

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
del 3 de abril de 1981



LA VERDAD NOS HARA LIBRES

“EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS BASADO EN EL ENFOQUE CENTRADO EN LA PERSONA: EL CASO DE UNA INSTITUCION INTERSECRETARIAL”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRA EN DESARROLLO HUMANO

Presenta

ROSA MARÍA CARRILLO RAZO

Directora: **DRA. SILVIA ARACELI SÁNCHEZ OCHOA**

Lectores: **MTRA. ROCIO GUTIERREZ FERNÁNDEZ**

MTRO. CARLO ALBERTO CLERICO MEDINA

CONTENIDO

	Página
Introducción	4
Justificación	7
1. Marco Teórico	9
1.1. Evolución histórica de las formas de trabajo	9
1.2. El ser humano y su relación con el trabajo	10
1.3. Compatibilidad entre los objetivos personales y los objetivos	11
Empresariales	11
1.4. La importancia de un sistema eficaz de evaluación de desempeño	12
1.5. Sistema de Evaluación de desempeño por Competencias	14
1.5.1. Definición de competencias y su clasificación	15
1.5.2. Pasos necesarios para establecer las competencias	17
1.5.3. Pasos para el diseño de los procesos de recursos humanos por Competencias	18
1.5.4. Definición de grados de dominio	18
1.5.5. ¿Cómo se evalúan las competencias?	19
1.6. El valor de reconocer el potencial humano en la empresa	20
1.7. Crecimiento profesional y personal basado en la aplicación	23
del Enfoque Centrado en la Persona	23
1.8. El Desarrollo Humano en las organizaciones	24
1.9. La influencia del paradigma humanista-sistémico en las Organizaciones	25
1.10. Las competencias como estrategias para el desarrollo del potencial humano en las organizaciones	27
2. Análisis de los hechos y definición del problema	30
2.1. Antecedentes del caso	33
2.2. Descripción del problema	37
3. Objetivos del estudio de caso	38
3.1. Objetivo general	38
3.2. Objetivos específicos	38
4. Diagnóstico	39
4.1. Instrumentos que se emplearon para la recolección de información	39
4.1.1. Cuestionario	39
4.1.2. Juntas de trabajo	42
5. Método del diagnóstico	44
5.1. Revisión y análisis del contenido de las respuestas: Resultados	44

del diagnóstico	44
5.2.Conclusiones sobre los resultados del diagnóstico	55
6. Retroalimentación de resultados y planteamiento de la propuesta de trabajo	56
7. Descripción del estudio de caso	60
7.1.Metodología general	60
7.2.Método del estudio de caso	61
7.3.Descripción de las actividades realizadas	63
8. Resultados de la realización del estudio de caso	70
8.1. Resultados documentados	70
8.2 .Resultados intangibles	71
9. Discusión de los resultados	74
10. Conclusiones y recomendaciones sobre el caso	78
10.1 . Conclusiones	78
10.2 . Recomendaciones	79
Bibliografía	81
Anexos	

INTRODUCCION

El presente trabajo es un estudio de un caso realizado en una institución intersecretarial donde realizan un trabajo conjunto las Secretarías de Relaciones Exteriores (SER), Hacienda y Crédito Público (SHCP), Energía (SENER), Economía (SE), Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa), Educación Pública (SEP), Salud (SSA), Turismo (Sectur), Desarrollo Social (Sedesol), Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat).

El trabajo realizado en esta institución consiste en el diseño e instalación de un sistema de evaluación de desempeño por competencias basado en el Enfoque Centrado en la Persona, para un área integrada por el Director General, 2 Directores, 4 Subdirectores, 1 Coordinador, 41 analistas y 2 secretarías. En total 51 personas.

A continuación se describe el contenido del estudio de caso práctico que inicia con la **justificación** de realizar este caso, donde se menciona el objetivo del trabajo práctico que se realizó en la institución.

Posteriormente, en el **marco teórico** se señala la recopilación teórica sobre la conceptualización de los sistemas de evaluación de desempeño y la importancia de tener en las empresas ó instituciones un sistema de esta índole, los beneficios que aporta en el aspecto administrativo así como el impacto que tiene en el personal que colabora en la misma, ya que los sistemas tradicionales se orientan hacia mantener un control rígido tanto de los procedimientos como de las personas; mientras que la propuesta para este caso busca que el sistema este basado en las necesidades y bienestar de las personas, ya que se considera que son ellas y por ellas que las organizaciones funcionan y que sea este un sistema dinámico; mediante el cual se conozcan, de forma objetiva, los resultados de la productividad de las personas y poder establecer sistemas justos y equitativos de reconocimiento de su trabajo. El cuál, al estar basado en el Enfoque Centrado en la Persona, promueva el desarrollo del potencial humano.

Posteriormente, en el **análisis de hechos y definición del problema**, se plantea la situación actual que existe en la institución, al no tener un sistema de evaluación del desempeño y los efectos que esto ha generado para el logro de las metas, pero sobre todo en la forma como los colaboradores consideran que es reconocido y valorado su trabajo.

En este apartado se muestra el organigrama, que señala la forma cómo se encuentra organizada el área donde se realizará el sistema de evaluación y se señala la población beneficiada con dicho sistema.

Asimismo, se describen los problemas directos e indirectos que ha generado la carencia de un sistema de evaluación y el que los aumentos y/o promociones de personal, se realicen de forma subjetiva y discrecional.

En el apartado de **diagnóstico**, se describen los instrumentos y el método que se emplearon para recopilar los datos que permitieron tomar decisiones precisas para realizar el diseño del sistema de evaluación, así como la propuesta de trabajo para llevarlo a cabo.

Por otro lado, en el apartado **planteamiento de la propuesta de trabajo** se describen las etapas del diseño e implementación de un sistema de evaluación, ya que independientemente de los resultados obtenidos en el diagnóstico, actualmente existe información no documentada o en la que coinciden el equipo de jefes-evaluadores que participaron en el estudio, sobre la necesidad de tener un sistema de evaluación objetivo, claro y preciso, que no sólo evalúe los resultados técnicos, sino las actitudes de los colaboradores que influyen directamente en el trabajo.

En el apartado de **descripción del estudio de caso** se detalla el procedimiento que se realizó para llevar a cabo todas las etapas de la propuesta, el método que se empleó para el desarrollo del sistema, las actividades realizadas, los instrumentos que se emplearon para obtener la información y los documentos que resultaron del trabajo individual y de grupo.

Posteriormente, en los **resultados de la realización del estudio de caso**, se describe la integración de todos los documentos generados en el desarrollo del sistema y la operatividad de los mismos, que aseguren que el procedimiento de evaluación de desempeño se realice de forma objetiva y que proporcione datos confiables; así como que cumpla con el objetivo del proyecto.

Destacando el proceso de capacitación de los evaluadores para que tengan el conocimiento necesario para llevar a cabo la evaluación de forma justa y con la seguridad personal para retroalimentar a sus colaboradores sus resultados, en un clima de respeto, confianza y armonía.

En el apartado de **discusión de los resultados**, se describe la vinculación de los resultados con el marco teórico. Las semejanzas y diferencias con lo encontrado en estudios anteriores y las aportaciones que brinda este trabajo.

Asimismo, se describe el proceso que vivió la facilitadora en la realización del caso de forma individual y con la interacción del grupo de evaluadores. Los cambios que se generaron en la facilitadora a raíz de este trabajo, así como las vivencias personales que le permitieron conocer otras características de sí misma y experimentar un crecimiento profesional y personal.

En el apartado de **conclusiones y recomendaciones**, se hace un resumen del trabajo, sus resultados, y la aportación de este trabajo al ámbito organizacional, así como sugerencias al sistema para que en futuras actualizaciones pueda seguir siendo operable.

Para terminar, se plantea la *bibliografía* que se empleo para documentar el estudio de caso relacionado al sistema de evaluación y del Enfoque Centrado en la Persona, de acuerdo a la American Psychological Association (APA).

Finalmente, en el apartado de *anexos*, se señalan los documentos que fueron generados durante la realización del sistema y que serán empleados como parte del procedimiento a seguir para realizar el sistema de evaluación dentro de la institución.

JUSTIFICACION

Hasta hace unas décadas, en las organizaciones las políticas de contratación y ascenso se concentraban en elegir a las personas que mostraran tener mayor nivel de conocimientos teóricos o técnicos.

Las personas elegidas bajo este criterio generalmente se centraban en dar resultados sin importar lo que tuvieran que hacer, solo destacaba alcanzar los objetivos para los que fueron contratados.

Tradicionalmente, las evaluaciones de desempeño se hacían comparando únicamente los requerimientos del puesto con los conocimientos y/o experiencia que poseía la persona y si los perfiles coincidían, se consideraba que las personas eran aptas para su puesto o para desempeñar un puesto de mayor nivel. Mientras que si los perfiles eran diferentes, se le informaba a la persona los conocimientos o habilidades que tenía que desarrollar para igualar con el mismo.

Los métodos para la evaluación del desempeño se centraban en los conocimientos y experiencia que poseía la persona en el desarrollo de su trabajo y que como señala Grados (2002), se podía evaluar el desempeño durante la capacitación mientras que el trabajador estaba aprendiendo la tarea, cuando el empleado estaba en el desarrollo de sus funciones o en ambientes simulados de tareas o trabajos.

Sin embargo, en diversos casos aún cuando los conocimientos y habilidades correspondían a lo requerido por el puesto, existían dudas de la forma como las personas obtenían sus resultados; ya que mientras que algunas personas eran apreciadas y reconocidas por su estilo personal, otras eran rechazadas por qué sus acciones y comportamientos con sus grupos de contacto, eran percibidas como inadecuadas.

No se daba importancia ni atención a esa forma de actuar, por lo que al no coincidir con el perfil de puestos, las personas eran removidas de su cargo hacia otras posiciones o retiradas de la institución o empresa, sin una justificación clara de ello.

Por lo anterior, es preciso que dentro de las empresas e instituciones existan hoy en día sistemas objetivos y eficaces para la evaluación del desempeño, que proporcione información integral sobre los resultados de los colaboradores no solo de conocimientos, sino en las que se incluyen las habilidades y actitudes de las competencias definidas de acuerdo a la misión, visión y descripción del puesto.

Asimismo, disponer también de un sistema funcional que permita retroalimentar a los colaboradores sus resultados y estos sean considerados como áreas de oportunidad para

crecer y desarrollarse dentro de la empresa y cómo persona. Que esa devolución de información no sea concebida como reprimendas de su actuación, sino como la posibilidad de facilitar los cambios que requiere la persona dentro de su área, que corresponda a sus propias necesidades y posibilidades de desarrollo.

Asimismo, para que los titulares del área, empresas o instituciones posean información y mantengan una atención constante en los cambios favorables o desfavorables que tienen las personas en su permanencia en la institución o empresa y antes de que impacten de forma negativa en la productividad o clima laboral se identifiquen las necesidades de esa persona y se le puede acompañar en el proceso de adecuación e integración de su perfil con el de su puesto.

Por ello, el objetivo general del trabajo a realizar en la institución donde se desarrolló el caso fue:

Diseñar e implementar en la Dirección General de una institución intersecretarial, un sistema de evaluación del desempeño por competencias basado en el Enfoque Centrado en la Persona; con la finalidad de identificar de forma clara, precisa y objetiva la forma como las personas realizan su trabajo con relación a los requerimientos del puesto y que permitan identificar sus talentos así como sus áreas de desarrollo, mediante la retroalimentación de su desempeño basado en el Enfoque Centrado en la Persona y poder tomar decisiones sobre las promociones y/o compensaciones de forma justa y equitativa, establecidas por la institución.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Evolución histórica de las formas de trabajo

Desde la aparición de los primeros pobladores en la tierra, la historia de la humanidad ha estado marcada por diversas formas de realización de la actividad productiva, cuando estas primeras comunidades se establecieron en un solo lugar, inició una nueva organización de la sociedad, siendo esta más estructurada y con mayor dedicación al trabajo; las actividades se realizaron de forma estable como la cosecha, la cría de animales, la caza y la recolección. Desde entonces, sucedieron hasta la fecha, diversas y muy variadas formas de trabajo.

Posteriormente, la esclavitud fue considerada como una forma de tener mano de obra barata para la realización de las tareas más pesadas y denigradas. En la antigüedad, el trabajador esclavo era empleado como mera fuerza bruta para la realización de trabajos pesados al servicio de los estados, de sus dirigentes o de las oligarquías dominantes. Las grandes construcciones de carácter religioso, civil o militar, no hubieran sido posibles sin este recurso.

Durante la Edad Media, la organización de la actividad productiva comenzó a hacerse más compleja. Aparecieron los gremios –artesanales y mercantiles- como estructuras organizadoras de la actividad productiva.

Con el Renacimiento y la era de los descubrimientos, el comercio marítimo y la banca aportaron nuevos elementos de complejidad, pero la esencia de la organización socioeconómica y laboral no se modificó.

El cambio significativo en la organización del trabajo y en los modelos productivos se produjo con la Revolución Industrial. El desarrollo fue esencialmente cuantitativo, sustentado en una maquinaria más eficiente y las innovaciones técnicas importantes.

En la edad moderna, los cambios no solamente han sido de conocimiento científico y técnico. También las ideas sobre el hombre y sus valores, sobre la sociedad y sus formas de organización.

Aún cuando dentro de las empresas se han vivido diferentes luchas por el poder, por el liderazgo económico y por la competencia; dentro de la organización se comenzó a hablar de los derechos del hombre y a tener una visión totalmente nueva de la persona dando origen al humanismo. Se reconocen los derechos del trabajador que alivian la tensión social y lejos de perjudicar al sistema capitalista, aseguran su continuidad y desarrollo (Casado, 2003).

1.2. El ser humano y su relación con el trabajo

Jauli (2000), menciona que el ser humano tiene múltiples escenarios en donde puede interactuar y uno de ellos es el trabajo, en el cual crea un medio facilitador para el desarrollo de sus intereses y por lo tanto de habilidades y/o capacidades para el trabajo ó personales.

Esto es, todo trabajador es un proyecto. Es la posibilidad de ser y de realizar cosas, a veces acordes con los intereses de la organización y a veces en conflicto con éstos.

Muchas veces el conflicto de intereses entre la organización y el trabajador en el fondo no es más que un conflicto de máscaras. Esto quiere decir que las máscaras organizacionales chocan con las máscaras personales y laborales. Pareciera que algunas empresas plantean entre líneas: “Te voy decir lo que quiero que aparentes y espero que tú me digas lo que quieres que yo aparente; de esa forma podremos integrarnos en lo aparente”

Este planteamiento puede provocar en la persona el sentimiento de sentirse usado y sin el reconocimiento de sus conocimientos y habilidades y por lo tanto insatisfacción laboral en el puesto y empresa en la que presta sus servicios.

Sin embargo, McGregor (2006) plantea que cada día, más y más empresas, mediante su área de administración enfocan gran parte de su trabajo para el diseño de sistemas que permitan dar un tratamiento más equitativo y generoso a sus empleados, así como proporcionar un ambiente de trabajo más seguro y agradable.

McGregor (2006), plantea en su Teoría “Y” los principios que predominan en las personas y su relación con el trabajo:

1. El gasto del esfuerzo físico y mental en el trabajo debe ser tan natural como en el juego o el descanso.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para provocar el esfuerzo hacia los objetivos organizacionales. La persona ejercerá la autodirección y el autocontrol al servicio de los objetivos con los que se ha comprometido.
3. El compromiso con los objetivos es una función de las recompensas asociadas con sus logros.
4. El ser humano promedio aprende, bajo las condiciones adecuadas, no sólo para aceptar sino para buscar responsabilidad.
5. La capacidad para poner un alto grado de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales es ampliamente, repartida a la población.
6. Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, los potenciales intelectuales del ser humano promedio son utilizadas de manera parcial.

Con estos planteamientos, McGregor (2006), observa que la organización se verá afectada si ignora las necesidades personales y metas de la fuerza laboral.

Asimismo, plantea la necesidad de que en las organizaciones exista una integración, la cual demanda que tanto las necesidades de la organización como las de la persona sean reconocidas.

Por ello, cabe resaltar el planteamiento de González (2005), quién señala que para poder alinear a la gente con la empresa lo primero que se debe tener claro es saber qué quiere la empresa y qué quiere la gente: Cuáles son los planes, intereses y proyectos de una y otra, así como el punto donde convergen.

1.3. Compatibilidad entre los objetivos personales y los objetivos empresariales

Es importante señalar que el vínculo que se establece entre una persona y la empresa, debe ser considerado como una relación de negocio, en la que es indispensable que ambos “negocios” tengan clara su misión, su visión, sus valores, sus factores críticos de éxito, sus objetivos, sus indicadores, sus planes de mejora continua. Sólo así podrá establecerse una sintonía o una brecha entre uno y el otro, sólo así podrá descubrirse su complemento profesional, sólo así podrá haber encuentro o desencuentro.

Muchinsky (2007) señala que es básico que la persona se identifique con su trabajo, es decir que exista una profunda vinculación psicológica y emocional con las actividades que realiza, y la importancia que este trabajo representa para su autoimagen.

Cuando exista esta plena identificación se logrará un estado de compromiso organizacional, generando un sentido de lealtad a su empleador. Muchinsky (2007), menciona que el compromiso organizacional tiene 3 componentes:

1. El componente afectivo, que se refiere al apego emocional del empleado y su identificación con la organización.
2. El componente de permanencia, se refiere al compromiso basado en los costos que el empleado asocia con dejar la organización.
3. El componente normativo, se refiere a los sentimientos de obligación del empleado para permanecer en la organización

Con la finalidad de que ambas partes –empresa y persona- caminen en paralelo hacia los objetivos planteados, es necesario que en la empresa se conozcan los resultados del personal dentro de un periodo de tiempo y cómo estos resultados se encuentran con relación a los esperados por la organización.

Con frecuencia, los empresarios consideran que las evaluaciones de desempeño se realizan para decidir si se aumentan los sueldos o no o bien, para tomar decisiones sobre alguien a quién despedir (Alles, 2008). Sin embargo el objetivo de realizar una evaluación de desempeño es más trascendente.

Alles (2008) plantea que el impacto de las evaluaciones de desempeño principalmente es:

- Tomar decisiones de promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del colaborador con relación al trabajo.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación. A partir de conocer cómo hacen la tarea y saber que conductas o acciones serían conveniente alinear con la organización.

Cabe resaltar este último punto, es fundamental que las personas sean retroalimentadas dentro de las empresas y que la información que reciban les permita facilitar sus propios procesos de mejora hacia su crecimiento personal y si sus intereses están orientados hacia la organización, alinearse con los objetivos de la misma y sobre todo con los del puesto que desempeñan y que con ello se sientan satisfechas dentro de la organización.

1.4. La importancia de un sistema eficaz de evaluación de desempeño

Al establecer un sistema de evaluación del desempeño debe cuidarse la claridad de los objetivos sobre los que serán evaluados y sobre todo que exista la plena y abierta comunicación entre la persona y su jefe para conocer la forma en que serán evaluados, ya que de no existir esta sincronía las personas tendrán una percepción de inequidad e injusticia.

Alles (2008), menciona que los problemas más comunes en la evaluación el desempeño, son:

- a. Carencia de normas.
- b. Criterios subjetivos o poco realistas.
- c. Falta de acuerdo entre el evaluador y el evaluado.
- d. Errores del evaluador.
- e. Mala retroalimentación.
- f. Comunicaciones negativas.

Bernadin, Banks y May (citado en Landy, 2005) señalan que los sistemas tradicionales de evaluación de desempeño, con frecuencia generan enojo y hostilidad entre los trabajadores

que tienen implicaciones en la motivación, la satisfacción, el ausentismo y otras conductas antiproductivas como el robo y el sabotaje.

Greenberg (citado en Landy, 2005) señala que una persona se sentirá justamente tratada cuando:

- a) El evaluador obtuvo la información de manera cuidadosa.
- b) La persona tuvo oportunidad de discutir la evaluación con el evaluador después de haber sido terminada.
- c) La persona tuvo oportunidad de inconformarse formalmente con la evaluación.
- d) El evaluador estaba familiarizado con el trabajo del subordinado.
- e) El evaluador fue consistente en sus estándares de juicio entre las personas y entre los periodos para la misma persona.

Con relación a lo anterior, en diversas organizaciones, ha habido cambios significativos en el escenario laboral actual, que van desde la evaluación del desempeño –documentando el nivel de desempeño del empleado- hasta la administración del desempeño –un diálogo entre el supervisor y el colaborador sobre cómo maximizar el desempeño-. Este cambio mejora la percepción de justicia de la persona.

Blanchard (2007), menciona que la manera de mejorar la satisfacción laboral en el trabajo y la autoestima de las personas es ayudarlas a ser más eficientes en su trabajo, lo cual requiere un sistema formal de administración del desempeño. Señala que un sistema eficaz de administración del desempeño tiene tres partes:

- I. Planeación del desempeño: Una vez que todos tienen claridad en cuanto a la visión y la dirección organizacionales, los líderes acuerdan con sus colaboradores directos las metas y los objetivos en los cuales deben concentrarse.
- II. Entrenamiento para el desempeño: En esta etapa los líderes o jefes inmediatos deberán hacer todo lo posible por apoyar a sus colaboradores directos a triunfar. En esta fase, los gerentes trabajan para sus colaboradores, los elogian por sus avances y reorientan el desempeño inadecuado.
- III. Evaluación del desempeño: Es allí donde un gerente y un colaborador en conjunto evalúan el desempeño de este último a lo largo del tiempo.

Para ello, Zepeda (1999), sugiere que los jefes o evaluadores deben dar respuesta a 4 preguntas básicas que servirán para tener información básica para hacer la evaluación:

1. ¿Qué se espera del empleado en ese puesto?
2. ¿El empleado estará haciendo bien lo que se espera de él?
3. ¿Qué puede hacer para mejorar su desempeño?
4. ¿Con qué apoyos cuenta por parte de su jefe y de la organización para mejorarlo?

Independientemente, que la evaluación de desempeño optimiza la toma de decisiones de los superiores orientadas hacia la administración de personal, es fundamental considerar que tiene un impacto importante en la autoestima de las personas.

Satir (1991), menciona a este respecto, que la autoestima se nutre de las percepciones que el individuo tiene sobre sí mismo y de las que los demás le expresan sobre su persona. Es indispensable la complementariedad de ambas para que las personas comprueben lo que unas y otras le indican. Ninguna de las dos es suficiente para mantener elevado el amor por sí mismo.

1.5. Sistema de Evaluación de desempeño por Competencias

Gran parte del sustento de este trabajo, está basado en el modelo de Martha Alles, quien ha aportado de manera integral, la aplicación de las competencias a diversos subsistemas de Recursos Humanos, que van desde la descripción de puestos y la selección de personal por competencias hasta la evaluación de desempeño, basado en competencias; siendo este último aspecto el tema de estudio. Es por este motivo que se retoman varios textos de esta autora, así como la recopilación que ella ha hecho de información de otros autores y que presenta en sus mismos trabajos.

Jaques (citado en Alles, 2005) plantea la capacidad potencial y la capacidad aplicada de los individuos. La capacidad para el trabajo o para resolver problemas es aquella que usa un razonamiento discrecional en la toma de decisiones que hace posible realizar la tarea y por lo tanto alcanzar los resultados.

Señala tres elementos en la capacidad para el trabajo:

1. El nivel de complejidad de los procesos mentales.
2. Los valores y los intereses de la persona o el compromiso con el trabajo.
3. Los conocimientos y habilidades requeridos para ese trabajo en particular.

Para este autor los dos últimos elementos se relacionan con un trabajo en particular acotando que ninguna persona es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por otra parte los procesos mentales sí son genéricos. Asimismo, hay que tener en cuenta que la complejidad mental es parte del carácter de una persona sin considerar el tipo de trabajo que desarrolle.

Vargas (2008), propone algunas ideas que ayudan a formular objetivos o resultados atractivos para todos los miembros de una organización:

- a) Que los objetivos sean claros y realmente alcanzables, pero siempre encaminados a requerir esfuerzo de las personas.

- b) Los objetivos más generales de la organización (como podrían ser la visión a mediano y largo plazos), si bien en general son definidos por la alta dirección o niveles ejecutivos, deben ser revisados con todo el personal y permitir que se hagan observaciones y sugerencias.
- c) Los objetivos particulares, en especial los que se desprenden de cada puesto, deben ser negociados cara a cara jefe-colaborador, de manera que sean congruentes con los objetivos generales y las necesidades y potencialidades de los individuos.
- d) Debe hacerse un plan de seguimiento regular que permita la retroalimentación sobre avances y dificultades que se presentan durante el proceso, sin perder de vista que lo importante es el resultado, no la manera de hacer las cosas.
- e) Reconocer y fortalecer el desempeño excelente.

1.5.1. Definición de competencias y su clasificación

Casado (2003), define a las competencias como aquellos factores de éxito que distinguen a unas personas de otras, es decir, aquellos elementos o características que poseen las personas con éxito y que están correlacionadas con el mismo.

David Mc Clelland fue el precursor de estos conceptos, pero Spencer y Spencer (citados en Alles, (2005) define a las competencias como: *una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.* En donde:

Característica subyacente quiere decir que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

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

Estándar de efectividad: significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

Por otro lado, Martha Alles (2005) define a las *competencias* como las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes.

Dicho de otro modo:

- ✓ Las competencias son una serie de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada.
- ✓ Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y también en situaciones de evaluación. Estas personas aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos.

- ✓ Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas.

Las competencias se definen de acuerdo a las necesidades de cada organización y deben estar relacionadas con su estrategia.

Las competencias deben señalar e identificar aquellas características personales que permitirán que esa organización en particular alcance el “éxito”, es decir sus objetivos.

Alles (2005), clasifica las competencias en:

- **Competencias cardinales o generales:** Son para todos los integrantes de la organización: directivos y colaboradores.
- **Competencias específicas:** Son para colectivos específicos (o grupos de personas), por ejemplo, áreas de la organización o niveles de supervisión.

Para Ernst & Young (citado en Alles, 2003), las características que garantizan el éxito son:

1. **Los conocimientos:** Que derivan de la aplicación de una técnica específica. También se les llama contenidos del saber conocer.
2. **Las habilidades:** Procedimientos y técnicas que normalmente se adquieren mediante el entrenamiento y la experiencia, ambas son visibles. También se le llama contenidos del saber hacer.
3. **Las actitudes:** Están relacionadas con rasgos o características personales y son más difíciles de obtener y modificar en corto plazo. No visible. También se les llama contenidos del saber ser.

Por lo que la integración de estos 3 aspectos conforman las competencias, como se muestra en la siguiente figura:



Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características, diferentes según las personas, visibles y relativamente superficiales. Las competencias referidas a las motivaciones estas relacionadas a las actitudes y están más profundas en la personalidad.

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante la capacitación. En cambio, son más difíciles de evaluar y desarrollar las características profundas de la personalidad; sin embargo, las actitudes tendrán que traducirse a comportamientos observables. Es decir, la manera de hacer visible esas actitudes es a través de los comportamientos que son la expresión de las características de personalidad del ser humano.

