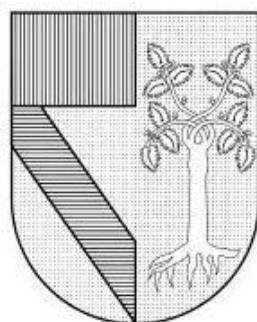


# **UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

---

**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y CIENCIAS SOCIALES**

**ESCUELA DE PEDAGOGÍA**



**“PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO PARA FUNDACIÓN TELETÓN MÉXICO A.C.”**

**C A S O**

**QUE PRESENTA**

**PATRICIA VEGA SALAZAR**

**P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :**

**MAESTRA EN CAPITAL HUMANO**

**DIRECTOR DEL CASO:**

**Dr. David René Thierry García**

## **Dedicatorias y agradecimientos**

A Dios por iluminar mi camino y llenarme de fuerza.

A mis papás por el amor, dedicación, sacrificios y apoyo incondicional para impulsarme a seguir desarrollándome y cumplir con este sueño. Este es su logro...

A mi hermana por su alegría y motivación constante, impulsándome siempre a ser mejor.

A mis abuelos por inspirarme con su ejemplo de perseverancia y forma de ver la vida.

A mis profesores por dejar su huella contribuyendo en mi formación personal y profesional.

A Fundación Teletón y BASF por marcar el rumbo de mi carrera dándome la oportunidad de colaborar y aprender con ellos.

A todos los que de forma directa o indirecta me apoyaron en todo el proceso del estudio de la Maestría y en la realización de este proyecto.

# ÍNDICE

ÍNDICE.....	2
INTRODUCCIÓN .....	4
Justificación del tema.....	4
Objetivos.....	5
Esquema de Presentación y Desarrollo (Modalidad).....	7
MARCO CONTEXTUAL .....	8
Misión .....	8
Objetivos principales.....	8
Principios Institucionales.....	9
Características Principales.....	9
Historia .....	10
Certificaciones .....	11
Estructura .....	12
APARTADO TEÓRICO .....	13
Rol de Recursos Humanos .....	13
Generalidades Gestión del Desempeño.....	15
Evaluación de Desempeño por Objetivos .....	16
Evaluación por Competencias .....	18
Proceso de evaluación de desempeño .....	21
PROPUESTA DE RRHH DEL PROYECTO .....	23
Desarrollo Humano en la Dirección General .....	24
Nuevo Proceso e Implementación del nuevo modelo de evaluación.....	26
Evaluación de los Objetivos .....	27

Evaluación de las Competencias..... 30

Implementación del nuevo modelo ..... 34

Plan de Carrera, Talentos Clave y Compensaciones ligadas a la evaluación ..... 37

CONSIDERACIONES FINALES..... 39

FUENTES DE INFORMACIÓN ..... 41

# INTRODUCCIÓN

## **Justificación del tema**

Como lo indica (Alles, 2002a), se habla mucho de la necesidad de alinear la estrategia del negocio con las prácticas de Recursos Humanos, ya sea en las empresas tradicionales como en aquellas sin fines de lucro se puede implementar la Gestión de Recursos Humanos por Competencias para alcanzar al máximo los objetivos planteados.

Los diferentes subsistemas de Recursos Humanos repercuten en la estrategia: ayudan a lograrla o afectan para no lograrla, cuando el personal no está alineado a los objetivos organizacionales. Para bien o para mal, los subsistemas de Recursos Humanos influyen sobre los resultados finales.

Esta propuesta se sugiere debido a que el actual sistema de evaluación del desempeño de Fundación Teletón no brinda información estratégica que sirva como diagnóstico para Planes de Desarrollo, Capacitación, etc. Por otro lado, no se fomenta la retroalimentación continua y no hay etapas establecidas para llevar a cabo el establecimiento, seguimiento y revisión de metas.

Debido a que en Fundación Teletón no se cuenta con un plan de desarrollo, no existen metodologías como el coaching y/o mentoring. Tampoco se cuenta con un sistema de reconocimiento de logros para promover que los colaboradores propongan ideas nuevas, innoven y se involucren en nuevos proyectos.

El modelo de evaluación actual no es un proceso vivo, ni existen consecuencias positivas o negativas dependiendo de los resultados, no hay consecuencias posterior a la evaluación que asigna el jefe, incluso hay colaboradores que no llenan su formato de evaluación en todo el año y por lo tanto no son evaluados. La función de Recursos Humanos y de los líderes para gestionar este proceso es meramente operativa y no impacta en la estrategia.

Otra de las características actuales es que no se ponderan los objetivos individuales, ni se aseguran de que cada uno impacte en la estrategia de la Fundación, por lo tanto los colaboradores no están completamente conscientes de la forma en que contribuyen con los objetivos de la Institución.

Todas estas características impactan en la Fundación, ya que los colaboradores realizan su trabajo de la misma forma en que lo han estado realizando todos los años, y no tienen nuevos retos o desarrollo de competencias que permitan por un lado alcanzar mejores resultados en su puesto, y en un futuro prepararse para un movimiento de carrera, generando un impacto en toda la organización, ya que se podría mejorar el rendimiento de cada uno y preparar al talento interno para asegurar la existencia y rentabilidad de la Fundación a lo largo de los años.

## **Objetivos**

De acuerdo con (Alles, 2002a), la Gestión del Desempeño es un proceso que permite definir, implementar, medir y evaluar el desempeño de cada uno de los integrantes de la organización, tanto en forma individual como en forma grupal, y en consecuencia de toda la empresa.

Esta herramienta de Evaluación de Desempeño debe interactuar de formar armoniosa con los diferentes subsistemas de Recursos Humanos, ya que la evaluación de desempeño tiene una directa relación por ejemplo, con Compensaciones, Desarrollo de Carrera y Capacitación.

Al establecer un nuevo modelo de evaluación se integrará el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Se buscará que sea un puente entre el líder y sus colaboradores en donde exista mutua comprensión y un diálogo concreto sobre lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas, así como la forma en que se puede mejorar los resultados.

Este caso en particular tiene el objetivo de realizar una propuesta acompañada de estrategias para cambiar el modelo de evaluación del desempeño del personal administrativo de Fundación Teletón, lo cual repercutirá en un conjunto de beneficios para la institución y para los colaboradores. Creando así, una cultura que promueva el alto desempeño y que sirva como herramienta para alcanzar los objetivos de la institución.

Asimismo, se busca que a través del proceso de evaluación incremente la motivación y se hagan conscientes del nivel de responsabilidad y trascendencia que tienen sus funciones para alcanzar las metas de Fundación Teletón.

El nuevo modelo de evaluación permitirá:

- El desarrollo personal y profesional de los colaboradores.
- Tomar decisiones de promociones y remuneración.
- Recibir retroalimentación sobre los resultados, para saber si deben de mantener o modificar su comportamiento.
- Identificar necesidades de capacitación para los colaboradores.
- Identificar al talento clave de la organización.
- Conocer las expectativas y las inquietudes de los colaboradores.
- Motivar a los colaboradores para que identifiquen la importancia y el efecto de su contribución a la Fundación.
- Mejorar permanente de resultados en la organización mediante la alineación de los objetivos empresariales e individuales.
- El correcto aprovechamiento de los recursos humanos.
- Generar oportunidades de crecimiento y desarrollo.
- Ofrecer un modelo justo de compensaciones y aumentos de sueldo.
- Generar un plan de desarrollo y mejora continua.

## **Esquema de Presentación y Desarrollo (Modalidad)**

La modalidad seleccionada para este proyecto es la resolución de un Caso, la cual consiste en desarrollar un caso real en el campo de los Recursos Humanos y se presentará con los siguientes apartados:

### a) Descripción del contexto

En este apartado se describe a Fundación Teletón que es en donde se sitúa el Caso incluyendo datos generales tales como: giro (objeto social), tipo de empresa, estructura y organización, descripción de las áreas, entre otros datos que se consideraron relevantes para el desarrollo del Caso.

### b) Descripción de la problemática

El Caso plantea la problemática acerca de la Evaluación del desempeño y su relación con los diferentes procesos de Recursos Humanos y en general el impacto en la organización.

### c) Alternativa de solución

Se propone un modelo de evaluación del desempeño integral que evalúe los resultados y los comportamientos de cada colaborador, así como el proceso de implementación y el seguimiento para evaluarlo.



## **MARCO CONTEXTUAL**

Fundación Teletón es una organización sin fines de lucro que busca servir a personas con discapacidad, cáncer y autismo, ofreciéndoles una atención integral y de calidad que promueva su pleno desarrollo e inclusión a la sociedad.

