formato para evaluar el desempeño por competencias

Instrucciones. Para la evaluación de las competencias siguientes, indique la escala de calificaciones, según el comportamiento del empleado.

Nombre del empleado _____

Departamento _____

Evaluador _____

Fecha _____

Firma del evaluador _____

Firma del empleado _____

Competencias	Excelente 5	Bueno 4	Regular 3	Aceptable 2	Deficiente 1
Orientado a Resultados Preocupado por el cumplimiento de objetivos y consecución de resultados					
Colaboración Es capaz de trabajar con grupos multidisciplinarios y compañeros de trabajo muy distintos.					
Liderazgo Trasmite la visión de la organización, desarrolla la cooperación y el trabajo en equipo, llevando al grupo a conseguir los objetivos					
Comunicación Transmite oportunamente la información necesaria a las personas de su área de forma clara y adecuada.					
Flexibilidad Es capaz de adaptarse con facilidad a los cambios, trabajando con efectividad frente a situaciones variables y diferentes					
Trabajo en equipo Da prioridad al éxito del equipo frente al éxito personal. Su visión incluye a subordinados, jefes, pares y clientes internos y externos					
Decisión Toma decisiones consistentes, viables y ponderadas, asumiendo plenamente las consecuencias					

Organización Planifica y coordina su propio trabajo o el de su unidad, asignando prioridades, utilizando recursos con eficiencia y eficacia					
Desempeño con integridad Desarrolla la conducta, de modo que las acciones y palabras son honestas, imparciales y creíbles, orientadas a una cultura de confianza.					
Desarrollo personal y compartido Facilita el aprendizaje en todas las partes de la organización. Aprende y fomenta el aprendizaje continuo					
Resultado					
Calificación Total					

..SÓLO PARA CONSULTA..

Formato para evaluar análisis de rendimientos

Instrucciones. Para la evaluación de los rendimientos, indique la escala de calificaciones, según el comportamiento del empleado.

Nombre del empleado _____

Departamento _____

Evaluador _____

Fecha _____

Firma del evaluador _____

Firma del empleado _____

Objetivos de Gestión	Ponderación	Nivel de consecución	Comentarios
	100%		

Formato para evaluar incidentes críticos

Instrucciones. En la tabla anexa, registre dos incidentes críticos específicos de la conducta del empleado, que hayan sido extremadamente malos o buenos.

Nombre del empleado _____

Departamento _____

Evaluador _____

Fecha _____

Firma del evaluador _____

Firma del empleado _____

Fecha	Conducta positiva del empleado	Fecha	Conducta Negativa del empleado

Formato de acciones de mejora

Instrucciones. Para la evaluación de las competencias siguientes, indique la escala de calificaciones, según el comportamiento del empleado.

Nombre del empleado _____

Departamento _____

Evaluador _____

Fecha _____

Puntos que debe mejorar	Acciones Propuestas	Fecha de cumplimiento

Firma del Presidente del Comité Evaluador

Firma del empleado

Formato de Calificación final de evaluación de desempeño

Nombre del empleado _____

Departamento _____

Evaluador _____

Fecha _____

Factor	Puntaje
Evaluación de competencias	
Análisis de rendimientos	
Incidentes críticos	
Total	

Firma del Presidente del Comité Evaluador

Firma del empleado

- **3.4.2.3 Manual de entrenamiento**

- 1.- Bienvenida
- 2.- Definición de objetivos de gestión
- 3.- Evaluación por competencias
- 4.- Evaluación de rendimientos
- 5.- Evaluación de incidentes críticos
- 6.- Puntos de mejora
- 7.- Retroalimentación
- 8.- Entrevista de evaluación

3.4.2.3.1.- Bienvenida

Con la finalidad de aplicar la evaluación de desempeño anual a los empleados de la Dirección Local Aguascalientes, se crea el presente instrumento, mediante el que se pretende facilitar la operación del mismo, y obtener resultados objetivos y confiables, que arrojen información veraz que permitirá dar a los empleados retroalimentación sobre su desempeño y establecer acciones de mejora para elevar la productividad y mejorar el comportamiento y las conductas.

3.4.2.3.2.- Definición de objetivos de gestión

La evaluación se realizará por año de calendario, del 01 de enero al 31 de diciembre del año de que se trate.

Por tal motivo, es indispensable que al inicio del período de evaluación, se fijen de 5 a 10 objetivos para cada uno de los empleados. Estos objetivos deben ser medibles y ponderados de forma que la suma total arroje un valor de cien.