Alles (2005), propone los pasos para establecer las competencias y para el diseño de los procesos de recursos humanos, los cuáles a continuación se mencionan:

1.5.2. Pasos necesarios para establecer las competencias:

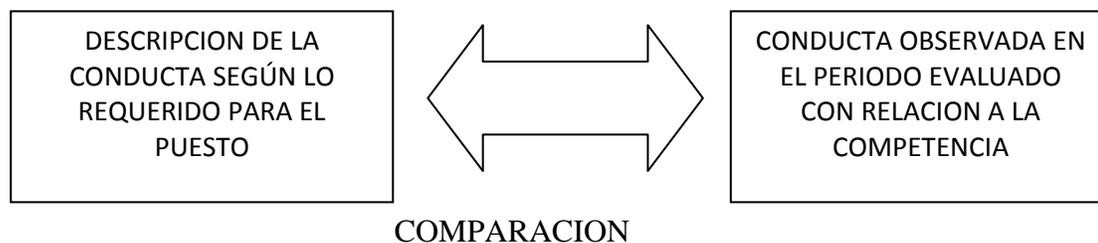
- a) Definir visión de la empresa (hacia dónde vamos) y misión (qué hacemos). Si ya estuvieran definidas, validar su vigencia.
- b) Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- c) Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- d) Validación de las competencias.
- e) Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Una vez que se han definido las competencias generales de la institución o compañía, Alles (2005) recomienda, para perfeccionar el sistema y hacerlo más operable, definir las competencias por puestos o familia de puestos; apoyándose en su propia obra de *Gestión por competencias, el diccionario (2005)*.

1.5.3. Pasos para el diseño de los procesos de recursos humanos por competencias:

Para el diseño de los subsistemas de Recursos Humanos por competencias es necesario el desarrollo de los siguientes pasos:

- a) Definición de las competencias.
- b) Definición de los grados de competencia, es decir los grados de dominio correspondientes a un puesto. Dicha asignación debe realizarse en función de las responsabilidades y funciones del puesto.
- c) Diseño de perfiles profesionales: descripción de puestos por competencias que incorporan a los requisitos del puesto la asignación de las competencias que hayan sido definidas como necesarias para el mismo; tanto las competencias generales como específicas.
- d) Análisis de las competencias de las personas: Evaluación de las mismas.
- e) Diseño de los subsistemas.



1.5.4. Definición de grados de dominio:

- A. **Alto o desempeño superior:** Es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada 10 personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.
- B. **Bueno:** Por sobre el estándar
- C. **Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido;** esto significa un nivel mínimo aceptable de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se le consideraría competente para el puesto. No indica una subvalorización de la competencia.
- D. **Insatisfactorio:** Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar el nivel. Este grado no indica ausencia de la competencia sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

Con la finalidad de que el empleo de los grados de dominio permita realizar un análisis numérico, se retoma los criterios de evaluación planteados por Alles (2003), donde presenta una escala tipo Likert como la siguiente:

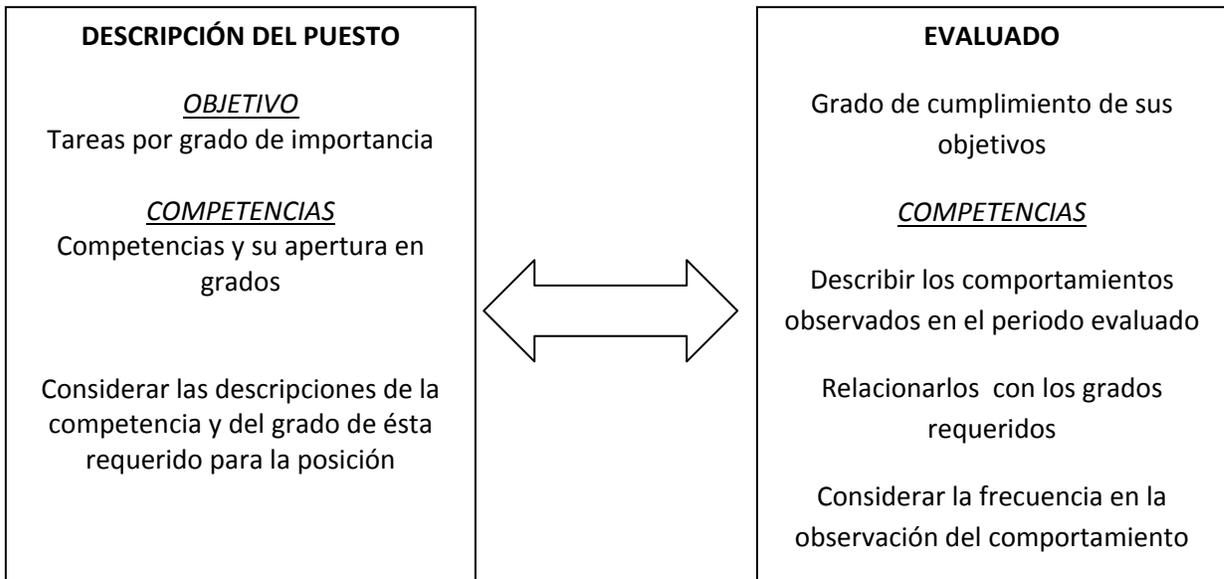
1. Excelente
2. Muy bueno
3. Normal (se entiende como normal, el desempeño esperado para la posición)
4. Necesidad de desarrollo
5. Necesidad de mejora urgente

1.5.5. ¿Cómo se evalúan las competencias?

Las competencias se evalúan a través de observar comportamientos, entendidos estos como aquello que una persona hace y por lo tanto son una evidencia. Los comportamientos son observables en una acción que puede ser vista o una frase que puede ser escuchada. NO es aquello que una persona desea hacer o decir o que piensa que debería hacer o decir.

El proceso es el siguiente:

- a) Se definen los objetivos ligados a los comportamientos que se esperan observar durante el periodo de evaluación.
- b) El colaborador (persona que se va a evaluar), realiza su tarea día a día según los objetivos y lineamientos recibidos
- c) El jefe observa durante todo el periodo los comportamientos de la persona a evaluar.
- d) El jefe correlaciona los comportamientos observados con el grado de dominio, esto es, analiza los comportamientos, de la siguiente manera:
 1. Precisa un hecho real representativo del pasado dentro del periodo evaluado.
 2. Relaciona el comportamiento observado con las competencias (a cuál pertenece), o sea, con qué competencia tiene relación ese comportamiento.
 3. Relaciona el comportamiento con el grado de la competencia, basándose en el diccionario de los comportamientos.
- e) De acuerdo a la correlación entre lo esperado y el resultado real del colaborador, asigna su criterio de evaluación.



Serna (2007), menciona que el enfoque basado en competencias, es un concepto dinámico que imprime énfasis y valor a la capacidad humana para innovar para enfrentar el cambio y gestionarlo.

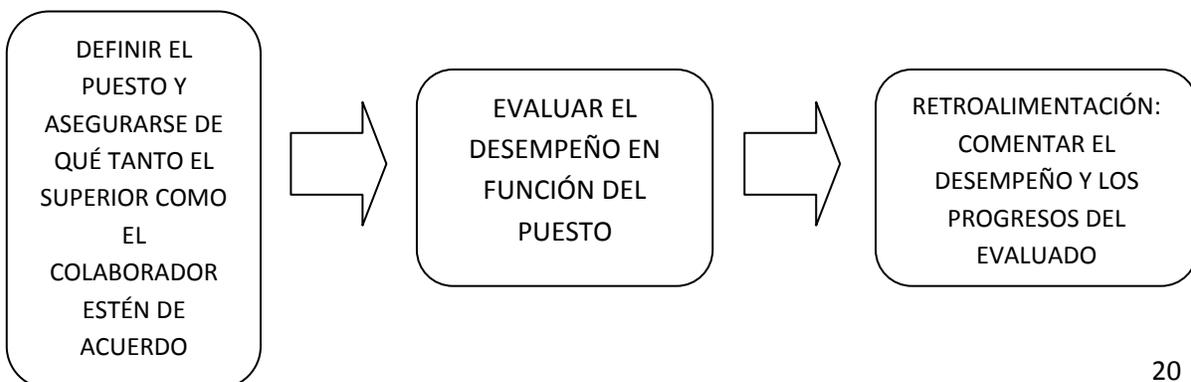
Plantea que una competencia va más allá del saber hacer, que implica habilidades, principalmente. Ahora se adiciona la capacidad de reaccionar ante lo imprevisible, actitud que entraña el uso de la razón y del juicio, traducido a comportamiento.

Por ello, Serna (2007) menciona que un programa de estudios basado en competencias, elaborado de manera adecuada, deberá considerar muchos de los planteamientos del Desarrollo Humano.

1.6. El valor de reconocer el potencial humano en la empresa

Un porcentaje muy alto de empresarios se limitan a pagar los salarios e ingenuamente confían en que por este solo hecho, todos los colaboradores trabajarán dando lo mejor de sí. Sin embargo, es importante señalar que todo enfoque humanista en las organizaciones debe tener en consideración el respeto esencial a la persona, mediante el reconocimiento y retroalimentación sobre su desempeño (Vargas, 2008).

Alles (2008) Plantea tres pasos clave en la evaluación de desempeño:



Dentro de este proceso de retroalimentación es importante resaltar el talento de la persona, es decir, el conjunto de dotes intelectuales de una persona, integradas por los conocimientos y competencias de una persona. El talento requiere capacidades conjuntamente con el compromiso y la acción generada por el grado de motivación que tenga la persona hacia el cumplimiento de los objetivos y/o proyectos asignados (Alles, 2008).

Lawler (cit. En Vargas, 2008) plantea algunas estrategias para reconocer y fomentar el desempeño sobresaliente.

1. *Diseñar sistemas de recompensa para motivar*: Es muy útil diseñar un sistema de bonos ligado a los ingresos de la organización, de manera que disminuya el riesgo financiero y exista la sensación de compartir los crecientes beneficios con todo el personal, conforme a sus propios logros o resultados.
2. *Emplear recompensas ligadas a la satisfacción y al desarrollo personal*: Un buen sistema de recompensas estimulará a la gente a aprender habilidades que contribuyan directamente a las aptitudes y facultades principales de la organización, permitiendo que también se preocupen por su mejoramiento personal de desarrollo, como concluir estudios superiores o aprender nuevos idiomas.
3. *Combinar sistemas de recompensas individuales con resultados generales o de grupo*: Establecer sistemas combinados de resultados individuales y de grupo puede ser una buena manera de estimular a la gente. De ser este el caso, no debe perderse de vista que el énfasis debe estar puesto en recompensar el desempeño sobresaliente individual.
4. *Ascensos o aumentos de salarios basados en habilidades y talentos, no en antigüedad o desempeño positivo normal*: Esto quiere decir que se debe poner atención en los logros personales y mejoramientos individuales para incentivar de esta manera a la gente, pues el hecho de que una persona tenga mucho tiempo en un puesto no quiere decir que sea quien haga mejor las cosas.

Zepeda (1999), menciona que tener potencial es tener la “posibilidad de realización”. En las empresas se dice que alguien tiene potencial en dos sentidos diferentes pero complementarios:

1. Un empleado tiene potencial ejecutivo, gerencial, directivo, etc., es decir, tiene posibilidades de ocupar un nivel más alto desde el punto de vista jerárquico.
2. Un empleado tiene potencial para el desempeño de un puesto específico.

El concepto de *potencial* es relativo. Todos los seres humanos tienen la posibilidad de desarrollarse, de crecer. El límite de dicho crecimiento puede estar cerca o distante; incluso puede llegar a modificarse.

La distancia que existe entre lo que se hace y lo que se puede hacer en un tiempo específico constituye el potencial. Esto lleva consigo dificultades de apreciación acerca de cuánto es lo que realmente puede hacer una persona en un periodo determinado de su vida.

El potencial puede ser visualizado de dos maneras:

1. *Potencial genérico*: Se define en términos de lo que la empresa establece a partir de la visión, misión y plan estratégico, que se representa en el análisis de puestos. De esto depende el tipo de directivos, gerentes o ejecutivos que se desea tener para cumplir con dicha estrategia. La ausencia de ésta imposibilita la definición del perfil que deben poseer las cabezas de la organización y, por lo tanto, de quiénes lo tienen y de quiénes no.
2. *Potencial específico*: Se determina en función de las características deseables que debe tener el ocupante del puesto vacante.

Desarrollar a las personas en una organización es producto de la forma en que se percibe su potencial y de cómo se valora su actual desempeño.

Quintanilla (2003), plantea que la importancia de resaltar el valor de las personas en la empresa también reside en:

- a) La mayor parte de los trabajadores, se halla en condiciones de afrontar y resolver problemas mucho más complejos que los planteados por las tareas que actualmente desempeñan.
- b) Ellos, por otra parte, desean aportar una contribución eficiente y creativa la realización de objetivos que comprenden y que han contribuido a determinar y desean ver reconocida esta contribución.
- c) La satisfacción de estas expectativas determinará una motivación positiva, por tanto, una mejora de las prestaciones y un estímulo al crecimiento.

1.7. Crecimiento profesional y personal basado en la aplicación del Enfoque Centrado en la Persona.

De manera general, el objetivo del desarrollo humano tiene como finalidad el bienestar de los seres humanos.

Serna (2007), retoma lo señalado en el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), afirma que el desarrollo humano es el estado en que se encuentran las libertades de las personas, constituidas por la ampliación de sus posibilidades de elegir. Tres de las capacidades fundamentales para la realización del potencial humano, independientemente del tiempo y el lugar en que se ubiquen las personas, son:

2. La posibilidad de alcanzar una vida larga y saludable.
3. Poder adquirir conocimientos individual y socialmente valiosos.
4. Tener la oportunidad de obtener los recursos necesarios para disfrutar de un nivel de vida decoroso.

En el núcleo del concepto de desarrollo humano se encuentran las personas y sus oportunidades, no la riqueza que poseen, el ingreso que devengan, las mercancías y servicios que consumen o sus propias percepciones de bienestar.

Las competencias y el desarrollo humano son susceptibles de ser medidos con indicadores que abarcan un tiempo y espacios físicos reales y concretos; tienen como referente la actividad vital de las personas y poseen como meta determinados niveles de realización.

Por ello, Serna (2007) enfatiza que los componentes esenciales del desarrollo humano, como el buen estado de salud física y mental; el comportamiento ético o compartir los conocimientos con la comunidad para la consecución de mejores niveles de vida, son susceptibles de considerarse como competencias que deben poseer las personas.

Rogers (1990), señala que cuando una persona vive en plenitud es capaz de experimentar todos sus sentimientos y no tiene miedo de ninguno de ellos; es su propio suministro de pruebas pero está abierto a testimonios de todas las fuentes. Es un organismo que funciona completamente y a causa del conocimiento de él mismo, que fluye con libertad en y a través de sus experiencias, es una persona que funciona completamente.

Dado que la evaluación de desempeño se relaciona con un procedimiento administrativo y no se considera por sí mismo como un método que facilite el desarrollo y crecimiento de los colaboradores que integran un equipo de trabajo; se retoman los constructos que plantea Rogers en su libro *“Terapia, personalidad y relaciones interpersonales”* (2002) que se relacionan con el resultado de la persona dentro de su trabajo y su proceso de asimilación y manejo de la información que tienden a promover cambios personales y con ello su crecimiento y fortalecimiento personal.

Tendencia actualizante: Todo organismo tiene la tendencia innata a desarrollar todas sus potencialidades para conservarlo o mejorarlo.

El yo ideal vs. yo real: El concepto del yo que el individuo desearía poseer y al cuál asigna un valor de la mayor importancia.

Apertura a la experiencia: En una persona totalmente abierta a su experiencia, su estructura del yo sería una simbolización en la conciencia totalmente congruente con su experiencia. Tal persona por consiguiente no experimentará sentimientos de amenaza.

Madurez: La persona muestra su madurez cuando acepta la responsabilidad de ser diferente a los otros y por ende, la de su propia conducta, cuando evalúa su experiencia en función de los elementos de prueba que percibe.

Proceso de valoración organísmica: Las experiencias se simbolizan adecuadamente y el organismo encuentra satisfacción en aquellos estímulos o comportamientos que lo mantienen y lo enriquecen y que mantienen y enriquecen al yo, tanto en el presente como en el futuro.

Empatía: Consiste en percibir correctamente el marco de referencia interno de otro con los significados y componentes emocionales que contiene, como si fuera la otra persona.

Casares & Siliceo (2002), destacan que la persona es un ser en proceso, esto es, en continuo desarrollo, cambio y aprendizaje. La experiencia misma es el centro de la existencia, la posibilidad de vitalidad y crecimiento. Este contacto con la experiencia es lo que da sentido a la vida, trascendiéndola a un compromiso existencial.

El futuro de la persona no tiene sentido sino en cuanto a lo que ya se vivió de él en el presente. La mayor seguridad de lo que se puede realizar en el futuro es su compromiso existencial presente.

Esto es de gran relevancia para la labor que realiza la persona en su compromiso consigo misma; en la medida de que la persona se sienta reconocida y satisfecha con su trabajo actual, podrá sentirse plena en el futuro.

Se busca que la persona sea congruente en la expresión del verdadero yo, es decir, de los sentimientos, emociones, ideas, valores y conductas y objetivos vitales, es una condición de encuentro y crecimiento que asegura una relación humana rica y significativa.

Por ello, Casares & Siliceo (2002) promueven la vitalidad consciente que consiste en sentir, conocer y vivir las experiencias, debe estar caracterizado por el darse cuenta y ser consciente de lo que sucede dentro y fuera de la persona en un proceso de continua reflexión como un acto de intuición, sensibilidad y razón. La conciencia de sí mismo hace posible el auténtico crecimiento y realización personal.

Por otro lado, Vargas (2008) señala que al tratar el desarrollo del potencial humano, se debe considerar que las personas no sólo son diferentes sino que precisamente sus diferencias las hacen hábiles y talentosas para realizar diversas tareas y posiciones en una organización. Reiterando que el respeto esencial a la persona también se refleja en la actitud gerencial de permitir que los colaboradores crezcan en el lugar donde se sientan mejor y puedan aplicar sus talentos. No necesariamente una persona está mejor en un puesto de supervisión quizá pueda estar muchos años en el mismo puesto, pero mientras se le esté reconociendo y esté mejorando su condición laboral (mejores sueldos, prestaciones, asistencia a cursos, etc.) es probable que dé más a la empresa y se sienta más satisfecha consigo misma.

1.8. El Desarrollo Humano en las organizaciones

Vargas (2008) señala que a finales del siglo XIX se fortaleció el *paradigma científico-mecanicista*, durante el cual se tuvieron importantes logros para la evolución de la sociedad que cambió la percepción del mundo, impulsando el desarrollo de los diferentes campos del conocimiento.

Sin embargo, con el surgimiento de las empresas y por ende de la relación laboral, se considero al ser humano como parte de las máquinas y como una pieza más que podía ser reemplazable. Estudios de Taylor, Mayo Likert y McGregor entre otros (Vargas, 2008) revelaron que la idea fundamental era adaptar a las personas al trabajo de la manera más eficiente posible, para elevar ante todo la productividad; el factor humano se convirtió en un recurso más de la empresa.

Sin embargo, en la primera mitad del siglo XX diferentes factores impulsaron al *paradigma humanista-sistémico*, apoyándose en el trabajo realizado por el surgimiento de la Psicología que Abraham H. Maslow propuso.

Vargas (2008) plantea, que el agregar el término de sistémico, surgió de la Teoría General de los sistemas de Bertalanffy, donde su tesis central es que los fenómenos que se estudian en los diferentes estratos de la realidad (individual, social, biológicos, cósmicos, químicos) se comportan como totalidades en las cuales los elementos que las integran interactúan de acuerdo con patrones definidos y mutuamente influyentes, de tal modo que la alteración de alguno de los elementos afecta al sistema en su totalidad. Esta visión se basa en la certidumbre de que todo está interconectado: Todo tiene interconexión con todo.

1.9. La influencia del paradigma humanista-sistémico en las organizaciones

Gallegos (cit. En Vargas, 2008) realizó una comparación entre el viejo paradigma mecanicista y el nuevo humanista y su impacto en las organizaciones, encontrando los siguientes resultados:

CIENTÍFICO- MECANICISTA	HUMANISTA -SISTÉMICO
1. Cambios impuestos por la autoridad. 2. Tendencia a un gobierno/ administración central fuerte. 3. Poder sobre los otros; ganar o perder. 4. Dirigentes agresivos, seguidores pasivos. 5. Énfasis en la libertad con respeto a injerencias o límites determinados por normas o leyes.	1. El cambio emana del consenso y/o es inspirado por los líderes. 2. Favorece la distribución horizontal del poder. Administración central sólo por coordinación. 3. Poder con los otros; ganar-ganar. 4. Líderes y seguidores comprometidos en una relación dinámica de mutua influencia. 5. Énfasis en la libertad para toda actividad creativa, positiva, para toda forma de autoexpresión y autoconocimiento.

6. Gobierno/administración para mantener a la gente a raya (papel disciplinario o como padre benévolo).	6. Gobierno/administración para fomentar el crecimiento, la creatividad, la cooperación, la transformación y la sinergia.
7. Centrado en enseñar y capacitar.	7. Centrado en el aprendizaje y desarrollo.
8. Empresa enfocada sólo al progreso.	8. Organización enfocada al crecimiento sostenible.
9. Se enfoca a la competencia.	9. Se enfoca a la cooperación (trabajo en equipo).
10. Empresa socialmente irresponsable (despreocupada por el medio ambiente).	10. Organización socialmente responsable (preocupada por el medio ambiente).
11. Producción compulsiva de tecnología.	11. Producción de tecnologías apropiadas y sostenibles.
12. Enfocada a la división radical de pobres y ricos.	12. Enfocada a una distribución más justa de la riqueza.
13. Administración rígida y apegada a las normas y políticas.	13. Administrar flexible y adaptable a las necesidades de los colaboradores.
14. Aún con la idea del trabajador que renta su “mano de obra”.	14. Enfocada a colaboradores que actúan como “trabajadores del conocimiento”.
15. Empresa enfocada al control central.	15. Empresa enfocada a los sistemas de administración tipo federación.

Después del planteamiento del paradigma humanista-sistémico, el concepto de recurso humano establecido por Taylor y demás especialistas de su tiempo comenzó a tomar otro rumbo. Hoy los conceptos de mano de obra, supervisor, recurso humano, entre otros, están volviéndose obsoletos para dar lugar a otros como trabajador del conocimiento, líder, asesor o facilitador y capital humano.

1.10. Las competencias como estrategias para el desarrollo del potencial humano en las organizaciones

Vargas (2008), señala que algunos aspectos estratégicos para facilitar el desarrollo del potencial humano en las organizaciones son:

- a) El respeto esencial a la persona.
- b) Enfoque a resultados.
- c) Reconocer y fomentar el desempeño excelente.
- d) Distinguir entre destrezas, conocimientos y talentos.
- e) Implementar la gestión del conocimiento.

De acuerdo a lo anterior y retomando los postulados propuestos por Rogers de *Empatía, Congruencia y Aceptación positiva incondicional*, como promotores de la búsqueda de las acciones o recursos más adecuados para el desarrollo de su propio potencial, Vargas (2008) vincula estos postulados con los principios organizacionales de la siguiente manera:

Empatía:

Entendida como la capacidad para escuchar, acompañar y experimentar con el otro su propia vivencia. El facilitador del potencial humano debe ser capaz de comunicar este sentimiento a la persona con la que interactúa. En el ambiente laboral, esta actitud empática se dirige a comprender los valores organizacionales, sus creencias dominantes, la forma peculiar de interacción de las personas que la componen, su situación particular en el contexto nacional e internacional, sus presiones externas e internas y todos aquellos aspectos que dentro o fuera de la organización la configuran y definen en su singularidad como ente colectivo.

Congruencia:

Definida como ser auténtico, ser uno mismo de manera natural y espontánea, sin pretensiones ni defensas; también significa correspondencia entre lo que la persona piensa, siente y hace. En la organización se manifiesta al proveer de alternativas para explorar nuevas modalidades de ser y actuar, partiendo de la confianza básica en la capacidad y posibilidades de elección de las personas; es a partir de la congruencia desde donde eventualmente se puede confrontar a las personas de la organización con valores o creencias que puedan estar contradiciendo sus objetivos de cambio, teniendo en claro que el ser humano actúa desde la percepción fenomenológica de los hechos y no desde la interpretación de los modelos teóricos.

Aceptación positiva incondicional:

Es la aceptación cálida de cada aspecto de las experiencias de la persona. Con su actitud, tanto verbal como no verbal, el facilitador debe comunicar a la persona esta aceptación genuina, o al menos la disposición para tener esta incondicionalidad. En el ámbito organizacional significa abstenerse de emitir juicios sobre los valores, creencias, conductas y otros aspectos que definen y se expresan a través de la organización. La tarea del facilitador de recursos humanos es promover los cambios en aquellas áreas en que los propios titulares desean y necesitan cambiar desde su propia perspectiva.

Dentro de las organizaciones el nuevo paradigma humanista-sistémico contribuyó, junto con los movimientos de la calidad y la mejora continua, a incrementar los niveles de participación de los miembros de una organización, proporcionando poder o “facultando” a la gente para tomar decisiones antes exclusivas de la supervisión o gerencia.

Sin embargo, Buckingham y Coffman (cit. En Vargas, 2008) señalan que en sus estudios realizados sobre satisfacción laboral y productividad, las estrategias que emplean los gerentes y supervisores que fueron evaluados favorablemente por sus colaboradores; están en que estos últimos esperan que les sean definidos sus objetivos y resultados esperados de manera precisa y dejar en sus manos y a su propio criterio, la mejor manera de lograrlos por supuesto con el apoyo incondicional y oportuno del supervisor o gerente.

También se encontraron en estos estudios, que la organización espera que sea el gerente y/o supervisor quién conserve el control y encauce a la gente hacia el desempeño adecuado. Es por ello, que hasta la fecha existen al menos cuatro paradigmas que hacen que el líder se “aferre” a mantener el control y por lo tanto limite el crecimiento centrado en la persona:

1. El Gerente y/o supervisor considera de manera inflexible que existe la “manera correcta” para hacer algo o desempeñar una función. Siempre se ha hecho así y todos tienen que aprender a hacerlo de igual manera.
2. Se tiene la idea de que hay tareas “que cualquiera pueda realizar”, para las cuáles no se requieren talentos especiales, por ello se tienen personas que aún cuando sea un trabajo básico o carente de especialización, es realizado de la peor manera, dado que la persona carece de esa competencia. Toda actividad humana que está dirigida a servir a otros, requiere de competencias específicas. La función más importante del manager o gerente es lograr que cada colaborador encuentre su lugar en la organización y desarrolle sus talentos; como ya se comentó, esto es fundamental para el desarrollo del potencial humano en las organizaciones.
3. Se tiene la idea de que un colaborador debe ganarse la confianza haciendo primero lo que se le dice, quizá más tarde se le permita desarrollar sus propias ideas.
4. Existe la arraigada creencia de que algunos resultados son imposibles de definir, al menos desde la perspectiva de un colaborador sino que es el cliente o usuario quién tiene la última palabra.

