

# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE PSICOLOGIA

DIVISION DE POSGRADO

MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL Y ORGANIZACIONAL



DIAGNOSTICO SOBRE LOS PROCESOS DE EVALUACION  
DE DESEMPEÑO EN LOS SERVIDORES PUBLICOS:  
ACTITUD Y CONOCIMIENTO

PROYECTO

PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA  
OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE  
MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

PRESENTA

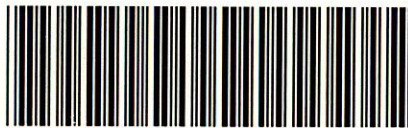
MARIA GUADALUPE SANTOS AVILA

ASESOR

MTRO. MARCO ANTONIO WONG

MONTERREY, NUEVO LEON

NOVIEMBRE 2009



1080205811

# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE PSICOLOGIA  
DIVISION DE POSGRADO  
MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL Y ORGANIZACIONAL



DIAGNOSTICO SOBRE LOS PROCESOS DE EVALUACION  
DE DESEMPEÑO EN LOS SERVIDORES PUBLICOS:  
ACTITUD Y CONOCIMIENTO

PROYECTO

PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA  
OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE  
MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

PRESENTA

MARIA GUADALUPE SANTOS AVILA

ASESOR

MTRO. MARCO ANTONIO WONG

MONTERREY, NUEVO LEON

NOVIEMBRE 2009

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DIVISIÓN DE POSGRADO

DIAGNÓSTICO SOBRE LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN DE  
DESEMPEÑO EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS: ACTITUD Y  
CONOCIMIENTO

PROYECTO

PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL  
GRADO ACADÉMICO DE MAestrÍA EN PSICOLOGÍA LABORAL Y  
ORGANIZACIONAL

PRESENTA

MARÍA GUADALUPE SANTOS AVILA

Asesor

Maestro Marco Antonio Wong

MONTERREY NUEVO LEÓN, OCTUBRE DEL 2009

DIAGNÓSTICO SOBRE LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN DE  
DESEMPEÑO EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS: ACTITUD Y  
CONOCIMIENTO

PROYECTO

MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEÓN

PRESENTA

MARÍA GUADALUPE SANTOS AVILA

OCTUBRE DEL 2009

## Agradecimientos

### Dedicatoria

A mi Padre

Ing. Omar C. Santos Garza

A mi madre

Sra. Eva María Ávila de Santos

## Agradecimientos

Mtro. Álvaro Ascary Aguillón

David Colorado Cabello

Anaís Ceballos

## INDICE

Introducción	1
Ubicación del Problema	3
Justificación	4
Propósito del Proyecto	5
Delimitaciones	5
Capítulo 1 Marco Teórico	7
1.1 Organización	7
1.2 Enfoque sobre el Estudio de las Organizaciones	12
1.3 Definiendo las Organizaciones en Tiempos de Crisis	14
1.4 La importancia de la Eficiencia y la Eficacia en las Organizaciones	17
1.5 Administración	20
1.6 Administración Pública	23
1.7 Formas de Gestión de la Administración Pública en México	25
1.8 El Servidor Público/Capital Humano	34
1.9 El Servicio Civil de Carrera	39
1.10 Teorías de Evaluación de Desempeño	52
1.11 La importancia de la Evaluación de Desempeño en la Administración Pública	67
Capítulo 2 Desarrollo Metodológico	72
Capítulo 3 Análisis de Resultados	77
Capítulo 4 Conclusiones	84
Capítulo 5 Recomendaciones	85
Anexos	87
Referencias	101



## INTRODUCCIÓN

La evaluación de desempeño en dependencias gubernamentales, específicamente en gobiernos municipales, representa uno de los grandes retos para la administración pública.

Las formas de gestión en el gobierno han cambiado, un claro ejemplo es el interés por parte de los directivos de conocer el grado de cumplimiento de los programas en las administraciones federal, estatal y de unos años a la fecha, municipal; Por tal motivo los funcionarios se han dado a la tarea de invertir tiempo y presupuesto en evaluaciones de estos programas.

En la última década dependencias de nuestro país han sido objeto de estudio de instituciones académicas y consultorías de recursos humanos, con el fin de evaluar programas de desarrollo social, proyectos de seguridad pública y comunitarios y hasta en algunos casos la evaluación de los gobiernos locales en su totalidad.

De hace poco tiempo a la fecha la administración pública se preocupa principalmente por la eficacia y eficiencia de sus instituciones, Ziccardi (1997) menciona que existe un amplio consenso en relación con que las evaluaciones son herramientas útiles y necesarias para el desempeño gubernamental, de ahí que se considera indispensable

priorizar la elaboración, aplicación y análisis de resultados de una evaluación de desempeño dentro de las instituciones.

Hugo Nicolás Pérez González (2002) declara lo siguiente sobre la importancia de evaluar a los servidores públicos:

“La evaluación del desempeño permite contar con una retroalimentación a los servidores públicos, orientándoles para dirigir sus esfuerzos y minimizar sus deficiencias, logrando en consecuencia una motivación y mayor satisfacción en su labor. Se requieren medidas precisas de desempeño para una adecuada selección de quienes deben conformar el equipo de trabajo, también permite decidir quienes son merecedores de promoción y compensar esfuerzos. Los resultados de la evaluación pueden aportar ideas útiles para refinar las practicas existentes o establecer nuevos métodos”.

Dentro del marco de una modernización de la administración pública, el punto central del presente proyecto es realizar un diagnóstico sobre la actitud y conocimiento de los servidores públicos hacia los procesos de evaluación de desempeño dentro de la Secretaría de Desarrollo Social y Humano en el Municipio de San Pedro Garza García, Nuevo León.

## **Ubicación del problema**

El Plan Municipal de Desarrollo de San Pedro Garza García 2003-2009 menciona que éste es una de las entidades municipales más importantes a nivel nacional por su desarrollo socioeconómico, de ahí que el gobierno municipal busque distinguirse por su calidad en los servicios, construcción de obras públicas, seguridad y en el desarrollo social de la comunidad.

Debido a los altos estándares de buscar la calidad en los servicios de la administración pública, en los procesos referentes a los recursos humanos se presenta una rigidez en la evaluación de su desempeño, por el alto nivel de desarrollo y las características de la población quienes buscan un mejor desempeño de los servidores públicos.

Bajo este escenario se busca modificar con esta tendencia de mejora en la administración pública, por medio de los procesos de evaluativos enfocados en el desempeño de los funcionarios.

Por esto es preciso describir el nivel conocimiento y la actitud de los funcionarios acerca de la definición y los procesos de evaluar su propio desempeño y el de sus subordinados,

para que se establecen indicadores para la formación del servidor público enfocado a eficacia y eficiencia en su desempeño.

### **Justificación**

Durante la administración 2006-2009, el gobierno municipal, encabezado por Fernando Margáin Berlanga, tiene entre sus principales ejes dentro del Plan Municipal de Desarrollo la propuesta de promoción y realización de programas culturales, deportivos, educativos y artísticos de acuerdo a las dependencias que rige la Secretaria de Desarrollo Social y Humano.

Se espera que mediante la presente investigación se logren obtener los siguientes beneficios:

- Organizacional: al conocer el grado y actitud sobre los procesos la evaluación de desempeño, se hace posible una previa sensibilización en los funcionarios públicos hacia este concepto para una eficiencia de sus dependencias.
- Académico: Contar con un registro escrito partiendo de las teorías organizacionales.

- Documental: Puesto que no existe registro de ninguna investigación de esta naturaleza dentro del Estado de Nuevo León, si bien se realizan estudios enfocados a evaluar resultados en las dependencias, se deja de lado un seguimiento documentado de los mismos.

### **Propósito del Proyecto**

Generar un documento que otorgue información clara sobre el conocimiento de los servidores públicos en relación a la Evaluación de Desempeño en la municipalidad.

### **Delimitaciones**

El presente proyecto busca la repercusión directa de sus resultados a nivel de la administración del Municipio de San Pedro Garza García con miras que el documento que se genere sea una contribución al desarrollo de una mejora en los procesos de información internos de la administración pública en general.