Son específicos para cada empleado, y deberán ser fijados por el jefe inmediato, en consenso con el empleado que será responsable de alcanzarlos.

La evaluación del cumplimiento de los objetivos de gestión, será responsabilidad del jefe inmediato, y una vez realizada, deberá entregar el formato al enlace de capacitación de la Dirección Local.

3.4.2.3.3 Evaluación por competencias

Se considerará la evaluación de diez competencias, como se detalla a continuación:

Orientación a resultados

Colaboración

Liderazgo

Comunicación

Flexibilidad

Trabajo en equipo

Decisión

Organización

Desempeño con integridad

Desarrollo Personal y compartido

La escala de calificación es del 1 al 5, según la conducta del empleado, donde:

1 = Deficiente

2 = Aceptable

3 = Regular

4 = Bueno

5 = Excelente

Las competencias serán evaluadas por el Jefe inmediato, así como por el Subdirector del área a la que se encuentra adscrito el empleado.

Cada factor tendrá la ponderación que determine el jefe inmediato, y el puntaje total debe ser cien.

Ambos formatos, deberán ser entregados al enlace de capacitación de la Dirección Local.

3.4.2.3.4 Evaluación de Rendimientos

La evaluación del cumplimiento de los objetivos de gestión, será responsabilidad del jefe inmediato, y una vez realizada, deberá entregar el formato al enlace de capacitación de la Dirección Local.

3.4.2.3.5 Evaluación de incidentes críticos

El jefe inmediato del evaluador, definirá dos incidentes críticos positivos y dos negativos.

Los incidentes críticos positivos y negativos, no agregan puntaje a la calificación de la evaluación. Sólo serán utilizados en caso de empate entre dos empleados; asimismo, servirá como fuente de información para establecer acciones que el empleado debe mejorar en su desempeño.

Una vez requisitado el formato de evaluación de incidentes críticos, el jefe inmediato, deberá entregarlo al enlace de Capacitación de la Dirección Local.

3.4.2.3.6 Puntos de Mejora

El enlace de capacitación, es el servidor público responsable de recabar toda la información referente a las evaluaciones de los empleados.

En el mes de diciembre de cada año, el Secretario Técnico del Comité Evaluador de la Dirección Local, convocará a reunión, a fin de analizar los resultados que arrojan los formatos para evaluar el desempeño de los empleados de la Dirección Local Aguascalientes.

El Comité Evaluador analizará los resultados y concentrará la información obtenida.

Con base en la información anterior, el Comité Evaluador emitirá la calificación final del desempeño del empleado.

El Comité Evaluador, también será responsable de determinar los puntos de mejora de cada empleado, así como las acciones propuestas y las fechas de cumplimiento. Estas fechas serán determinadas por el vocal Titular del área a la que el empleado se encuentre adscrito.

3.4.2.3.7 Retroalimentación y entrevista de evaluación

Una vez que el Comité de Evaluación determine la calificación final así como los puntos de mejora del empleado, será el Jefe inmediato al que le corresponde brindar retroalimentación al empleado respecto de su desempeño.

Lo anterior se llevará a cabo a través de una entrevista de evaluación, en la que el jefe inmediato, debe asegurarse que el empleado comprende la forma en la que fue evaluado.

Debe tratar los puntos fuertes, y al final los puntos débiles, dando la oportunidad al empleado de que exprese su punto de vista.

Debe informarse al empleado sobre los puntos de mejora, y las acciones que se realizarán para llevar a cabo dichas mejoras.

Aún cuando el desempeño del empleado haya sido evaluado como deficiente, el jefe inmediato, debe cerrar la evaluación con una frase positiva.

Capítulo 4. Evaluación de la Propuesta

4.1 Importancia

Dado las diversas teorías de motivación, que señalan que ésta va más allá de un aspecto económico, y muy atrás quedaron las ideas que señalaban que un empleado se motiva a través del premio-castigo, es de suma importancia establecer mecanismos que ayuden a identificar los puntos de mejora de cada empleado, su contribución a los logros y objetivos de la organización, así como base para el inicio de planes de desarrollo, metas y objetivos.

Las organizaciones mantienen una competencia continua solamente a través del desarrollo de sus recursos humanos. La evaluación del desempeño es un mecanismo potencial para este proceso. (Wayne, 2005).

La propuesta que se presenta, implica un mínimo costo ya que solamente se requiere la difusión de la misma a través de un curso de entrenamiento, y el reforzamiento mediante cualquier medio impreso o electrónico.