Otro punto que es importante resaltar como parte del desarrollo del potencial humano, es *la gestión del conocimiento*. Hoy en día es menos relevante el trabajo basado en la “mano de obra” que implique tareas rutinarias y mecánicas con la mínima participación de la iniciativa y creatividad de la persona.

Por el contrario se busca que los colaboradores obtengan valor no por lo que hacen, sino por lo que saben, ya que todo colaborador posee un conocimiento específico, saber que utiliza en su quehacer cotidiano; no produce nada que sea útil en sí mismo como un objeto o cosa física, produce conocimientos, ideas, información, que sólo serán útiles en la medida que alguien se apropie de ellos y los integre a tareas en particular productivas.

La organización es un recurso o espacio en donde aplicar sus conocimientos. Su lealtad ya no depende sólo de las típicas condiciones laborales (salarios y prestaciones), ahora son más importantes las oportunidades de desarrollo.

A su vez, tales características exigen un nuevo desafío para las organizaciones, ya que si se desea ser competitiva y exitosa, requiere crear el ámbito adecuado para el despliegue del potencial creador de sus integrantes; la relación jefe-subordinado deberá ser más horizontal.

Malvicino y Serra (cit. En Vargas, 2008), mencionan que para implementar la gestión del conocimiento en una organización deben considerarse aspectos como un buen sistema de calidad, el liderazgo y trabajo en equipo. También sugieren aplicar los siguientes principios:

- a) El conocimiento se origina y reside en la mente de las personas.
- b) Compartir conocimiento requiere confianza.
- c) La tecnología permite nuevas conductas del conocimiento.
- d) Se debe promover y premiar el hecho de compartir conocimiento.
- e) El respaldo de la dirección y los recursos son indispensables.
- f) Las iniciativas de gestión del conocimiento deberían comenzar con un programa piloto.
- g) Se necesitan mediciones cuantitativas y cualitativas para evaluar la iniciativa.
- h) El conocimiento es creativo y hay que promover su desarrollo en forma inusual.

Por último, si se promueve el desarrollo del potencial humano, también se impulsará el desarrollo de las organizaciones, siempre y cuando empresarios y directivos consideren que su razón de existir no es sólo generar utilidades, sino sobre todo, bienestar a la sociedad en su conjunto.

2. ANALISIS DE HECHOS Y DEFINICION DEL PROBLEMA

Con la finalidad de dar a conocer la institución donde se desarrolló el caso, a continuación se presentan datos específicos de la misma; los cuáles fueron retomados directamente de su página de internet. Cabe señalar que se omiten datos que violen la confidencialidad de la institución y de las personas, como son los nombres de la institución y del área donde se desarrolló el sistema, así como los nombres de las personas que participaron en el mismo.

La institución donde se desarrolló el caso, es un organismo intersecretarial dedicado principalmente a: conformar y mantener actualizado el Sistema de Información (SI); apoyar proyectos y estudios sobre el conocimiento y uso de la biodiversidad; brindar asesoría a dependencias gubernamentales y a otros sectores; realizar proyectos especiales; difundir el conocimiento sobre la riqueza biológica; dar seguimiento a convenios internacionales y prestar servicios al público.

Es encabezada por el Presidente Constitucional de México, C. Felipe Calderón Hinojosa y compuesta por los titulares de las Secretarías de Relaciones Exteriores (SER), Hacienda y Crédito Público (SHCP), Energía (SENER), Economía (SE), Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa), Educación Pública (SEP), Salud (SSA), Turismo (Sectur), Desarrollo Social (Sedesol), Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat).

Misión

Promover, coordinar, apoyar y realizar actividades dirigidas al conocimiento de la diversidad biológica, así como a su conservación y uso sustentable, para beneficio de la sociedad.

Visión

Para la institución, el futuro ideal es ser:

- Una organización que contribuya significativamente a la toma de decisiones y establecimiento de políticas para conservar la biodiversidad y usarla sustentablemente, con la aportación de datos, información y conocimiento sobre ella, obtenidos con el apoyo a su generación e integración.
- Una organización innovadora y de vanguardia en cuanto a informática de la biodiversidad, procesos eficientes y calidad de sus productos y servicios.
- Una organización que sea el referente obligado en materia de biodiversidad en México.

Principios

Honradez. Incluye el cumplimiento de las leyes y la utilización eficiente y estricta de los recursos públicos y privados para los fines de la institución.

Actitud de servicio. Orientado al servicio público, con una actitud de respeto hacia los usuarios de los servicios, la cuál debe ser amable, respetuosa y eficaz.

Calidad. Hacer bien las cosas, desde el manejo administrativo hasta los análisis técnicos.

Responsabilidad y rendición de cuentas. Responder por los resultados de nuestro trabajo y cumplir con los compromisos adquiridos.

Imparcialidad. Los datos, la información y los análisis están sujetos al rigor técnico y a las normas del trabajo profesional y no son determinados por criterios de carácter político o económico, o por conclusiones preconcebidas.

Respeto. Tratar con respeto a las demás personas e instituciones en la labor de conjunto; respetando la divergencia de opiniones.

Libertad intelectual para la creatividad. Estimular y promover las aportaciones individuales al trabajo colectivo.

Actitud autocrítica. Identificar los errores y aciertos para aprender de ellos.

Política de Calidad

Hacer bien el trabajo para cumplir con la misión planteada, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los usuarios de los productos y servicios, así como las propias. Contar con criterios establecidos para evaluar qué significa hacer bien el trabajo. Monitorear lo que se hace para verificar que está bien hecho y contribuir al cumplimiento del mandato. Aprender y mejorar continuamente como personas y como organización considerando dichas necesidades, la experiencia adquirida y el desarrollo tecnológico.

Objetivos estratégicos

Objetivo estratégico 1 Promover el conocimiento necesario para la conservación, manejo y uso sustentable de la biodiversidad, a través de generar, compilar, sistematizar y analizar la información, para apoyar la toma de decisiones por los diferentes sectores de la sociedad.

Líneas estratégicas específicas

1.1 Obtener y generar información biológica sobre genes, especies, ecosistemas y de uso de los recursos naturales para la conformación de un banco de datos constantemente en actualización.

- 1.2 Desarrollar herramientas bioinformáticas para la compilación, sistematización manejo y análisis espacio-temporal de la información y la integración de los datos en sistemas de información inteligentes para la correcta toma de decisiones de carácter político, económico y legal en materia de conservación, manejo y uso de la biodiversidad.
- 1.3 Asesorar y brindar información a los sectores gubernamental, social y privado en aspectos técnicos e investigación con relación a la utilización y la conservación de los recursos biológicos y difundir la información sobre la biodiversidad de México.

Objetivo estratégico 2. Aportar los criterios y elementos técnicos necesarios para incidir en la política internacional de México en materia de biodiversidad.

Líneas estratégicas específicas

- 1.11. Dar atención y seguimiento a asuntos internacionales en materia de biodiversidad.
- 1.12. Fungir como autoridad científica o punto focal de foros internacionales.

Objetivo estratégico 3. Apoyar acciones orientadas para la conservación, restauración y uso sustentable de la biodiversidad.

Líneas estratégicas específicas

- 1.6. Realizar acciones de monitores en áreas importantes sobre diversidad.
- 1.7. Promover la integración de criterios de conservación y manejo de biodiversidad en las políticas públicas y programas de desarrollo a todos los niveles de gobierno y promover el uso sustentable de los recursos biológicos.
- 1.8. Apoyar la generación de modelos innovadores de aprovechamiento colectivo y sustentable de recursos biológicos.
- 1.9. Realizar acciones encaminadas a la conservación, restauración y compensación ambiental.

Objetivo estratégico 4. Actualizar, incorporar y consolidar las redes de sistemas de información nacionales, regionales y mundiales relacionados con la biodiversidad, que satisfagan las necesidades del país.

Líneas estratégicas específicas

- 4.1 Mantener, fortalecer y establecer alianzas entre expertos e instituciones que participan en la generación de inteligencia para la toma de decisiones en materia de biodiversidad.
- 4.2 Participar en el desarrollo de protocolos informáticos de comunicación sobre información de biodiversidad e incidir en las iniciativas nacionales e internacionales de redes de información.

Objetivo estratégico 5. Administración del funcionamiento de la institución de manera eficiente y transparente.

Líneas estratégicas

5.1 Planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, financieros y materiales de la institución.

Retos

Desde su creación en 1992, la institución ha tenido ante sí grandes retos, entre los que destacan: seguir apoyando proyectos de conocimiento y uso, consolidar el SNIB y la REMIB, desarrollar otros sistemas de información y análisis específicos, lograr mayor incidencia en la planificación del uso sustentable de recursos en los niveles nacional, regional y local, así como promover la cooperación internacional en la materia.

En cumplimiento de su mandato y fiel a su experiencia, la institución enfrentará estas tareas en coordinación con científicos, organizaciones no gubernamentales, sector social, sector privado y con las diferentes entidades gubernamentales.

Logros

Dentro de las actividades y logros de la institución, destacan: la creación de la Red Mexicana de información sobre Biodiversidad, el sistema automatizado para la detección de puntos de calor, el programa de regiones prioritarias para la conservación de la biodiversidad, la elaboración del sistema de manejo de información biótica y la publicación de más de 220 títulos, entre otros. Así mismo, funge como la autoridad científica de citas y es el punto focal del Clearing House Mechanism OSACTT, IGT y otros grupos del convenio sobre diversidad biológica (CDB).

2.1. Antecedentes del caso

Aún cuando en la institución donde se realizó el caso en los aspectos técnicos y tecnológicos se encuentra a la vanguardia, con la finalidad de tener actualizada la información de sus bases de datos que le permitan dar un servicio de calidad y cumplir con los objetivos para los que fue creada, donde el personal que labora en dicha institución es elemento clave para el cumplimiento de la misión; actualmente no tiene un sistema para realizar una evaluación de desempeño objetiva y eficiente.

Por ello, los jefes y colaboradores reportaron que carecían del conocimiento preciso de la forma cómo deben realizar la evaluación de desempeño del personal a su cargo, por lo que la han venido haciendo de forma discrecional y carente de toda objetividad y sistematización.

De acuerdo con una encuesta de clima laboral, aplicada al personal dentro de la institución en el año 2006, se obtuvieron comentarios que reflejan lo anteriormente expuesto. A continuación se señalan algunos ejemplos de sus respuestas:

...”Aunque el trabajo se ha incrementado y la persona lo realice de manera eficiente y cumplida, no consideran la posibilidad de otorgar aumento, no sé cómo se otorguen los aumentos o con base en qué o de qué manera se puede aspirar a un aumento”.

...”La motivación que recibo de mi jefe generalmente es buena, pero el hecho de que aumenten el sueldo de las personas por llevarse bien con el jefe, desilusiona”.

...”No hay estímulo al trabajo realizado, si sale bien, que bueno y si no, entonces sí, el superior tiene algo que decir. Sería interesante que supieran lo que es necesario hacer para dar solución a situaciones que pasan desapercibidas. El aspecto económico es también una motivación que se ha vuelto inalcanzable”.

...”No se tiene gran motivación ya que en ocasiones no valoran el trabajo y esfuerzo que significa hacer las cosas bien, y para algunas personas no existe (desde hace varios años) un aumento, ya que la institución no está en condiciones de hacer este tipo de gastos, sin importar que sería muy importante el vernos favorecidos económicamente”.

...”No siento mucha motivación por parte de mi superior y al contrario me hace sentir que no soy importante ni indispensable tampoco, o sea que puedo ser un artículo reemplazable”.

En noviembre del 2006, el responsable de la Dirección donde se realizó el caso, contacto a la facilitadora responsable de este trabajo para realizar el planteamiento del problema, que a su juicio tienen en la institución; a donde asistieron Directores de área, Subdirectores y Coordinadores y todos coincidieron en que realizar la evaluación de conocimientos y habilidades técnicas es relativamente fácil para ellos, ya que poseen el conocimiento sobre lo que están evaluando y los resultados que se han obtenido de cada uno de sus colaboradores proporcionan suficientes evidencias para justificar el aumento y/o ascenso propuesto.

Sin embargo, el problema se presenta en el momento de evaluar a las personas que han obtenido resultados técnicos totalmente iguales, pero les asignan diferente porcentaje de aumento por la forma como han llegado a ellos, por ejemplo: Trabajo bajo presión, liderazgo, iniciativa, trabajo en equipo, creatividad, flexibilidad, entre otras, es decir en la actitud que han asumido durante la realización de sus asignaciones.

Aún cuando describen a sus superiores el motivo por el cuál asignan dicha calificación, no tienen evidencia de ello y al momento de realizar la retroalimentación con el colaborador, éste solicita dicha evidencia; sobre todo cuando la calificación es por debajo de lo esperado por él mismo.

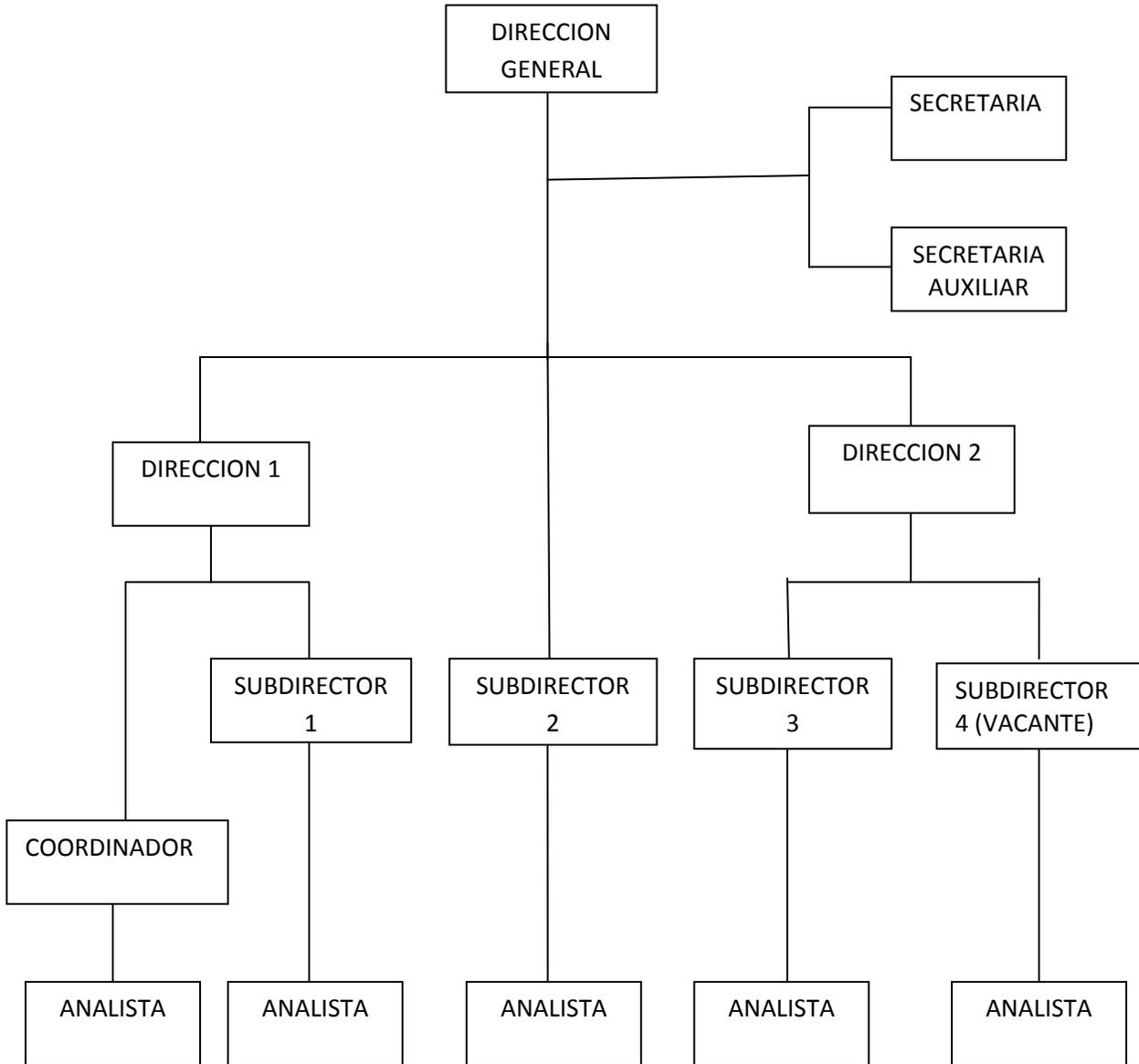
Esta situación ha generado que se presenten una serie de problemas derivados de la forma como actualmente se evalúa el desempeño del personal y con ello se realice la asignación

de aumentos y ascensos teniendo como consecuencia inconformidad por parte de los integrantes de los diferentes grupos de trabajo; lo que ha repercutido en el deterioro de las relaciones interpersonales y en los resultados que presenta la institución.

Por lo anteriormente expuesto, se considera que es preciso tener un sistema de evaluación del desempeño objetivo que permita identificar la forma como las personas realizan su trabajo con relación a los requerimientos del puesto y que permitan identificar las fortalezas y áreas de mejora del personal, así como tener información para la toma de decisiones benéficas para ambas partes.

A continuación se presenta el organigrama del área donde se realizó la aplicación del sistema de evaluación de desempeño. La encabeza la Dirección General, después le siguen 2 Direcciones, 4 Subdirecciones y 1 coordinación, los titulares de estas áreas serán quienes realicen la evaluación directamente. Asimismo, los titulares de estos puestos también serán evaluados por ese mismo sistema, el cual también será aplicado para 41 analistas y 2 secretarías. (Ver figura 1).

Figura 1. Organigrama del área



2.2. Descripción del problema :

- 1.** No existe un sistema de evaluación de desempeño dentro de la institución.
- 2.** La evaluación del desempeño se realiza de forma discrecional y cada titular de área lo realiza de acuerdo a su propio juicio.
- 3.** Existe inconformidad de los colaboradores en la forma como se asignan los aumentos y las promociones.
- 4.** La forma como se realiza la evaluación de desempeño, deteriora las relaciones de trabajo entre jefes y colaboradores, así como entre los compañeros.
- 5.** Los jefes no poseen ningún tipo de conocimiento para realizar la evaluación de desempeño.
- 6.** Los colaboradores reciben la retroalimentación basada en hechos subjetivos que no está sustentada en aspectos específicos de su actuación dentro del trabajo, por lo que ponen en duda dichos resultados, generando fricciones con su jefe.
- 7.** Los jefes de cada equipo desconocen las fortalezas y áreas de mejora de sus colaboradores.

3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE CASO

3.1. Objetivo General:

Diseñar e implementar en la Dirección General de una institución intersecretarial, un sistema de evaluación del desempeño por competencias basado en el Enfoque Centrado en la Persona; con la finalidad de identificar de forma clara, precisa y objetiva la forma como las personas realizan su trabajo con relación a los requerimientos del puesto y que permitan identificar sus talentos así como sus áreas de desarrollo, mediante la retroalimentación de su desempeño basado en el Enfoque Centrado en la Persona y poder tomar decisiones sobre las promociones y/o compensaciones de forma justa y equitativa, establecidas por la institución.

3.2. Objetivos Específicos:

1. Establecer un sistema de evaluación para un área de la institución integrada por 1 Director General, 2 Directores, 4 Subdirectores y 1 coordinador que les permita asignar las calificaciones con base a los criterios establecidos y diseñados para tal fin.
2. Elaborar un formato de evaluación por competencias para evaluar el desempeño.
3. Estructurar la normatividad para el sistema de evaluación de desempeño, con la finalidad de establecer los lineamientos, la temporalidad y metodología en que deberá desarrollarse la evaluación del desempeño.
4. Diseñar un curso de capacitación para evaluadores de desempeño basado en los fundamentos del Enfoque Centrado en la Persona, con la finalidad de que se apliquen los conceptos de empatía, congruencia y aceptación positiva incondicional, cuando asignen sus calificaciones a sus colaboradores y para retroalimentarles sus resultados.
5. Establecer el sistema de retroalimentación hacia los empleados basado en el Enfoque Centrado en la Persona, con la finalidad de que los involucrados en la relación evaluado-evaluador, consideren en este acercamiento la oportunidad de aprender del otro, así como lograr que el evaluado se sienta reconocido y valorado.
6. Promover en los empleados la capacidad de reflexión sobre su desempeño y que a través del planteamiento de objetivos específicos en su trabajo y de los resultados en su evaluación, puedan autoevaluarse y generar para sí mismos la necesidad de crecer profesional y personalmente.

4. DIAGNOSTICO

Aún cuando los jefes de las áreas consideran que carecen de un sistema de evaluación del desempeño, claro y preciso para evaluar al personal a cargo y ser evaluados de forma objetiva; hasta el momento no existen evidencias escritas de ello. Por lo que fue fundamental realizar un estudio diagnóstico que permitiera obtener información específica sobre la necesidad de tener un sistema de evaluación de desempeño y con base en ello, poder documentar y tomar acciones precisas y objetivas sobre el tipo de evaluación que era necesario (Audirac,2007).

4.1. Instrumentos que se emplearon para la recolección de datos:

Cuestionarios:

Con la finalidad de conocer la importancia de tener un sistema de evaluación del desempeño y el método que se emplearía. Para ello, se aplicó un cuestionario de preguntas abiertas a los jefes responsables de evaluar al personal: Directores, Subdirectores y Coordinador, denominado “*Cuestionario diagnóstico sobre el método empleado para evaluar el desempeño de los colaboradores*”, con la finalidad de conocer la forma cómo hasta el momento habían realizado la evaluación del desempeño. El instrumento se diseñó con preguntas fundamentadas en lo expuesto de forma oral por los jefes sobre la ausencia de un sistema de evaluación de desempeño y la necesidad de calificar al personal, con la finalidad de tomar decisiones sobre aumentos, ascensos o capacitación de personal.

El cuestionario consta de 13 preguntas que indagan sobre la forma en que actualmente realizan el proceso de evaluación de personal. Se informó a los participantes sobre la aplicación del mismo, el cual les fue enviado por correo electrónico, lo contestaron y lo regresaron de la misma forma, para su análisis.

A continuación se presenta el cuestionario que se aplicó a los jefes-evaluadores:

**CUESTIONARIO DIAGNOSTICO SOBRE EL MÉTODO EMPLEADO PARA
EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES**

NOMBRE:
PUESTO:
PUESTOS QUE LE REPORTAN Y NÚMERO DE PERSONAS EN CADA UNO DE ELLOS: 1. 2. 3.
FECHA EN QUE SE REALIZÓ LA ÚLTIMA EVALUACIÓN:

Instrucciones:

Lea detalladamente las siguientes preguntas y conteste en el espacio que se encuentra debajo de cada una de ellas. Explique con detalle y evite dar respuestas cortas como sí ó no y explique en cada caso. Si el espacio es insuficiente para su respuesta, anexe más líneas para contestar ampliamente. La información que proporcione será estrictamente confidencial.

1. ¿Con qué frecuencia se evalúa al personal?

2. ¿El personal conoce los objetivos sobre los que será evaluado?(recuerde explicar su respuesta: Sí, por qué; no, por qué)

3. ¿Existe un formato o cuestionario previamente elaborado sobre el que se realiza la evaluación?

4. ¿Cuál es el procedimiento que emplea para realizar la evaluación de desempeño?

5. ¿Qué aspectos son los que generalmente evalúa?

6. ¿Existen criterios comunes entre todos los evaluadores?

7. ¿Considera que los resultados de las evaluaciones son lo suficientemente claros y completos que le permitan tomar decisiones?

8. ¿Existe retroalimentación de sus resultados a los evaluados? (Si contestas no pase a la pregunta 11)

9. ¿Los evaluados reportan que los resultados de su evaluación representan su desempeño dentro de la organización?

10. ¿Cuál es la actitud de los evaluados ante la retroalimentación de sus resultados?

11. ¿Considera que los evaluados ven en los resultados de su evaluación y en la forma cómo se les retroalimentan, las áreas de oportunidad para mejorar su conducta y con ello crecer profesional y personalmente?

-
-
12. Si tuviera que desarrollar un sistema de evaluación que aspectos integraría para obtener información.

-
-
-
-
13. Comentarios:

Juntas de trabajo:

A través de la secretaria de la Dirección General se coordinaron las juntas de trabajo, ya que ella es quien tiene acceso a las agendas de todos los participantes. La facilitadora proponía al menos tres opciones de fechas para realizar las juntas. Una vez que la secretaria unificaba las fechas con los asistentes, enviaba un correo a todos los involucrados, señalando el día, la hora, la duración, el objetivo de la junta y la información o documentación que había que llevar y que previamente había sido enviado por la facilitadora.

Generalmente las juntas se realizaron una o dos veces al mes con duración de 3 horas aproximadamente, cuando se trató de reuniones grupales, o bien de acuerdo a los requerimientos del proyecto. Esto es, podrían ser una vez a la semana cuando eran reuniones individuales, en este caso su duración fue de una hora por persona. Se manejaron cuatro tipos de juntas donde cada una tenía objetivos específicos:

1. Junta de la facilitadora con el Director General (individual)

Objetivo: Retroalimentar sobre los avances del proyecto presentando los resultados resumidos del grupo, la colaboración que se ha tenido de los evaluadores para realizar los objetivos planteados y el trabajo en equipo; presentación del plan de trabajo antes que a nadie, para su aprobación y autorización; informar sobre las limitantes que se presentaron para alcanzar los objetivos.

2. Junta de la facilitadora con cada uno de los evaluadores (individual)

Objetivo: Dar atención personalizada a cada evaluador con la finalidad de conocer de manera específica los puestos que le reportan, las descripciones de puestos de cada uno de ellos, el número de personas que le reportan y los perfiles personales de ellos, pero sobre todo hacer sentir al evaluador que aún cuando hay un plan y

cronograma de trabajo, sus características personales le permitirán trabajar a su propio ritmo y que podrá alcanzar los resultados, mediante el apoyo incondicional y constante de la facilitadora, para atender sus dudas técnicas o personales y que en todo momento se sintiera acompañado en la realización de sus actividades.

3. Junta de la facilitadora con el grupo de evaluadores (grupal)

Objetivo: Retroalimentar al grupo de sus avances, los obstáculos a los que se enfrentaron para obtener los resultados y si estos eran comunes con otros integrantes del grupo, realizar propuestas para mejorar u optimizar el sistema, manifestar sus dudas, inquietudes personales o inconformidades para realizar los objetivos planteados, transmitir el plan de trabajo previamente acordado con el Director General, recoger las opiniones y sentir del grupo sobre el desarrollo del sistema para hacerlo saber al Director General.

4. Junta de la facilitadora con todo el grupo, Director General y evaluadores (grupal)

Objetivo: Retroalimentar directamente al Director sobre sus avances y recibir de él sus comentarios. Que el director directamente conociera la forma como cada uno había estado trabajando y sobre todo, revisar por área los aspectos técnicos que eran necesarios evaluar. En conjunto se acordaba el plan de trabajo, donde se mencionaban los compromisos que cada uno de los integrantes adquirirían, los tiempos en los que los realizarían, a quién serían entregados y la fecha en que los harían llegar.