A través de su evento anual de unidad nacional, apoyado por medios de comunicación, logra convocar a todo México promoviendo valores como el amor, la generosidad y la solidaridad. (Fundación Teletón México A.C.)

### **Misión**

Nuestra Misión es servir a nuestra patria, a nuestros niños y jóvenes con discapacidad y cáncer, promoviendo y salvaguardando los valores propios de nuestra cultura mexicana a través de acciones que promuevan la justicia, verdad, paz, fraternidad y progreso bajo nuestro lema: “El amor y la ciencia al servicio de la vida”.

### **Objetivos principales**

1. Promover la unidad nacional en torno a una causa común.
2. Servir a niños con discapacidad, cáncer y autismo en centros de atención especializados que basen sus acciones en los principios de calidad y calidez.
3. Fomentar una cultura de inclusión de las personas con discapacidad y autismo en todos los ámbitos de la vida.
4. Fortalecer la prevención y la detección temprana del cáncer, la discapacidad y el autismo en nuestro país.
5. Contribuir con la labor de instituciones que trabajan en el sector de la discapacidad, el cáncer y el autismo en México a través del Fondo de Apoyo a Instituciones (FAI).

## **Principios Institucionales**

- Amor por aquellos a quienes sirvo: Demostrar una actitud de servicios brindando atención con calidad y calidez, reconociendo la dignidad de la persona.
- Forjar una nueva cultura: Orienta las acciones hacia el logro de objetivos que en conjunto marquen el camino y transformen una sociedad.
- Lealtad a la institución: Aceptación sincera de la misión y la visión, así como la vivencia profunda de las mismas.
- Pasión y Responsabilidad en mi trabajo: Voluntad libre para actuar, conocer y aceptar consecuencias, disfrutando con entrega de lo que se hace y mostrando un excelente cumplimiento.

## **Características Principales**

Fundación Teletón está constituida como una institución privada y sin fines de lucro, la cual busca cambiar la realidad en la que viven muchos mexicanos mediante el trabajo diario de sus colaboradores.

Desde el inicio, soñamos con unir a las empresas y medios de comunicación con la sociedad para lograrlo, y crear una organización que con gran profesionalismo atendiera las necesidades de los niños y jóvenes con discapacidad y de sus familias.

Desde hace más de quince años surge el Sistema Infantil Teletón (SIT), que tiene como objetivo unificar la estructura de funcionamiento y mantener los mismos estándares de calidad en todos nuestros centros.

Hoy Fundación Teletón da servicio de la más alta calidad y calidez a más de 66 mil familias y a más de 75 mil pacientes en sus 21 Centros de Rehabilitación Infantil Teletón (CRIT). Teniendo el sistema de rehabilitación pediátrica más grande del mundo.

A la causa de la discapacidad sumaron las del autismo y el cáncer por la creciente necesidad de atención integral en estos temas. En 2012 abrieron el primer Centro Autismo Teletón y en 2013 iniciaron las operaciones el Hospital Infantil Teletón de

Oncología. No existen en México otros centros y hospitales con los alcances de estos dos. Una vez más son punta de lanza en temas de salud y están decididos a seguir fomentando una cultura de solidaridad e inclusión para nuestros niños.

## **Historia**

En diciembre de 1978, en Chile, el conductor de televisión Mario Kreutzberger, “Don Francisco” hizo público el compromiso de apoyar a las personas con discapacidad; proyecto que hoy en día, en muchos países de América Latina, se conoce como Teletón.

Los medios de comunicación se unieron en ese país para participar en un evento de recaudación que rebasó las fronteras del mundo durante 27 horas, en una emisión continua con un solo fin: brindar ayuda a los niños con discapacidad.

El 12 de diciembre de 1997, en México, Fernando Landeros, hoy Presidente de Fundación Teletón, tomó la iniciativa de “Don Francisco” y convocó por primera vez a 70 medios de comunicación, personalidades del espectáculo, diversas empresas y a toda la nación para realizar el primer Evento Teletón.

Desde entonces, cada año se organiza un maratón televisivo para recaudar los medios que nos permiten cumplir nuestro fin último: trabajar arduamente por la rehabilitación y tratamiento de los niños y jóvenes con discapacidad, cáncer y autismo.

En Fundación Teletón México tomamos un modelo exitoso y lo llevamos a su máxima expresión. Hoy tenemos el sistema de rehabilitación pediátrico más grande del mundo, la Universidad Teletón para formar a los mejores especialistas, un Centro Autismo Teletón y estamos por inaugurar el primer hospital de especialidades para oncología pediátrica en México.

Hoy somos muchas personas las que hacemos posible que Fundación Teletón crezca cada día, nuestros beneficiarios, los niños y sus familias, sociedad, instituciones

aliadas, colaboradores, voluntarios, alumnos, docentes, benefactores, donadores, clientes y proveedores.

Gracias al amor de cada mexicano nació Teletón y desde entonces, la suma de voluntades hace posible su labor.

## Certificaciones



El Sistema CRIT está certificado internacionalmente ante CARF (Comission on accreditation of rehabilitaci3n facilities). Es una organizaci3n que promueve servicios de rehabilitaci3n con calidad y valores brindando 3ptimos resultados enfocados a mejorar la vida de las personas atendidas.

Orgullosamente el Sistema CRIT es la primera instituci3n en nuestro pa3s y la segunda en Latinoam3rica en obtener dicha acreditaci3n, lo que valida que la atenci3n y servicios que se brindan aqu3, cumplen con los est3ndares de calidad a nivel internacional. Los principales aspectos evaluados para otorgar esta certificaci3n fueron:

- La conducci3n y el liderazgo de la organizaci3n
- Alineaci3n de la misi3n, visi3n y operaci3n
- Solidez econ3mica, control administrativo y financiero de la instituci3n
- Voluntariado, 3tica, sistemas y tecnolog3a
- Formaci3n y capacitaci3n del personal
- Comunicaci3n con pacientes, donadores y proveedores

Con esta acreditaci3n el Sistema CRIT fortalece su modelo de atenci3n, visi3n y misi3n, lo que se traduce en compromiso permanente con el mejoramiento continuo de la calidad y la seguridad en los servicios que se brindan a todos los ni3os y j3venes con discapacidad y sus familias, logrando as3 una rehabilitaci3n integral, poniendo en alto el lema "El amor y la ciencia al servicio de la vida".

## Great Place to Work



Por cuarto año consecutivo Fundación Teletón se encuentra dentro las 100 mejores empresas para trabajar en México, logrando el lugar 28 de una extensa lista de empresas. Este reconocimiento es otorgado por Great Place to Work México. Asimismo Fundación Teletón se destacó en la categoría de “Equidad de Género”.

Para obtener este reconocimiento es necesario trabajar dentro de la institución con credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería.

## Estructura

<b>PROGRAMAS</b>	<b>ÁREAS</b>
• SISTEMA INFANTIL TELETÓN	• MEDIOS, RELACIONES PÚBLICAS E INVESTIGACIÓN
• UNIVERSIDAD TELETÓN	• ADMINISTRACIÓN Y JURÍDICO
• PRODUCCIÓN	• ACTIVIDADES
• PARTICIPACIÓN	• IMAGEN
• RECAUDACIÓN	• PROMOCIÓN
• DIFUSIÓN CULTURAL	• OPERACIONES
• CENTRO AUTISMO TELETÓN	
• PADRINO TELETÓN	
• FONDO DE APOYO A INSTITUCIONES	
• INCLUSIÓN LABORAL	
• FUNDACIÓN TELETÓN USA	

## APARTADO TEÓRICO

### **Rol de Recursos Humanos**

Como lo menciona (Alles, 2002b) la gestión de Recursos Humanos implica diferentes funciones desde el inicio hasta el fin de la relación laboral, como reclutar, evaluar, desarrollar y retener al talento.

El primer elemento que indica cómo piensa una organización sobre sus propios recursos humanos, es la ubicación que tiene el área en la estructura.

Por ejemplo si tiene un líder que reporta al gerente administrativo, esto indica que la empresa solo se dedica a gestionar la nómina y otros temas administrativos de su personal. En cambio si el líder de Recursos Humanos se encuentra al mismo nivel que el de operaciones o industrial, reportando a dirección general, será una organización que valora y cuida sus recursos humanos.

Se pueden ver los aspectos de línea y staff en la administración de recursos humanos:

- Línea: El gerente de RH está autorizado para supervisar el trabajo de sus subordinados y es responsable del cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Staff: El gerente de RH asiste y asesora a los gerentes de línea.