Se busca llegar a obtener una visible mejora del desempeño de los funcionarios públicos y apoyo al fortalecimiento de su profesionalización, buscando así contribuir en el camino

hacia la generación de un Servicio Civil de Carrera a nivel municipal, puesto que existe nivel federal y estatal se presentan avances significativos en esta área.

Finalmente se espera empatar a la administración pública con las teorías de psicología organizacional y dejar atrás el modelo cerrado institucional previamente que prevalece en la actualidad.

## CAPÍTULO 1: Marco Teórico

### 1.1 ORGANIZACIÓN

Resulta indispensable definir a la organización puesto que es parte fundamental del desarrollo de la sociedad. Las organizaciones permiten alcanzar metas que no sería posible siquiera pensar de manera individual. Como ejemplo de estas se mencionan las instituciones gubernamentales, escuelas y/o familias. Es decir que todo ámbito de la vida social está inmerso o determinado por una organización.

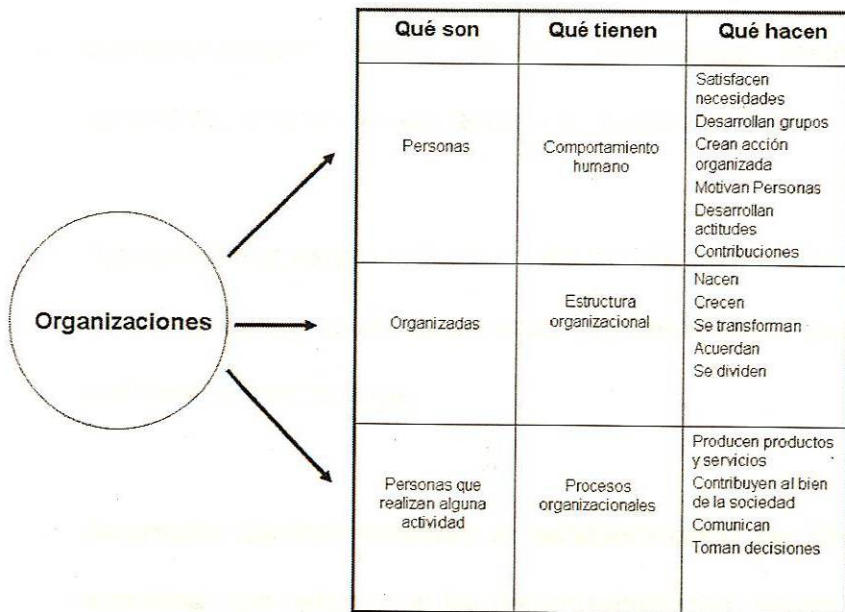
De lo anterior deriva la dificultad de definir simplemente este concepto por lo que se toman puntos de vista desde la administración y la psicología organizacional:

- *Una organización se define a partir de la creación de una estructura, la cual determina las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social. La organización es un grupo humano, compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea común. Drucker (1993)*
- *Una organización es un conjunto sistemático de personas encaminadas a realizar un propósito específico. Sus*

características son: tener propósito definido, estructura sistemática y personas. Robbins (1996)

- Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) definen la estructura organizacional como un conjunto de tareas que propician un comportamiento intencional, individual y grupal, como una unidad controlada por dos o más individuos que trabajan hacia una meta o metas en común.

- Chiavenato (2007) explica en el siguiente cuadro de cómo se constituyen las organizaciones:



Fuente: Tomado de Chiavenato (2007).



En toda organización existen reglas y normas de comportamiento, que deberán aplicar a la totalidad de sus miembros de forma que esto permita la obtención de sus objetivos.

A continuación se mencionan los elementos que para Chiavenato (2007) debe tener toda organización:

- **Estructura:** Se refiere a un marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social. Esta establece la disposición y correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.
- **Sistematización:** Habla de la coordinación racional de actividades y recursos que facilitan un trabajo eficiente.
- **Agrupación y asignación:** Se trata de un proceso referente a las actividades y como deben estar bien distribuidas para poder realizarse correctamente.
- **Jerarquía:** Es indispensable el establecimiento de niveles de autoridad (que determinan las responsabilidades) dentro de toda organización.
- **Simplificación de funciones:** Entre más sencillos sean los métodos establecidos para realizar un trabajo mucho mejor será el resultado obtenido.

La estructura organizacional es entonces el pilar de toda administración independientemente de su tipo. Strategor (1988) opina que la estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad; y Mintzberg (1984) sugiere que es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. Lo importante es que cada persona asuma un rol en el que se espera que obtenga el mayor rendimiento posible.

La forma de ilustrar la estructura o patrón formal es llamada: organigrama, un ejemplo de este puede verse en el Anexo 8 del presente proyecto que muestra el Organigrama de la Secretaria de Desarrollo Social y Humano.

Los procesos son las actividades que dan vida a la estructura de una organización, algunos ejemplos son: la comunicación, toma de decisiones, socialización y desarrollo profesional. Cuando estos procesos no funcionan bien pueden surgir problemas dentro de la organización, Gibson (2001).

Para esto también es conveniente tener en cuenta las necesidades de las organizaciones y las personas que las componen, a continuación se presentan las expectativas de ambas partes según Chiavenato (2007):

Lo que las personas esperan de la organización	Lo que la organización espera de las personas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un excelente lugar de trabajo</li> <li>- Oportunidad de crecimiento, educación y carrera.</li> <li>- Reconocimiento y recompensas: salario, beneficios e incentivos.</li> <li>- Libertad y autonomía</li> <li>- Apoyo: Liderazgo renovado</li> <li>- Capacidad de empleo y de ocupación.</li> <li>- Camaradería y compañerismo</li> <li>- Calidad de vida en el trabajo</li> <li>- Participación en las decisiones</li> <li>- Distracción, alegría y satisfacción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfocarse a la misión de la organización.</li> <li>- Enfocarse en el cliente sea interno o externo.</li> <li>- Enfocarse en las metas y resultados a alcanzar.</li> <li>- Enfocarse en la mejoría y el desarrollo continuo.</li> <li>- Enfocarse en trabajo participativo en equipo.</li> <li>- Compromiso y dedicación</li> <li>- Talento, habilidades, competencia.</li> <li>- Aprendizaje constante y crecimiento profesional.</li> <li>- Ética y responsabilidad social.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato (2007).

## 1.2 ENFOQUES SOBRE EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES

Existen diferentes enfoques para resolver problemas específicos dentro de las organizaciones, los cuales parten de disciplinas científicas. Robbins (2004) afirma que los campos predominantes en el estudio de las organizaciones son: psicología, sociología, antropología y ciencia política.

A continuación se describe la concepción teórica de cada una de estas disciplinas según Robbins (2004):

- **La psicología** es la ciencia encargada de la medición y, bajo determinadas circunstancias, la modificación de conducta del ser humano. Hoy en día aparecen trabajos en la psicología relacionados con aprendizaje, percepción, personalidad, emociones, capacitación, eficacia, motivación, toma de decisiones, etc.
- **Los sociólogos** se encargan de estudiar el sistema en que los individuos desempeñan sus papeles, contribuyen además al estudio de comportamiento grupal, sobre todo a la hora de estudiar su conflictiva.

- **La psicología social** combina aspectos de psicología y sociología. Se enfoca sobre todo en los cambios, su proceso y la reducción de obstáculos en el mismo.
- **La antropología** por su parte estudia las actividades del ser humano como un todo, combina ciencias naturales, sociales y humanas creando un marco de referencia que resulta muy útil a la hora de hablar del cómo se desenvuelve el ser humano en un ambiente organizacional, y como esto se da de diferente manera dependiendo la cultura en que se encuentre.
- **La ciencia política** estudia el comportamiento de individuos y grupos en un ambiente político. Los temas de interés son la estructura de los conflictos, la distribución del poder y la manipulación.

La psicología organizacional puede ser de utilidad para todo tipo de instituciones; Fernando Zepeda Herrera (1999) la define como la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas.