La facilitadora preparaba la agenda de trabajo para la junta y un día antes de la misma, enviaba un correo electrónico a cada asistente, así como a la secretaria del área, para su conocimiento, con la finalidad de confirmar la reunión y la información que cada asistente tenía que llevar a la misma.

Al inició de todas las juntas, la facilitadora planteaba la agenda de trabajo y de acuerdo al tipo de junta se realizaba la presentación de la información, empleado para ello una computadora y cañón. Las presentaciones generalmente se realizaban en la paquetería de Power Point, Word y Excel.

Durante toda la junta, la facilitadora tomaba nota de lo que se iba diciendo y quién lo decía con la finalidad de recopilar toda la información. Al final de la misma, la facilitadora realizaba un resumen de lo atendido en la junta; asegurando que todos los asistentes reconocieran los compromisos que cada uno había asumido, la forma y la fecha en que deberían presentarlo y la fecha tentativa de la próxima junta. Ese mismo día por la tarde o en la mañana del día siguiente, se hacía llegar vía correo electrónico la minuta de la misma a cada uno de los asistentes a la reunión y a la secretaria del área para su conocimiento.

5. MÉTODO DEL DIAGNÓSTICO

A continuación se describe el procedimiento que se empleó para la recolección de datos de la evaluación diagnóstica sobre el sistema que actualmente se emplea para realizar la evaluación de desempeño:

ACTIVIDADES REALIZADAS	TIEMPO DE APLICACIÓN
1. Aplicación del cuestionario para el diagnóstico a los puestos de Director General (1), Director (2), Subdirector (4) y Coordinador (1).	30 minutos aprox., sin embargo como el cuestionario se envió por correo, cada evaluador lo contestó a su propio tiempo.
2. Revisión y análisis de las respuestas	3 horas
3. Retroalimentación de resultados y planteamiento de la propuesta de trabajo	6 horas

5.1. Revisión y análisis de contenido de las respuestas: Resultados del diagnóstico

Los participantes en este caso, directamente vinculados al sistema de evaluación de desempeño son Director General, 2 Directores, 4 Subdirectores y un Coordinador, 8 personas en total. Sin embargo las que contestaron el cuestionario diagnóstico fueron 6 (2 Directores, 3 Subdirectores y 1 Coordinador); ya que en este momento una de las subdirecciones se encuentra vacante y el Director General no considero conveniente contestarlo, dado que es él quién está promoviendo el desarrollo del sistema y está plenamente convencido de que se requiere.

Una vez que se tuvieron los cuestionarios contestados se realizó el análisis de contenido de cada una de las respuestas que se proporcionaron para cada una de las preguntas.

A continuación se muestran las preguntas que integraron el cuestionario y las respuestas que proporcionaron cada uno de los evaluadores de acuerdo a su puesto.

Pregunta 1

¿Con qué frecuencia se evalúa al personal?

EVALUADOR	RESPUESTA
DIRECTOR 1	Cada 6 meses, para el puesto de Subdirector y en caso del Coordinador no hay tiempos establecidos.
DIRECTOR 2	No se ha hecho evaluación de personal en los 11 meses de existencia de la Dirección de Sistemas.
SUBDIRECTOR 1	Nunca
SUBDIRECTOR 2	Trimestralmente.
SUBDIRECTOR 3	No hay una periodicidad en esto, históricamente se realiza cuando se pretende reenivelar a uno ó varios analistas.
COORDINADOR	Actualmente no se evalúa al personal.
CONCLUSIONES	De acuerdo a las respuestas, el titular de cada área realiza la evaluación de desempeño en tiempos diferentes; esto es la frecuencia con que reportan realizar la evaluación es disímil.

Pregunta 2

¿El personal conoce los objetivos sobre los que será evaluado? (Recuerde explicar su respuesta: Sí, por qué; no, por qué)

EVALUADOR	RESPUESTA
DIRECTOR 1	Si, es un formato de SEMARNAT, el cuál es conocido por el Subdirector. En el caso del Coordinador no, porque no hay un esquema de evaluación propio.
DIRECTOR 2	No, salvo lo que está especificado en la descripción de puestos del sistema de calidad.
SUBDIRECTOR 1	Sí, hay objetivos por área y son los que reflejan de alguna manera una evaluación general.

SUBDIRECTOR 2	Si, se les explicó por qué se requiere realizar un control y evaluación de los tiempos de respuesta de la revisión de las bases de datos.
SUBDIRECTOR 3	No, el personal es evaluado (cuando esto ocurre) de manera unilateral.
COORDINADOR	No hay sistema de evaluación.
CONCLUSIONES	Hay variedad de respuestas, no existe consenso entre los evaluadores sobre el conocimiento de los objetivos. Es notable que se haga mención de los objetivos por área establecidos por Semarnat o por el sistema de calidad, los cuáles no están vinculados a los sistemas de evaluación operables.

Pregunta 3

¿Existe un formato o cuestionario previamente elaborado sobre el que se realiza la evaluación?

EVALUADOR	RESPUESTA
DIRECTOR 1	Si, formato de SEMARNAT – online. Para el Coordinador no existe un formato.
DIRECTOR 2	No, por lo que he averiguado, se elaboraron documentos de trabajo atendiendo a criterios y necesidades de cada área.
SUBDIRECTOR 1	Cuestionario no, formato si, para dos objetivos de calidad oficiales del área (ver sistema de calidad).
SUBDIRECTOR 2	Lo que se evalúa solamente es el tiempo que utilizan en la revisión de las bases de datos y se compara con un cálculo establecido de los días requeridos para la revisión.
SUBDIRECTOR 3	No.
COORDINADOR	No.
CONCLUSIONES	El 83% de los evaluadores mencionaron que no existe un cuestionario de evaluación de desempeño, en algunos casos solo hay un formato que se aplica de acuerdo al tipo de puesto.

Pregunta 4

¿Cuál es el procedimiento que emplea para realizar a evaluación de desempeño?

EVALUADOR	RESPUESTA
DIRECTOR 1	Cada 6 meses tenemos que llenar el formato preestablecido de SEMARNAT para evaluar a los directores y subdirectores. Para el coordinador es subjetivo hasta ahora.
DIRECTOR 2	No he empleado alguno, dado que no se ha realizado evaluación alguna como se explica en el punto 1. (No se ha hecho evaluación de personal en los 11 meses de existencia de la Dirección de Sistemas.)
SUBDIRECTOR 1	No hay. Sólo el avance de los productos involucrados en los objetivos de calidad (ver sistema de calidad).
SUBDIRECTOR 2	Se controlan los tiempos de revisión por base de datos en una hoja Excel y cada trimestre se hace el corte de los resultados de los tiempos de revisión.
SUBDIRECTOR 3	Simplemente se revisa (si se tiene documentación) ó se hace un ejercicio de memoria para recordar el desempeño mostrado por la persona.
COORDINADOR	En su momento fue considerar las responsabilidades asignadas.
CONCLUSIONES	No existe un procedimiento formal y estandarizado para realizar la evaluación de desempeño. Cada evaluador lo realiza de forma independiente del resto del grupo y lo hace de acuerdo a su propio criterio.

Pregunta 5

¿Qué aspectos son los que generalmente evalúa?

EVALUADOR	RESPUESTA
DIRECTOR 1	En el Subdirector y en el Coordinador desempeño y actitud.
DIRECTOR 2	Pretendo evaluar con los criterios y definiciones en las que se está trabajando.

SUBDIRECTOR 1	Tiempo y cantidad. Para los dos objetivos de calidad (ver sistema de calidad).
SUBDIRECTOR 2	El aspecto principal son los días que utilizan para la revisión de bases de datos vs. los días requeridos y cualitativamente se evalúa cómo realizan la revisión respecto del contenido de la base de datos.
SUBDIRECTOR 3	Los resultados obtenidos, es decir, que hayan solucionado los problemas a los que se enfrentaron.
COORDINADOR	Por el momento ninguna.
CONCLUSIONES	Los evaluadores se enfocan en evaluar los resultados de tipo técnico, considerando los indicadores de tiempo y productividad del trabajo realizado. Sin embargo, no existen criterios comunes aún cuando pertenecen a la misma área y solo en un caso si tuviera que hacerlo, desconocen los indicadores que tendrían que evaluar.

Pregunta 6

¿Existen criterios comunes entre todos los evaluadores?

EVALUADOR	RESPUESTA
DIRECTOR 1	Para el puesto de Subdirector sí, no conozco los criterios de las otras áreas pero creo que el formato de la evaluación es igual para todos. Para el puesto de Coordinador hasta ahora no existen criterios comunes.
DIRECTOR 2	No, pero se está trabajando en ello.
SUBDIRECTOR 1	No recuerdo bien, creo que todos en los objetivos usan tiempo y cantidad.
SUBDIRECTOR 2	Desconozco los criterios del resto del área.
SUBDIRECTOR 3	No, en cada área tienen sus propios métodos y criterios.
COORDINADOR	No, porque no los hay.

CONCLUSIONES	83% de los evaluadores señalan que desconocen los criterios que evalúan sus compañeros, aún cuando pertenecen a la misma área. O bien, los recuerdan de manera informal. Sólo el 17% menciona que para 1 de los 2 puestos que le reportan si hay criterios definidos.
---------------------	---

Pregunta 7

¿Considera que los resultados de las evaluaciones son lo suficientemente claros y completos que le permitan tomar decisiones?

EVALUADOR	RESPUESTA
DIRECTOR 1	No, además las decisiones serán por parte de SEMARNAT. A parte de eso no creo que las evaluaciones reflejen suficientemente el trabajo hecho. Faltan herramientas.
DIRECTOR 2	No lo sé por lo expresado en la respuesta 1. (No se ha hecho evaluación de personal en los 11 meses de existencia de la Dirección de Sistemas).
SUBDIRECTOR 1	No.
SUBDIRECTOR 2	Considero que si reflejan el tiempo que invierten en la revisión y que por supuesto puede mejorarse y completarse utilizando otros criterios, pero para efectos de evaluar su desempeño en términos de los días que utilizan para revisar las bases de datos, si son claros.
SUBDIRECTOR 3	No, son demasiado subjetivos y tendientes a reenivelar a la persona sin un fundamento fuerte y objetivo.
COORDINADOR	No hay evaluación.
CONCLUSIONES	Hay variedad de respuestas, no existe consenso entre las respuestas de los evaluadores, ya que mientras el 50% mencionan que los resultados de las evaluaciones no son claros para la toma de decisiones, el 33% mencionan que al no haber evaluaciones no poseen información para contestar. Sólo el 17% respondió que los resultados de la evaluación son claros sobre todo, las actividades que requieren de tiempos específicos.

Pregunta 8

¿Existe retroalimentación de sus resultados a los evaluados? (Si contesta no, pase a la pregunta 11).

EVALUADOR	RESPUESTA
<i>DIRECTOR 1</i>	Para el puesto de Subdirector si, después de llenar la evaluación la hago del conocimiento del evaluado. Para el puesto de Coordinador no, como no se aplican mediciones objetivas, tampoco hay retroalimentación.
<i>DIRECTOR 2</i>	No por lo expresado en la respuesta 1, pero espero que sí se dé.
<i>SUBDIRECTOR 1</i>	No.
<i>SUBDIRECTOR 2</i>	No.
<i>SUBDIRECTOR 3</i>	No, sólo se avisa a la persona evaluada el resultado (cuando es satisfactorio y se logra la reenivelación).
<i>COORDINADOR</i>	No porque no hay evaluación.
<i>CONCLUSIONES</i>	El 83% coinciden en que no existe retroalimentación a los evaluados. Sólo el 17% menciona que si retroalimenta al Subdirector sus resultados.

Pregunta 9

¿Los evaluados reportan que los resultados de su evaluación representan su desempeño dentro de la organización?

EVALUADOR	RESPUESTA
<i>DIRECTOR 1</i>	No hay retroalimentación del subdirector hacia mí, en ese aspecto.
<i>DIRECTOR 2</i>	No lo sé por lo expresado en la respuesta. (No se ha hecho evaluación de personal en los 11 meses de existencia de la Dirección de Sistemas).
<i>SUBDIRECTOR 1</i>	Sin respuesta.
<i>SUBDIRECTOR 2</i>	Sin respuesta.

<i>SUBDIRECTOR 3</i>	Sin respuesta.
<i>COORDINADOR</i>	No, porque no hay evaluación.
<i>CONCLUSIONES</i>	El 100% coincide en que no se retroalimenta a los evaluadores o que al no haber evaluación formal, no es posible identificar la opinión de los evaluados respecto a sus resultados de la evaluación de desempeño.

Pregunta 10

¿Cuál es la actitud de los evaluados ante la retroalimentación de sus resultados?

EVALUADOR	RESPUESTA
<i>DIRECTOR 1</i>	Me parece un poco de indiferencia, porque casi no se logran promociones a través de esta evaluación.
<i>DIRECTOR 2</i>	No lo sé por lo expresado en la respuesta 1.
<i>SUBDIRECTOR 1</i>	No hay, solo la retroalimentación que se da en las reuniones de revisión de objetivos de calidad para cada área de la Dirección. La actitud se refleja algunas veces en la forma en cómo se miden esos objetivos.
<i>SUBDIRECTOR 2</i>	Sin respuesta
<i>SUBDIRECTOR 3</i>	Sin respuesta.
<i>COORDINADOR</i>	Sin respuesta.
<i>CONCLUSIONES</i>	El 100% coincide en que no se retroalimenta a los evaluados o que al no haber evaluación formal, no es posible identificar la actitud que muestran en este proceso. Sin embargo, en el único caso que se proporciona, se observa una actitud de indiferencia, ya que el evaluado no obtendrá un ascenso o beneficio inmediato.

Pregunta 11

¿Considera que los evaluados ven en los resultados de su evaluación y la forma cómo se les retroalimenta, las áreas de oportunidad para mejorar su conducta y con ello crecer profesional y personalmente?

EVALUADOR	RESPUESTA
<i>DIRECTOR 1</i>	No, creo que la evaluación es demasiado general.
<i>DIRECTOR 2</i>	No lo sé por lo expresado en la respuesta 1. (No se ha hecho evaluación de personal en los 11 meses de existencia de la Dirección de Sistemas), pero espero que así sea.
<i>SUBDIRECTOR 1</i>	Algunas veces.
<i>SUBDIRECTOR 2</i>	No todavía, no se refleja la mejora en conducta y crecimiento profesional ya que llevamos 2 trimestres evaluados.
<i>SUBDIRECTOR 3</i>	Sí, porque mientras más clara sea la forma de evaluar, podemos también mejorar la forma en la que se trabaja, el evaluado sabrá qué es lo que se espera de su trabajo y tendrá la capacidad de demostrar que ha hecho lo que se le solicita.
<i>COORDINADOR</i>	Sin respuesta.
<i>CONCLUSIONES</i>	Existe variedad de respuestas, ya que aún cuando en este momento no existe un sistema formal de evaluación y no se les retroalimentan sus resultados a los evaluados; el 33% de los que contestaron consideran que un buen sistema de evaluación debería mejorar la conducta y con ello el desempeño.

Pregunta 12

Si tuviera que desarrollar un sistema de evaluación que aspectos integraría para obtener información.

EVALUADOR	RESPUESTA
<i>DIRECTOR 1</i>	Desempeño, calidad de trabajo, actitud, conocimiento para el puesto de Subdirector y el de Coordinador.
<i>DIRECTOR 2</i>	Una definición clara de los procedimientos que debe atender el área y las herramientas necesarias para registrar los productos que se deben generar en cada uno de dichos procedimientos.
<i>SUBDIRECTOR 1</i>	Las competencias que actualmente estamos trabajando me parecen adecuadas, en realidad lo más difícil es generar los criterios para medirlos.
<i>SUBDIRECTOR 2</i>	Los que forman parte de los objetivos del trabajo (la razón de ser del puesto) y para lo que el analista fue contratado, es decir sus responsabilidades además de evaluar sus habilidades.
<i>SUBDIRECTOR 3</i>	Los conocimientos del personal necesarios para realizar sus actividades, clarificar las actividades encomendadas al evaluado y considerar las actitudes del evaluado respecto a su trabajo cotidiano.
<i>COORDINADOR</i>	Requerimientos o perfil del puesto, currículo de las personas a evaluar, definir el nivel en cual se encuentra conforme al sistema de competencias, conocimientos, responsabilidades, habilidades y comportamientos.
<i>CONCLUSIONES</i>	El 100% de los evaluadores coincidieron en que un sistema de evaluación de desempeño que les permita realizar calificaciones objetivas, deberá considerar los requerimientos del perfil de puestos, señalados en la descripción de puestos, delimitar las competencias de conocimientos, responsabilidades, habilidades, y comportamientos y los criterios para medirlas eficientemente.

Pregunta 13

Comentarios:

EVALUADOR	RESPUESTA
<i>DIRECTOR 1</i>	Creo, que el sistema que estamos desarrollando cubrirá la mayoría de los criterios.
<i>DIRECTOR 2</i>	Sin comentarios.
<i>SUBDIRECTOR 1</i>	Los objetivos de calidad que tenemos los revisamos bimestralmente.
<i>SUBDIRECTOR 2</i>	Sin comentarios.
<i>SUBDIRECTOR 3</i>	Sin comentarios.
<i>COORDINADOR</i>	Sin comentarios.
<i>CONCLUSIONES</i>	Únicamente el 33% de los evaluadores hicieron comentarios y dentro de este, el 17% hizo referencia al sistema de evaluación.

5.2. Conclusiones sobre los resultados del diagnóstico

1. No existe un procedimiento formal y estandarizado para realizar la evaluación de desempeño; asimismo, mencionaron que el titular de cada área realiza la evaluación de desempeño en tiempos diferentes; esto es la frecuencia con que la realizan es variable.
2. Cada evaluador lleva a cabo su proceso de evaluación de forma independiente del resto del grupo y lo hace de acuerdo a su propio criterio. No existe consenso entre los evaluadores sobre el conocimiento de los colaboradores acerca de sus objetivos en que serán evaluados. Es notable que se hace mención de los objetivos por área establecidos por Semanat o por el sistema de calidad, los cuáles no están vinculados a los sistemas de evaluación operables, que permitan evaluar habilidades y actitudes.
3. Los evaluadores desconocen los criterios que evalúan sus compañeros, aún cuando pertenecen a la misma área; o bien, los recuerdan de manera informal.
4. No existe un cuestionario de evaluación de desempeño donde se realice la evaluación que deje una evidencia de ello y por lo tanto que unifique los criterios sobre los que se realizará. En algunos casos solo hay un formato que se aplica de acuerdo al tipo de puesto. Los evaluadores se enfocan en evaluar los resultados de tipo técnico, considerando los indicadores de tiempo y productividad del trabajo realizado, sin embargo no evalúan habilidades y actitudes de los colaboradores que les permitan alinear sus resultados con los requerimientos señalados en la descripción de puestos.
5. No existe retroalimentación a los evaluados y por lo tanto, no es posible identificar la opinión de los evaluados respecto a sus resultados de la evaluación de desempeño, ni identificar la actitud que muestran hacia la realización de este proceso así como la posibilidad de promover el desarrollo personal y profesional y con ello el crecimiento de la persona. Sin embargo, en el único caso que se proporciona, se observa una actitud de indiferencia.
6. Por lo anteriormente expuesto, el 100% de los evaluadores coincidieron en la necesidad de tener un sistema de evaluación de desempeño que les permita realizar calificaciones objetivas, el cual deberá estar basado en los requerimientos del perfil de puestos, señalados en la descripción de puestos, delimitar las competencias de conocimientos y responsabilidades, de los cuáles tienen criterios precisos, sino que este mismo sistema permita evaluar aspectos personales y subjetivos como habilidades y actitudes.

6. RETROALIMENTACION DE RESULTADOS Y PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TRABAJO.

Con base a los resultados obtenidos, se realizó una junta con el Director General y los evaluadores donde se expusieron las respuestas a cada una de las preguntas del cuestionario así como las conclusiones generales, con base a las cuáles se expresó la necesidad de tener un sistema de evaluación que no sólo proporcionara resultados sobre los conocimientos de la persona, sino que pudieran evaluarse otras características necesarias para realizar el trabajo, como habilidades y actitudes traducidos en comportamientos, de cada uno de los colaboradores y que son determinantes para la realización del trabajo y que inciden directamente en sus resultados.

En esta misma reunión los asistentes comentaron que no se sienten capaces para llevar a cabo el proceso de evaluación, ya que consideran que no poseen los conocimientos ni habilidades técnicas ni personales para asignar las calificaciones. Sobre todo para calificar las habilidades y actitudes ya que consideran que son aspectos personales y que en ocasiones no se tienen las evidencias que demuestren de manera objetiva y precisa, el comportamiento de los evaluados.

Así mismo, plantearon la necesidad de ser habilitados para llevar a cabo ellos mismos el proceso de retroalimentación, la cual desean que sea realizada de manera amigable y que posteriormente no se generen conflictos entre ellos y sus colaboradores y por consecuencia influyan en el clima laboral dentro de su área y de la empresa.

Por ello y con base a los resultados obtenidos se consideró que el sistema de evaluación que cubriría con sus requerimientos sería el sistema de evaluación de desempeño basado en competencias, tomando como base el modelo de Martha Alles. El cuál satisfecería las necesidades de los integrantes de la institución ya que es un sistema integral. No sólo les permitirá realizar una evaluación de desempeño objetiva de los conocimientos, así como de las habilidades y actitudes vinculados directamente con el puesto; sino además genera las bases para llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección, planes de sucesión, capacitación y desarrollo y plantear un sistema de remuneraciones y beneficios acordes con los resultados de la evaluación (Figura 2).

Asimismo, se planteo que la estructura sobre la que diseñaría el sistema era el propuesto por Ernst & Young (citado en Alles, 2003), donde las características que garantizan el éxito son y serán estas mismas características que se retomarán en el sistema a diseñar (figura 3).

1. **Los conocimientos:** Que derivan de la aplicación de una técnica específica. También se les llama contenidos del saber conocer.
2. **Las habilidades:** Procedimientos y técnicas que normalmente se adquieren mediante el entrenamiento y la experiencia, ambas son visibles. También se le llama contenidos del saber hacer.
3. **Las actitudes:** Están relacionadas con rasgos o características personales y son más difíciles de obtener y modificar en corto plazo. No visible. También se les llama contenidos del saber ser.

Figura 2. Esquema Global por competencias propuesto por Martha Alles



Figura 3. Elementos que integran a la competencia



Sin embargo, de acuerdo a la misión y visión de la organización, así como a los requerimientos de los puestos; el Director solicitó agregar una competencia general más: la de responsabilidad. Por lo que el sistema quedó integrado por 4 competencias generales que prevalecerían en toda la Dirección y que son;

1. **Conocimientos:** Es la información de tipo intelectual o técnica, que se requiere para desempeñar un puesto.
2. **Responsabilidades:** Son las obligaciones derivadas del puesto, directamente ligadas con los objetivos del mismo y que son prioritarias con relación a los demás requerimientos del mismo.
3. **Habilidades:** Son las destrezas para realizar una actividad, de tipo mental, verbal y de movimientos que las personas adquieren mediante la experiencia.
4. **Actitudes:** Son las posiciones que asume una persona ante una situación determinada, directamente ligada con sus características de personalidad (temperamento, carácter, concepto de sí mismo). Sin embargo, las actitudes tendrán que traducirse a comportamientos observables. Es decir, la manera de hacer visible esas actitudes es a través de los comportamientos que son la expresión de las características de

personalidad del ser humano. Entendidos como aquello que una persona hace y por lo tanto son una evidencia. Los comportamientos son observables en una acción que puede ser vista o una frase que puede ser escuchada. No es aquello que una persona desea hacer o decir o que piensa que debería hacer o decir.

A su vez cada una de ellas tendría competencias específicas derivadas de las Subdirecciones y de la Coordinación y vinculadas totalmente con cada puesto.

Por otro lado y de acuerdo a las necesidades del grupo de evaluadores de desarrollar habilidades personales para llevar a cabo la aplicación del sistema de evaluación y el proceso de retroalimentación de su personal, se propuso un curso de capacitación donde se forme al personal sobre la metodología que deben realizar para aplicar el sistema, las normas que regulan el proceso, pero sobre todo se trabajara con el grupo proporcionándoles estrategias basadas en el Enfoque Centrado en la Persona para que puedan realizar la calificación, retroalimentación de sus colaboradores y promover su crecimiento. Así como que logren identificar el impacto del proceso de evaluación en su autoconocimiento.

El sustento teórico del sistema de evaluación de desempeño por competencias está basado en el siguiente contenido:

- I. Normatividad para la evaluación de desempeño.
- II. Metodología para realizar la evaluación de desempeño.
- III. Estrategias para realizar la retroalimentación de resultados a los colaboradores, basado en los conceptos del Enfoque Centrado en la Persona (ECP)
- IV. El impacto del evaluador en la promoción del crecimiento de sus colaboradores.
- V. El autoconocimiento como resultado del proceso de evaluación del desempeño.
- VI. Realización de casos prácticos.

Más adelante, cómo parte de la descripción del estudio de caso se realizará la descripción de la carta descriptiva del curso de capacitación para los evaluadores.

7. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO DE CASO

7.1. Metodología general

En el estudio de caso, el establecimiento del sistema de evaluación del desempeño se puede decir que comprende dos grandes rubros. Uno referente al diseño y establecimiento del sistema de evaluación de desempeño, cuya finalidad es comparar los resultados de los colaboradores de la Dirección General de la institución con los requerimientos de la descripción del puesto y con base a sus resultados, aplicar el sistema de compensaciones para cada colaborador. Retroalimentarlo sobre sus resultados con la finalidad de mantener las competencias que salieron dentro del rubro de Bueno o por arriba de él o bien fortalecer o modificar aquellas que no coinciden con la descripción de puestos. Esta conceptualización se puede decir que se apega al modelo cognitivo conductual, ya que se centra en conductas observables, evitando el riesgo de hacer interpretaciones cuestionables a partir de datos subjetivos. Así mismo, se ocupa de la racionalidad, los procesos de pensamiento y la resolución de problemas que tienen una clara orientación hacia lo verbal (Okun, 2001).

Por otro lado, el establecimiento del sistema busca además de tener evaluaciones objetivas, valorar a la persona por el trabajo mismo que realiza dentro de la institución, reconociendo sus conocimientos, responsabilidades, habilidades y actitudes que le posibiliten desarrollar de manera eficiente su trabajo y por otro lado, retroalimentarlo en aquellas áreas que requiere adecuar para acercarse a los requerimientos de su puesto y con ello obtener mejores resultados y por lo tanto mayor satisfacción personal y tener la posibilidad de crecer dentro de la organización. Esto mediante un proceso de acompañamiento, donde el colaborador en proceso de desarrollo se sienta aceptado, con la confianza en sus jefes y compañeros de trabajo de que será ayudado por ellos, que no será juzgado ni descalificado y sea este clima de confianza que le brinde la seguridad necesaria para aceptar su necesidad de mejorar, y que para ello existen grupos y personas a su alrededor que lo apoyaran en ese fortalecimiento de capacidades.