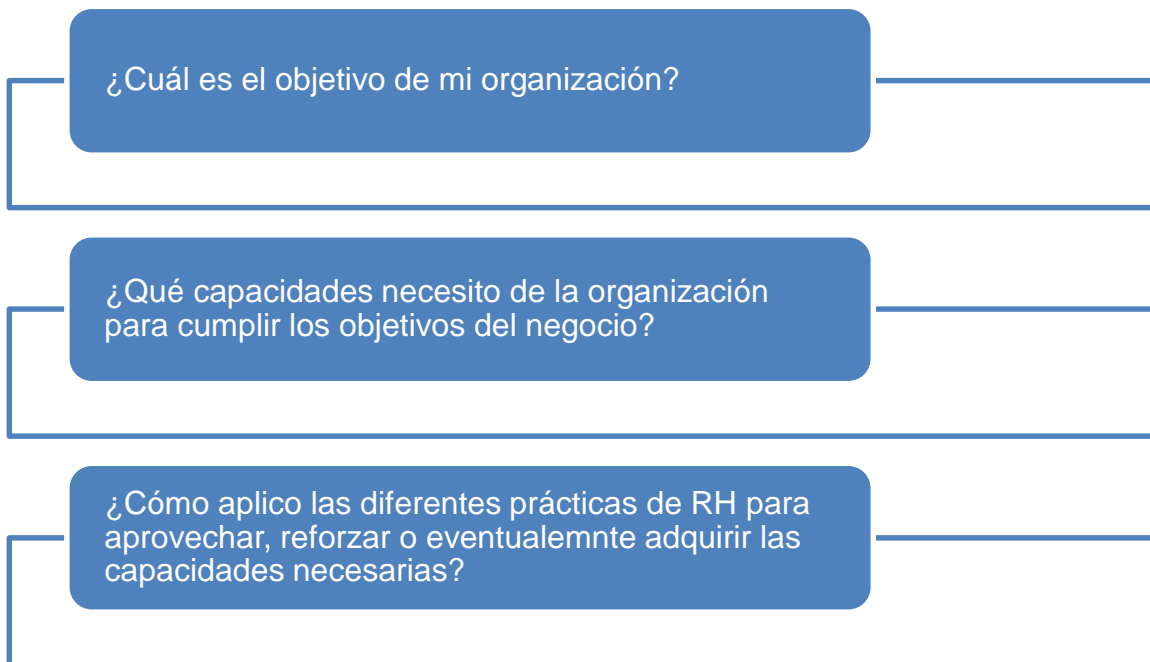
De acuerdo a esta visión, el área de RH es en un sentido de línea y en otro de staff. Pero también todos los demás gerentes de la empresa pertenecen a Recursos Humanos, porque deben seleccionar, capacitar y evaluar a su equipo. Por lo tanto RH es línea dentro de su área, en relación con su propio equipo, y es staff con las otras gerencias de la empresa.

En este sentido, la estrategia de recursos humanos debe agregar valor a la empresa y definir la visión, misión y las prioridades de la función de recursos humanos. Asimismo, la organización de recursos humanos, diagnostica y mejora la función de su área para

aportar servicios a la empresa creando procesos que aseguren que las estrategias de recursos humanos se implementen.

Para lograr esto, es necesario un fuerte compromiso de Recursos Humanos con la organización. El líder del área debe convertir las estrategias empresariales en prioridades de recursos humanos incluyendo la alineación de la misión, visión y valores con las competencias de la compañía. Para ello debe participar desde la planeación general de la compañía, aportando, participando y colaborando.

Se sugieren algunos pasos para el planteamiento de los recursos humanos:



Posterior al análisis y al planteamiento de la estrategia, se deberán determinar indicadores de gestión que ayuden a visualizar la situación actual o anterior de la gestión global del negocio propiciando la toma de decisiones cada día.

## **Generalidades Gestión del Desempeño**

Como lo indica (Alles, 2007), la competitividad de las industrias de hoy en día se basa en la efectividad de los bienes humanos, es decir en la capacidad de los empleados para crear, aplicar sus capacidades y conocimiento acumulado, para trabajar con efectividad juntos y para tratar bien a los clientes.

Aunque los bienes físicos y financieros también son esenciales, en muchas ocasiones la creatividad y los recursos humanos son más importantes como diferenciadores y como fuentes de ventaja competitiva a largo plazo.

La importancia de los bienes humanos en la competencia empresarial explica por qué todas las empresas y todos los directivos necesitan un sistema para aprovechar al máximo los recursos humanos. Todos se benefician cuando una organización tiene una gestión efectiva del desempeño:

- Los accionistas observan a las empresas que obtienen mejores resultados porque los bienes humanos de la organización son lo mejor y funcionan al unísono para conseguir metas clave.
- Los directivos tienen más éxito porque sus subordinados están haciendo bien su tarea.
- Los empleados sienten que sus puestos de trabajo están más seguros, progresan en su carrera profesional y obtienen mejores salarios gracias a su notable desempeño.

El ciclo de Gestión del Desempeño, empieza al marcarse un objetivo. Posteriormente se realiza un seguimiento del desempeño en referencia a las metas del empleado y lo normal es que se reconozca su buen desempeño, generalmente en una reunión formal de final de año. Una revisión informal a mitad de año suele ser también recomendada.

Los resultados de ese reconocimiento formal alimentan el sistema de recompensa de la organización mediante bonificaciones y aumentos de pagos y se utilizan en decisiones que tienen que ver con ascensos y retención de empleados.



Asimismo, dependiendo de los resultados del reconocimiento, el director y el empleado pueden acordar un plan de desarrollo de capacidades con el fin de ampliar la capacidad individual del empleado y su contribución en la empresa. Por lo tanto el ciclo empieza de nuevo con una reevaluación de las metas de la empresa.

## **Evaluación de Desempeño por Objetivos**

De acuerdo a (Alles, 2007), desde una perspectiva lógica el establecimiento de metas debería ser un proceso que va de arriba abajo y que empieza en la estrategia empresarial. Asimismo, las metas de los empleados individuales deberían estar alineadas con las de sus departamentos.

Inclusive, debería de haber una sucesión de metas relacionadas y alineadas desde lo más alto de la organización hasta lo más bajo. Cada uno de los departamentos o unidades operativas tiene sus metas que respaldan directamente el objetivo estratégico. Dentro de las unidades operativas, los equipos y empleados tienen asignadas unas metas que refuerzan directamente las metas de sus unidades.

De acuerdo a (Alles, 2002), cuando los colaboradores tienen objetivos estratégicos, lo ayudan a vincular sus actividades diarias y su puesto con los objetivos organizacionales y con los resultados. Aunque muchas veces están alineados, si no se les comunica en qué parte o en qué sentido es que ellos contribuyen, es muy difícil que relacionen lo que hacen con la estrategia del negocio.

Si cada empresa, incluso las que no tienen fines de lucro, comunican a los colaboradores para qué sirve lo que realizan y cómo eso contribuye para cumplir con los objetivos de la organización, no sólo se podría lograr que la persona realice mejor su tarea, indirectamente también se logrará que se sienta más motivado y con un mayor sentido.

Los objetivos individuales serán los resultados a través del cumplimiento de indicadores y la descripción de lo que necesita para lograrlos, son las competencias. Así se tendrá

una herramienta para evaluar el desempeño y aportar a los resultados generales esperados.

Los objetivos deben ser ponderados idealmente con valores que sumen diez o cien. Estos objetivos ponderados serán evaluados en relación al grado de consecución en una escala del 1 al 5:

1. Supera ampliamente
2. Supera
3. Alcanzó el objetivo
4. Estuvo cerca de alcanzar el objetivo
5. No alcanzó el objetivo

De acuerdo a (Dessler, 2001) las evaluaciones de desempeño proporcionan información para tomar decisiones en cuanto a los ascensos y los sueldos, ofrecen la posibilidad de que el colaborador y el líder elaboren un plan para corregir las deficiencias que haya descubierto la evaluación y para reforzar lo que está haciendo bien. Por otro lado, la evaluación forma también parte del proceso de la empresa para planificar las carreras, porque ofrece la posibilidad de repasar los planes para la cartera de la persona.

Los directivos de la organización son quienes fijan los objetivos que caen en cascada a toda la empresa o institución. Estos objetivos tienen directa relación con los objetivos organizacionales. Cuando a cada colaborador se le fijan objetivos, se vuelven parte de esa “cascada de objetivos organizacionales”.