### 1.3 DEFINIENDO LAS ORGANIZACIONES EN TIEMPOS DE CRISIS

A partir de la crisis financiera surgida a fines del 2007 las organizaciones se han vuelto puntos clave para la resolución positiva de la misma, estas intentan mantenerse a flote a pesar de los estragos ocasionados por el capitalismo que se traduce en desempleo y recorte de presupuestos, de ahí que un punto clave hoy en día es obtener procesos eficaces.

Es justo por los recientes cambios en la economía mundial que resulta necesario revisar hacia donde va la concepción de la organización hoy.

El filósofo Heráclito expresó que lo único que permanece es el cambio y las organizaciones lo enfrentan diariamente. Y qué mejor ejemplo que esto que la crisis económica y el sin número de reacciones que esta desata en organizaciones de cualquier magnitud.

Gibson (2003) señala como hasta hace poco tiempo el cambio en los mercados era lento y casi imperceptible puesto que la estabilidad económica era más una regla, de ahí que el enfoque organizacional estaba centrado en la jerarquía piramidal, reglas y regulaciones. Un claro ejemplo de lo anterior se encuentra en grandes corporativos como

Ford, General Electric e IBM que dominaban casi por completo el mercado y alcanzaban sus metas mediante sistemas jerárquicos rígidos que iban desde altos ejecutivos hasta empleados a nivel operacional.

En los 70`s cambian las regulaciones gubernamentales y la tecnología de información de tal manera que aparece mucha más competencia a nivel mundial, las fuerzas sindicales se disparan así como las demandas de los consumidores, en consecuencia la presión para cambiar el modo de operar las organizaciones aumentó considerablemente.

Chiavenato (2007) por su parte afirma que gran parte de la sociedad está migrando del sector industrial al de servicios, de trabajo manual al mental; Lo que marca un cambio hacia una era postindustrial basada en el conocimiento. Las personas y sus conocimientos y habilidades mentales se convierten en la base principal de una nueva organización.

Hoy se habla de una sociedad basada en el conocimiento, la competencia se eleva y hace que las organizaciones tengan que responder con mayor velocidad a los cambios del entorno, lo que modifica sus antiguas características y las lleva a ser virtuales, globales y complejas.

Toda la presión ejercida por la catastrófica realidad financiera lleva, lamentablemente, a que muchas organizaciones hoy en día no midan las consecuencias de sus esfuerzos por adaptarse a este entorno y sacrifican al factor humano en su esfuerzo por lograr resultados recurriendo al subempleo o despido masivo como una alternativa.

José Manuel Casado (2003 pp. 32-33) analiza los principios para la gestión del capital humano contextualizado en la globalización y deja claro que sin duda la época de constante cambio económico y social se caracteriza por el bagaje de saberes y experiencias con que gran parte de la población cuenta que se espera que puedan adaptarse a las nuevas condiciones. Es decir, la era del conocimiento trae consigo consecuencias de adaptación que exigen altos grados de exigencia.

Muchos conocimientos permanecen y se acoplan a nuevas doctrinas y procedimientos, otros, sin embargo, desaparecen y exigen un nuevo aprendizaje.

Cuando una organización es consciente del valor de su capital de conocimientos debe centrarse en aumentar dicho valor, es decir favorecer la creación de conocimiento y el flujo del mismo, sin embargo, Casado (2003) advierte que uno de los mayores problemas al que se enfrenta una organización es no ser realmente consciente de



lo que se sabe de tal manera que el conocimiento no esté disponible para quienes lo necesitan.

Cualquiera que sea el tipo de organización debe tener siempre en cuenta los significativos cambios que se han dado en esta nueva era virtual, se reta a la construcción de un sistema en constante crecimiento y expansión dentro de las redes de comunicación, la tecnología, y una inevitable influencia mercantil pero sobre todo al conocimiento.

#### **1.4 LA IMPORTANCIA DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN LAS ORGANIZACIONES**

Como ya se ha mencionado a lo largo del presente texto, la organización moderna requiere determinadas características distintas a las que se contemplaban hace relativamente poco tiempo.

Dos son las características clave que se consideran hoy en día al hablar de organización: Eficiencia y eficacia.

En el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 se fijó el compromiso de mejorar la eficacia y eficiencia gubernamental, mediante estrategias que permitan el uso honesto, inteligente y austero de los recursos públicos, así como la aplicación de acciones de sistematización, digitalización y profesionalización de los servidores públicos para incrementar la calidad en la formulación de procesos, trámites y prestación de servicios públicos. (Presidencia de la República de México, 2009).

A continuación se señala el punto la definición de Chiavenato (2007) de estos conceptos:

- **Eficiencia:** Es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos.
- **Eficacia:** Es la medida normativa del logro de los resultados. La capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes y servicios) que proporciona.

Referirse a eficacia, entonces, supone hacer las cosas, cumplir objetivos, cumplir una actuación administrativa estricta. En el cuadro anterior se comprende más las diferencias entre eficiencia y eficacia.

### Indicador de eficacia en el trabajo

Esto es un indicador directo de que las organizaciones necesitan estructurarse de tal manera que alcance altos niveles de eficacia, de no ser así el nivel de eficiencia se verá perjudicado y los afectados no serían solamente los miembros de dicha organización sino toda la población para quienes la administración trabaja.

La eficiencia medirá la capacidad de acción de un sistema de lograr el cumplimiento de un objetivo, habla directamente sobre realizar bien las tareas. Dicha medición puede realizarse tanto a escala macro como micro puesto que compete a organizaciones de gobierno como a las organizaciones de carácter privado.

Eficiencia	Eficacia
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importancia de los medios</li> <li>- Hacer correctamente las cosas</li> <li>- Resolver problemas</li> <li>- Salvaguardar los recursos</li> <li>- Cumplir tareas y obligaciones</li> <li>- Capacitar a los subordinados</li> <li>- Mantener las máquinas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importancia de los resultados y fines</li> <li>- Hacer las cosas correctas</li> <li>- Alcanzar objetivos</li> <li>- Optimizar la utilización de los recursos</li> <li>- Obtener resultados y agregar valor</li> <li>- Proporcionar eficacia a los subordinados</li> </ul>

Fuente: Chiavenato (2007), Adaptado de: REDDIN, William J., Administração por objetivos: o método 3D, Sao Paulo, Atlas, 1978, pp. 22, 43 y 79

Lo anterior es una clara muestra del cambio que se está dando actualmente en cuanto a administración pública se refiere, esto en búsqueda de dejar atrás la confusión entre eficiencia y eficacia que había predominado en el pasado.

## **1.5 ADMINISTRACIÓN**

Ahora bien, expuesta la concepción de la organización, y su deber ser, es importante definir el concepto de administración. A continuación se presentan definiciones de teóricos del pensamiento organizacional:

Chiavenato (2004) indica que la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.

Robbins y Coulter (2005) por su parte lo ven como la coordinación de las actividades de trabajo de modo en que se realicen de manera eficiente y eficaz con personas y a través de ellas.

Hitt, Black y Porter (2006) definen la administración como el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.

Koontz y Weihrich (1990) indican que la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

Dicha concepción se funda en la moderna administración que nació alrededor del año de 1911 cuando se publicó en el libro "Principios de la administración científica" de Frederck Winslow Taylor quien planteó la bases para el cambio de la forma de administrar las empresas.

A un siglo de la división de trabajo expuesta por la corriente de Taylor o el Taylorismo, se han vivido cambios dramáticos en la formas en la administración del trabajo.

En los años posteriores del taylorismo, Rifkin (1994) expone que el sistema de las direcciones organizativas era como un pesado gigante, un poderoso fabricante capaz de producir un gran volumen de artículos normalizados pero carente de la flexibilidad necesaria para realizar los tipo de rápidos cambios requeridos para ajustarse a las súbitas transformaciones en el mercado nacional y global.