Se espera que el personal directivo reconozca las ventajas de obtener una evaluación objetiva y al emitir la calificación final un equipo interdisciplinario, disminuyan las percepciones subjetivas que el jefe inmediato por sí solo puede tener.

4.2 Reflexiones sobre la metodología

La metodología utilizada en la propuesta presentada evalúa el desempeño considerando tres factores:

- 1.- Competencias
- 2.- Rendimiento
- 3.- Incidentes críticos

Se eligieron 10 competencias, que son aplicables de forma general a cualquier puesto de mando medio; sin embargo, el jefe inmediato del evaluado, así como el propio Comité Evaluador, puede proponer que se modifiquen alguna o varias de estas competencias a evaluar, de acuerdo al puesto de que se trate.

De igual forma, se propone que el rendimiento se evalúe con base en el cumplimiento de objetivos, siendo éstos de cinco a diez. En este caso, también el número de objetivos puede variar, siempre y cuando de la ponderación resulte un peso total de cien.

El Comité Evaluador está conformado inicialmente por el Titular de la Dirección Local, cuatro Subdirectores Locales, el Jefe de Departamento de Personal y el Enlace de Innovación y Calidad, teniendo como atribución aceptar la modificación en la estructura de sus miembros, así como la incorporación de otros integrantes.

4.3 Recomendaciones

Debe tomarse en cuenta, que el personal de mando se conforma de personal de estructura y personal eventual.

El personal eventual, puede ser cambiante de acuerdo a los recursos presupuestales para su contratación y las necesidades propias del servicio, por lo que el cambio puede darse no sólo de una persona por otra, sino inclusive, de una descripción de puesto por otro, por lo que deberá adaptarse el método de evaluación de acuerdo al personal que será evaluado.

Debe tener considerado que el personal de mando, es evaluado de acuerdo a las Leyes Federales vigentes, y que dicha evaluación es para fines de permanencia.

Sin embargo, debe tenerse en cuenta, que las promociones y aumentos salariales, no están acotadas por las evaluaciones de desempeño, ya que los mecanismos para ello están explícitamente determinados en la Ley del Servicio Profesional de Carrera y su Reglamento.

4.4 Conclusión

Con esta intervención, se pretende que la evaluación al desempeño de los empleados, se realice de forma objetiva, evitando que el Jefe inmediato emita calificaciones de forma unilateral y que tiendan a desviar los resultados de manera subjetiva.

Con la participación de un Comité evaluador, se pretende eliminar, los efectos subjetivos de evaluación como el efecto del halo, la tendencia central y el sesgo, entre otros.

El hecho de realizar una evaluación objetiva al desempeño, hará que los empleados evaluados busquen con sus acciones mejorar la calidad de su trabajo, elevar su productividad y contribuir al logro de los objetivos institucionales

La evaluación al desempeño se ha convertido en la actualidad en una herramienta de suma utilidad para motivar al empleado y contribuir a elevar su productividad, su sentido de pertenencia y satisfacción personal.

Según Puchol (2007), las personas abandonan las organizaciones por factores relacionados con cuatro causas principales:

Problemas de tipo retributivo

Problemas de Promoción

Problemas inherentes al propio trabajo

Problemas con el jefe inmediato (Puchol, 2007, p. 299-301)

Señala el mismo autor, la satisfacción de los trabajadores, crece en la medida que se satisfacen las siguientes expectativas:

Conocimiento de los objetivos de la organización y posibilidad de participar en la elaboración de los mismos; conocer las expectativas que la organización tiene

respecto de su desempeño; estar enterado de la forma como será evaluado su desempeño; enfrentarse a tareas que le representen retos, donde tenga delegación de autoridad para tomar decisiones, pero sin sentir el abandono de su jefe inmediato; posibilidad de crecimiento, conocimiento sus propias posibilidades de promoción; Relaciones interpersonales fluidas con su jefe inmediato, mediante el diálogo, información eficaz y eficiente, reconocimiento por los trabajos bien realizados y retribución equitativa conforme al desempeño realizado.

Estas expectativas pueden ser cumplidas mediante la evaluación al desempeño del empleado, toda vez que con ello el trabajador conoce los objetivos de la organización, así como su contribución a los mismos mediante metas individuales.

De igual forma, la evaluación a su desempeño, permitirá al empleado conocer la forma en que fue evaluado, los puntos de mejora, establecimiento de planes de desarrollo, así como una comunicación fluida con su jefe inmediato a través de la entrevista de evaluación en la que mediante una retroalimentación entre jefe inmediato y empleado se acuerdan acciones para mejora, así como planes de desarrollo según el potencial del empleado.