En este caso, es el modelo del Enfoque Centrado en la Persona el que permitirá ver a la persona como tal y cómo en su relación con él mismo y con otros, puede lograr la identificación, la aceptación y probablemente un crecimiento personal. Ya que considera que los seres humanos son racionales, bondadosos y capaces de asumir responsabilidades y hacer elecciones que les permitan ser independientes y autónomos y realizarse como personas constructivas, cooperativas, dignas de confianza, realistas y sociales (Okun, 2001).

7.2. Método del estudio de caso

El método que se aplicó al desarrollo del estudio de caso consistió en varias etapas que a continuación se señalan y que posteriormente serán descritas cada una de ellas. Estas etapas son:

1. Revisión de las descripciones de puestos.
2. Definición de las competencias y asignación del grado de dominio de las competencias requeridas para el puesto.
3. Integración de los diccionarios de competencias.
4. Descripción de los criterios de evaluación.
5. Diseño del formato de evaluación de desempeño por competencias.
6. Elaboración del manual del sistema de evaluación.
7. Elaboración del manual de normatividad del sistema de evaluación.
8. Elaboración de la carta descriptiva del curso para evaluadores basado en el Enfoque Centrado en la Persona.

ACTIVIDADES REALIZADAS
<p>1. REVISIÓN DE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS: Con la finalidad de identificar la información sobre la que se desarrollaría el sistema de evaluación por competencias y asegurar que se cumpliría con los requisitos del puesto, así como el perfil que deben tener los ocupantes del mismo, para desarrollarlo de forma eficiente.</p>
<p>2. DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y ASIGNACIÓN DEL GRADO DE DOMINIO REQUERIDO PARA EL PUESTO: Identificación y conceptualización de las competencias para los puestos tipo para las áreas de conocimientos, responsabilidades, habilidades y actitudes. De acuerdo a los requerimientos del puesto, así como los grados de dominio requerido para el puesto, de acuerdo al siguiente criterio:</p> <ul style="list-style-type: none">A Alto o desempeño superior.B Bueno, por sobre el estándar.C Mínimo necesario para el puesto, pero dentro del perfil requerido.D Este grado tiene dos implicaciones. El primero no indica la ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en un grado mínimo. En segundo lugar, indica un grado insatisfactorio, el cual no aplica para la descripción del perfil y por ello no se asignará como grado de dominio, pero si será viable emplearlo para la

evaluación de los comportamientos en el desempeño.
NA No aplica esa competencia para el puesto.

3. INTEGRACIÓN DE LOS DICCIONARIOS DE COMPETENCIAS: De acuerdo a las competencias seleccionadas, se retomó la definición de las mismas del texto *gestión por competencias, el diccionario* (Alles, 2005) así como los grados de dominio planteados por la misma autora anteriormente expuestos.

4. DESCRIPCIÓN DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN: Se elaboraron los criterios de evaluación para cada una de las competencias generales y específicas propuestas: Conocimientos, responsabilidades, habilidades y actitudes; con base a la siguiente clasificación:

SOBRESALIENTE (S): La ejecución con respecto a los requerimientos del puesto es excepcional.

MUY BUENO (MB): La ejecución supera los requerimientos para el buen desempeño del puesto.

BUENO (B): La ejecución se limita a realizar exclusivamente los requerimientos normales del puesto

NECESITA MEJORAR (NM): La ejecución con respecto a los requisitos del puesto es baja

INSATISFACTORIO (I): La ejecución no cumple con los requisitos del puesto

NO APLICA (NA): La descripción del puesto no requiere de esta competencia.

5. DISEÑO DEL FORMATO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS: Documento donde los evaluadores calificarán el desempeño de sus colaboradores.

6. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.: Donde se describe el procedimiento que deberán seguir los evaluadores para realizar la evaluación de sus colaboradores

7. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE NORMATIVIDAD: Donde se establecen los lineamientos que regulan el sistema de evaluación y las acciones de los participantes dentro del proceso.

8. DISEÑO DE LA CARTA DESCRIPTIVA SOBRE LA CUÁL SE DESARROLLARA EL TALLER DE CAPACITACIÓN PARA LOS EVALUADORES: Con la finalidad de entrenar a los evaluadores en el proceso de evaluación y retroalimentación de sus colaboradores, basándose en el Enfoque Centrado en la Persona (ECP). Así como que a través del proceso de evaluación se logre la promoción del autoconocimiento de los evaluadores y el de sus colaboradores.

7.3. Descripción de las actividades realizadas

A continuación se describe cada una de las etapas señaladas anteriormente y que se realizaron en el desarrollo del caso, las actividades de los participantes en ellas y los instrumentos con los que se obtuvo la información, así como los resultados que se generaron en cada fase.

Dado que se acordó con los responsables de la Dirección donde se realizó el caso, de mantener la confidencialidad de los datos y de las personas participantes, únicamente se presentará un ejemplo de todos los documentos que representa la estructura y tipo de información que de forma similar contienen todos los demás documentos, omitiendo en ellos el nombre de las áreas y de las personas.

Por esta misma razón, en algunos anexos solo se ilustra parcialmente el diseño o temario de un documento o actividades realizadas. Sin embargo; si alguna persona desea conocer la información en su totalidad con fines de investigación, podrá ser solicitada a la autora de la obra en la siguiente dirección electrónica: romacar@prodigy.net.mx

1. REVISIÓN DE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS:

En la mayoría de las empresas uno de los documentos clave es la descripción de puestos, ya que en él se encuentra contenida la información detallada sobre las tareas a realizar, el contexto en el que son efectuadas, los requerimientos específicos para llevarlas a cabo y el perfil de las personas que se requieren para desarrollar esas funciones de forma eficaz y eficiente.

Es por ello que para optimizar cualquier sistema dentro de la empresa o institución es fundamental retomar las descripciones de puestos existentes, con la finalidad de conocer de forma detallada el puesto.

En la institución donde se desarrolló el caso, no fue la excepción. Antes de iniciar con el diseño del sistema de evaluación fue necesario revisar los análisis de puestos actuales con cada Director, Subdirector o Coordinador, ya que aún cuando mencionaron que la realización de los mismos era reciente y su elaboración está basada en la norma ISO-9000, la facilitadora tuvo que validar que realmente las tareas correspondían a ese puesto (*Anexo I*).

Esta revisión se llevó a cabo mediante una junta de trabajo donde se reunieron la facilitadora con cada uno de los evaluadores donde se analizaron todos y cada uno de los

apartados, así como las funciones, se analizaron las discrepancias entre lo señalado en el documento y lo que se realizaba en ese momento en el área para ese mismo puesto. Así mismo se analizaron las diferencias entre los niveles, cuando se trataba del mismo puesto.

2. DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y ASIGNACIÓN DEL GRADO DE DOMINIO REQUERIDO PARA EL PUESTO:

Dado que durante el desarrollo del caso la institución fue integrada a la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat) se tuvo que adecuar la información de la descripción de puestos al formato establecido por la institución.

Por lo anterior y de acuerdo a las necesidades para el desarrollo del sistema de evaluación fue preciso realizar la modificación del formato de la descripción de puestos, retomando el propuesto por Semarnat, el cuál a juicio de los evaluadores tenía los apartados que cumplieran con los requisitos para cada uno de los puestos y al cuál se le anexo la matriz de competencias y grado de dominio requerido para cada una de ellas. (*Anexo 2*).

Por otro lado, aún cuando el modelo de competencias retomado para el caso, plantea tres competencias generales, que son conocimientos, habilidades y actitudes. Los titulares de las áreas de la Dirección, plantearon la necesidad de tener una competencia general más, que fue la de responsabilidad, ya que para ellos es fundamental hacer resaltar tanto en las descripciones de puestos como a la personas, las tareas o funciones que son prioritarias dentro de su puesto y que se antepone a cualquier otra actividad por importante que esta sea.

Por ello, en esta fase se realizó la identificación y conceptualización de las competencias generales en los puestos tipo para las áreas de conocimientos, responsabilidades, habilidades y actitudes, de acuerdo a la misión y los requerimientos del puesto, así como los grados de dominio requerido para el puesto, de acuerdo al siguiente criterio:

- A** Alto o desempeño superior.
- B** Bueno, por sobre el estándar.
- C** Mínimo necesario para el puesto, pero dentro del perfil requerido.
- D** Este grado tiene dos implicaciones. El primero no indica la ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en un grado mínimo. En segundo lugar, indica un grado insatisfactorio, el cual no aplica para la descripción del perfil y por ello no se asignará como grado de dominio, pero si será viable emplearlo para la evaluación de los comportamientos en el desempeño.
- NA** No aplica esa competencia para el puesto.

La identificación de las competencias específicas se realizó de la siguiente manera:

Se acordó que las competencias específicas para las competencias generales de conocimientos y de responsabilidades serían definidas por cada evaluador, de acuerdo a la descripción de puestos y a las particularidades de cada puesto bajo su mando.

Para las competencias de habilidades y actitudes fueron definidas por el grupo de evaluadores considerando la misión de la institución y si se trataban de puestos de mando u operativos, pero sobre todo buscando en un primer momento unificar las competencias para todos los integrantes del área y variando únicamente los grados de dominio de acuerdo al nivel jerárquico en donde se encuentra el puesto.

Las competencias de habilidades y actitudes que fueron seleccionadas por el equipo de evaluadores fueron:

Habilidades

1. Resolución de problemas
2. Capacidad de planificación y organización
3. Orientación a los resultados
4. Comunicación
5. Liderazgo (Para los puestos que tengan colaboradores a cargo)
6. Dirección de equipos de trabajo (Para los puestos que tengan colaboradores a cargo)
7. Desarrollo estratégico de los recursos humanos (Para los puestos que tengan colaboradores a cargo).

Actitudes

1. Trabajo en equipo
2. Orientación al usuario

Con la actualización de la descripción de puestos, las competencias generales, la definición de las competencias específicas y la inclusión de la *matriz de competencias* con el grado de dominio para cada una de ellas en el nuevo formato, se obtuvo la descripción de puestos actualizada y sobre el que se basaría el sistema de evaluación de desempeño (***Anexo 2***).

3. INTEGRACIÓN DE LOS DICCIONARIOS DE COMPETENCIAS

Con base a las competencias específicas seleccionadas, se retomaron las definiciones propuestas por Alles (2005), en su texto *gestión por competencias, el diccionario* así como las definiciones de acuerdo a los grados de dominio que aplican para cada uno de los propuestos dentro de la matriz de competencias (***Anexos 3 y 3A***).

4. DESCRIPCIÓN DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Se elaboraron los criterios de evaluación para cada una de las competencias generales propuestas: Conocimientos, responsabilidades, habilidades y actitudes; con base a la siguiente clasificación:

SOBRESALIENTE (S): La ejecución con respecto a los requerimientos del puesto es excepcional.

MUY BUENO (MB): La ejecución supera los requerimientos para el buen desempeño del puesto.

BUENO (B): La ejecución se limita a realizar exclusivamente los requerimientos normales del puesto

NECESITA MEJORAR (NM): La ejecución con respecto a los requisitos del puesto es baja

INSATISFACTORIO (I): La ejecución no cumple con los requisitos del puesto

NO APLICA (NA): La descripción del puesto no requiere de esta competencia.

El desempeño de cada uno de los colaboradores, sería calificado con base a estos criterios de calificación. Dado que el objetivo de evaluar el desempeño de cada persona es tener una calificación cualitativa sobre la que se puedan tomar decisiones objetivas y posteriormente hacer inferencias y sobre todo retroalimentar al colaborador de manera clara y precisa sobre sus resultados favorables y sus competencias susceptibles de desarrollo; se propuso un equivalente numérico para cada uno de ellos, quedando de la siguiente manera:

CRITERIO DE EVALUACIÓN	EQUIVALENTE NUMÉRICO
SOBRESALIENTE (S)	5
MUY BUENO (MB)	4
BUENO (B)	3
NECESITA MEJORAR (NM)	2
INSATISFACTORIO (I)	1
NO APLICA (NA)	NO APLICA (NA)

De acuerdo a las descripciones de puestos y a los grados de dominio requeridos, señalados en el punto anterior; los evaluadores calificarán los comportamientos observados en sus colaboradores y de los cuáles se tienen evidencias de acuerdo a lo señalado en cada uno de ellos (*Anexo 4*).

5. DISEÑO DEL FORMATO DE EVALUACIÓN

De acuerdo a los resultados del diagnóstico, donde los evaluadores mencionaron que no tienen un formato donde realizar la evaluación de desempeño de sus colaboradores y dentro de la propuestas principal del sistema, está el diseño del formato de evaluación de desempeño basado en el sistema por competencias, que permita obtener resultados cuantitativos y cualitativos de los colaboradores sobre los que se puedan tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo. Se propuso el formato que cubra con los objetivos y necesidades de los evaluadores (*Anexo 5*).

El formato de evaluación tiene 8 apartados, cada uno con un objetivo específico; que son los siguientes:

Datos generales del evaluado

- I. ***Objetivos sobre los que será evaluado el colaborador:*** la finalidad de este apartado es describir las metas planteadas para el colaborador en un periodo determinado.

- II. ***Calificación de las competencias asignadas al puesto con base a los criterios de evaluación:*** Con base a los requerimientos del puesto, el evaluador asigna las calificaciones a los comportamientos del colaborador, de acuerdo a las descripciones señaladas en los criterios de evaluación.

- III. ***Tabla para integración de puntajes de las competencias:*** La finalidad de este apartado es concentrar todos los resultados para las competencias generales, Conocimientos, responsabilidades, habilidades y actitudes, de acuerdo a las señaladas en el apartado anterior.

- IV. ***Otras competencias que destacan del colaborador evaluado:*** En este apartado el evaluador describe otras características necesarias e importantes para el buen desempeño del puesto que se observaron en el evaluado y que no están descritas en las competencias.

- V. ***Recomendaciones para mejorar el desempeño y desarrollo personal:*** En este apartado con base en los resultados del evaluado, el evaluador realiza propuestas de mejora para su desempeño, con la finalidad centrar la atención del evaluado en sus áreas de oportunidad para que en el siguiente periodo obtenga mejores resultados. Así como la detección de necesidades de capacitación.

- VI. ***Comentarios del colaborador evaluado respecto a su evaluación:*** En este apartado el colaborador externará su opinión sobre los resultados de su evaluación, ya sea favorable o desfavorable, con la finalidad de considerar esos aspectos a manera

de retroalimentación a su jefe inmediato en el proceso de evaluación y para mejorar el sistema.

- VII. **Resultados de la evaluación:** En este apartado se señalará la conclusión a la que se llegó con base a los resultados que obtuvo el colaborador. Considerando el documento Toma de decisiones de acuerdo a los resultados de la evaluación de desempeño. (*anexo 5A*).
- VIII. **Autorizaciones:** En estos espacios deberán plasmarse las firmas de los participantes del proceso de evaluación: del colaborador evaluado, del jefe evaluador y del Director del área.

6. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS BASADO EN EL ENFOQUE CENTRADO EN LA PERSONA.

Este manual tiene como finalidad describir el procedimiento que deberán seguir los evaluadores para realizar la evaluación de sus colaboradores, el cuál garantice la objetividad del sistema; ya que será una guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como deberá aplicarse el sistema de evaluación que incluye la preparación de la información y documentación para realizar la evaluación, el llenado del formato, para el cual hay un instructivo de llenado, la obtención y análisis de resultados y proceso de retroalimentación al evaluado. Por confidencialidad y a solicitud del cliente no es posible presentar todo el manual, pero sí el temario del mismo (*anexo 6 y 6A*).

7. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE NORMATIVIDAD

Su objetivo es regular la aplicación y metodología para llevar la aplicación del sistema de evaluación de desempeño, así como los lineamientos que sustentan el sistema de evaluación y las acciones de los participantes dentro del proceso. Por confidencialidad y a solicitud del cliente solo se presenta el temario del contenido del mismo (*anexo7*).

8. DISEÑO DE LA CARTA DESCRIPTIVA SOBRE LA CUAL SE DESARROLLARÁ EL TALLER DE CAPACITACIÓN PARA LOS EVALUADORES

Con la finalidad de entrenar a los evaluadores para la aplicación del sistema de evaluación de desempeño por competencias, así como para la retroalimentación de sus colaboradores, basándose en el Enfoque Centrado en la Persona (ECP) y para ejercer la toma de decisiones derivada de los resultados del proceso. Así mismo, que a través del proceso de evaluación se logre la promoción del autoconocimiento de los evaluadores y el de sus colaboradores que permitan realizar el sistema en un clima de respeto y cordialidad, evitando las fricciones en el entorno laboral. Por confidencialidad sólo se presentan algunos apartados del curso que ilustran el contenido del mismo (*anexo 8*).

8. RESULTADOS DE LA REALIZACION DEL ESTUDIO DE CASO

Los resultados que se generaron en el desarrollo de este caso, los dividiremos en dos categorías. Los resultados que fueron documentados en procedimientos o manuales y los resultados intangibles, que aún cuando no se tiene documentada una evidencia, se consideran determinantes para la aplicación del sistema.

8.1. Resultados Documentados

Dentro del primer grupo de resultados se consideraron los siguientes:

1. Actualizar las descripciones de puestos del formato ISO a un formato basado en competencias, ya que aún cuando era reciente su elaboración tuvo que anexarse la matriz de competencias generales y específicas. En el análisis que se realizó de ellos, se identificó que les faltaba información, sobre todo en cuanto a las habilidades y actitudes que se requerían en los ocupantes del puesto, las cuáles eran indispensables para instalar el sistema de evaluación.
2. Se logro llevar a la acción las voces de los jefes de la Dirección, que frecuentemente solicitaban tener un sistema de evaluación sistematizado y objetivo, ya que a través del trabajo en equipo se lograron establecer vínculos de colaboración a partir de los cuáles se definieron los canales de comunicación mediante los cuales se desarrollaría el sistema, los cuáles fueron:
 - a) Juntas trabajo del Director General con los Directores, Subdirectores y Coordinador (Comunicación ascendente y descendente)
 - b) Juntas de trabajo entre los Directores, Subdirectores y Coordinador (comunicación lateral)
 - c) Juntas de trabajo individuales con la facilitadora para asesoría de la elaboración del sistema

Se logro definir las competencias generales y las competencias específicas por área para conocimientos, responsabilidades, habilidades y actitudes.

3. La necesidad colectiva de los jefes de requerir de un sistema de evaluación, los llevo a mantener un diálogo constante y sistematizado a partir del cual se eligieron las competencias generales, de habilidades y actitudes, sobre las que se sustentó el

sistema, así como los grados de dominio para cada una de ellas y los diccionarios de las competencias que harán objetivo y operable el sistema.

Estos resultados fueron de gran relevancia, ya que en voces de los mismos jefes, señalaron que les daría seguridad y confianza al evaluar, ya que al asignar sus calificaciones lo harían con base en acciones precisas que serían una evidencia y no a su propio juicio, que les hiciera dudar de sus apreciaciones, llegando a sentir que en ocasiones sus calificaciones fueran injustas o sin fundamento.

4. Considerando los resultados del diagnóstico, donde los jefes mencionaron que no tenían un formato estandarizado para realizar la evaluación del desempeño; se logró el diseño de un formato que será aplicable a toda la Dirección y unificado para todos los evaluadores, con lo que se evitará evaluar diferentes indicadores y sesgos en la evaluación del desempeño. Ligado al empleo de la descripción de los criterios de evaluación, que son los comportamientos o evidencias de la actuación del evaluado en dicha competencia.
5. Elaboración del manual del sistema de procedimientos para la aplicación del mismo procedimiento y con ello asegurar que no habrán variables que alteren el proceso, lo que hace que la aplicación sea objetiva; ya que independientemente de la persona que aplique la evaluación, deberá apegarse al procedimiento y con ello garantizar la obtención de resultados precisos.
6. Elaboración del manual de la normatividad que regule la aplicación y metodología para la aplicación del sistema de evaluación de desempeño, las actuaciones de todos los participantes en el sistema y las acciones a seguir una vez obtenidos los resultados, relacionados a las compensaciones.
7. Diseño de la carta descriptiva que sustenta el curso de capacitación que deberán tomar todos los evaluadores, con la finalidad de conocer el sistema, los procedimientos, la normatividad y las estrategias para la retroalimentación de sus colaboradores.

8.2. Resultados intangibles

Como resultados intangibles, se puede mencionar que durante todo el desarrollo del caso se estuvieron aplicando los conceptos del enfoque centrado en la persona propuestos por Carl Rogers: Empatía, congruencia y aceptación positiva incondicional.

Empatía

Con las personas que directamente se estuvo trabajando y por su tipo de perfil profesional que son geógrafos, biólogos y químicos, interesados en desarrollar un proyecto totalmente administrativo y fuera de su área de conocimiento y experiencia; se logró identificar sus necesidades de sentirse escuchados de forma individual al realizarse las reuniones grupales, ya que por sus características personales, todos ellos aprendían, comprendían y trabajaban a diferente ritmo. Una vez que se trabajó de manera individual se lograron avances significativos; ya que en cada sesión se percibía cómo se sentían en cuanto a sus avances, sus dudas y en ocasiones cierta resistencia para hacerlo; por lo que el acompañamiento y el proceso de facilitación con cada uno de ellos, fue necesario en todo momento, ya que en cada sesión recibían retroalimentación sobre sus avances del sistema de competencias. El proceso de facilitación se basó en llevar los conceptos de competencias a escenarios conocidos, ponerles ejemplos, estar con ellos cuando estaban desarrollando su trabajo y que se sintieran seguros de lo que estaban haciendo, pero sobre todo que se sintieran escuchados y atendidos.

Congruencia

El trabajo fue realizado en un ambiente de total confianza, respeto y naturalidad dentro del grupo para decir las cosas cuándo se hacían de acuerdo a lo previsto y cuándo se hacían de otra manera. Así mismo, todos los integrantes incluyendo a la facilitadora comentaban sus acuerdos y desacuerdos sobre el desarrollo del sistema. Inclusive hubo algunas ocasiones que los comentarios que el Director hacía a algún participante, resultaban ser reprimendas por los resultados que presentaba, pero los compañeros y la facilitadora mostraban su apoyo y disponibilidad para compartir información o explicarle aspectos técnicos que le ayudarían a realizar su trabajo.

Asimismo, durante el desarrollo de todo el proyecto, el equipo se mantuvo bajo los principios de compromiso, colaboración, apoyo, enfoque a resultados y fue esto lo que hizo que se concluyera el proyecto de acuerdo a los objetivos planteados.

Aceptación positiva incondicional:

La relación con cada uno de los integrantes se condujo totalmente diferente, ya que la comunicación verbal y no verbal generada dentro de la dinámica de trabajo, era planteada por ellos. Había participantes que iniciaban la sesión con una pequeña charla informal fuera del tema de trabajo, otros se enfocaban a mostrar sus resultados, absteniéndose de hacer comentarios informales y de carácter personal, otros eran muy concretos y generalmente estaban de prisa, por lo que requerían que la sesión fuera llevada de manera precisa y breve,

otros requerían de más tiempo del agendado, ya que después de la presentación de sus resultados deseaban ser retroalimentados sobre ellos y sobre su actuación personal; por lo que la facilitadora se mantuvo en todo momento abierta a trabajar con todos ellos, mostrando una aceptación genuina libre de juicios personales hacia ellos y hacia su trabajo.

En resumen, de acuerdo a la descripción de los resultados descritos anteriormente se puede decir que el objetivo general así como todos y cada uno de los objetivos específicos, planteados en el apartado descripción del problema y planteamiento de objetivos se alcanzaron en su totalidad, realizando el diseño de un sistema de evaluación del desempeño por competencias, basado en el Enfoque Centrado en la Persona.

9. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Con base a la revisión y sustento teórico sobre el tema, descrito en el marco teórico y los resultados obtenidos al final del caso práctico, se puede decir lo siguiente:

Considerando que la **Misión** de la institución es: Promover, coordinar, apoyar y realizar actividades dirigidas al conocimiento de la diversidad biológica, así como a su conservación y uso sustentable, para beneficio de la sociedad y que los **Principios** que regulan la actuación de los que allí trabajan, son:

5. Honradez
6. Actitud de servicio
7. Responsabilidad y rendición de cuentas
8. Imparcialidad
9. Respeto
10. Libertad intelectual para la creatividad y
11. Actitud autocrítica

Así como que la **Política de Calidad** de la institución es hacer bien el trabajo para cumplir con la misión planteada, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los usuarios de los productos y servicios, así como las propias. Contar con criterios establecidos para evaluar qué significa hacer bien el trabajo. Monitorear lo que se hace para verificar que está bien hecho y contribuir al cumplimiento del mandato. Aprender y mejorar continuamente como personas y como organización considerando dichas necesidades, la experiencia adquirida y el desarrollo tecnológico.

Tener un sistema de evaluación de desempeño era fundamental, sobre todo que el diseño de éste permitiera conocer con rigurosa precisión el alcance y cumplimiento de los objetivos planteados de los colaboradores, conocer sus talentos, su potencial y sus áreas de mejora, no sólo en cuanto a conocimientos científicos y técnicos sino en su actitud y compromiso con la organización con la finalidad de que el Director General del área solicitante del sistema, pueda monitorear el alcance de la Misión y el cumplimiento de la Política de calidad, basándose en los principios institucionales.

Por ello, el sistema de evaluación por competencias fue el que logro satisfacer las necesidades del cliente, ya que los principios de las competencias que se mencionaron el marco teórico, son:

- ✓ Las competencias son una serie de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada.

- ✓ Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y también en situaciones de evaluación. Estas personas aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos.
- ✓ Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas.

Así mismo, el sistema por competencias permite segmentar la actuación de una persona en conocimientos, habilidades y actitudes (Ernst & Young, cit. En Alles, 2003) y esto brinda la posibilidad de identificar qué parte de la actuación del colaborador es destacada y cuál necesita mejorar. En este caso y a solicitud del cliente, se anexó una competencia general más que fue la de responsabilidad, con la finalidad de afinar el proceso de evaluación y tener resultados más precisos para la toma de decisiones.

Así mismo, que los resultados del sistema de evaluación por competencias no solo proporcionan información para esa área, sino que tienen una relación estrecha con otros subsistemas del área de recursos humanos, como lo señala Martha Alles, estos subsistemas son:

- Actualización de las descripciones de puestos
- Reclutamiento y selección
- Capacitación y entrenamiento
- Desarrollo y planes de sucesión y/o reemplazo
- Remuneraciones y beneficios

Lo que permite y facilita tener con oportunidad a las personas competentes para ocupar un puesto, identificar las necesidades de capacitación cuando sea necesario, mover al personal vertical u horizontalmente de acuerdo a las necesidades de la organización o a solicitud de ellas, así como asignar las compensaciones justas y equitativas al tener información precisa de cada una de ellas.