Es importante reconocer a manera de línea del tiempo las distintas formas de concepción de la administración organizacional que han surgido, esto se presenta de manera gráfica a continuación:

	<b>Industrialización clásica</b>	<b>Industrialización neoclásica</b>	<b>Era de la información</b>
<b>Periodo</b>	1900-1950	1950- 1990	1990-
<b>Estructura organizacional predominante</b>	Funcional, burocrática, piramidal, centralizada, rígida e inflexible. Énfasis en las áreas.	Matriarcal y mixta. Énfasis en la departamentalización por productos servicios u otras unidades estratégicas de negocios.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales.
<b>Cultura organizacional</b>	Teoría X. Orientada al pasado, a las tradiciones y a los valores. Énfasis en el mantenimiento del statu quo. Valor a la experiencia	Transición. Orientada al presente y a lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y. Orientada al futuro. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.
<b>Ambiente organizacional</b>	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios se dan con mayor rapidez.	Cambiante, imprevisible, turbulento.
<b>Modos de tratar a las personas</b>	Personas como factores de producción inertes y estáticos, sujetos a reglas y reglamentos rígidos que los controlen.	Personas como recursos organizacionales que necesitan ser administrados.	Personas como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades, que deben ser motivados e impulsados.
<b>Visión de las personas</b>	Personas como proveedores de mano de obra	Personas como recursos de la organización	Personas como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades, que deben ser motivados e impulsados
<b>Dominación</b>	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano.

Chiavenato Idalberto "Administración de Recursos Humanos" Pág. 9. McGraw Hill. México, 2007.

En el contexto actual, la administración se enfoca principalmente a la eficiencia y efectividad como ya mencionamos, puesto que toda organización efectiva garantiza mayor productividad y bajos costos.

## 1.6 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Se ha establecido que la administración se define el gestionar los procesos de una organización, en la administración pública no es muy diferente, pero por su naturaleza política y socioeconómica se vuelve un concepto complejo, es un término en palabras simples, que define al conjunto de organismos o dependencias que realizan la función administrativa del Estado.

“Según Serra Rojas (citado por Faya, 1983), la administración pública es el conjunto de medios de acción, sean directos o indirectos, sean humanos, materiales o morales, de los cuales dispone el gobierno nacional para lograr los propósitos y llevar a cabo las tareas de interés público que no cumplan las empresas privadas o las particulares y que determinan los poderes constitucionales, legalmente dedicados a recoger y definir la política general de la nación.” (Coeto Lucero Miguel, 1977. Pág. 44).

Las personas asocian que la administración pública pone en contacto directo a la ciudadanía con el poder político, para satisfacer los intereses públicos y que nace en el modelo teórico descrito por el sociólogo Max Weber como burocracia. (Robbins, 2000).

Max Weber (1979) definía la burocracia ideal con seis puntos:

- **División del trabajo.** Estos deberán delimitarse de manera sencilla, en tareas simples y habituales.
- **Jerarquía de la autoridad.** Deben organizarse todos poscargos bajo el control y supervisión de uno superior.
- **Selección formal.** A la hora de designar a los miembros de la organización la selección habrá de hacerse en función a su desempeño técnico, tras haber obtenido capacitación y presentar un examen formal.
- **Reglas y procedimientos formales.** Buscando uniformar la actitud de los empleados los gerentes habrán de poner especial atención en las reglas formales de la organización.
- **Impersonalidad.** Los reglamentos deberán aplicarse en la totalidad de los empleados.
- **Orientación de carrera.** Cualquier empleado dentro de una organización deberá tener la posibilidad de "escalar de nivel" dentro de la misma, desarrollando así su desempeño profesional.



Robbins (2000), experto en comportamiento organizacional, define a la burocracia como una forma de organización que se caracteriza por la división del trabajo, jerarquías, reglas y reglamentos de tipo impersonal.

Ante este panorama la burocracia se convierte en un término complejo para los ciudadanos e incluso para los funcionarios ya que el término los ha convertido por consecuencia en servidores públicos ineficientes, por decirlo de una forma.

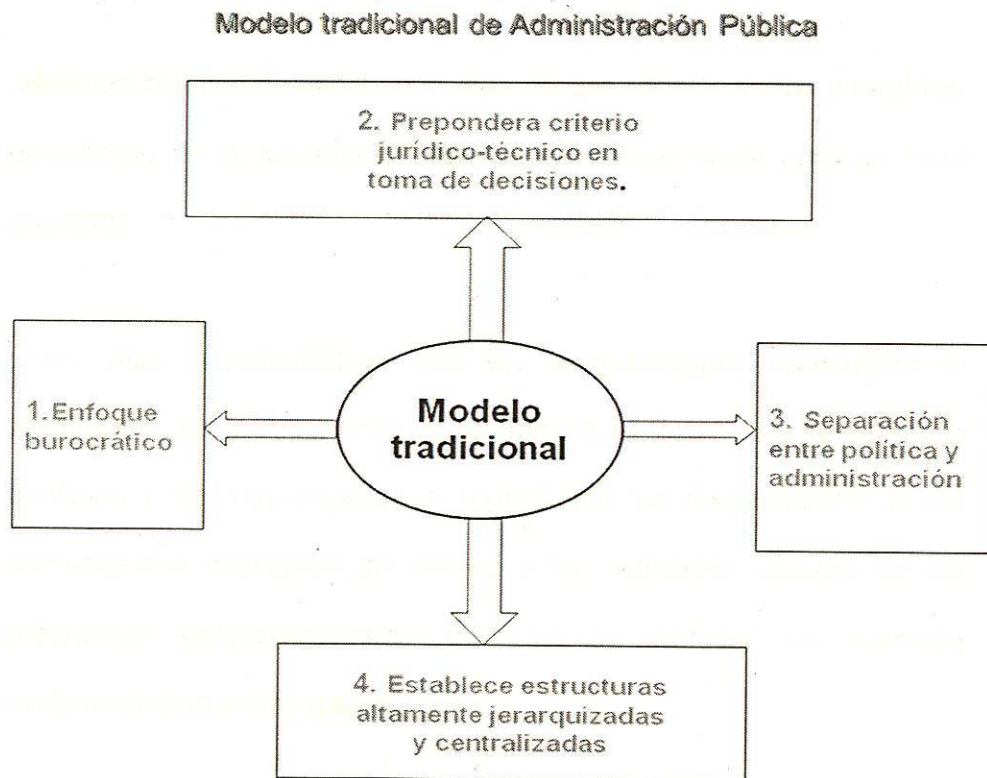
## **1.7 FORMAS DE GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN MÉXICO**

Considerando que el objeto de estudio del presente proyecto se encuentra inmerso en una organización gubernamental es conveniente reconocer el panorama por el que atraviesa la Función Pública en México, es por ello que en este apartado se hará una revisión de las tendencias de la administración pública y su forma de gestión.

Hoy en día las coyunturas que ha tenido la sociedad mexicana , como el cambio de un partido en el poder, la globalización y todo lo que le compete a estos hechos, han dado importancia a atender más las formas de gestión pública

en las administraciones de los gobiernos ya sea Federal, Estatal y hasta hace unos años en el municipal.

Conocer el modelo tradicional nos da una pauta para una comprensión significativa de las perspectivas de administración pública.



Fuente: María del Carmen Pardo, Colegio de México. "Transparencia y acceso a la Información: presupuestos de la Gestión Pública moderna" 2008.

Desde hace más de medio siglo, el modelo tradicional ha aumentado las críticas entre la sociedad sin importar su profesión o status laboral.

En los años 30's, el paradigma de la burocracia fue el blanco de crítica de los intelectuales (Barzelay 1998), algunos censuraban la idea que la organización formal fuera la principal determinante de la eficiencia y efectividad, otros exhortaban que se considerara como un procesos donde todos los empleados buscarán coordinar sus labores con las de los demás.

Mientras que otros criticaban la idea de que, dentro de las jerarquías, el ejercicio de la autoridad unilateral fuese una receta para un buen gobierno.

Otros más argumentaban que en el paradigma burocrático el significado de la economía y la eficiencia eran conceptualmente confusos y muchos llegaban a sugerir que los responsables de los presupuestos analizaran los costos y los beneficios sociales de los programas gubernamentales en vez de enfocar su atención exclusivamente en los gastos.