Por lo tanto en primer lugar se debe contar con los objetivos, planes anuales y la estrategia de la organización, para relacionarlas con los puestos de trabajo y posteriormente a los objetivos individuales. Los objetivos deben bajar en cascada a todos los integrantes.

Los objetivos y los comportamientos esperados de las competencias deben ser desafiantes, pero realistas, para que efectivamente puedan ser alcanzados. No hay

nada más desmotivante que una meta imposible de alcanzar, al igual que una meta muy fácil de alcanzar. Para evitar esto, en la evaluación de desempeño se tiene que incluir una revisión de metas para evitar este tipo de efectos negativos.

Por último es muy importante mencionar, que para que estos esquemas funcionen deben apoyarse en el compromiso de todos incluyendo a los directivos, gerentes, mandos medios y empleados, teniendo como objetivo el desarrollo de los colaboradores con una clara determinación de objetivos, un seguimiento constante durante el año con comentarios y retroalimentación que permitan conocer cómo se está trabajando y una evaluación anual que tenga como consecuencia los demás procesos.

## **Evaluación por Competencias**

La definición de competencias se relaciona con la mejor manera de lograr los objetivos, los diferentes subsistemas de la empresa, diseñados a su vez en función de esas competencias que llevarán al éxito, serán el vehículo para lograrlo.

Por esa razón se recomienda evaluar no solo el desempeño, también las competencias. De acuerdo a (Saracho, 2005) mediante la evaluación de competencias podemos agrupar las actividades organizacionales orientadas a comparar el nivel de competencia de una persona, respecto a una medida establecida previamente, para expresar el nivel de competencia requerido o esperable que debería poseer la persona evaluada para su cargo actual, y posteriormente en puestos futuros.

El objetivo de esta evaluación es la comparación entre las competencias de una persona y un estándar, cuyo resultado será una brecha o gap (en inglés). Con esta información se puede hacer el diagnóstico de necesidades de capacitación, desarrollo, planes de carrera, retroalimentación, etc.

La brecha de competencias será la diferencia entre la forma en que una persona se comporta y la forma en que debería comportarse según el estándar que se haya

definido. La evaluación se realizará bajo comportamientos, los cuales deben de tener una relación directa con el desempeño.

Por ejemplo, los resultados medibles pueden hacer referencia a criterios de productividad, seguridad, satisfacción de los clientes, clima, percepción de otros, capacidad de liderazgo, capacidad de trabajo en equipo, etc. Debe existir una relación directa entre los comportamientos que se evalúan y el desempeño.

De acuerdo a (Alles, 2002a), las competencias deben utilizarse en relación con el nivel requerido para el puesto de trabajo. Con base en ello, se establecerán criterios o pautas concretas para evaluar los comportamientos.

En los puestos complejos, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o las certificaciones para predecir un desempeño superior. En los puestos de niveles superiores técnicos o profesionales, casi todos poseen un coeficiente intelectual alto y estudios universitarios. Lo que distingue a los que se desempeñan mejor en estos puestos es la motivación y sus habilidades interpersonales.

Las competencias se pueden clasificar en:



Las escalas de comportamiento proporcionan a los colaboradores ejemplos específicos de conductas que pueden realizar para tener éxito en su trabajo. Por ejemplo, si una persona conoce las competencias requeridas para su puesto, puede verificar, analizar y controlar sus propias conductas con lo requerido.

Se puede utilizar una escala del 1 al 5:

1. Excelente
2. Muy bien
3. Normal
4. Necesidad de desarrollo
5. Necesidad de mejora urgente

Por ejemplo si se tuvieran 10 competencias para un puesto, se deberá indicar la denominación, seguida de la descripción de la competencia de acuerdo con el grado requerido.

Es importante considerar que en la evaluación de desempeño no se pretende analizar o evaluar rasgos de personalidad, más bien de identificar y ponderar conductas en el trabajo y en relación al puesto ocupado.

### **Proceso de evaluación de desempeño**

(Alles, 2002a), menciona que para realizar una evaluación de desempeño se deben llevar a cabo los siguientes pasos:

- Definir el puesto: es necesario asegurarse de que el supervisor y el subordinado están de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto, pues una evaluación sólo puede realizarse con relación al puesto y cuando ambos estén de acuerdo con el contenido.
- Evaluar el desempeño en función del puesto: incluir algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.
- Retroalimentación: dar a conocer el progreso y desempeño.

Para gestionar el desempeño se proponen 3 etapas establecidas, aunque se busca que el proceso sea continuo:

- Etapa inicial de establecimiento de objetivos: Es la etapa en la que se establecen los requerimientos principales del puesto y los factores (competencias o comportamientos) prioritarios para el año. Esta etapa se debe llevar a cabo en una reunión donde se establezcan los objetivos.
- Etapa de evaluación del progreso: Antes de llegar al periodo de evaluación, se deben tener reuniones de progreso para realizar un análisis de lo alcanzado y el avance hasta el momento de los objetivos. En estas reuniones también se debe incluir el análisis y retroalimentación de los comportamientos y competencias mostradas. Puede ser cada tres, cuatro o seis meses.
- Etapa de evaluación de resultados: Es la evaluación final de todos los objetivos y competencias. En caso de que el colaborador haya tenido dos jefes o proyectos, será evaluado por ambos. Es muy importante que se haga un registro de la evaluación y de la entrevista de evaluación.

Es indispensable contar con el perfil del puesto de la persona evaluada para establecer una relación entre ambos: relación persona-puesto. De ahí se podrá evaluar el desempeño, el potencial y las estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias para la mejor adecuación de la relación persona-puesto.

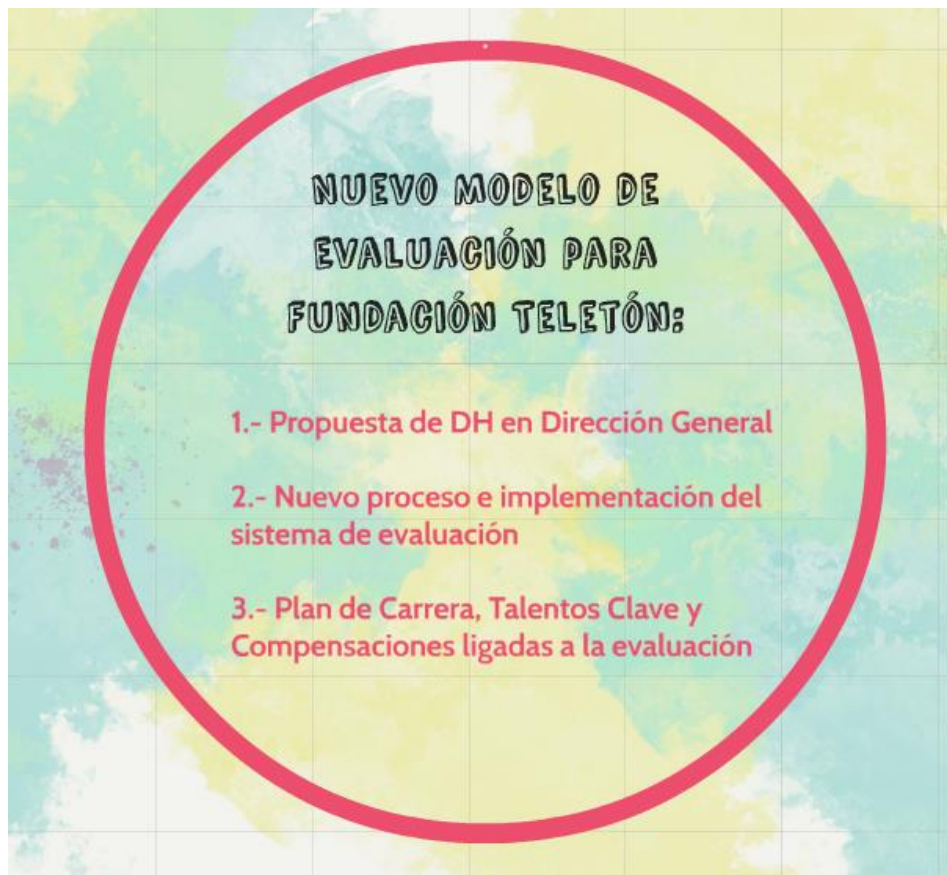
La entrevista de evaluación debe focalizarse en las fortalezas y en las áreas de mejora o desarrollo sin descuidar los intereses de carrera del evaluado. Por esta razón si no se le da seguimiento o se toman acciones al respecto a lo largo del año, el resultado es menor.