Así mismo, la aplicación de este sistema proporciona información específica y objetiva para retroalimentar a todo el personal de esta Dirección General, lo que era una necesidad del titular del área para poder aplicar adecuadamente el sistema de compensaciones. Pero también, porque resulta ser una necesidad de todas las personas de recibir retroalimentación sobre su desempeño. Tal como menciona Vargas (2008), dentro de las organizaciones es preciso que exista el respeto esencial a la persona, mediante el reconocimiento y retroalimentación sobre su desempeño.

Considerando lo anterior y de acuerdo a la misión, principios y política de calidad de la empresa así como al giro de la institución, fue preciso la aplicación del Enfoque Centrado en la Persona en el desarrollo de este proyecto; retomando los constructos planteados por Rogers (2002), en su libro *“Terapia, personalidad y relaciones interpersonales”*,

relacionados con el sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño, definidos en el apartado crecimiento profesional y personal basado en la aplicación el Enfoque Centrado en la Persona. Los cuáles son: tendencia actualizante, el yo ideal vs. yo real, apertura a la experiencia, madurez, proceso de valoración orgánica, empatía, congruencia y aceptación positiva incondicional.

El hecho de que todos los colaboradores deseen ser retroalimentados en su desempeño, incluyendo en este grupo al Director General del área, está basado en la necesidad personal de comparar sus resultados contra los esperados (*yo ideal vs. yo real*), con la finalidad de mantener, mejorar y desarrollar sus talentos y con ello sus competencias (*tendencia actualizante*). Para ello, la empresa proporcionará los cursos de capacitación y formación necesarios para lograrlo, lo que brinda seguridad y confianza en los colaboradores al sentirse apoyados por su organización, mostrando la disponibilidad para asistir a ellos (*apertura a la experiencia*).

Para llevar a cabo el proceso de retroalimentación es fundamental, como lo señala Vargas (2008), que exista la confianza del colaborador con su jefe evaluador y viceversa y que ambos actúen de manera natural, dentro de un clima de respeto y armonía. Que en esta relación exista la consistencia entre lo que piensan, dicen y hacen (*congruencia*). Asimismo, que no sólo se le diga al colaborador lo que hace inadecuadamente sino ser capaz de escucharlo durante la recepción de la información y acompañarlo posteriormente durante el proceso de desarrollo de su potencial (*empatía*) y mantener la confianza en él y promover en todo momento los cambios que sus propios talentos le permitan y en la medida de que los objetivos institucionales lo permitan, que sean a su propio ritmo (*aceptación positiva incondicional*).

Una vez que la persona conoce sus resultados de la evaluación adquiere el compromiso primero con él mismo y luego con la organización de aprender y aplicar su talento, con la visión de ganar-ganar; para que en el siguiente periodo de evaluación logre sus objetivos y con ello su satisfacción personal y laboral (*madurez*).

Dentro de la misma línea, al ser ésta una institución enfocada al estudio y cuidado de la biodiversidad así como a su conservación, está alineada con varios aspectos del enfoque humanista-sistemático propuesto por Vargas (2008); como son:

1. Organización socialmente responsable (preocupada por el medio ambiente).
2. Organización enfocada al crecimiento sostenible.
3. Producción de tecnologías apropiadas y sostenibles.
4. Enfocada a una distribución más justa de la riqueza
5. Enfocada a colaboradores que actúan como “trabajadores del conocimiento”
6. Favorece la distribución horizontal del poder. Administración central sólo por coordinación.
7. Énfasis en la libertad para toda actividad creativa, positiva, para toda forma de autoexpresión y autoconocimiento.

8. Centrado en el aprendizaje y desarrollo.
9. Se enfoca a la cooperación (trabajo en equipo). Considerado como una competencia general al grupo de trabajo.
10. Gobierno/administración para fomentar el crecimiento, la creatividad, la cooperación, la transformación y la sinergia.

Por último, la integración de los objetivos institucionales, el sistema de competencias y el enfoque centrado en la persona, permitieron el desarrollo de un sistema de evaluación que además de satisfacer las necesidades inicialmente expuestas, promueven el desarrollo del potencial humano, ya que como señala Vargas (2008), facilitan:

- a) El respeto esencial a la persona
- b) Enfoque a resultados
- c) Reconocer y fomentar el desempeño excelente
- d) Distinguir entre destrezas, conocimientos y talentos
- e) Implementar la gestión del conocimiento.

Proceso personal como resultado de la realización del caso

Cómo facilitadora del equipo participante en el desarrollo del caso, viví experiencias donde a su vez cada uno de los participantes fueron mis facilitadores y me acompañaron durante el desarrollo del proyecto. Me sentí escuchada y valorada como persona no solo por mis conocimientos sino por el hecho de ser persona. Siempre me recibieron cuando se programaron las sesiones, con amabilidad y respeto.

Aún cuando en ocasiones yo tenía ciertas dudas sobre la forma como estábamos llevando el proyecto, el grupo me brindó la confianza para comentarlo con ellos y conocer su percepción y opinión sobre esas inquietudes, proporcionándome la seguridad para continuar por esa línea o para modificar las estrategias, sabiendo que contaba con su apoyo y comprensión.

Estas vivencias me permitieron llegar a la conclusión de que aún cuando los integrantes del equipo tienen conocimiento y experiencia, desligado del desarrollo humano y en particular del Enfoque Centrado en la Persona, poseen lo que Rogers denomina *poder personal*, es decir, en sus propias palabras “Dentro de sí mismo, el individuo cuenta con vastos recursos para entenderse, para modificar el concepto de sí mismo, así como sus actitudes y la dirección de su conducta” (cita, en Frager & Fadiman, 2001). Siguiendo en su misma propuesta, Rogers se pronuncia a favor de una reestructuración gradual de las organizaciones que incorpore el poder personal de sus miembros.

En mi vivencia personal, considero que los integrantes de este equipo de trabajo poseen este poder personal, útil para que pudiéramos concluir satisfactoriamente el proyecto.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES SOBRE EL CASO

10.1 Conclusiones

Después de haber realizado este caso en la institución intersecretarial, donde todos los participantes tienen un perfil profesional desligado del área administrativa; la motivación, el compromiso, la iniciativa, la persistencia y el alto grado de colaboración y trabajo en equipo de cada uno de los participantes, lograron a la obtención de los resultados que satisfacen las necesidades inicialmente expuestas. Lo que reafirma la importancia de las competencias y talentos de los propios participantes, en el desarrollo de un proyecto específico.

Por lo general se considera al entorno empresarial y/o laboral rígido; en muchos casos muy sistemático, poco flexible; donde la razón de ser son las utilidades que genera el negocio cuando se trata de una empresa privada, o bien de proporcionar un servicio donde lo que importa es la cantidad de personas atendidas o servicios proporcionados, cuando se trata de una institución gubernamental o intersecretarial. En cualquiera de ellas que sea el caso, el elemento base para realizar el trabajo es el ser humano. El cuál en ambos sectores no es considerado como el personaje central para la operación o desarrollo de las funciones; por lo que como ya se dijo anteriormente su talento es poco valorado y visto como un recurso fácilmente reemplazable.

Sin embargo, la realización de este proyecto demostró que aún cuando en una organización exista una estructura sana o con necesidades de mejora; es posible no solo considerar al ser humano como parte de un proceso, sino resaltar su importancia dentro del mismo y administrar o diseñar sistemas basados en el ser humano, que al final de cuentas es quién realiza en todo momento el trabajo sin importar el giro, área, tamaño de empresa o puesto que ocupe.

Por otro lado en diversas ocasiones me fue cuestionado cómo podría aplicarse los principios del Enfoque Centrado en la Persona de Empatía, Congruencia y Aceptación positiva incondicional a las organizaciones que operan de acuerdo al análisis anteriormente mencionado. Sin embargo, *la aportación de este trabajo* fue haber vinculado un sistema basado en las funciones y requerimientos impersonales del puesto, que es el elemento base de toda organización, implícito en los sistemas organizacionales; mediante un nuevo concepto que son las competencias laborales aplicadas a la evaluación de desempeño, que en muchas ocasiones se considera que lo que buscan es adecuar en su totalidad a las personas al puesto, a costa de modificar su conducta lo más rápido posible para el desarrollo aparentemente eficiente del trabajo, apoyándose en el Enfoque Centrado en la

Persona para su implementación y retroalimentación, el cuál es un sistema dinámico y cambiante que requiere de flexibilidad y visión de desarrollo de quién participa en él o lo implementa. Esto último debido a que el ser humano, elemento central de este sistema, es quién genera el cambio.

Los resultados que produce esta interrelación busca tener personas satisfechas con su trabajo y con ellas mismas y por lo tanto, que se autoconsideren como *personas plenas y funcionales*, es decir que se mantengan alertas a los movimientos de sí mismas, se muestren constantemente abiertas a la experiencia, vivan el presente y confíen en sus propios juicios y necesidades interiores. Que tengan confianza en su propia capacidad para tomar decisiones y comprendan a todas las personas por sí mismas y en su actuar como se plantea en la figura 4 (Frager & Fadiman, 2001).

Figura 4. Interrelación de los tópicos empleados para el desarrollo del estudio de caso y su resultado.



La vida buena es un proceso, no es un estado del ser. Es una dirección, no un destino.

(Carl Rogers).

10.2. Recomendaciones

1. Para la realización de un trabajo de este tipo es fundamental el apoyo y total participación de los titulares de los niveles estratégicos de la organización.
2. Se debe asegurarse que se tienen las descripciones de puestos y el tiempo de antigüedad en que se hicieron, con la finalidad de tenerlos lo más actualizados posibles. Así como la misión, visión y valores institucionales.
3. El trabajo en equipo es fundamental para el logro de objetivos.
4. La atención personalizada e individual es básica, ya que facilita la comunicación, el trabajo en equipo y la identificación personal.

BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2003). *Dirección estratégica de Recursos Humanos (4ta. Edición)*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento humano. Basado en competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias. El diccionario (2da. Edición)*. Buenos Aires, Argentina.
- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360° (2da. Edición)*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Audirac, C. (2007). *Desarrollo organizacional y consultoría*. México: Trillas.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Casado, J.M. (2003). *El valor de la persona*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Casares, D. & Siliceo A. (2002). *Planeación de vida y carrera (2da. edición)*. México: Limusa Noriega Editores.
- Fragar, R. & Fadiman, J. (2001). *Teorías de personalidad (2da. Edición)*. México: Alfaomega.
- Grados, J. (2002). *Calificación de méritos (5ta. edición)*. México: Trillas.
- González, R. (2005). *Creando valor con la gente*. México: Grupo Editorial Norma.
- Jauli, I. & Reig, E. (2000). *Personas que aprenden en las organizaciones*. México: CECSA.
- Landy, F. (2005). *Psicología Industrial*. México: McGraw Hill.
- McGregor, D. (2006). *El lado humano de las empresas*. México: McGraw Hill.
- Munchisky, P. (2007). *Psicología aplicada al trabajo (8va edición)*. México: Thompson.
- Okun, B. (2001). *Ayudar de forma efectiva (counseling)*. Madrid, España: Paidós.
- Quintanilla, I. (2003). *Empresas y personas*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Rogers, C. (1990). El concepto de la persona que funciona completamente. En J. Lafarga y J. Gómez del Campo (Eds.). *Desarrollo del potencial humano. Vol. I* (pp. 93-110). México: Trillas.
- Rogers, C. (2002). *Terapia, personalidad y relaciones interpersonales*. Buenos Aires, Argentina: Nueva visión.
- Satir (1991), V. *Nuevas relaciones en el núcleo familiar*. México: Pax.
- Serna, G. (2007). Programas educativos basados en competencias y su compromiso con el desarrollo humano. *DIDAC*, 49, 16-21.
- Vargas, J. (2008). *Desarrollo Humano*. México: Trillas.
- Zepeda, F. (1999). *Psicología organizacional*. México: Pearson.

ANEXO 1

INSTITUCIÓN INTERSECRETARIAL Descripción de puestos

Subdirección de Sistemas de Información Geográfica

Analista Especializado en Cartografía

Versión 1.2

Historia de las revisiones

Fecha de inicio de vigencia	Versión	Descripción	Autor	Revisó y aprobó
01-jun-2004	1.0	Primera versión	Analista Especializado en Cartografía	Subdirector de Sistemas de Información Geográfica
7-jun-05	1.1	Actividad agregada al punto 3.2	Subdirector de Sistemas de Información Geográfica	Subdirector de Sistemas de Información Geográfica
28-jul-05	1.2	Adecuaciones a los puntos: 2.3.1 2.3.2 3.1 4.3 4.4 4.5	Subdirector de Sistemas de Información Geográfica	Subdirector de Sistemas de Información Geográfica y Director General

Índice

1. Nombre del puesto 85
2. Interrelaciones operativas 85
 - 2.1 Puesto al que le reporta directamente: 85
 - 2.2 Puestos que le reportan directamente: 85
 - 2.3 Otras funciones u organizaciones internas o externas a la organización con las cuales tiene interrelación operativa 85
 - 2.3.1 Otras interrelaciones dentro de la Institución 85
 - 2.3.2 Otras interrelaciones externas a la Institución 85
3. Responsabilidades 86
 - 3.1 Funciones del puesto (Misión o razón de ser del puesto) 86
 - 3.2 Actividades más relevantes que el ocupante de este puesto realiza. 86
 - 3.3 Resultados de los cuales es responsable el ocupante de este puesto. 86
4. Requisitos mínimos que debe cumplir un nuevo ocupante de este puesto. 86
 - 4.1 Edad mínima. 86
 - 4.2 Grado mínimo de escolaridad. 86
 - 4.3 Áreas de especialidad. 86
 - 4.4 Experiencia laboral. 86
 - 4.5 Habilidades o conocimiento especiales requeridas. 86
 - 4.6 Capacitación especializada. 87
 - 4.7 Características adicionales requeridas para contratación. 87
 - 4.8 ¿Qué tipo y tiempo de experiencia laboral puede sustituir en algún grado, la escolaridad o capacitación especial requeridas? 87
5. Requisitos que el ocupante deberá cumplir para estar calificado para desempeñarse adecuadamente en este puesto. 87

Analista Especializado en Cartografía

Nombre del puesto.

- Analista Especializado en Cartografía.

Interrelaciones operativas.

Puesto al que le reporta directamente:

- Subdirector de Sistemas de Información Geográfica.

Puestos que le reportan directamente:

- a) Ninguno.

Otras funciones u organizaciones internas o externas a la organización con las cuales tiene interrelación operativa

Otras interrelaciones dentro de la Institución.

Función y organización	Tipo de interrelación
Todas las áreas de la Institución.	<ul style="list-style-type: none">• Apoyo técnico y análisis cartográfico.• Edición cartográfica

Otras interrelaciones externas a la Institución

Función y organización	Tipo de interrelación
Página WWW	<ul style="list-style-type: none">• Actualización.

Responsabilidades

Funciones del puesto (Misión o razón de ser del puesto)

- Organización, recopilación y actualización del acervo cartográfico.
- Evaluación de proyectos cartográficos y geográficos.

Actividades más relevantes que el ocupante de este puesto realiza.

- a) Análisis, actualización y edición de la cartografía.
- b) Apoyo y asesoría de cartografía a proyectos internos.
- c) Atender consultas de la página web.
- d) Actualización de la página web.
- e) Todas las demás tareas asignadas por su jefe directo.

Resultados de los cuales es responsable el ocupante de este puesto.

- a) Control de calidad en la cartografía.
- b) Metadatos geográficos.

Requisitos mínimos que debe cumplir un nuevo ocupante de este puesto.

Edad mínima.

- No aplica

Grado mínimo de escolaridad.

- Licenciatura.

Áreas de especialidad.

- a) Geografía.
- b) Carrera a fin

Experiencia laboral.

- a) Un año manejando algún Sistema de Información Geográfica, con conocimientos en el análisis y manipulación de datos.

Habilidades o conocimientos especiales requeridos.

- a) Uso intermedio de computación (procesador de texto, hoja de cálculo y manejador de Bases de datos)

Capacitación especializada.

- a) Conocimiento de sistemas de información geográfica.

Características adicionales requeridas para contratación.

- a) Ninguna.

¿Qué tipo y tiempo de experiencia laboral puede sustituir en algún grado, la escolaridad o capacitación especiales requeridas?

- Ninguna.

Requisitos que el ocupante deberá cumplir para estar calificado para desempeñarse adecuadamente en este puesto.

- a) Manejo de un sistema de información geográfica.
- b) Seis meses desempeñando adecuadamente lo señalado en la sección 3.

ANEXO 3

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE CONOCIMIENTOS Y RESPONSABILIDADES

PUESTO: Analista Especializado en Cartografía

CONOCIMIENTOS: Es la información de tipo intelectual o técnica, que se requiere para desempeñar un puesto.

1. **EDICIÓN DE CARTOGRAFÍA BÁSICA:** Son los conocimientos necesarios para la edición cartográfica sobre un sistema de información geográfica.

GRADO DE DOMINIO	DESCRIPCIÓN
A	
B	Sabe generar procesos para la resolución de un problema de edición cartográfica. Elaboración de macros.
C	Sabe editar la cartografía en los sistemas de información geográfica. ArcGIS: Módulo de ArcEdit, IDRISI
D	Conoce conceptos de cartografía: Manejo de escalas, proyecciones cartográficas, símbolos convencionales.

2. **ANÁLISIS ESPACIAL:** Es el conocimiento necesario sobre los módulos de Sistemas de Información Geográfica que son utilizados para realizar métodos de análisis espaciales en sus actividades asignadas.

GRADO DE DOMINIO	DESCRIPCIÓN
A	
B	Sabe el uso de las herramientas para resolver un problema a través de procesos automáticos: Álgebra de mapas (operaciones aritméticas con variables), Model Builder (construcción de modelos), elaboración de macros, scripts.
C	Sabe el uso de la herramienta para la realización de análisis espacial: Proyecciones cartográficas (definición y transformación), Geoprocesamiento: Dissolve, Merge clip, intersect, Union, data by

	location, select, buffer.
D	Conoce los módulos básicos de sistemas de información geográfica: Visualización, consulta, edición (actualización y análisis con datos tabulares)

RESPONSABILIDADES: Obligaciones derivadas del puesto, directamente ligadas con los objetivos del mismo.

1. **Organiza, recopila y actualiza el acervo cartográfico:** Consiste en la administración del acervo cartográfico de acuerdo a los manuales y procedimientos oficiales creados e la subdirección.

GRADO DE DOMINIO	DESCRIPCIÓN
A	
B	Actualiza la cartografía en la página WEB, según procedimientos de integración de datos y lineamientos cartográficos según plan de trabajo coordinado por el encargado del área.
C	Responsable de llevar a cabo la organización, recopilación y actualización del acervo cartográfico, creando un plan de trabajo coordinado con el encargado del área y siguiendo lineamientos.
D	Apoya en actividades relacionadas a la organización recopilación y actualización del acervo cartográfico siguiendo instrucciones del responsable y un plan de trabajo según lineamientos establecidos.

2. **Controlar la calidad en la cartografía:** Consiste en la revisión de parámetros cartográficos del material que ingresa al acervo general, siguiendo los procedimientos oficiales creados en la subdirección

GRADO DE DOMINIO	DESCRIPCIÓN
A	
B	
C	Responsable de evaluar proyectos asociados a cartografía siguiendo los procedimientos de integración de datos según plan de trabajo coordinado con el encargado del área.
D	Apoya en actividades relacionadas a la evaluación de proyectos asociados a cartografía siguiendo instrucciones del responsable y

	de los procedimientos de integración de datos según el plan de trabajo.
--	---

3. **Atención a usuarios:** Proporciona atención a usuarios sobre solicitudes internas y externas relacionadas a la cartografía disponible en el acervo y en la página web, así como solicitudes especiales de proyectos institucionales.

GRADO DE DOMINIO	DESCRIPCIÓN
A	
B	
C	
D	Atiende y registra las solicitudes: Se asigna fechas y prioridad para dar respuesta a la solicitud según el plan de trabajo y la coordinación por el encargado del área.

ANEXO 3A

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE HABILIDADES Y ACTITUDES

Fuente: Alles, M. (2002) *Gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

✓ *Habilidades*

Resolución de problemas
Capacidad de planificación y de organización
Orientación a los resultados
Comunicación
Liderazgo (Para puestos que tienen gente a cargo)

✓ *Actitudes*

Trabajo en equipo
Orientación al usuario

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE HABILIDADES

Fuente: Alles, M. (2002) *Gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

HABILIDADES: Destrezas para realizar una actividad, de tipo mental, verbal y de movimientos que las personas adquieren mediante la experiencia.

Resolución de problemas:

Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos de negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la industrial del cliente.

GRADO DE DOMINIO	DESCRIPCIÓN
A	Desarrolla una solución innovadora sobre la base de un enfoque no tradicional para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de negocio del cliente y su empresa.
B	Desarrolla una solución compleja incorporando a terceros y demostrando creatividad en el diseño de la misma.
C	Desarrolla una solución sobre la base de su conocimiento de los productos, su experiencia previa y la incorporación de los servicios.
D	Desarrolla su propuesta sobre la base de una adecuada comprensión de los requerimientos del cliente y propone un negocio estándar que responde puntualmente a la problemática planteada.

Capacidad de planificación y de organización:

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

GRADO DE DOMINIO	DESCRIPCIÓN
A	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
B	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.
C	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información

	para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
D	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

Orientación a los resultados:

Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

GRADO DE DOMINIO	DESCRIPCIÓN
A	Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa. Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos a los definidos por la empresa en el ámbito local o internacional (según corresponda). Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.
B	Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Compromete a su equipo en el logro de ellos y lo insta a asumir riesgos de negocios calculados. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos considerando todas las variables
C	Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.
D	Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Sólo en ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos.

Comunicación:

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

GRADO DE DOMINIO	DESCRIPCIÓN
A	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas ocasiones.

	Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.
B	Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.
C	Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.
D	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.

Liderazgo (para los puestos que tienen gente a cargo):

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar *feedback*, integrando las opiniones de los otros.

Establecer claramente directivas, fijar objetivos prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitir las a otros. Motiva e inspira confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer *coaching* y *feedback* para el desarrollo de los colaboradores.

GRADO DE DOMINIO	DESCRIPCIÓN
A	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da <i>feedback</i> sobre su avance integrando las opiniones de los miembros del grupo. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por el mismo.
B	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando <i>feedback</i> a los distintos integrantes. Escucha a los otros y es escuchado.
C	Puede fijar objetivos que son aceptados por el grupo y realiza un adecuado seguimiento de lo encomendado.
D	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

Dirección de equipos de trabajo (para los puestos que tienen gente a cargo):

Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo y con el empowerment.

GRADO DE DOMINIO	DESCRIPCIÓN
------------------	-------------

A	Exige alto rendimiento estableciendo estándares que consesúa con sus colaboradores. Logra que el equipo se fije objetivos desafiantes pero posibles y que éstos guarden relación con los planes de la empresa y con las competencias de sus integrantes.
B	Asigna objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario. Retiene a la gente con talento y logra una eficaz comunicación tanto vertical como horizontal en el equipo.
C	Organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas a los integrantes del mismo. Ocasionalmente media en situaciones de conflicto.
D	Organiza el trabajo de otros asignando tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno es capaz de hacer.

Desarrollo estratégico de los Recursos Humanos (para los puestos que tienen gente a cargo):

Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.

GRADO DE DOMINIO	DESCRIPCIÓN
A	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico
B	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la empresa. Promueva acciones de desarrollo.
C	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas
D	Utiliza las herramientas disponibles para evaluar a su equipo de trabajo. Planifica algunas acciones formales de desarrollo para el corto plazo.

COMPETENCIAS DE ACTITUDES

Fuente: Alles, M. (2002) *Gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

ACTITUDES: Son las posiciones que asume una persona ante una situación determinada, directamente ligada con sus características de personalidad (temperamento, carácter, concepto de sí mismo). Sin embargo, las actitudes tendrán que traducirse a comportamientos observables. Es decir, la manera de hacer visible esas actitudes es a través de los comportamientos que son la expresión de las características de personalidad del ser humano.

Trabajo en equipo:

- (1) Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

GRADO DE DOMINIO	DESCRIPCIÓN
A	La empresa es un solo equipo. Cooperar incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todos que las circunstancias del propio equipo de trabajo.
B	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área.
C	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal
D	Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa sólo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.

Trabajo en equipo:

(2) Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo. Trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos (página 175).

GRADO DE DOMINIO	DESCRIPCIÓN
------------------	-------------

A	Fortalece el espíritu de equipo a lo largo de la organización. Expresa satisfacción personal por los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo. Es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando sea necesario, en beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo.
B	Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.
C	Solicita la opinión del resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás, mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración en el equipo. Valora las contribuciones de otros que tienen diferentes puntos de vista.
D	Coopera. Participa de buen grado en el grupo y apoya sus decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y al corriente de temas que le afecten. Comparte información.

Orientación al usuario:

Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.

GRADO DE DOMINIO	DESCRIPCIÓN
A	Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas; solo siente ha hecho bien su trabajo cuando el cliente manifiesta que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas y superadas y demuestra su entusiasmo y deleite.
B	Defiende y representa los intereses del cliente dentro de la empresa más allá de la relación formal establecida, ejecutando las acciones que se requieren en la propia organización o la del cliente para lograr su satisfacción.
C	Realiza seguimiento de las necesidades de los clientes. Es especialmente servicial en los momentos críticos.
D	Da inmediata respuesta al requerimiento de los clientes. Soluciona rápidamente los problemas que puedan presentarse. Se siente responsable e intenta corregir los errores cometidos.

ANEXO 4

DESCRIPCIÓN DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Fuente: Alles, M. (2004) *Diccionario de comportamientos, Gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

HABILIDADES: Destrezas para realizar una actividad, de tipo mental, verbal y de movimientos que las personas adquieren mediante la experiencia.

Resolución de problemas:

Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del usuario y con ellos, alcanzar los resultados. Atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos de la institución y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras dentro y fuera de la institución del usuario.