Algunos manejaban su preocupación acerca de la inclinación de los empleados de las dependencias operativas más hacia a la obligación que a la misión y visión y ciertos intelectuales hallaron indicios para sugerir que algunos de las trámites de los sistemas administrativos eran inútiles.

Todo esta secuencia de argumentos fueron incorporados a la corriente principal de la práctica y al pensamiento académico sobre la administración pública en el marco estadounidense.

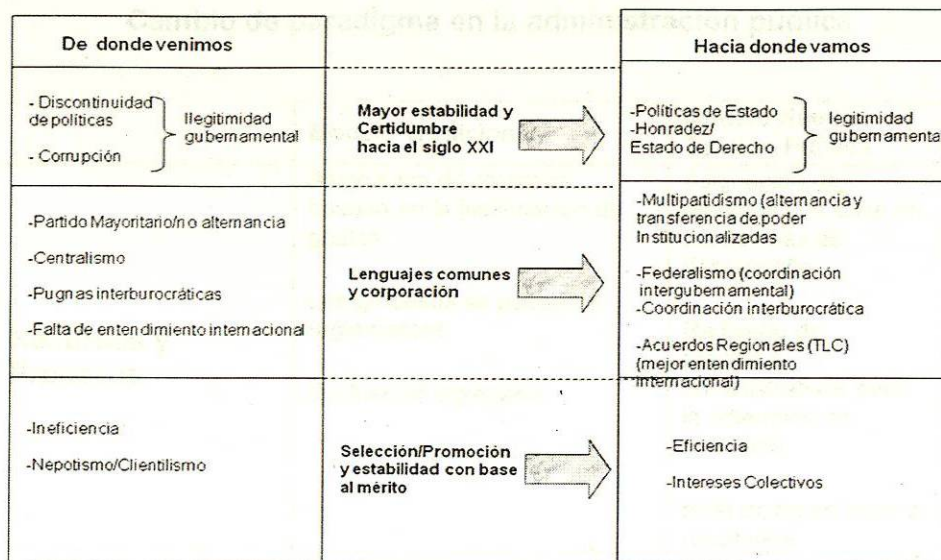
En México, por su parte, Argüelles y Gómez (1995) señalan en su libro "Hacia la modernización administrativa: Una propuesta de la sociedad" los principales puntos del parecer de la sociedad con respecto al funcionamiento de la administración pública y los retos que está habrá de enfrentar:

- La administración pública requiere adelgazar sus estructuras
- Organizar con flexibilidad
- Realizar la función del servicio orientado a los usuarios
- Erradicar los vicios de corrupción
- Profesionalizar el personal
- Incorporar tecnología
- Revisar políticas
- Sistematizar procesos
- Disminuir las regulaciones
- Disminuir el centralismo
- Mejorar el sistema de información
- Mejorar la eficiencia
- Mejorar la productividad
- Simplificar los trámites administrativos
- Crear sistemas de auditoría interna y externa

- Evaluar el desempeño objetiva, justa y periódicamente
- Sistematizar procesos administrativos y de información
- Fortalecer los valores
- Mejorar las remuneraciones de los trabajadores del estado
- Construir la carrera de Servicio Civil
- Capacitar
- Prever insumos de trabajo suficientes
- Orientar hacia la calidad total, eficiencia y eficacia.
- Diseñar indicadores de productividad.
- Buscar coordinaciones entre las dependencias.

Actualmente con un entorno abierto a los cambios, se han dado avances significativos para un progreso en el aparato administrativo en el gobierno, como podemos apreciar en el cuadro presentado más adelante que muestra los puntos en que se debe trabajar para llegar a la modernización de la administración pública.

Moctezuma (1999) indica que la modernización administrativa consiste en vislumbrar una política administrativa- institucional de Estado, sustentada en una reingeniería de procedimientos en las instituciones gubernamentales, animada por el objetivo de lograr eficiencia y eficacia en unidades independientes orientadas a resultados mediante la definición clara de objetivos por alcanzar en mediano y largo plazo.



Fuente: Tomado de Moctezuma (1999)

El cuadro anterior la organización gubernamental se propone una organización de sistema abierto, eso se refiere a un *conjunto de elementos relacionados que desarrollan una actividad para lograr determinado objetivo o propósito*. (Chiavenato, 2007. pp.11)

Y así el gobierno busca tener un aparato administrativo más eficiente, que haga que la sociedad perciba mejores servicios, y que apoye a quienes están dentro de este aparato a reivindicarse para buscar intereses colectivos.

De lo anterior deriva una nueva forma de gestión pública, esto supone un conjunto de doctrinas administrativas que buscan establecer estructuras, procesos y rutinas orientadas a satisfacer a los usuarios (clientes). Como se muestra a continuación en el cuadro adaptado de Pardo, M. (2009):

## Cambio de paradigma en la administración pública

	<b>Modelo Tradicional</b>	<b>Modelo Nueva Gestión Pública</b>
<b>Recursos y Procesos</b>	<p>Asignación de recursos basada en la justificación de gastos</p> <p>Los procesos se apegan a reglamentos</p> <p>Evaluación agregada</p>	<p>Asignación de recursos con base en mediciones de desempeño</p> <p>Rediseño de procesos administrativos para la obtención de resultado</p> <p>Evaluación en base a resultados</p>
<b>Rendición de Cuentas y Control</b>	<p>Rendición de cuentas políticas y jerárquicas</p> <p>Control basado en insumos</p> <p>Involucra poco a la ciudadanía en relación a políticas públicas</p>	<p>Rendición de cuentas en base a recursos utilizados y metas alcanzadas</p> <p>Control basado en resultados</p> <p>Involucra más a la ciudadanía en la toma de decisiones y en la evaluación de las políticas</p>
<b>Cultura organizacional</b>	<p>Burocrática, apegada a procedimientos y rutinas</p> <p>Poco flexible y resistente al cambio</p> <p>Respuesta ineficaz a la cambiante demanda ciudadana</p>	<p>Busca mejorar el desempeño</p> <p>Otorga autonomía de presupuestos para administrar las dependencias y permitirles flexibilidad</p> <p>Busca la satisfacción del ciudadano</p>

Adaptado de Pardo María del Carmen de diapositivas Transparencia y acceso a la Información: presupuestos de la Gestión Pública moderna 9 de abril del 2009  
[www.funcionpublica.gob.mx/web/powerpoints/conf\\_01.ppt](http://www.funcionpublica.gob.mx/web/powerpoints/conf_01.ppt)

Los conceptos organizacionales se incorporan en la función o gestión pública donde predomina un ideal del deber ser de un funcionario y se abre una brecha generacional de las prácticas administrativas en los gobiernos en turno.

Es un modelo que invoca la libertad y cree en la posibilidad de elegir, de ahí deriva su propuesta sobre la responsabilidad que requiere una asignación clara de deberes, no la dispersión del poder. Omar Guerrero (2008).

Este concepto de nueva gerencia pública redefine la gestión en que se combina empresario y gerente. La búsqueda de manejar a las instituciones públicas bajo un modelo empresarial implica que estas muestren una imagen que vaya de acuerdo a este, dejando claro que quienes las dirijan deberán ser profesionales bien capacitados.

En la actualidad, como lo dicta la modernización de la administración pública esta debe caracterizarse por ser flexible, abierta, innovadora y creativa, clara para sus trabajadores y clara y cercana para la comunidad a la que deben beneficiar.

Es importante que los servidores públicos se interesen en la comunidad para poder captar sus necesidades y demandas, y al mismo tiempo buscar alternativas de solución. Pero ¿Cómo lograr esto si no están



capacitados? ¿Y cómo capacitarlos si no han sido evaluados para conocer sus áreas de oportunidad? .

Es por ello, que dentro de la administración pública mexicana, se insiste en que esta nueva forma de gestión busque replantear las funciones y tareas de sus servidores, para obtener mediante esto una organización eficiente.

Es decir, considerar al factor humano como el punto clave para elevar eficiencia y eficacia del servicio público.

Lo anterior deja claro que el propósito primordial de una nueva gestión pública buscará “hacer más con menos”, es decir, disminuir los gastos de gobierno y aumentar su eficacia.