De ahí la importancia de establecer un sistema de evaluación de desempeño sobre bases de equidad e igualdad.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2002) Diccionario de preguntas, Gestión por competencias. 2ª. Edición, Argentina: Granica, S.A.

Alles, M (2002). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias. 2ª. Edición, Argentina: Granica, S.A.

Alles, M. (2005) Desempeño por competencias. 1ª. Edición, Argentina: Granica, S.A.

Alles, M (2005). 5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos. 1ª. Edición, Argentina: Granica, S.A.

Alles M. (2006) Selección por competencias. 1ª. Edición, Argentina: Granica, S.A.

Arias Galicia, F. (1991). Administración de Recursos Humanos. 3ª. Edición. México: Trillas

Bohlander G. Snell, S. (2008). Administración de Recursos Humanos. 14ª. Edición. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Condiciones Generales de Trabajo, de la Secretaría X, Capítulo IX, pag. 37. 1ª. Edición. México.

Cummings, LL, Schwab D. (1994). Recursos Humanos: Desempeño y Evaluación. 1ª. Edición. México: Trillas

Dessler, Gary (2001). Administración de Personal. 8ª. Edición, México: Pearson Educación

Dessler, Gary (2004). Administración de Recursos Humanos: enfoque latinoamericano. 2ª. Edición, México: Pearson Educación

Editorial Vértice (2008). Coordinación de Equipos de Trabajo. España. Publicaciones Vértice.

Gan Federico; Berbel Gaspar, (2007). Manual de Recursos Humanos, 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. 1ª. Edición, España: Editorial UOC

Graña J, Director General de Diageo México, Rh Magazine, año 1, 006, entrevista por Rogelio Salcedo.

Kotler P, Amstrong G, (2003) Fundamentos de Marketing. 6ª. Edición, México: Pearson Educación

Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado Reglamentaria del Apartado B del Artículo 123 constitucional, Título II, Capítulo VI; Título III, Capítulo I;(2006).

Ley Del Servicio Profesional de Carrera. Título I, capítulo único; Título II, Capítulos primero y segundo; Título III, capítulo I, II, III, IV, V y VI; (2007)

Martí García, M (2006). El Agradecimiento. 1ª. edición, México: Ediciones Internacionales Universitarias, S.A. de C.V.

Maslow H. (1991) Motivación y Personalidad. 3ª. Edición. México: Ediciones Díaz de Santos

Mondy R. Wayne, Robert N. Noé (2005) Administración de Recursos Humanos. 9ª. Edición. México: Pearson Educación

Nelson B. (2005) 1001 Formas de motivar a los empleados. 1ª. Impresión en español. Colombia: Grupo editorial Norma

Puchol L, (2007) Dirección y Gestión de Recursos Humanos. 7ª. Edición. España: Ediciones Díaz de Santos

Ramírez Romero A. Rh Magazine, año 1, 005, Artículo "Que motiva a los altos potenciales"

Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, Capítulo décimo cuarto, pag. 20-21 (2007)

Reyes Ponce A. (2005). Administración Por Objetivos. 1ª. Edición. México: Editorial Limusa.

Reyes Ponce, A. (2007). El análisis de Puestos. 5ª. Edición. México: Editorial Limusa.

Robbins S. (1998) Fundamentos de comportamiento organizacional. 5ª. Edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. de C.V.

Robbins, S. (2005) Administración. 8ª. Edición. México: Pearson Educacion

Rodríguez Valencia, J. (2006) Dirección Moderna de organizaciones. 6ª. edición.
México: Thomson Editores, S.A. de C.V.

Rodríguez Valencia, J. (2007). Administración Moderna de Personal. 7ª. Edición.
México: Thomson Editores, S.A. de C.V.

Sagi Luis- Vela Grande, (2004), Gestión por competencias, El reto compartido del
crecimiento personal y de la organización. 1ª. Edición. España: Esic Editorial.

Saló, N (2005). Aprender a comunicarse en las organizaciones. 1ª. Edición.
España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A. de C.V.

Soto E., Dolan S. (2004), Las Pymes ante el reto del S. XXI, los nuevos mercados

Suprema Corte de Justicia de la Nación; Tesis **jurisprudencial** N°43/1999,
referida a la sindicación única prevista en la Ley Federal de los Trabajadores al
Servicio del Estado (1999)

Werther Jr, W y Davis, H. (2008). Administración de Personal y Recursos
Humanos. 6ª. edición. México: Mc Graw Hill.