5	<ul style="list-style-type: none">- Detecta a posibles problemas potenciales de los proyectos u objetivos asignados y las informa a su jefe y/o usuario antes de iniciar el proyecto.- Realiza un análisis detallado e identifica los orígenes o las causas de los problemas del usuario para poder diseñar estrategias de resolución así como los efectos que generaran en los resultados.- Propone al menos dos propuestas que permitan solucionar los problemas potenciales, presentándolas por escrito y que contengan el sustento teórico y los datos estadísticos que la harán funcional.- Recomienda la mejor opción, señalando pros y contras de la misma, así como los controles que permitan monitorear su impacto en los resultados.
4	<ul style="list-style-type: none">- Una vez iniciado el proyecto o el desarrollo de objetivos, se anticipa a los posibles problemas que se presentarán durante el desarrollo del mismo.- Identifica las causas y efecto de ello y realiza el análisis de las mismas.- Emplea métodos y teorías innovadoras que aseguren que el problema no impactará en los resultados.- Busca el asesoramiento de especialistas para desarrollar soluciones complejas y creativas que resuelvan los problemas.
3	Esta información es solo una parte del original, ya que por confidencialidad con la institución no es posible publicar el documento completo.
2	
1	

Capacidad de planificación y de organización:

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

5	Esta información es solo una parte del original, ya que por confidencialidad con la institución no es posible publicar el documento completo.
4	
3	<ul style="list-style-type: none"> -Planea las actividades durante la semana que empezará el proyecto o las actividades asignadas. -Planea sus actividades de manera particular con base en su experiencia y/o conocimientos del proyecto y no tanto en las necesidades o requerimientos del usuario. - Se apega a los métodos, procedimientos o sistemas que regulan al proyecto o actividad. -Trabaja dentro de un proyecto, llevando el control general documentado del mismo.
2	<ul style="list-style-type: none"> - Planea las actividades una vez que ha empezado el proyecto o las actividades asignadas. -Es poco metódico, se le dificulta el manejo del tiempo para la realización del proyecto y/o actividades asignadas, por lo que hay que supervisarlo o centrarlo en el logro de objetivos. -Es desorganizado, aún cuando menciona que tiene la información o datos del proyecto o actividades, se le dificulta encontrarlos o presentarlos cuando le son requeridos por sus colaboradores o jefes inmediatos.
1	<ul style="list-style-type: none"> -No planifica sus actividades, va realizando las tareas conforme se le van presentando o en que las tiene que hacer. - No planea sus acciones, ni define tiempos ni recursos para lograr los objetivos. -Es asistemático, no sigue ningún método, procedimiento y/o sistema para realizar los proyectos o actividades asignadas aún cuando se le sugiere que lo haga. -Es desorganizado, desconoce los datos esenciales y detallados del proyecto. Es incapaz de dar datos precisos sobre los avances de sus actividades cuando le son solicitados.

Orientación a los resultados:

Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

5	<ul style="list-style-type: none"> -Logra los resultados y con base a ellos realiza propuestas de mejora que permitan optimizar los mismos en situaciones futuras de carácter similar. -Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores, o responder con rapidez a las necesidades de los jefes, los colaboradores y/o clientes. -Busca por sí mismo objetivos o proyectos por arriba de lo planteado que le permitan mostrar sus conocimientos y experiencias adquiridas y los comunica a su jefe inmediato.
---	--

4	<ul style="list-style-type: none"> -Logra los resultados, mejorando los tiempos y forma de obtenerlos de acuerdo a lo planeado. -Busca actividades específicas donde sabe que tiene amplio conocimiento y que le asegure alcanzar los resultados, donde exista la oportunidad de desarrollo y/o aprendizaje. -Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar sus resultados obtenidos contra los esperados.
3	Esta información es solo una parte del original, ya que por confidencialidad con la institución no es posible publicar el documento completo.
2	
1	

Comunicación:

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad (página 188).

5	Esta información es solo una parte del original, ya que por confidencialidad con la institución no es posible publicar el documento completo.
4	
3	<ul style="list-style-type: none"> -Comunica únicamente información específica relacionada con las actividades asignadas entre pares y colaboradores, ya sea de forma oral, escrita o virtual. -Comunica a sus colaboradores sus objetivos, señalando lo mínimo indispensable que se requieren que realicen.
2	<ul style="list-style-type: none"> -Comunica de manera indiscriminada sus ideas y mensajes, no identifica las ideas principales ni los interlocutores indicados a quienes deberán proporcionar la información. -Comunica a sus colaboradores parcialmente sus objetivos, no les comenta lo que se espera de ellos.
1	<ul style="list-style-type: none"> -No mantiene ninguna comunicación con sus colaboradores. -Desconoce los canales de comunicación que se emplean en la institución de acuerdo al mensaje a transmitir. -No comunica a sus colaboradores sus objetivos -Aplica los canales de comunicación que a su juicio son más adecuados, sin considerar si el mensaje fue comprendido en su totalidad.

Liderazgo (para los puestos que tienen gente a cargo):

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar *feedback*, integrando las opiniones de los otros.

Establecer claramente directivas, fijar objetivos prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitir las a otros. Motivas e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer *coaching* y *feedback* para el desarrollo de los colaboradores (página 166 ó 168).

5	-Tiene una amplia visión estratégica de la institución y comunica el rumbo, la misión y los valores a todo el equipo y de manera clara, marca el rumbo del área. -Establece claramente las directivas y los objetivos del grupo. -Logra motivar y establecer un clima de confianza en el grupo, generando un ambiente de compañerismo y compromiso, generando total disponibilidad de sus colaboradores hacia él, cuando les solicita cumplir con sus objetivos
4	-Define un estado futuro deseado en función de la visión de la organización y establece los objetivos del grupo. -Se asegura que los colaboradores estén informados sobre la marcha de la empresa y los resultados del área. -Proporciona argumentos objetivos sobre las acciones a seguir, por lo que logra la aceptación y participación de sus colaboradores.
3	-Informa a sus colaboradores de aspectos importantes del rumbo de negocio. -Realiza un adecuado seguimiento del desempeño del equipo para el cumplimiento de los objetivos. -Aún cuando es cuestionado por sus colaboradores, logra negociar con ellos para el cumplimiento de los objetivos.
2	Esta información es solo una parte del original, ya que por confidencialidad con la institución no es posible publicar el documento completo.
1	

Dirección de equipos de trabajo (para los puestos que tienen gente a cargo):

Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo y con el empowerment.

5	Esta información es solo una parte del original, ya que por confidencialidad con la institución no es posible publicar el documento completo.
4	
3	
2	<ul style="list-style-type: none"> -Produce demoras en la organización del trabajo por identificar erróneamente las competencias de sus integrantes. -Comenta de manera individual a los integrantes del equipo sobre sus fortalezas y áreas de mejora. -No interfiere en las relaciones del personal a su cargo con excepción de situaciones en las que un problema interpersonal impida el desarrollo de la tarea. -No se interesa por resolver los conflictos generados dentro del equipo de trabajo y que influyen en la relación del mismo.
1	<ul style="list-style-type: none"> -Permite que los integrantes actúen por sí mismos de acuerdo a sus objetivos asignados. -Sólo comenta a los integrantes del equipo los errores y fallas que impidieron el logro de objetivos. No le comunica sus fortalezas que deben de mantener. -No se interesa en promover la comunicación e interacción entre los integrantes del equipo -Considera que los conflictos en el equipo son parte del trabajo cotidiano y los minimiza.

Desarrollo estratégico de los Recursos Humanos (para los puestos que tienen gente a cargo):

Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.

5	Esta información es solo una parte del original, ya que por confidencialidad con la institución no es posible publicar el documento completo.
4	
3	
2	
1	

COMPETENCIAS DE COMPORTAMIENTOS

Fuente: Alles, M. (2004) *Diccionario de comportamientos, Gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

COMPORTAMIENTOS: Son entendidos como aquello que una persona hace y por lo tanto son una evidencia. Los comportamientos son observables en una acción que puede ser vista o una frase que puede ser escuchada. NO es aquello que una persona desea hacer o decir o que piensa que debería hacer o decir.

Trabajo en equipo:

Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo. Trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.

5	-Antepone los intereses institucionales a los individuales. -Prefiere trabajar con otras personas en objetivos comunes.
4	-Antepone los intereses de su área a los individuales. -Está dispuesto a delegar o compartir con otros colaboradores ciertas competencias.
3	-Toma en cuenta las opiniones, propuestas y aportaciones de sus colaboradores, escuchándolos con respeto y sin prejuicios. -Se adecua al trabajo con diferentes colaboradores.
2	- Aún cuando muestra disponibilidad para trabajar con otras personas, busca integrarse en equipos de los colaboradores más eficientes, con la finalidad de aprovechar el desempeño de otros. -Le desagradaría que su trabajo sea retomado por otras personas para hacer su trabajo actual.
1	-Antepone los intereses individuales a los institucionales. -Se niega a trabajar con otras personas, solicita objetivos individuales que no requieran el contacto con otras personas.

Orientación al usuario:

Es la vocación y el deseo de satisfacer a los usuarios con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas. El término de "usuario" puede incluir también a sus compañeros o a cualquier persona a la que intente ayudar.

5	Esta información es solo una parte del original, ya que por confidencialidad con la institución no es posible publicar el documento completo.
---	--

4	
3	<ul style="list-style-type: none"> -Tiene conocimiento específico sobre las necesidades del usuario, que identifica cuando le solicita ayuda. -El usuario lo reconoce y acude a él cuando necesita ayuda. -Es atento con el usuario, cuando requiere de sus servicios, mostrando interés en sus necesidades -Realiza el seguimiento de los asuntos del usuario, para que al ponerse en contacto con él tenga el detalle de los mismos. -Muestra interés por mejorar y corregir los errores cometidos en la atención de sus usuarios.
2	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene un conocimiento general de las necesidades del usuario, no muestra interés en profundizar en sus requerimientos -Se delega la atención del usuario a otros colaboradores -Aún cuando es atento con el usuario no muestra disponibilidad para responder a sus necesidades, posterga su atención o pone pretextos para no atenderlo -Generalmente es el usuario quién lo localiza para ser atendido, siendo necesario en ocasiones contactar a su jefe inmediato -Aún cuando utiliza las herramientas para conocer la satisfacción del usuario, no toma en cuenta las sugerencias para mejorar sus resultados y atención al usuario. -El usuario se apoya en niveles superiores u otros colaboradores para ser atendido -El usuario da a conocer su inconformidad sobre el servicio recibido, mediante el establecimiento de una queja por la falta de atención a sus necesidades, trato descortés y/o actitud negativa hacia él. -Tarda más del tiempo acordado en dar respuesta a los usuarios, frente a problemas de baja complejidad.
1	<ul style="list-style-type: none"> -Desconoce las necesidades del usuario y no muestra interés por tener el detalle de ellas. -Tiene dificultad para interpretar las necesidades del usuario -Se vuelve ilocalizable para el usuario -Es descortés y déspota con el usuario, discute frecuentemente con él. -Es pesimista respecto a los requerimientos del usuario, maneja respuestas negativas a las solicitudes del usuario. - Se tienen constantes quejas del usuario sobre la forma como es atendido y/o solicita ser atendido por otra persona. -No utiliza las herramientas existentes para verificar el grado de satisfacción de los usuarios.

ANEXO 5 FORMATO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE:	AREA:
PUESTO: <i>EJEMPLO ANALISTA ESPECIALIZADO EN CARTOGRAFIA</i>	ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO:
FECHA DE LA ULTIMA EVALUACIÓN:	PERÍODO DE EVALUACIÓN:

I. Defina los objetivos del (nombre del puesto a evaluar), correspondientes al periodo, sobre los que será evaluado:

II. De acuerdo a cada competencia, marque con una "X" el cuadro de criterios de evaluación, que considere conveniente. Antes de calificar debe leerse cuidadosamente la definición de competencia así como de cada criterio.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

SOBRESALIENTE (S)	MUY BUENO (MB)	BUENO (B)	NECESITA MEJORAR (NM)	INSATISFACTORIO (I)	NO APLICA (NA)
La ejecución con respecto a los requerimientos del puesto es excepcional	La ejecución supera los requerimientos para el buen desempeño del puesto	La ejecución se limita a realizar exclusivamente los requerimientos normales del puesto	La ejecución con respecto a los requisitos es baja	La ejecución no cumple con los requisitos del puesto.	La ejecución de las actividades no corresponden a los objetivos del evaluado

COMPETENCIAS	CRITERIO DE EVALUACIÓN																																				
I. CONOCIMIENTOS	CT = <input type="text"/>																																				
1. EDICIÓN DE CARTOGRAFÍA BÁSICA: Son los conocimientos necesarios para la edición cartográfica sobre un sistema de información geográfica.	<p>FUNCIÓN 1</p> <table align="center"> <tr> <td>S</td> <td>MB</td> <td>B</td> <td>NM</td> <td>I</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td> <td>(4)</td> <td>(3)</td> <td>(2)</td> <td>(1)</td> <td>(0)</td> </tr> </table> <p>FUNCIÓN 2</p> <table align="center"> <tr> <td>S</td> <td>MB</td> <td>B</td> <td>NM</td> <td>I</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td> <td>(4)</td> <td>(3)</td> <td>(2)</td> <td>(1)</td> <td>(0)</td> </tr> </table>	S	MB	B	NM	I	NA	<input type="checkbox"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	S	MB	B	NM	I	NA	<input type="checkbox"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)										
S	MB	B	NM	I	NA																																
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																																
S	MB	B	NM	I	NA																																
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																																

<p style="text-align: right;">C1 = <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/></p>	<p>FUNCIÓN 3</p> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>S</td><td>MB</td><td>B</td><td>NM</td><td>I</td><td>NA</td> </tr> <tr> <td><input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></td><td><input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td><td>(4)</td><td>(3)</td><td>(2)</td><td>(1)</td><td>(0)</td> </tr> </table> <p>FUNCIÓN 4</p> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>S</td><td>MB</td><td>B</td><td>NM</td><td>I</td><td>NA</td> </tr> <tr> <td><input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></td><td><input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td><td>(4)</td><td>(3)</td><td>(2)</td><td>(1)</td><td>(0)</td> </tr> </table>	S	MB	B	NM	I	NA	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	S	MB	B	NM	I	NA	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																																														
S	MB	B	NM	I	NA																																																																				
<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>																																																																				
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																																																																				
S	MB	B	NM	I	NA																																																																				
<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>																																																																				
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																																																																				
<p>2. ANÁLISIS ESPACIAL: Es el conocimiento necesario sobre los módulos de Sistema de Información Geográfica que son utilizados para realizar métodos de análisis espaciales en sus actividades asignadas.</p> <p style="text-align: right;">C2 = <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/></p>	<p>FUNCIÓN 1</p> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>S</td><td>MB</td><td>B</td><td>NM</td><td>I</td><td>NA</td> </tr> <tr> <td><input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></td><td><input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td><td>(4)</td><td>(3)</td><td>(2)</td><td>(1)</td><td>(0)</td> </tr> </table> <p>FUNCIÓN 2</p> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>S</td><td>MB</td><td>B</td><td>NM</td><td>I</td><td>NA</td> </tr> <tr> <td><input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></td><td><input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td><td>(4)</td><td>(3)</td><td>(2)</td><td>(1)</td><td>(0)</td> </tr> </table>	S	MB	B	NM	I	NA	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	S	MB	B	NM	I	NA	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																																														
S	MB	B	NM	I	NA																																																																				
<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>																																																																				
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																																																																				
S	MB	B	NM	I	NA																																																																				
<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>																																																																				
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																																																																				
<p>II. RESPONSABILIDADES</p>	<p style="text-align: right;">RT = <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/></p>																																																																								
<p>1. ORGANIZAR, RECOPIRAR Y ACTUALIZAR EL ACERVO CARTOGRÁFICO: Consiste en la administración del acervo cartográfico de acuerdo a los manuales y procedimientos oficiales creados en la subdirección.</p> <p style="text-align: right;">R1 = <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/></p>	<p>FUNCIÓN 1</p> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>S</td><td>MB</td><td>B</td><td>NM</td><td>I</td><td>NA</td> </tr> <tr> <td><input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></td><td><input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td><td>(4)</td><td>(3)</td><td>(2)</td><td>(1)</td><td>(0)</td> </tr> </table> <p>FUNCIÓN 2</p> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>S</td><td>MB</td><td>B</td><td>NM</td><td>I</td><td>NA</td> </tr> <tr> <td><input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></td><td><input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td><td>(4)</td><td>(3)</td><td>(2)</td><td>(1)</td><td>(0)</td> </tr> </table> <p>FUNCIÓN 3</p> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>S</td><td>MB</td><td>B</td><td>NM</td><td>I</td><td>NA</td> </tr> <tr> <td><input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></td><td><input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td><td>(4)</td><td>(3)</td><td>(2)</td><td>(1)</td><td>(0)</td> </tr> </table> <p>FUNCIÓN 4</p> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>S</td><td>MB</td><td>B</td><td>NM</td><td>I</td><td>NA</td> </tr> <tr> <td><input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></td><td><input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td><td>(4)</td><td>(3)</td><td>(2)</td><td>(1)</td><td>(0)</td> </tr> </table>	S	MB	B	NM	I	NA	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	S	MB	B	NM	I	NA	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	S	MB	B	NM	I	NA	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	S	MB	B	NM	I	NA	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																				
S	MB	B	NM	I	NA																																																																				
<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>																																																																				
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																																																																				
S	MB	B	NM	I	NA																																																																				
<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>																																																																				
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																																																																				
S	MB	B	NM	I	NA																																																																				
<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>																																																																				
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																																																																				
S	MB	B	NM	I	NA																																																																				
<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>																																																																				
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																																																																				

<p>3. CONTROLAR LA CALIDAD DE LA CARTOGRAFÍA: Consiste en la revisión de parámetros cartográficos del material que ingresa al acervo general, siguiendo los procedimientos oficiales creados en la Subdirección.</p> <p style="text-align: right;">R2 = <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/></p>	<p>FUNCIÓN 1</p> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>S</td> <td>MB</td> <td>B</td> <td>NM</td> <td>I</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td> <td>(4)</td> <td>(3)</td> <td>(2)</td> <td>(1)</td> <td>(0)</td> </tr> </table>	S	MB	B	NM	I	NA	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																							
S	MB	B	NM	I	NA																																
<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>																																
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																																
<p>3. ATENCIÓN A USUARIOS: Proporciona atención a usuarios sobre solicitudes internas y externas relacionadas a la cartografía disponible en el acervo y en la página web, así como solicitudes especiales de proyectos institucionales.</p> <p style="text-align: right;">R3 = <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/></p>	<p>FUNCIÓN 1</p> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>S</td> <td>MB</td> <td>B</td> <td>NM</td> <td>I</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td> <td>(4)</td> <td>(3)</td> <td>(2)</td> <td>(1)</td> <td>(0)</td> </tr> </table> <p>FUNCIÓN 2</p> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>S</td> <td>MB</td> <td>B</td> <td>NM</td> <td>I</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td> <td>(4)</td> <td>(3)</td> <td>(2)</td> <td>(1)</td> <td>(0)</td> </tr> </table>	S	MB	B	NM	I	NA	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	S	MB	B	NM	I	NA	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)										
S	MB	B	NM	I	NA																																
<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>																																
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																																
S	MB	B	NM	I	NA																																
<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>																																
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																																
<p>III. HABILIDADES</p>	<p style="text-align: right;">HT = <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/></p>																																				
<p>RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS: Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del usuario y con ellos, alcanzar los resultados. Atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos de la institución y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras dentro y fuera de la institución del usuario.</p>	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>S</td> <td>MB</td> <td>B</td> <td>NM</td> <td>I</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td> <td>(4)</td> <td>(3)</td> <td>(2)</td> <td>(1)</td> <td>(0)</td> </tr> </table>	S	MB	B	NM	I	NA	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																							
S	MB	B	NM	I	NA																																
<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>																																
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																																
<p>CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DE ORGANIZACIÓN: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.</p>	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>S</td> <td>MB</td> <td>B</td> <td>NM</td> <td>I</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td> <td>(4)</td> <td>(3)</td> <td>(2)</td> <td>(1)</td> <td>(0)</td> </tr> </table>	S	MB	B	NM	I	NA	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																							
S	MB	B	NM	I	NA																																
<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>																																
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																																

<p>ORIENTACION A LOS RESULTADOS: Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.</p>	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>S</td> <td>MB</td> <td>B</td> <td>NM</td> <td>I</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td> <td>(4)</td> <td>(3)</td> <td>(2)</td> <td>(1)</td> <td>(0)</td> </tr> </table>	S	MB	B	NM	I	NA	<input type="checkbox"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)					
S	MB	B	NM	I	NA														
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>														
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)														
<p>COMUNICACIÓN: Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.</p>	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>S</td> <td>MB</td> <td>B</td> <td>NM</td> <td>I</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td> <td>(4)</td> <td>(3)</td> <td>(2)</td> <td>(1)</td> <td>(0)</td> </tr> </table>	S	MB	B	NM	I	NA	<input type="checkbox"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)					
S	MB	B	NM	I	NA														
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>														
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)														
<p>LIDERAZGO (para los puestos que tienen gente a cargo): Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar <i>feedback</i>, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirlos a otros. Motivas e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Prover <i>coaching</i> y <i>feedback</i> para el desarrollo de los colaboradores.</p>	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>S</td> <td>MB</td> <td>B</td> <td>NM</td> <td>I</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td> <td>(4)</td> <td>(3)</td> <td>(2)</td> <td>(1)</td> <td>(0)</td> </tr> </table>	S	MB	B	NM	I	NA	<input type="checkbox"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)					
S	MB	B	NM	I	NA														
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>														
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)														
<p>DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO (para los puestos que tienen gente a cargo): Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo y con el empowerment.</p>	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>S</td> <td>MB</td> <td>B</td> <td>NM</td> <td>I</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td> <td>(4)</td> <td>(3)</td> <td>(2)</td> <td>(1)</td> <td>(0)</td> </tr> </table>	S	MB	B	NM	I	NA	<input type="checkbox"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)					
S	MB	B	NM	I	NA														
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>														
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)														
<p>DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LOS RECURSOS HUMANOS (para los puestos que tienen gente a cargo): Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.</p>	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>S</td> <td>MB</td> <td>B</td> <td>NM</td> <td>I</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td> <td>(4)</td> <td>(3)</td> <td>(2)</td> <td>(1)</td> <td>(0)</td> </tr> </table>	S	MB	B	NM	I	NA	<input type="checkbox"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)					
S	MB	B	NM	I	NA														
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>														
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)														
<p>IV. ACTITUDES</p>	<p style="text-align: center;">AT= <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/></p>																		

<p>TRABAJO EN EQUIPO: Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo. Trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.</p>	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>S</td> <td>MB</td> <td>B</td> <td>NM</td> <td>I</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td> <td>(4)</td> <td>(3)</td> <td>(2)</td> <td>(1)</td> <td>(0)</td> </tr> </table>	S	MB	B	NM	I	NA	<input type="checkbox"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)					
S	MB	B	NM	I	NA														
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>														
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)														
<p>ORIENTACIÓN AL USUARIO: Es la vocación y el deseo de satisfacer a los usuarios con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas. El término de "usuario" puede incluir también a sus compañeros o a cualquier persona a la que intente ayudar.</p>	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>S</td> <td>MB</td> <td>B</td> <td>NM</td> <td>I</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td> <td>(4)</td> <td>(3)</td> <td>(2)</td> <td>(1)</td> <td>(0)</td> </tr> </table>	S	MB	B	NM	I	NA	<input type="checkbox"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)					
S	MB	B	NM	I	NA														
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>														
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)														

Esta información es solo una parte del original, ya que por confidencialidad con la institución no es posible publicar el documento completo.

ANEXO 5A

PROPUESTA PARA LA TOMA DE DECISIONES DE ACUERDO A LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

◆ ***SOBRESALIENTE***

La persona titular del puesto, posee conocimientos por arriba de los que se requieren en su puesto y/o área. Su experiencia adquirida en empresas y/o instituciones, en puestos de similares, le permiten realizar o dirigir de forma precisa y específica a su equipo a cargo, hacia los objetivos planteados. Utiliza eficientemente sus habilidades para la coordinación de su equipo de trabajo, comunicación y delegación de funciones, toma de decisiones y trabajo bajo presión. Se mantiene actualizado en su área acudiendo a cursos, congresos e intercambios culturales nacionales e internacionales. Proporciona resultados antes del tiempo estimado, con el menor uso de recursos y de un alto grado de calidad, que excede de los parámetros estimados. Se anticipa a los requerimientos que le harán sus superiores y presenta diferentes cursos de acción. Es una persona comprometida y leal a la institución y/o empresa, con actitud de servicio.

Se recomienda: Incluirlo en proyectos de mayor responsabilidad e impacto para la institución. El colaborador estará capacitado para realizar en paralelo actividades o proyectos especiales que requieran de sigilo o confidencialidad. Conocer sus puntos de vista sobre aspectos trascendentes para la institución que podrían ser posibles aportaciones para su mejora. Es un colaborador que por su buen desempeño, es candidato para asignarlo a un puesto de mayor nivel.

◆ ***MUY BUENO***

La persona titular del puesto, posee amplios conocimientos en su área para el desarrollo del trabajo. Su experiencia adquirida en diversas empresas y/o instituciones, ya sea en desarrollo de un puesto del mismo nivel o equivalente le facilita el establecimiento de sistemas que se anticipa serán exitosos; identifica los problemas potenciales y resuelve asertivamente los que se presentan. Conoce y orienta sus habilidades hacia el objetivo, identificando los recursos que facilitarán su logro. Aprovecha al máximo el potencial de su equipo de trabajo y considera que la capacitación es fundamental para un adecuado desarrollo, por lo que él se mantiene actualizado y actualiza a sus colaboradores. Sus resultados sobrepasan lo esperado y muestra una actitud de disponibilidad y colaboración constantes.

Se recomienda: Retroalimentar sus resultados y conocer sus planes y expectativas dentro de la institución y/o empresa, así como los alcances de los mismos. Se deberá clarificar con él, cuáles son los proyectos que tiene en curso, y qué deberán mejorar la planeación estratégica de su departamento o área de la Institución y/empresa. Se deberá mejorar los tiempos de entrega. Es un colaborador que es importante cuidar y mantenerlo motivado al logro.

◆ **BUENO**

La persona titular del puesto, posee conocimientos mínimos indispensables para desarrollar satisfactoriamente su trabajo. Se apoya en su experiencia para proponer nuevos sistemas de trabajo y para la solución de problemas de su área. Sus habilidades le permiten dirigir sus acciones hacia el logro acertado de sus objetivos y coordinar eficientemente los recursos a cargo. Muestra actitud positiva hacia el trabajo y hacia su equipo. Sus resultados cubren con los objetivos propuestos sin embargo debe mejorar algunas habilidades y/o actualizarse en su área.

Se recomienda: Retroalimentar sus resultados y hacerle saber cuáles son sus áreas de mejora, acordando con la persona tiempos estimados en los que deberán verse cambios significativos.

◆ **NECESITA MEJORAR**

La persona titular del puesto posee conocimientos limitados y/u obsoletos relacionados a su área. No emplea su experiencia para proponer nuevos sistemas de trabajo o para la solución de problemas. Es incompetente al aplicar sus habilidades para dirigir y/o colaborar con su equipo de trabajo. Su actitud es de apatía o desaliento para el logro de objetivos. Aún cuando alcance resultados, estos son de baja calidad, entregados fuera de tiempo y haciendo mal uso de los recursos asignados.

Se recomienda: Conocer su opinión sobre sus resultados, replantear objetivos y lograr su compromiso a corto plazo para mejorar su actuación.

◆ **INSATISFACTORIO**

La persona titular del puesto, no posee los conocimientos, experiencias, habilidades y comportamientos requeridos para desarrollar eficientemente el puesto; por lo que no brinda resultados satisfactorios para el logro de objetivos; o bien lo hace de forma deficiente.

Se recomienda: Su cambio a la brevedad posible.