Como señala Guerrero (2008), esta nueva revolución gerencial involucra directamente al Estado, su gobierno y su administración, de modo que debe abandonar al modelo weberiano y adoptar el esquema de mercado.

La modernización administrativa no es un proceso que se está construyendo, sino que ha estado y está conformándose en las perspectivas teóricas del análisis económico del derecho, de la teoría del nuevo institucionalismo económico

y de la teoría de la elección pública, de ahí nuestro interés en que la modernización administrativa en nuestro país se incorpore en cada plan de desarrollo, en cada proyecto social y cada nueva administración y por su legado esta coaccionando ante la burocracia proponiendo constantemente nuevas visiones y una de estas visiones es el cambio de comportamiento del funcionario público.

Las instituciones públicas exigen destrezas y habilidades, pero quienes son las que dan vida a las instituciones son los funcionarios, así que en términos más concretos es conveniente empezar hablar de servidores públicos, los cuales son los gestores de la administración pública y representan su capital humano.

## **1.8 EL SERVIDOR PUBLICO/ CAPITAL HUMANO**

La nueva concepción de la administración pública hace alusión a un servidor público reformado.

Por servidor público entendemos a toda persona que desempeñe un empleo o cargo o comisión de cualquier naturaleza en las dependencias gubernamentales, este será responsable de sus actos y la manera en desempeñe sus funciones.

Puede clasificarse a dichos servidores:

- Según su naturaleza jurídica de vinculación (Relación civil y relación laboral)
- Según su rango: Altos funcionarios, funcionarios y empleados.

Duhalt Kranss, (1990).

Resulta de suma importancia delimitar el perfil de los funcionarios dependiendo su rango, a continuación se presenta una delimitación de cada uno:

- **Altos funcionarios:** Son las personas de primer nivel en el ejercicio de la administración pública. Su función se identifica con los fines del Estado. La nota característica de esta categoría en la administración pública, es que la inestabilidad de sus miembros en los cargos asignados o logrados por la vía del sufragio es mucho más marcada que en los niveles inferiores e implica en la mayoría de las veces la culminación de la carrera dentro del servicio civil. (P. ej. Presidente de la República, Gobernador y Alcalde.)
- **Funcionario:** Persona que realiza una función pública, tiene poder de decisión, mando, y ejercicio de autoridad. (P.ej. Secretarios, Jefes de Estado y Diplomáticos).

- **Empleado:** Aquel que preste un servicio para un órgano de Estado.

Queda claro que toda decisión tomada por un servidor público ha de repercutir, sea para bien o para mal, directamente sobre la población. Por esto resulta muy importante modificar la creencia que existe tanto por parte de la población como dentro de las mismas instituciones, de que vicios como corrupción y burocracia son las formas que predominan en cuanto a manejo organizacional de administración pública se refiere.

Una vez que las expectativas puestas en los funcionarios públicos no son alcanzadas, el nivel de credibilidad que la sociedad manifiesta va en declive. Y sólo mediante la nueva forma de gestión pública descrita con anterioridad se espera reformar dicha imagen y generar con esto mejores resultados.

La única manera de llegar a ese punto que se busca es priorizando la posición del funcionario dentro de la organización. La concepción del funcionario público como el capital humano de dicho organismo.

Casado (2003) El término Capital Humano fue utilizado por primera vez por el nobel de de Economía Theodore W. Schultz, en 1961 desde entonces este concepto se ha popularizado enfatizando sobre la premisa de que las personas son una fuente de generación de riqueza, una inversión que puede marcar la diferencia entre triunfar y perecer.

De un par de décadas a la fecha el Gobierno Federal ha puesto énfasis en que la función pública se lleve a cabo correctamente, esto mediante la Secretaría de la Función pública, organismo que pretende:

- Promover la cultura de la legalidad y el aprecio por la rendición de cuentas.
- Ampliar la cobertura, impacto y efecto preventivo de la fiscalización a la gestión pública.
- Inhibir y sancionar las prácticas corruptas.
- Articular estructuras profesionales, eficientes y eficaces del gobierno.
- Mejorar la regulación, la gestión y los procesos de la APF.
- Optimizar el uso y aprovechamiento de los inmuebles federales.

Los motivos por los que surge el servicio civil de carrera en México según Moctezuma:

- La demanda de personal altamente calificado para afrontar los nuevos retos que asume la función pública.

- Las nuevas condiciones prevalecientes en el ámbito mundial.
- El profundo desprestigio de los funcionarios públicos debido a casos de corrupción abuso de funciones e impunidad en el ejercicio de sus funciones.

Esta Secretaría tiene la siguiente Misión: Consolidar un Gobierno honesto, eficiente y transparente. Y como Visión para el año 2020 contemplan que la ciudadanía participe y confíe en la Función Pública.

A mayor o menor medida esta regulación del desempeño de los servidores públicos no se queda solamente a nivel Federal puesto que también se lleva a cabo a nivel Estatal y recientemente se ha incorporado a nivel municipal. Un claro ejemplo de lo anterior es el Municipio de General Terán, Nuevo León, que desde 2005 cuenta con registro de un código de ética específico para sus servidores públicos.

El ideal de un servidor público, entonces, sería que estos fueran emprendedores, que tengan una mayor responsabilidad sobre sus funciones y en aras de conseguir lo anterior es que se propone la incorporación del Servicio Civil de Carrera en la totalidad de la administración pública.

## 1.9 EL SERVICIO CIVIL DE CARRERA

"un sistema de administración con un servicio civil de carrera que no tenga un buen sistema de evaluación no puede funcionar eficientemente" Esteban Moctezuma.

Desde hace más de una década la administración pública contemporánea ha impulsado el servicio civil de carrera, que busca incorporar a las dependencias un sistema integral de profesionalización y evaluación de desempeño en los servidores públicos.

A comparación con otros países, en México resulta aún un tema transitorio en los gobiernos turno, así como un tema un poco difícil de aterrizar entre los funcionarios.

El servicio público de carrera es sólo una política variable dentro de la administración pública, por lo que no es posible discutirla sin hacer referencia a la estructuras gubernamentales y su propia evolución, como lo explica el Comité de Expertos en Administración Pública de la Organización del las Naciones Unidas, "las reformas a los servicios civiles contemporáneos están particularmente relacionadas con las reformas administrativas centradas en la acción estratégica, el fortalecimiento de las instituciones de gobierno y los procesos de toma de decisiones, coordinación y eficiencia del sector público" (UNPAN, ONU.)

A nivel federal se tiene referencias amplias puesto que existe un órgano responsable de controlar o diseñar los sistemas de un servicio civil de carrera y este se encarga de documentar los resultados obtenidos, a nivel estatal queda un campo limitado ya que se cumple en teoría con capacitaciones a funcionarios pero sin ejercer del todo el cumplimiento de los objetivos de este servicio civil y a nivel municipal, que es a lo que se refiere de manera concreta el presente proyecto, se ha encontrado que en la práctica es inexistente.

Desde 1995, algunas dependencias ya han realizado el servicio civil de carrera o buscan de cierta forma sistemas de profesionalización de los funcionarios, el cuadro siguiente especifica los organismos que han prestado atención al tema expuesto:

### **Servicios Civiles en México**

INSTITUCION	SERVICIO DE CARRERA
Comisión Nacional del Agua	Sistema de Especialistas en Hidráulica
Instituto Federal Electoral	Servicio Profesional Electoral
Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.	Sistema Integral de Profesionalización
Procuraduría Agraria	Servicio Profesional Agrario
Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal.	Instituto de Formación Profesional
Procuraduría General de la República	Carrera de Agente del Ministerio Público Federal
Secretaría de Educación Pública	Carrera Magisterial
Secretaría de Relaciones Exteriores	Servicio Exterior Mexicano
Sistema de Administración Tributaria (Secretaría de Hacienda y Crédito Público).	Servicio Fiscal de Carrera



Otro ejemplo encontrado acerca de este tema es en el Banco de México, donde si bien no existe formalmente un servicio civil, en la práctica se han consolidado ciertas tendencias, como la valoración de la experiencia y el mérito, que han arrojado buenos resultados (Contreras 2009).