Una efectiva evaluación de desempeño también permite identificar a los colaboradores de alto potencial, para diseñar planes específicos de retención y desarrollo.

Se debe buscar que los colaboradores no vean la evaluación como un examen, más bien como una oportunidad para expresarse y mejorar.

## PROPUESTA DE RRHH DEL PROYECTO

Para la solución de este caso, se propone un plan de 3 etapas:



En primer lugar se buscará que el área de RH reporte a Dirección General, para que la alineación de la estrategia de la compañía con el nuevo modelo de evaluación de desempeño se pueda dar desde la planeación de la Fundación, y posteriormente se pueda cascadear a través de los diferentes niveles de puesto y áreas.



Posteriormente se diseñará el nuevo modelo de evaluación de desempeño integral a través de resultados y competencias. Será una evaluación anual por parte de los jefes directos, y se propondrá en este caso, los pasos para la implementación del mismo.

Por último se propondrá el seguimiento a las evaluaciones y el uso y aplicación que se les puede dar como diagnóstico de necesidades de capacitación, identificación del talento clave y la liga con la compensación variable.

## **Desarrollo Humano en la Dirección General**

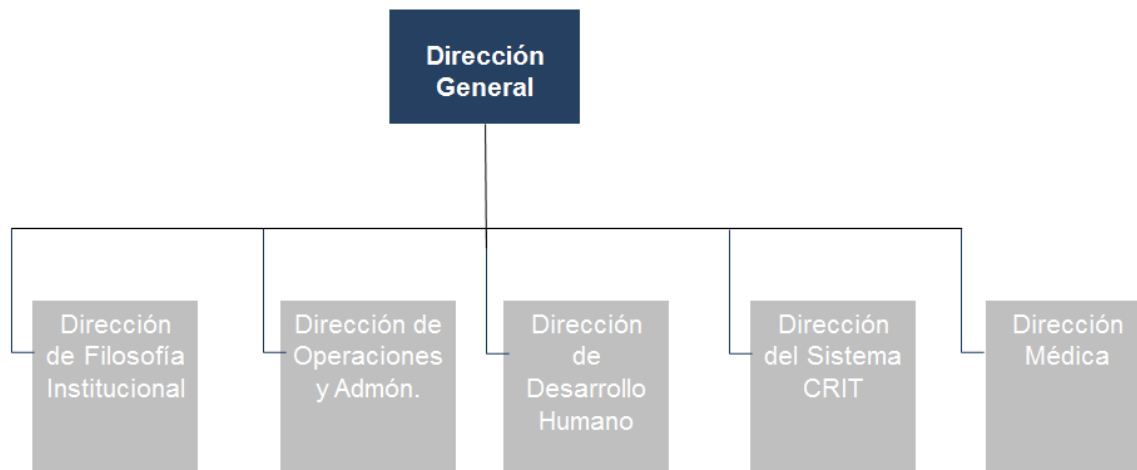
En la actualidad el área de Recursos Humanos tiene el nombre de Desarrollo Humano y el director, reporta al director de operaciones y administración, por esta razón se propone que ahora reporte a Dirección General, pues solo de esta manera se podrá asegurar la transición del área a socio estratégico.

De acuerdo al estudio de (Deloitte Touche Tohmatsu, 2007), los Recursos Humanos son una prioridad en la planificación estratégica de las empresas, incluyendo temas del aumento de la globalización, innovación, productividad, crecimiento y servicio al cliente.

Asimismo las prioridades de las personas están cambiando: en el pasado las discusiones sobre la gestión de personas se centraban en la eficacia y eficiencia de la función de RH, y ahora el centro de atención está puesto cada vez más, en el liderazgo, la gestión del talento, el desempeño y la cultura. Estas cuestiones están relacionadas con el aumento del compromiso, la retención y la productividad mediante mejoras que beneficien a la empresa y a los colaboradores.

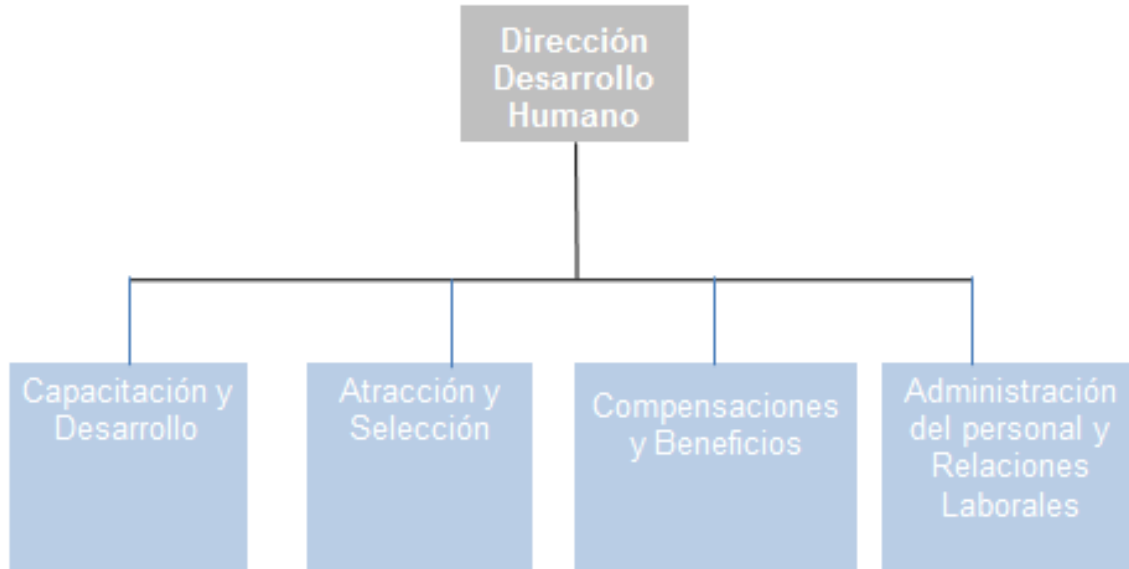
En la encuesta a ejecutivos considerados en el estudio (Deloitte Touche Tohmatsu, 2007), consideran que los empleados son estratégicamente importantes, sin embargo solo el 25% considera que el área de RH acualmente juega un importante papel en la definición estratégica y en el éxito de las operaciones.

Por lo tanto para Fundación Teletón el organigrama podría quedar de la siguiente manera:



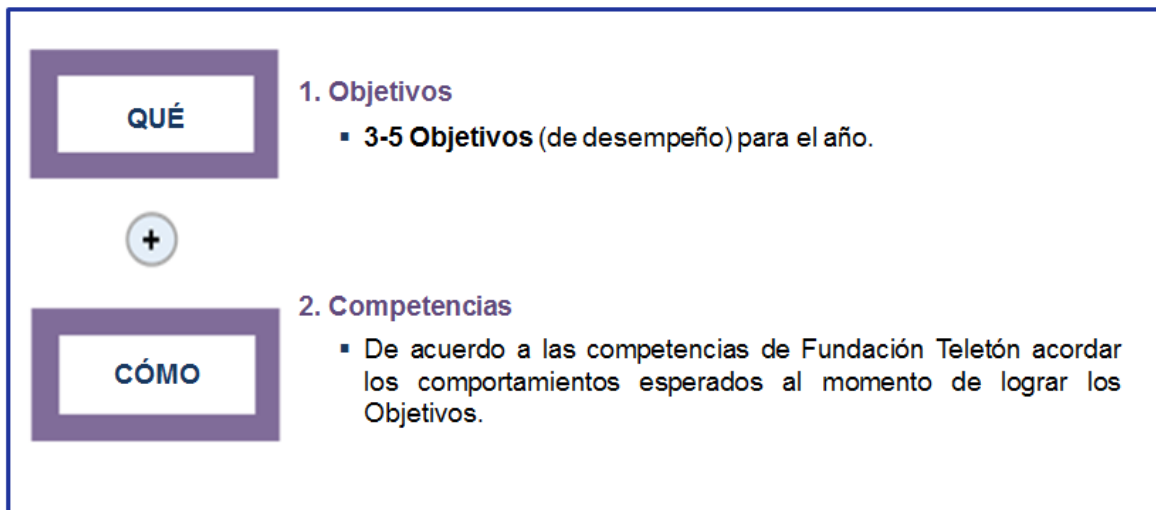
Adicional a los beneficios mencionados anteriormente, la nueva ubicación de la Dirección de Desarrollo Humano dentro del organigrama, facilitará el proceso para convertirse en socios estratégicos del negocio, impacando también a largo plazo cuando todos los procesos relacionados con los recursos humanos se encuentren alineados a la estrategia, ya que será más probable asegurar la rentabilidad y permanencia de la Fundación, considerando que su Fundador y actual Presidente se retire en algún momento.