ANEXO 6

TEMARIO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS BASADO EN EL ENFOQUE CENTRADO EN LA PERSONA

- I. HOJA DE AUTORIZACION DEL AREA
- II. POLITICA DE CALIDAD
- III. OBJETIVO DEL MANUAL
- IV. BITÁCORA DE REVISIÓN Y MODIFICACIÓN A POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
- V. POLÍTICAS
- VI. PROCEDIMIENTOS
- VII. FORMATOS
- VIII. ANEXOS

ANEXO 6A INSTRUCTIVO DE LLENADO FORMATO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE: <input type="text" value="1"/>	AREA: <input type="text" value="2"/>
PUESTO: <input type="text" value="3"/>	ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: <input type="text" value="4"/>
FECHA DE LA ULTIMA EVALUACIÓN: <input type="text" value="5"/>	PERIODO DE EVALUACIÓN: <input type="text" value="6"/>

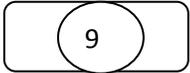
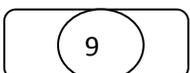
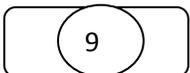
I. Defina los objetivos del (nombre del puesto a evaluar), correspondientes al periodo, sobre los que será evaluado:

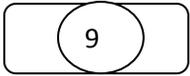
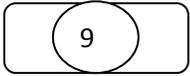
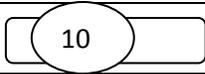
II. De acuerdo a cada competencia, marque con una "X" el cuadro de criterios de evaluación, que considere conveniente. Antes de calificar debe leerse cuidadosamente la definición de competencia así como de cada criterio.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

SOBRESALIENTE (S) La ejecución con respecto a los requerimientos del puesto es excepcional	MUY BUENO (MB) La ejecución supera los requerimientos para el buen desempeño del puesto	BUENO (B) La ejecución se limita a realizar exclusivamente los requerimientos normales del puesto	NECESITA MEJORAR (NM) La ejecución con respecto a los requisitos es baja	INSATISFACTORIO (I) La ejecución no cumple con los requisitos del puesto.	NO APLICA (NA) La ejecución de las actividades no corresponden a los objetivos del evaluado
--	---	---	--	---	---

COMPETENCIAS	CRITERIO DE EVALUACIÓN																		
CONOCIMIENTOS	CTO = <input type="text" value="10"/>																		
C1= <input type="text" value="9"/>	FUNCIÓN 1 <table border="0"> <tr> <td>S</td><td>MB</td><td>B</td><td>NM</td><td>I</td><td>NA</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td><td><input type="text" value="8"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td><td>(4)</td><td>(3)</td><td>(2)</td><td>(1)</td><td>(0)</td> </tr> </table>	S	MB	B	NM	I	NA	<input type="text"/>	<input type="text" value="8"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
	S	MB	B	NM	I	NA													
	<input type="text"/>	<input type="text" value="8"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>													
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)														
FUNCIÓN 2 <table border="0"> <tr> <td>S</td><td>MB</td><td>B</td><td>NM</td><td>I</td><td>NA</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td><td>(4)</td><td>(3)</td><td>(2)</td><td>(1)</td><td>(0)</td> </tr> </table>	S	MB	B	NM	I	NA	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	
S	MB	B	NM	I	NA														
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>														
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)														
FUNCIÓN 3 <table border="0"> <tr> <td>S</td><td>MB</td><td>B</td><td>NM</td><td>I</td><td>NA</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td><td>(4)</td><td>(3)</td><td>(2)</td><td>(1)</td><td>(0)</td> </tr> </table>	S	MB	B	NM	I	NA	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	
S	MB	B	NM	I	NA														
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>														
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)														

	<p>FUNCIÓN 4</p> <table border="0"> <tr> <td>S</td> <td>MB</td> <td>B</td> <td>NM</td> <td>I</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td> <td>(4)</td> <td>(3)</td> <td>(2)</td> <td>(1)</td> <td>(0)</td> </tr> </table>	S	MB	B	NM	I	NA	<input type="text"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																																																											
S	MB	B	NM	I	NA																																																																				
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																																																				
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																																																																				
<p>C2 = </p>	<p>FUNCIÓN 1</p> <table border="0"> <tr> <td>S</td> <td>MB</td> <td>B</td> <td>NM</td> <td>I</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td> <td>(4)</td> <td>(3)</td> <td>(2)</td> <td>(1)</td> <td>(0)</td> </tr> </table> <p>FUNCIÓN 2</p> <table border="0"> <tr> <td>S</td> <td>MB</td> <td>B</td> <td>NM</td> <td>I</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td> <td>(4)</td> <td>(3)</td> <td>(2)</td> <td>(1)</td> <td>(0)</td> </tr> </table>	S	MB	B	NM	I	NA	<input type="text"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	S	MB	B	NM	I	NA	<input type="text"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																																														
S	MB	B	NM	I	NA																																																																				
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																																																				
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																																																																				
S	MB	B	NM	I	NA																																																																				
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																																																				
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																																																																				
<p>C3 = </p>	<p>FUNCIÓN 1</p> <table border="0"> <tr> <td>S</td> <td>MB</td> <td>B</td> <td>NM</td> <td>I</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td> <td>(4)</td> <td>(3)</td> <td>(2)</td> <td>(1)</td> <td>(0)</td> </tr> </table> <p>FUNCIÓN 2</p> <table border="0"> <tr> <td>S</td> <td>MB</td> <td>B</td> <td>NM</td> <td>I</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td> <td>(4)</td> <td>(3)</td> <td>(2)</td> <td>(1)</td> <td>(0)</td> </tr> </table>	S	MB	B	NM	I	NA	<input type="text"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	S	MB	B	NM	I	NA	<input type="text"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																																														
S	MB	B	NM	I	NA																																																																				
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																																																				
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																																																																				
S	MB	B	NM	I	NA																																																																				
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																																																				
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																																																																				
<p>RESPONSABILIDADES</p>	<p>RT = </p>																																																																								
<p>1.</p> <p>R1 = </p>	<p>FUNCIÓN 1</p> <table border="0"> <tr> <td>S</td> <td>MB</td> <td>B</td> <td>NM</td> <td>I</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td> <td>(4)</td> <td>(3)</td> <td>(2)</td> <td>(1)</td> <td>(0)</td> </tr> </table> <p>FUNCIÓN 2</p> <table border="0"> <tr> <td>S</td> <td>MB</td> <td>B</td> <td>NM</td> <td>I</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td> <td>(4)</td> <td>(3)</td> <td>(2)</td> <td>(1)</td> <td>(0)</td> </tr> </table> <p>FUNCIÓN 3</p> <table border="0"> <tr> <td>S</td> <td>MB</td> <td>B</td> <td>NM</td> <td>I</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td> <td>(4)</td> <td>(3)</td> <td>(2)</td> <td>(1)</td> <td>(0)</td> </tr> </table> <p>FUNCIÓN 4</p> <table border="0"> <tr> <td>S</td> <td>MB</td> <td>B</td> <td>NM</td> <td>I</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td> <td>(4)</td> <td>(3)</td> <td>(2)</td> <td>(1)</td> <td>(0)</td> </tr> </table>	S	MB	B	NM	I	NA	<input type="text"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	S	MB	B	NM	I	NA	<input type="text"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	S	MB	B	NM	I	NA	<input type="text"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	S	MB	B	NM	I	NA	<input type="text"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																				
S	MB	B	NM	I	NA																																																																				
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																																																				
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																																																																				
S	MB	B	NM	I	NA																																																																				
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																																																				
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																																																																				
S	MB	B	NM	I	NA																																																																				
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																																																				
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																																																																				
S	MB	B	NM	I	NA																																																																				
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																																																				
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																																																																				

<p>2.</p> <p>R2 = </p>	<p>FUNCIÓN 1</p> <table border="0"> <tr> <td>S</td> <td>MB</td> <td>B</td> <td>NM</td> <td>I</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td> <td>(4)</td> <td>(3)</td> <td>(2)</td> <td>(1)</td> <td>(0)</td> </tr> </table>	S	MB	B	NM	I	NA	<input type="text"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																							
S	MB	B	NM	I	NA																																
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																																
<p>3.</p> <p>R3 = </p>	<p>FUNCIÓN 1</p> <table border="0"> <tr> <td>S</td> <td>MB</td> <td>B</td> <td>NM</td> <td>I</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td> <td>(4)</td> <td>(3)</td> <td>(2)</td> <td>(1)</td> <td>(0)</td> </tr> </table> <p>FUNCIÓN 2</p> <table border="0"> <tr> <td>S</td> <td>MB</td> <td>B</td> <td>NM</td> <td>I</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td> <td>(4)</td> <td>(3)</td> <td>(2)</td> <td>(1)</td> <td>(0)</td> </tr> </table>	S	MB	B	NM	I	NA	<input type="text"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)	S	MB	B	NM	I	NA	<input type="text"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)										
S	MB	B	NM	I	NA																																
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																																
S	MB	B	NM	I	NA																																
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																																
<p>HABILIDADES</p>	<p>HT = </p>																																				
<p>RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS: Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del usuario y con ellos, alcanzar los resultados. Atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos de la institución y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras dentro y fuera de la institución del usuario.</p>	<table border="0"> <tr> <td>S</td> <td>MB</td> <td>B</td> <td>NM</td> <td>I</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td> <td>(4)</td> <td>(3)</td> <td>(2)</td> <td>(1)</td> <td>(0)</td> </tr> </table>	S	MB	B	NM	I	NA	<input type="text"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																							
S	MB	B	NM	I	NA																																
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																																
<p>CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DE ORGANIZACIÓN: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.</p>	<table border="0"> <tr> <td>S</td> <td>MB</td> <td>B</td> <td>NM</td> <td>I</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td> <td>(4)</td> <td>(3)</td> <td>(2)</td> <td>(1)</td> <td>(0)</td> </tr> </table>	S	MB	B	NM	I	NA	<input type="text"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																							
S	MB	B	NM	I	NA																																
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																																
<p>ORIENTACION A LOS RESULTADOS: Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.</p>	<table border="0"> <tr> <td>S</td> <td>MB</td> <td>B</td> <td>NM</td> <td>I</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td> <td>(4)</td> <td>(3)</td> <td>(2)</td> <td>(1)</td> <td>(0)</td> </tr> </table>	S	MB	B	NM	I	NA	<input type="text"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																							
S	MB	B	NM	I	NA																																
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																																
<p>COMUNICACIÓN: Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por</p>	<table border="0"> <tr> <td>S</td> <td>MB</td> <td>B</td> <td>NM</td> <td>I</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td> <td>(4)</td> <td>(3)</td> <td>(2)</td> <td>(1)</td> <td>(0)</td> </tr> </table>	S	MB	B	NM	I	NA	<input type="text"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																							
S	MB	B	NM	I	NA																																
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)																																

escrito con concisión y claridad.																			
<p>LIDERAZGO (<i>para los puestos que tienen gente a cargo</i>): Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar <i>feedback</i>, integrando las opiniones de los otros.</p> <p>Establecer claramente directivas, fijar objetivos prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitir las a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer <i>coaching</i> y <i>feedback</i> para el desarrollo de los colaboradores.</p>	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>S</td> <td>MB</td> <td>B</td> <td>NM</td> <td>I</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td> <td>(4)</td> <td>(3)</td> <td>(2)</td> <td>(1)</td> <td>(0)</td> </tr> </table>	S	MB	B	NM	I	NA	<input type="text"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)					
S	MB	B	NM	I	NA														
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>														
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)														
<p>DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO (<i>para los puestos que tienen gente a cargo</i>): Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo y con el empowerment.</p>	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>S</td> <td>MB</td> <td>B</td> <td>NM</td> <td>I</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td> <td>(4)</td> <td>(3)</td> <td>(2)</td> <td>(1)</td> <td>(0)</td> </tr> </table>	S	MB	B	NM	I	NA	<input type="text"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)					
S	MB	B	NM	I	NA														
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>														
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)														
<p>DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LOS RECURSOS HUMANOS (<i>para los puestos que tienen gente a cargo</i>): Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.</p>	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>S</td> <td>MB</td> <td>B</td> <td>NM</td> <td>I</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td> <td>(4)</td> <td>(3)</td> <td>(2)</td> <td>(1)</td> <td>(0)</td> </tr> </table>	S	MB	B	NM	I	NA	<input type="text"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)					
S	MB	B	NM	I	NA														
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>														
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)														
ACTITUDES	AT= <input style="width: 50px; border: 1px solid black; border-radius: 15px;" type="text" value="10"/>																		
<p>TRABAJO EN EQUIPO: Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo. Trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.</p>	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>S</td> <td>MB</td> <td>B</td> <td>NM</td> <td>I</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>(5)</td> <td>(4)</td> <td>(3)</td> <td>(2)</td> <td>(1)</td> <td>(0)</td> </tr> </table>	S	MB	B	NM	I	NA	<input type="text"/>	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)					
S	MB	B	NM	I	NA														
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>														
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)														

ORIENTACIÓN AL USUARIO:

Es la vocación y el deseo de satisfacer a los usuarios con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas. El término de "usuario" puede incluir también a sus compañeros o a cualquier persona a la que intente ayudar.

S

(5)

MB

(4)

B

(3)

NM

(2)

I

(1)

NA

(0)

Esta información es solo una parte del original, ya que por confidencialidad con la institución no es posible publicar el documento completo.

INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

No.	PROCEDIMIENTO
1	Apellido paterno, materno y nombre del colaborador a evaluar.
2	Dirección y subdirección a la que pertenece.
3	Nombre del puesto al que se encuentra asignado.
4	Número de años y meses en la posición.
5	Día, mes y año en que se realizó la más reciente evaluación del desempeño.
6	Día, mes y año que incluye el periodo de evaluación. Ejemplo: 2 de enero del 2009 al 30 de junio del 2009.
7	Describir de manera general el o los objetivos planteados al colaborador, los cuales deberán estar sustentados en la Descripción del puesto.
8	Con base a los criterios de evaluación, deberá asignarse la calificación a cada competencia. Es muy importante tener clara la definición de cada criterio, al momento de elegir el correspondiente.
9	Obtención del promedio para cada uno de los conocimientos, responsabilidades, habilidades y actitudes. De acuerdo al resultado se coloca en ese espacio la letra del criterio de evaluación que le corresponda.
10	Esta información es solo una parte del original, ya que por confidencialidad con la institución no es posible publicar el documento completo.
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	

ANEXO 7

NORMATIVIDAD PARA EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS DIRECTORES, SUBDIRECTORES Y COORDINADORES DE LA DIRECCION GENERAL (DB) DE UNA INSTITUCIÓN INTERSECRETARIAL (CONTENIDO)

I. OBJETIVO

II. DEFINICIONES

III. AMBITO DE APLICACIÓN

IV. SUJETOS DE LA NORMA

V. RESPONSABLES DE LA APLICACIÓN DE LA NORMA

VI. ACCIONES DIRECTAS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE BIOINFORMÁTICA

VII. DISPOSICIONES GENERALES

VIII. DISPOSICIONES SOBRE EL COMITÉ DE EVALUACIÓN

ANEXO 8
CARTA DESCRIPTIVA CURSO DE CAPACITACIÓN PARA EVALUADORES DEL SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO
DIRECCION GENERAL DE BIOINFORMÁTICA

NOMBRE DEL CURSO: Curso de capacitación para evaluadores del sistema de evaluación de desempeño por competencias Basado en el Enfoque Centrado en la Persona.

OBJETIVOS GENERALES:

1. Al finalizar el curso, el alumno será capaz de evaluar a su equipo de colaboradores, asignando sus calificaciones en el formato establecido para tal fin, mediante el sistema de desempeño basado en competencias, de acuerdo a los requerimientos establecidos en las descripciones de cada uno de los puestos.
2. Al final del curso, el alumno será capaz de comunicar a sus colaboradores sus resultados, dentro de un contexto donde prevalezca la empatía, la congruencia y aceptación positiva incondicional, con la finalidad de promover en la persona capacidad de reflexión sobre su desempeño y que a través del planteamiento de objetivos específicos en su trabajo y de los resultados en su evaluación, puedan autoevaluarse y generar para sí mismos la necesidad de crecer profesional y personalmente.

DIRIGIDO A: Director General, Directores, Subdirectores y Coordinadores de la Institución Intersecretarial.

DURACIÓN: 30 horas (6 sesiones de 5 horas cada una al menos 1 sesión por semana)

TEMARIO:

- I. Presentación.
- II. Sustento teórico del sistema de evaluación de desempeño por competencias.
- III. Normatividad para la evaluación de desempeño.
- IV. Metodología para realizar la evaluación de desempeño.
- V. Estrategias para realizar la retroalimentación de resultados a los colaboradores, basado en los conceptos del Enfoque Centrado en la Persona (ECP)
- VI. El impacto del evaluador en la promoción del crecimiento de sus colaboradores.
- VII. El autoconocimiento como resultado del proceso de evaluación del desempeño.
- VIII. Realización de casos prácticos.

TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	ACTIVIDADES	TECNICA	APOYO DIDACTICO	TIEMPO	EVALUACION	BIBLIOGRAFIA
<i>I. Presentación</i>	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	- Expositiva - Juegos vivenciales	-Laptop y cañón -Pizarrón - Hojas de instrucción para las dinámicas	30 min. 1 hora	-Que los integrantes hagan la presentación de otro de sus compañeros - Cuestionario que resuma los datos relevantes expuestos	CONFIDENCIAL
<i>II. Sustento teórico del sistema de evaluación de desempeño por competencias</i>	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	- Expositiva - Interrogatorio	-Laptop y cañón -Pizarrón	3:45 hrs.	-Examen escrito	CONFIDENCIAL
<i>III. Normatividad para la evaluación de desempeño</i>	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	-Diálogo simultáneo -Discusión dirigida	-Laptop y cañón -Pizarrón	2:30 hrs.	-Resumen individual de los elementos de la normatividad	CONFIDENCIAL
<i>IV. Metodología para realizar la evaluación de desempeño</i>	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	-Tormenta de ideas	-Laptop y cañón -Pizarrón	2:15 hrs.	-Elaboración del diagrama del procedimiento del sistema de evaluación de desempeño	CONFIDENCIAL
<i>V. Estrategias para realizar la evaluación y retroalimentación de resultados a los colaboradores basado en los conceptos del enfoque centrado en la persona (ECP).</i>	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	-Expositiva -Lectura comentada -Experiencia estructurada	-Laptop y cañón -Pizarrón -Lecturas relacionadas al tema -Hojas de instrucción para el ejercicio	4:45 hrs.	-Elaboración de un cuadro, que integre todas las estrategias y la aplicación que cada uno de los asistentes hará con su equipo de trabajo.	CONFIDENCIAL
<i>VI. El impacto del evaluador en la promoción del crecimiento de sus colaboradores</i>	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	-Lectura comentada -Experiencia estructurada	Laptop y cañón -Pizarrón -Lecturas relacionadas al tema -Hojas de instrucción para el ejercicio	4:45 hrs.	-Resumen de los cambios que se creen se generaran en los colaboradores, los resultados, el clima laboral y en sí mismo a partir de la evaluación de desempeño.	CONFIDENCIAL
<i>VII. El autoconocimiento como resultado del proceso de evaluación</i>	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	-Experiencia estructurada -Juegos	-Laptop y cañón -Pizarrón -Lecturas	4:45 hrs.	-Resumen de fortalezas y áreas de mejora	CONFIDENCIAL

<i>del desempeño.</i>			vivenciales	relacionadas al tema -Hojas de instrucción para el ejercicio vivencial		-Resumen de sentimientos y forma de expresarlos -Promoción de su autoconocimiento a través de sus características y su impacto en los otros.	
<i>VIII. Realización de casos prácticos.</i>	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	-Estudio de caso -Dramatización (role playing)	-Laptop y cañón -Pizarrón -Caso práctico -Hojas de instrucción para el ejercicio	5 horas	-Resolución integran del caso, aplicando todos los conceptos e información vista en el curso	CONFIDENCIAL

INSTITUCION INTERSECRETARIAL
DIRECCION GENERAL
SUBDIRECCION DE SISTEMAS DE INFORMACION GEOGRAFICA
ANEXO 2 FORMATO DE DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTOS

DESCRIPCION DEL PUESTO

IDENTIFICACION DEL PUESTO	
CODIGO DEL PUESTO:	
NOMBRE DEL PUESTO:	ANALISTA ESPECIALIZADO EN CARTOGRAFIA
CONSECUTIVO:	
MISION:	Consolidar el sistema de información geográfica, organizando, recopilando y actualizando el acervo cartográfico de acuerdo con los lineamientos vigentes, así como la generación de análisis geográfico espacial con el fin de enriquecer el Sistema Nacional de Información sobre Biodiversidad (SNIB).
OBJETIVO 1:	Administrar y controlar la calidad del acervo cartográfico en los tiempos y bajo los requerimientos establecidos
FUNCION 1:	Organizar, recopilar y actualizar el acervo cartográfico, bajo un plan de trabajo planeado en tiempo y forma.
FUNCION 2:	Realizar el control de calidad en la cartografía, siguiendo los lineamientos vigentes establecidos bajo un plan de trabajo planeado en tiempo y forma.
FUNCION 3:	Revisar la cartografía siguiendo el procedimiento vigente de integración de datos bajo un plan de trabajo planeado en tiempo y forma.
FUNCION 4:	Realizar procedimientos de control de calidad en cartografía así como la asesoría al personal en este tema
OBJETIVO 2:	Actualizar la información cartográfica de la página WEB, de acuerdo a los lineamientos establecidos.
FUNCION 1:	Aplicar las actividades necesarias, siguiendo el procedimiento, en tiempo y forma, para integrar información geográfica en la página web.
FUNCION 2:	
OBJETIVO 3:	Revisar proyectos asociados a cartografía de acuerdo los lineamientos establecidos
FUNCION 1:	Revisar proyectos, en tiempo y forma, siguiendo el procedimiento de evaluación de proyectos asociados a cartografía.
FUNCION 2:	
OBJETIVO 4:	Asesorar, capacitar y atender consultas en materia de manejo de información del acervo cartográfico y página WEB.
FUNCION 1:	Proporcionar asesoría a los usuarios, internos y externos, resolviendo dudas sobre problemas en las consultas a la página web.
FUNCION 2:	Proponer sistemas que mejoren la atención a los usuarios, tomando en cuenta las sugerencias elaboradas, vía internet, por el usuario.
OBJETIVO 5:	Aplicar métodos de análisis geográfico espaciales para el apoyo de proyectos institucionales e interinstitucionales.
FUNCION 1:	Aplicar los conocimientos de cartografía básica y los métodos de análisis espaciales en proyectos vigentes y propuestas de proyectos.
FUNCION 2:	Investigar, documentar y aplicar nuevas formas de abordar los temas cartográficos, así como las aplicaciones en SIG.
FUNCION 3:	Elaborar propuesta técnicas aplicando los métodos de análisis geográfico, dando seguimiento oportuno a las metas del proyecto

ENTORNO OPERATIVO	
TIPO DE RELACION:	AMBAS
EXPLICAR LA RELACION:	INTERNAS: Reporta a: Subdirector de Sistemas de Información Geográfica
	EXTERNAS:
CARACTERISTICA:	LA INFORMACION QUE SE MANEJA Y SU DIFUSION PUEDE TENER EFECTO EN LA OPINION PUBLICA.

PERFIL DEL PUESTO	
ESCOLARIDAD/AREAS DE CONOCIMIENTO	
NIVEL DE ESTUDIOS:	LICENCIATURA O PROFESIONAL
GRADO DE AVANCE:	TITULADO
CARRERAS GENERICAS:	GEOGRAFIA BIOLOGIA ECOLOGIA CARRERA A FIN
EXPERIENCIA LABORAL	
AÑOS:	3
AREAS GENERALES:	GEOGRAFIA CARTOGRAFIA DISCIPLINAS AMBIENTALES

CONDICIONES DE TRABAJO	
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:	SI
FRECUENCIA:	A VECES
CAMBIO DE RESIDENCIA:	NO
HORARIO:	HORARIO DIURNO

CAPACIDADES GERENCIALES Y TECNICAS					
CAPACIDADES GERENCIALES					
NIVEL / CAPACIDAD	VISION ESTRATEGICA	ORIENTACION A RESULTADOS	LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	NEGOCIACION
TECNICO/ANALISTA	DESARROLLO PROFESIONAL	INGRESO Y PERMANENCIA	DESARROLLO PROFESIONAL	INGRESO Y PERMANENCIA	PERMANENCIA
CAPACIDADES TECNICAS					
	DENOMINACION	PROPOSITO	NIVEL		
1	LEER, ESCRIBIR Y CONVERSAR BASICO EN INGLES	INGRESO Y PERMANENCIA	INTERMEDIO		
2	HERRAMIENTAS DE COMPUTO (MANEJO DE SISTEMAS DE INFORMACION GEOGRAFICA)	INGRESO Y PERMANENCIA	INTERMEDIO		
3	MANEJO DE CARTOGRAFIA CONVENCIONAL Y AUTOMATIZADA	INGRESO Y PERMANENCIA	INTERMEDIO		
4					
5					



NIVEL DE COMPETENCIA			
ANALISIS GEOGRAFICO	ANALISTA C	ANALISTA B	ANALISTA A
	NIVEL A1	ANALISTA B1	ANALISTA C1
CONOCIMIENTOS			
Análisis geográfico	NA	D	C
Edición de la cartografía (cartografía básica)	D	D	C
Conocimientos de Sistemas de Información Geográfica	NA	D	C
RESPONSABILIDADES			
Organizar, recopilar y actualizar el acervo cartográfico	C	C	B
Controlar la calidad en la cartografía	D	D	C
Actualizar la cartografía en la página web	NA	NA	C
Revisar proyectos asociados a cartografía	NA	NA	B
Análisis geográfico en los proyectos internos	NA	NA	B
Asesorar y capacitar	C	C	C
Atender y asesorar de cartografía a proyectos internos	C	C	C
Atender consultas de la página WEB	C	C	B
HABILIDADES			
Resolución de problemas	D	D	C
Capacidad de planificación y de organización	NA	D	C
Orientación de los resultados	NA	D	C
Comunicación	D	D	C
Liderazgo	NA	NA	NA
ACTITUDES			
Trabajo en equipo	C	C	C
Orientación al usuario	NA	C	B

UBICACION DEL LUGAR DE TRABAJO	
País:	MEXICO
Estado:	D.F
Municipio/Delegación:	TLALPAN
Calle o Avenida:	DATO CONFIDENCIAL
Número:	DATO CONFIDENCIAL
Colonia:	DATO CONFIDENCIAL
CP:	DATO CONFIDENCIAL

OBSERVACIONES	
GENERALES	
ESPECIALISTA	
Conocimiento de intermedio a avanzado en el manejo de sistemas de información geográfica Experiencia laboral en la aplicación de análisis espacial en proyectos geográficos de recursos naturales Experiencia en el manejo de datos socioeconómicos espaciales aplicado al manejo de datos ambientales	

FIRMAS	
	NOMBRE
	FIRMA
Ocupante del Puesto:	
	NOMBRE
	FIRMA
Jefe Inmediato:	
	NOMBRE
	FIRMA