También encontramos los casos de la Secretaría de Relaciones Exteriores que cuenta con su “servicio exterior mexicano”, el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática con su “Sistema integral de profesionalización”, y el Instituto Federal Electoral con su “Sistema de profesionalización del servicio electoral”.

El servicio civil en México es una necesidad latente que se ve reflejada en estas dependencias quienes lo han establecido, aunque unas con mayor grado de madurez y desarrollo que otras.

El cambio es posible si nos enfocamos en una profesionalización de los servidores públicos tal cual como en las organizaciones privadas existe el desarrollo de talentos.

Preguntas claves serían:

- ¿Cómo sabemos que las tareas y funciones de los servidores públicos son llevadas a cabo con eficiencia?
- ¿Cómo sabemos que el puesto que ejerce un servidor es el correcto a su perfil?

Es necesario que la labor de todo funcionario sea reconocida y recompensada, que reciba retroalimentación y promoción en caso de merecerlo.

El capacitar, evaluar, y gestionar a un funcionario resulta esencial para cumplir la misión y visión de la institución. Como en las organizaciones formales, el departamento de recursos humanos da claridad a estas interrogantes, en las instituciones gubernamentales.

Lo ideal sería que los departamentos de recursos humanos tuvieran un rubro que especificara y facilitara estos temas, pero en la práctica estos procesos son poco comunes y además vistos por los mismos funcionarios como complejos, por la misma burocratización y el rutinario papeleo ya mencionado.

El servicio civil de carrera, deberá necesariamente, emplearse como un instrumento para dar oportunidad a que los trabajadores se proyecten a niveles superiores dentro de la administración pública, previniendo que no se alteren las normas protectoras ya existentes.

La calificación profesional de los servidores públicos debe darse como condición para el desarrollo, eficiencia y productividad en las diferentes áreas de la gestión gubernamental.

Es imprescindible fomentar una cultura laboral orientada hacia el trabajo en equipo, así como una mayor integración entre las distintas áreas y el sistema, deberá desarrollar y mantener cuadros de profesionales que en forma sistematizada y ordenada permitan una renovación continua de los mismos.

Los cuadros de profesionales deberán formar parte del sistema permanente de capacitación y tendrán entre otras funciones:

- Promover el avance en los programas de trabajo lograr mayores niveles de eficacia.
- Permitir y establecer oportunidades de promoción y alta especialización a través del desarrollo profesional.

- Obtener seguridad y certidumbre laboral en el ejercicio de sus actividades.

Para garantizar cumplir con el trabajo que conlleva la profesionalización de los servidores públicos, el gobierno federal cuenta con un organismo encargado de esto: La Secretaría de Función Pública, esta realiza tareas como la coordinación de capacitaciones especiales para algunas secretarías, pero falta aún masificar el seguimiento del desarrollo profesional del servidor.

El proyecto para crear e implantar un verdadero Servicio civil de Carrera en la Administración Pública, deberá las siguientes características:

#### **Características de un buen servicio civil**

Proceso	Características
Ingreso	Reclutamiento amplio: selección pro mérito y con base en procedimientos transparentes.
Formación	Actualización permanente; especialización en funciones.
Evaluación	Instrumentos objetivos; insumo para toma de decisiones.
Promoción	Proceso basado en méritos; posibilidad de carrera horizontal.
Sanción	Mecanismos justos y transparentes

Fuente: <http://www.joseacontreras.net/ServProfCarrUAEM/sercivmex.htm> consultado 20/03/09.

Por tanto, más allá de la conveniencia o pertinencia de institucionalizar servicios de carrera, debe discutirse su factibilidad económica, administrativa y política, sobre todo en el caso de órganos municipales de control, cuyas dimensiones y posibilidades financieras son escasas.

En Nuevo León como en otros estados de la república se localizan un órgano lo que son los Institutos de Profesionalización para el servidor Público pero igual este no cumple con la totalidad de sus objetivos.

Las bases para el servicio civil se realice, se encuentra en específico, en el artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su apartado "B", detalla:

VII. La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El Estado organizará escuelas de Administración Pública.

VIII. Los trabajadores gozaran de derechos de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad.

Se señala como objetivo principal del servicio civil de carrera mejorar el desarrollo de los servidores públicos y apoyar la disminución de la discrecionalidad en la organización de los puestos y la corrupción, pero para cumplir con ello se requiere establecer mecanismos de control que son difíciles de monitorear, como la evaluación de desempeño y la rendición de cuentas. (Moctezuma, 1999. pp. 50)

La administración de municipios o municipalidad, va en desventaja para poder establecer un servicio civil de carrera y una causas es la falta de recursos financieros y la ausencia del manejo de personal.

De esta forma, es posible advertir que los órganos de control son un terreno propicio para el establecimiento de servicios civiles de carrera. No obstante, es necesario también estar conscientes de que estos sistemas requieren financiamiento, capacidad administrativa y de gestión y lo que se ha llamado "voluntad política".

El resultado de la práctica del servicio civil de carrera en otras regiones, auxiliará a reflexionar acerca de este tema, para posteriormente focalizarnos en la evaluación de desempeño el interés principal para el desarrollo del proyecto.

El servicio civil de carrera en Francia ha tenido un éxito significativo, José Contreras (2006) enlista algunos argumentos de los objetivos que cumple haber implementado el servicio civil de carrera en este país:

- El sistema de carrera es un sistema bien organizado.
- Existe un enfoque muy claro de carrera en donde el desarrollo de los funcionarios públicos está definido desde el momento en que inician su formación profesional.
- Se tiene una especie de aseguramiento de calidad a través del cual se cuida que la gente en formación efectivamente aprenderá a trabajar.
- Hay una especie de amalgama en la que los involucrados que van a recibir el impacto de la actuación de los servidores públicos, participen en la formación y en la definición de los sistemas de carrera desde las escuelas y las dependencias que van a reclutar a estos funcionarios hasta los sindicatos.
- Se conserva una mayor dependencia entre la función pública y el poder político.

Mientras que en países de Latinoamérica la experiencia es muy diferente, por que al igual que en México la rigidez del sistema hace que la implementación sea diferente de acuerdo a leyes y normas.

Moctezuma (1999) registra puntos importantes de lo que México debe implementar para tener un servicio civil centrado y organizado:

- Un proceso gradual de implementación del sistema con tiempo límite determinado para la transformación de todos los puestos y cargos en plazas de servicio civil.
- Una estructura orgánica con una sola organización directriz que tenga mayor jerarquía que las dependencias, y cuyas resoluciones sean de observancia obligatoria.
- Una organización rectora que realice estudios para el establecimiento de políticas, que vigile el cumplimiento de la normatividad y las políticas, que resuelva los problemas que se susciten en la materia y que evalúe objetivamente las modificaciones a los procedimientos que las dependencias sugieran para hacer más eficiente el sistema (incluyendo criterios de selección, promoción, capacitación y remuneración, entre otros).
- Establecer principios mínimos para los procesos de selección, reclutamiento, capacitación, promoción, evaluación de desempeño y separación de funcionarios públicos; sustentados en competencia por mérito e igualdad de oportunidades.
- Un programa de comunicación y cambio de cultura organizacional mediante el cual todos los funcionarios



públicos se enteren y sean partícipes de los cambios y procesos de selección, reclutamiento, capacitación, promoción, evaluación del desempeño y separación de funcionarios públicos, así como de sus derechos y obligaciones para crear una verdadera carrera de servicio civil.

- Un sistema de compensación que atraiga a individuos más competentes y cuyo atractivo dependa menos de la posibilidad de recibir un bono al final de un periodo, y que esté fundado en un sueldo base competitivo respecto del sector privado.
- Una base de datos con información de los funcionarios actuales y los de reciente separación, con el fin de catalizar los procesos de selección y reclutamiento para cubrir puestos vacantes.
- Un sistema de asignación de libre nombramiento por excepción que garantice que la persona nombrada sea la más capacitada para prestar los servicios de la plaza.
- Un programa de capacitación bien estructurado, con rubros de identificación de necesidades vinculadas a la productividad.
- Un sistema de evaluación del desempeño que obligue a los evaluadores a realizar una calificación veraz del cometido de los funcionarios a su cargo, vinculados con la misión del área, dependencia y de la política pública establecida.