Dentro del área de Desarrollo Humano, también se propone una nueva estructura que responda a las necesidades de los nuevos procesos relacionados con la atracción, desarrollo y retención del talento:



## Nuevo Proceso e Implementación del nuevo modelo de evaluación

Se propone que ahora se evalúe el desempeño a través de una evaluación anual de desempeño y competencias por parte del jefe directo que aplique para todo el personal administrativo. La evaluación será integral, incluyendo el “Qué” y el “Cómo”. Asimismo, se establecerá un calendario con las fechas de las diferentes etapas y se implementará con la ayuda de diferentes actividades, comunicados y capacitaciones para líderes y colaboradores.



## **Evaluación de los Objetivos**

Todos los colaboradores administrativos acordarán en conjunto con sus jefes de 3 a 5 Objetivos SMART, donde se establezcan proyectos o funciones de alto reto que tengan un impacto en la organización. (SMART quiere decir que sean Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con un tiempo determinado)

Para asegurar que los objetivos sean SMART se realizará una capacitación a los empleados, y posteriormente Recursos Humanos realizará una auditoría aleatoria para verificar que los objetivos realmente cumplan con los lineamientos y permitan una evaluación más clara y objetiva.


Se van a cascadear de la dirección general a las gerencias, áreas y posteriormente de forma individual. El empleado y colaborador acordarán en conjunto los objetivos de cada año, al momento de hacerlo se acordarán también los recursos, capacitaciones y herramientas que se necesiten para alcanzarlo. El cascadear los objetivos, permitirá que todos estén alineados con la estrategia y metas de la institución, por lo cual todos comprenderán la forma en que contribuyen de forma individual, generando mayor motivación y compromiso.

Cada objetivo se va a ponderar dependiendo del impacto que tenga en la organización y del esfuerzo adicional que requiera, sumando en total 100%.

Al final del año el jefe evaluará el nivel de cumplimiento de cada objetivo con base en la siguiente escala (Alles, 2002a):

Supera ampliamente	
Supera	
Alcanzó el objetivo	
Estuvo cerca de alcanzar el objetivo	
No alcanzó el objetivo	

Por lo tanto el formato de Evaluación de los Objetivos será como el siguiente:

Evaluación del Desempeño- Objetivos Anuales Fundación Teletón				
Objetivos de Desempeño	Ponderación	Nivel de Cumplimiento (1 a 5)	Comentarios	
1				
2				
3				
4				
5				

En este formato, además de la calificación cuantitativa, cada jefe deberá llenar la sección de comentarios cualitativos para cada objetivo, donde explique la justificación de la evaluación, así como retroalimentación y comentarios generales que ayuden al colaborador para su desempeño futuro.

Todos los Objetivos de los colaboradores deberán de ser SMART (por sus iniciales en Inglés):

	Definición de SMART
<b>E</b> Specífico	Enfoque en situaciones, acciones y/o tareas detalladas.
<b>M</b> edible	Indicadores de resultados específicos.
<b>A</b> lcanzable	Objetivo ambicioso pero realista dentro del alcance.
<b>R</b> elevante	Alineado a la función del colaborador y a los objetivos de la Fundación.
<b>C</b> on un plazo de <b>T</b> iempo determinado	Es alcanzable dentro de un periodo de tiempo definido.

Para redactar los objetivos SMART se seguirá la siguiente estructura:

- ❖ **Verbo en Infinitivo:** es el verbo que indica la acción que se realizará.
- ❖ **KPI:** Es el indicador que demostrará si se cumplió o no con el objetivo.
- ❖ **Especificar** qué se logrará.
- ❖ **Lugar:** Es el CRIT o País donde se realizará.
- ❖ **Tiempo:** Es el mes, cuarto o año en el que se logrará.

### Ejemplo:

**Aumentar 1 millón de pesos con relación a 2014, las donativos de las personas morales en México y Estados Unidos antes del 31 de noviembre de 2015.**

\* Al final revisar si es Relevante y Alcanzable.

Como es la primera vez que los colaboradores redactarán objetivos con estas características, se les darán opciones de verbos a utilizar como los siguientes:

Alcanzar	Crecer	Identificar	Producir
Analizar	Cumplir	Implementar	Programar
Asegurar	Deducir	Incrementar	Proponer
Aumentar	Desarrollar	Inventariar	Realizar
Calcular	Diseñar	Lanzar	Recuperar
Capacitar	Disminuir	Lograr	Reducir
Completar	Elaborar	Mejorar	Retener
Concluir	Establecer	Obtener	Seleccionar
Concretar	Estandarizar	Operar	Tener
Consolidar	Evaluar	Organizar	Vender
Controlar	Formular	Planear	Verificar
Coordinar	Generar	Participar	
Crear	Gestionar	Presupuestar	

Y se les pedirá que reflexionen sobre estas preguntas al momento de hacerlos:

- ¿Qué puedo lograr este año que no he logrado en pasados?
- ¿Qué puedo agregarle a este objetivo que me llevará al límite de mis capacidades?
- ¿Qué es lo máximo que puedo hacer en este año?
- ¿Cómo puedo simplificar este proceso?
- ¿Cómo puedo incrementar la calidad?
- ¿Cómo puedo incrementar la precisión o consistencia?
- ¿Cuáles son las prácticas críticas? ¿Pueden ser mejoradas?

### **Evaluación de las Competencias**

Como queremos asegurarnos de evaluar el “Qué” y el “Cómo”, es muy importante que se realice una evaluación de Competencias para complementar los resultados numéricos identificando los gaps que existan entre las competencias requeridas por el puesto, y las que se tengan en la realidad.

Esta evaluación ayudará a identificar necesidades de capacitación y desarrollo de los empleados para el siguiente año, y respaldará la estrategia Fundación Teletón, contribuyendo a la formación personal y profesional de sus empleados de forma constante. Creando un espacio donde puedan seguirse desarrollando a su máximo potencial.

Para realizar esta evaluación se aplicará una encuesta de 180° donde los jefes, pares y reportes directos evalúen a los empleados (máximo 5 evaluaciones por empleado). Desarrollo Humano diseñará las redes de evaluación y enviará las ligas de acceso con las evaluaciones en línea durante el último mes del año, para que todos respondan las encuestas que les correspondan.

Desarrollo Humano también enviará los cuestionarios con las preguntas dependiendo del nivel de dominio esperado por competencia para cada puesto, es decir, que incluirá las competencias con la definición del dominio esperado (en nivel mínimo requerido), para que los evaluadores determinen en qué nivel la presenta el colaborador, permitiendo así la identificación de lo esperado contra lo real y lograr identificar si el evaluado tiene la competencia en el nivel mínimo requerido, si le hace falta desarrollarla o bien si su nivel de dominio de la competencia es sobresaliente.

Las competencias que se van a evaluar en todo el personal administrativo, serán las competencias organizacionales o CORE. Las cuales no se tienen en la actualidad pero con base en los valores y metas de la Fundación se proponen las siguientes cinco tomadas del Modelo de Martha Alles. (Alles, 2002a)



Orientación al cliente


Orientación al logro

Trabajo en equipo y cooperación

Entendimiento interpersonal

Preocupación por el orden, calidad y precisión

La escala de evaluación será la siguiente:

<b>Evaluación del Desempeño- Escala Competencias</b>		
<b>Fundación Teletón</b>		
<b>Definición Competencia de acuerdo al grado de dominio requerido por el puesto (A,B,C o D)</b>		
1	Sobresaliente	
2	Desarrollada	
3	Normal	
4	Necesidad de Desarrollo	
5	Necesidad de Mejora Urgente	

Para una interpretación general del puntaje final del evaluado se pueden considerar las siguientes orientaciones:

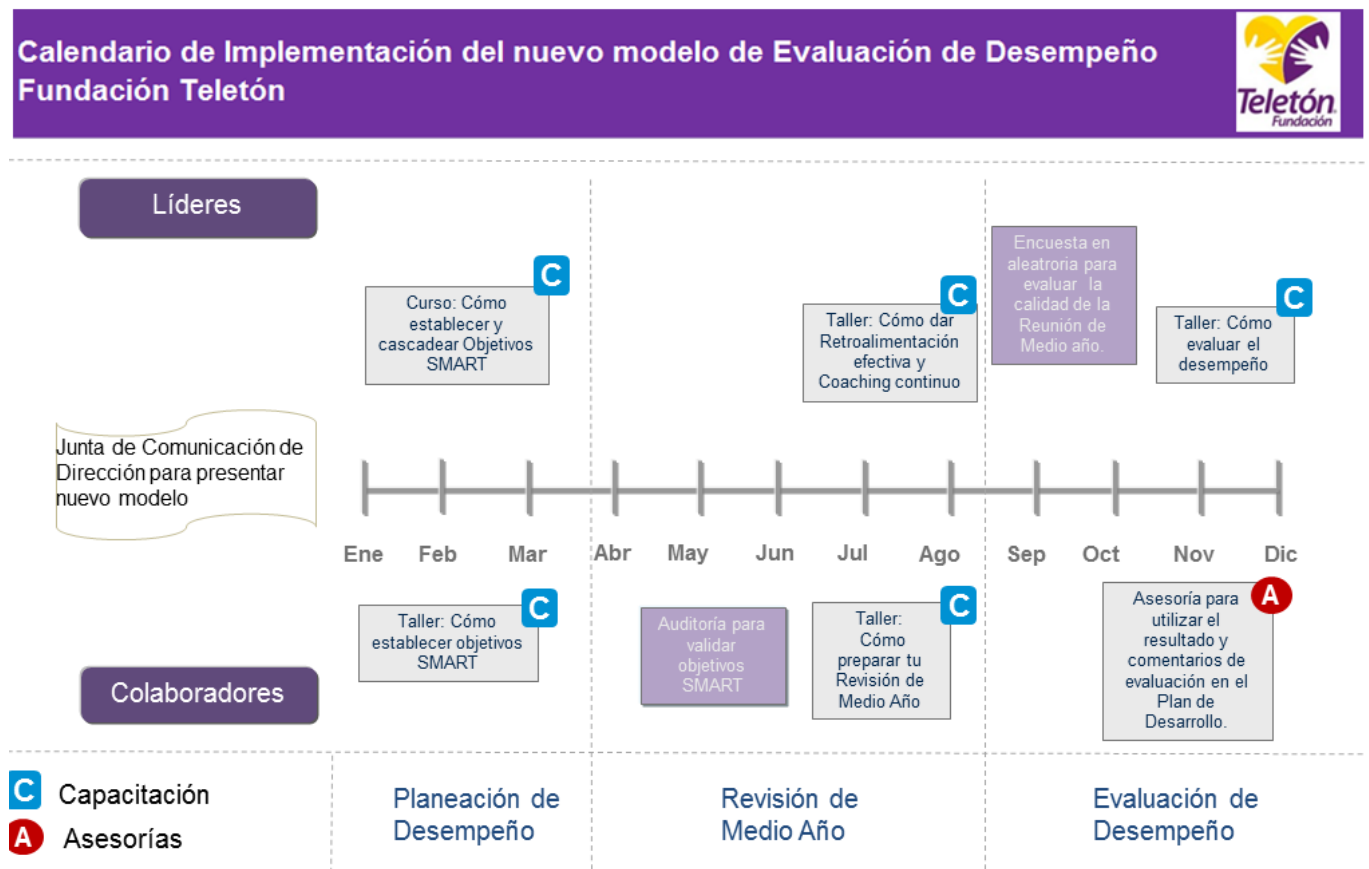
- **Sobresaliente y Desarrollada:** Los resultados del colaborador evaluado son excepcionales y alineadas con las metas de la institución. Vive y promueve los valores de Fundación Teletón, sus intereses, motivaciones y actitudes impactan de manera positiva en los demás y en su quehacer diario. Tiene un alto nivel de dominio de las competencias requeridas por el puesto que desempeña.
- **Normal:** El colaborador logra los resultados esperados sin embargo pueden mejorar. Debe de seguir desarrollando los valores, intereses, motivaciones y actitudes que se relacionan con las competencias y el nivel de dominio requerido por su puesto.
- **Necesidad de desarrollo y Necesidad de mejora urgente:** El colaborador no realiza el esfuerzo suficiente para apoyar al logro de las metas de la Fundación. Carece de los valores, intereses, motivaciones y actitudes adecuadas para el cumplimiento de sus funciones, o se dan en un nivel muy bajo. El colaborador no posee el nivel de dominio requerido para el puesto que desempeña.

El proceso de evaluación de desempeño no concluye con la aplicación del cuestionario, debe dársele continuidad a los hallazgos. A partir de los resultados obtenidos en la evaluación es importante consolidar la información para analizarla de manera integral y poder realizar un plan en el que deben plantearse acciones concretas, para que el evaluado mejore su desempeño durante el siguiente año poniendo especial atención en las competencias no satisfactorias.

El plan debe orientarse al cumplimiento de objetivos de desarrollo claros y precisos, plantear metas realistas pero que al mismo tiempo impliquen un reto para el colaborador y que sean alcanzables, es decir, que puedan cumplirse en un tiempo determinado y en un periodo de tiempo razonable.

Es importante tener en claro que no todas las acciones para el desarrollo del colaborador requieren de planes de capacitación. Se utilizará el modelo de 70/20/10 para el Plan de Desarrollo, donde el 70% sea aprender de la experiencia (proyectos, asignaciones, nuevas responsabilidades), 20% sea aprender de otros (coaching, mentoría, asesoría) y el 10% aprender de la teoría (capacitaciones, certificaciones). Igualmente, se pueden plantear estrategias que impacten en más de una competencia.

### Implementación del nuevo modelo



Como se puede ver en el calendario se van a establecer 3 etapas formales para el proceso de evaluación acompañadas de una serie de actividades para asegurar la implementación exitosa:

**1.- Planeación de Desempeño:** se llevará a cabo de enero a marzo de cada año para establecer los Objetivos y Comportamientos esperados. Se hará en una reunión formal donde el jefe directo será el responsable de acordar en conjunto con el colaborador la planeación del año, a través del cascadeo de Objetivos. Para la preparación de esta etapa primero se realizará una junta de comunicación donde todos los directores presenten el nuevo modelo de evaluación.

Adicional a ello, se dará una capacitación a líderes para enseñarles cómo establecer y cascadear objetivos SMART. Este entrenamiento acompañará la implementación del nuevo modelo, ya que permitirá alinear los objetivos de la Fundación en los objetivos de las áreas, y posteriormente en los individuales, facilitando que sean alcanzados y que todo el esfuerzo que realicen los colaboradores contribuya a las metas generales.

Por otro lado se dará una capacitación a empleados donde aprendan cómo redactar Objetivos SMART y la importancia de los indicadores para que tengan una dirección clara de lo que se espera de ellos durante el año.

Para verificar que los objetivos sean SMART, Desarrollo Humano auditará aleatoriamente los formatos de los colaboradores para evaluar si cumplen con los lineamientos de los objetivos SMART, si falta algún elemento se dará retroalimentación y seguimiento para que se establezcan correctamente.

**2.- Revisión de medio año:** se llevará a cabo durante junio y julio para revisar de manera formal el avance del cumplimiento de objetivos y demostración de las competencias. El jefe directo será el responsable de agendar la sesión y dar seguimiento al avance hasta el momento. En esta etapa se deberán de establecer planes de acción para alcanzar los objetivos que no se están cumpliendo adecuadamente.

Para esta sesión se prepara previamente a los líderes como una capacitación de retroalimentación efectiva y coaching continuo, para buscar que no solo en la reunión de medio año den retroalimentación, sino que sea un proceso cotidiano. En estas

sesiones se utilizará el role play, para asegurar que los líderes saben cómo retroalimentar y dar coaching.

A los colaboradores se les dará un taller de cómo preparar su reunión de medio año a través de la reflexión y evidencia de cumplimiento de sus objetivos y comportamientos de acuerdo a lo que se estableció a inicios de año.

Finalizando estas reuniones se dará seguimiento a la calidad de las reuniones para verificar que los líderes hayan dado retroalimentación efectiva, para ello el área de Desarrollo Humano realizará encuestas aleatorias a los colaboradores.

**3.- Evaluación del desempeño:** Durante diciembre los líderes evaluarán el resultado de los colaboradores de acuerdo a las escalas mencionadas anteriormente. Para que sepan cómo evaluar el Desempeño, se dará una capacitación con los lineamientos y características de cada escala, e información sobre los sesgos que pueden existir para que no afecten sus evaluaciones. Asimismo se les darán guías con recomendaciones para la retroalimentación final de desempeño, por ejemplo que incluyan las siguientes:

- Ser cordial
- Hablar claro
- Marcar los aspectos positivos
- Indicar los aspectos negativos
- Presentar las posibilidades de desarrollo
- Dar un cierre
- Evitar las emociones

A los colaboradores, posterior a sus evaluaciones se darán sesiones de asesoría para orientarlos en cómo hacer su plan de desarrollo del próximo año, con base en los resultados de la evaluación.

## **Plan de Carrera, Talentos Clave y Compensaciones ligadas a la evaluación**

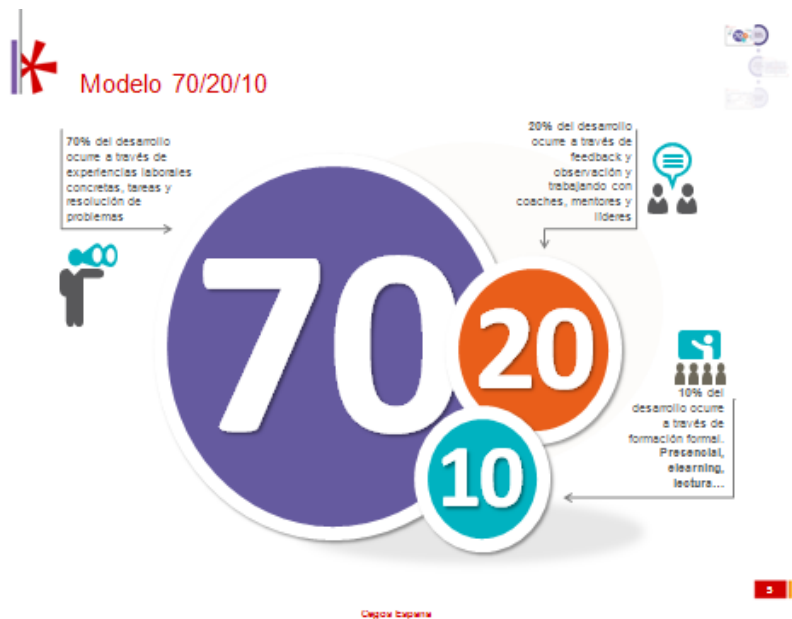
El resultado de las evaluaciones se utilizará como “input” de otros procesos de recursos humanos para alinearlos a la estrategia del negocio. Esta propuesta responde a la necesidad de asegurar la continuidad de Fundación Teletón a lo largo de los años a través del desarrollo y retención de su talento.

En primer lugar se propone que se establezcan planes de carrera por puesto, de acuerdo a (Alles, 2010) estos planes implican el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, generalmente desde el puesto inicial. En este plan se van definiendo los requisitos y pasos para pasar de un puesto a otro.

En el caso de Fundación Teletón el trazar estos planes, ayudará a identificar las acciones de desarrollo que se tienen que implementar en los diferentes puestos para preparar a los colaboradores para puestos futuros y así asegurar la continuidad de la Fundación, incluso cuando los Fundadores se retiren.

Ya que se tengan identificados los requisitos y competencias a desarrollar para cada plan de carrera, de acuerdo a los resultados de la evaluación de desempeño, se determinará el gap que hay entre lo esperado y lo requerido y de acuerdo a eso cada año se realizará un Plan de Desarrollo por colaborador.

El Plan de Desarrollo anual se planteará con base en la metodología del 70/20/10. (Arnal, 2014)



La implementación de este plan de desarrollo, permitirá que el talento humano esté alineado a los principios y valores cooperativos, además de contar con las herramientas en su formación necesarias para la adecuada gestión de la Fundación, contribuyendo de esta manera a incrementar su productividad y competitividad, ya que de su gestión y acción depende el logro de objetivos y metas institucionales. (Fernández & Narváez, 2010)

Otro proceso de desarrollo que también irá ligado a la evaluación de desempeño es la identificación del talento clave, para el cual se seleccionarán los empleados que tengan como resultado de ambas evaluaciones “Sobresaliente” y posteriormente se realizarán planes de carrera y desarrollo, esto con el objetivo de buscar el desarrollo personal y profesional del colaborador para el beneficio propio y de la organización, buscando su permanencia.

Por último, el resultado de la evaluación también se relacionará con la compensación variable, en este caso con el bono e incremento. En la actualidad el incremento anual se hace de manera general a todos los colaboradores de la Fundación, hayan cumplido o no con las responsabilidades de su puesto, por esta razón se propone que bajo el

nuevo modelo, el porcentaje del aumento anual y el bono sea asignado dependiendo de la escala de evaluación.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

La frase de final para concluir con esta propuesta sería: “Lo que no se evalúa no se mejora”. Ya que esta propuesta busca la mejora continua de Fundación Teletón por medio de una nueva área estratégica de Desarrollo Humano que respalde el desempeño y desarrollo de su talento a un máximo nivel.

Si bien es cierto que la Fundación lleva 17 años dando un excelente servicio y cumpliendo con las metas que año con año se han puesto, es posible que su desempeño y servicio sea todavía mejor y genere un impacto en la sociedad a la que atiende, en este caso niños con discapacidad, cáncer y autismo, implementando nuevos procesos de evaluación y desarrollo.

Por lo tanto la evaluación de desempeño no debe reducirse a un mero trámite o un requisito que hay que cumplir una vez al año. El proceso de evaluación no debe tampoco concluir con el análisis de los resultados y hallazgos obtenidos a partir de este ejercicio, debe dársele continuidad para que realmente se incorpore en la cultura de mejora continua en Fundación Teletón.

Crear una cultura donde colaboradores y líderes se sientan comprometidos y motivados con el nuevo proceso de evaluación, y estén convencidos de la importancia de contar con equipos de alto desempeño no es una tarea fácil, pero a través de estrategias y programas que acompañen el proceso, donde se cuente también con el apoyo de la dirección, se puede lograr.

Es esencial dar seguimiento a los resultados de la evaluación de manera que estos se articulen en un plan de mejora y desarrollo para el siguiente año por cada colaborador. Es importante definir metas individuales por lo que en este sentido, es muy útil que reflejen objetivos específicos de mejoramiento y desarrollo de competencias, sobretodo



de aquellas que no son satisfactorias o que se requiera mejora para cumplir con el nivel de dominio mínimo requerido por el puesto que ocupe el colaborador.

Es importante también analizar y registrar los cambios observados en el desempeño de los evaluados. Es necesario preguntarse si las acciones definidas tanto a nivel individual como grupal impactan en el cumplimiento de las metas del área y de la Fundación.

Los colaboradores deben estar conscientes de que las acciones dadas a partir de la evaluación del desempeño tienen trascendencia y que efectivamente tendrán una implicación en cuanto a su desarrollo profesional. Cuando los colaboradores perciban que existen posibilidades de desarrollo en su carrera, se sentirán más motivados para seguir trabajando y ser más competentes.

Esto traerá consigo en consecuencia personas más comprometidas, competentes y satisfechas, lo cual repercutirá directamente en una mejora en cuanto al clima organizacional además de los beneficios económicos como resultado del mejor rendimiento de sus colaboradores.

Finalmente a largo plazo, el hecho de que el área de Desarrollo Humano sea un socio estratégico, que a través de sus procesos contribuya y habilite a los líderes y colaboradores para el cumplimiento de las metas organizacionales, favorecerá también para la sucesión y continuidad de Fundación Teletón, incluso cuando se retiren sus Fundadores que siguen siendo parte y dirección; repercutiendo así en la sociedad, de forma muy favorable gracias a todos los Centros de Rehabilitación Infantil, Centro de Autismo y Hospital Infantil de Oncología que atienden a niños con necesidades en México y ahora también en Estados Unidos.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

Alles, M. (2002a). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Alles, M. (2002b). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Argentina: Ediciones Granica.

Alles, M. (2007). *Gestión del Desempeño. Evalúe y mejore la eficacia de sus colaboradores*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Alles, M. (2010). *Desarrollo del talento dentro de la organización*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Arnal, A. M. (10 de Febrero de 2014). *CEGOS*. Obtenido de <http://www.planesdeformacion.es/modelo-70-20-10/>

Deloitte Touche Tohmatsu. (2007). *Alineados con la estrategia. Una visión de cómo los Recursos Humanos y la dirección ejecutiva de las empresas conocen y afrontan los retos del capital humano*. 24.

Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson Educación.

Fernández, G., & Narváez, M. (2010). *Formación del talento humano: factor clave para el desarrollo de organizaciones cooperativas*. Obtenido de Redalyc: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90415596007>

*Fundación Teletón México A.C.* (s.f.). Obtenido de <http://teleton.org/>

Saracho, J. M. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago: RIL Editores.