- Un sistema de penalización adecuado y que se implemente para las personas que infrinjan las leyes, reglas y normas que rigen al servicio civil de carrera.
- Un sistema flexible que permita a cada dependencia establecer su propio sistema de servicio civil, sujeto a contrapesos de rendición de cuentas, transparencia y resultados en los servicios que ofrezca.
- Se debe evitar crear dos estructuras organizacionales en la misma entidad: una de servidores públicos antiguos inamovibles y otra de funcionarios “contratados por honorarios” que realicen la mayor parte del trabajo.
- Tampoco es recomendable dar demasiada ponderación a acciones discrecionales en los procesos de selección, evaluación de desempeño y separación de servidores públicos. Esto con el objetivo de evitar caer en el nepotismo, compadrazgo y vicios similares.

Es preciso tener en cuenta que algunos gobiernos de Latinoamérica han tenido complicaciones para conformar el servicio civil, y esto ha sido debido a los siguientes puntos:

- Rigidez en su conformación
- Burocratismo en el desempeño de sus tareas

- Ineficiencia en el uso de los recursos
- Rutina en el comportamiento de los funcionarios
- Excesiva autonomía respecto a las decisiones superiores
- Falta de rendición de cuentas ante la sociedad

Actualmente, los avances en la implementación del servicio Civil de Carrera se reflejan en el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, el cual establece en el Programa de Modernización Pública (Promap) que México debe contar con un servicio profesional de carrera que garantice una adecuada selección, desarrollo profesional y retiro digno de los servidores públicos, para la transformación de la administración pública en una organización con una cultura de servicio que favorezca la honestidad, la eficiencia y la probidad. (Moctezuma 1999. pp.161)

Dentro de las organizaciones gubernamentales los funcionarios se caracterizan por una cultura laboral enfocada a hacer solamente lo que tienen que hacer, sin el establecimiento de metas claras. De ahí la necesidad de un servicio civil de carrera constante no solo a nivel federal sino también municipal.

Queda claro que uno de los factores que obstaculizan en mayor medida la instauración del Servicio Civil de Carrera en México es de carácter cultural, lo que deja claro que la práctica de la evaluación es de reciente cuño por lo que la resistencia al cambio continúa latente muy probablemente debido al modelo tradicional que aún impera.

### **1.10 TEORÍAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

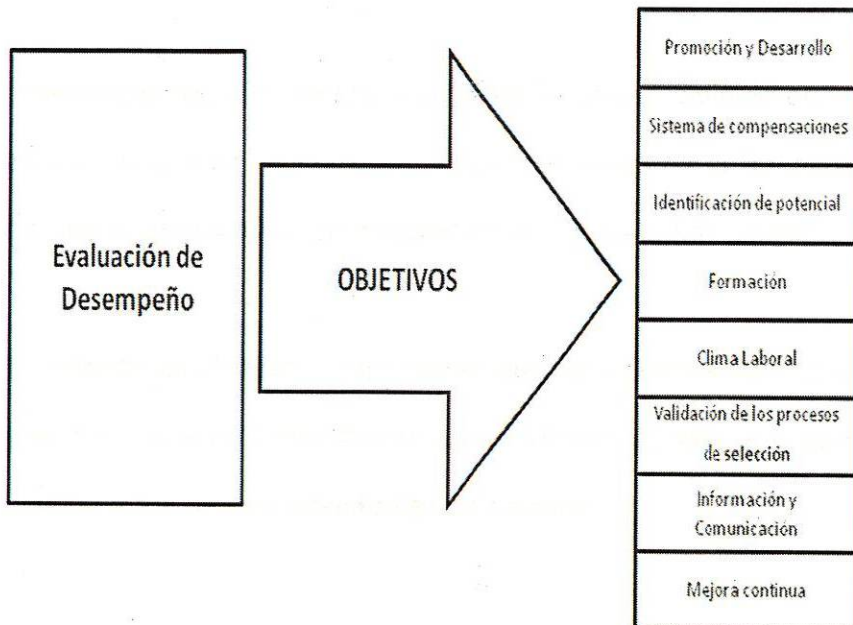
La evaluación del desempeño constituye uno de los subsistemas de la gestión de recursos humanos, siendo un instrumento productivo, ya que a través de éste se logran varios resultados claves para el éxito de toda organización.

Para conocer acerca sus objetivos, principios, métodos, importancia y ventajas, a continuación se exponen puntos de vista teóricos sobre este tema.

Harper & Lynch (1992) plantean que la evaluación del desempeño es una técnica o procedimiento que tiende a apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización.

La evaluación de desempeño ha de realizarse sólo sobre objetivos fijados, especificados y responsabilidades previamente asumidas, lo anterior gracias a la existencia de planificación del Servicio Civil de Carrera.

Los objetivos principales que se pueden obtener al realizar una evaluación de desempeño son los siguientes:



El llevar a cabo esta evaluación supone la puesta en práctica de una comunicación distinta entre evaluador y evaluado que habrá de arrojar resultados positivos de ser llevada como es esperado.

Para Puchol (1995) la evaluación del desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una organización, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios.

Herra y Rodríguez (1999) sostienen que la evaluación de desempeño es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en su cargo, y de su potencial de desarrollo.

Independientemente de que esta evaluación sea definida en función de datos duros o no es necesario dejar claro cuál es el beneficio que se obtendrá tanto para la organización como para el trabajador.

Se espera que pueda comprobarse qué tan eficaces son los procesos, y en función a esto determinar necesidades y ajustes que se necesitan realizar a los planes individuales de carrera.

La opinión del trabajador es importante y con este proceso de evaluación se mejora significativamente la comunicación como se mencionó con anterioridad.

Una vez detectados puntos clave dentro de la organización y su estructura será posible considerar y validar distintos estilos de liderazgo que puedan desarrollarse.

Todo lo anterior llevará a establecer sistemas meritorios más justos, que estén directamente relacionados con el desempeño de cada funcionario.

Así pues la evaluación de desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones. (Chiavenato, 2002).

A diferencia de antes, hoy en día se pretende que toda organización diseñe su propio sistema de evaluación, considerando resultados, conductas, rasgos que se relacionen con sus propios objetivos.

Carroll y Schneir (1982), citados en Morales, et al. (1999), sugieren la existencia de tres factores a considerar en cualquier sistema de evaluación del desempeño, y éstos son los siguientes:

- La identificación: que consiste en determinar qué áreas de trabajo debe considerar el evaluador a la hora de medir el desempeño.

- La medición: Realización de juicios por parte de los directivos sobre lo bueno o lo malo que ha sido el desempeño de un empleado.
- La gestión: Deberá buscarse el desarrollo máximo del potencial de los empleados de la organización.

Existen gran número de métodos de evaluación de desempeño, entre los más importantes pueden mencionarse los siguientes según Chiavenato (2007):

#### **a) Escalas gráficas (Ejemplo: anexo 1)**

##### Características

- ✓ Utiliza factores de evaluación previamente definidos y graduados
- ✓ Utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores.
- ✓ Cada factor se define con una descripción sumaria, simple, objetiva, para evitar distorsiones.
- ✓ Puede implementarse mediante varios procesos de clasificación



## Ventajas Elección de campo (Ejemplo Anexo 1)

- ✓ Es fácil de comprender y aplicar.
- ✓ Destaca lo más importante del empleado para la empresa.

## Desventajas

- ✓ Cae en la subjetividad.
- ✓ Se ajusta un instrumento.
- ✓ Es poco flexible.

## b) Elección Forzada (Ejemplo Anexo 2)

### Características

- ✓ Evalúa el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.

### Ventajas

- ✓ Resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de generalización.

### Desventajas

- ✓ Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planeamiento muy cuidadoso y demorado.

**c) Investigación de campo (Ejemplo anexo 3)**  
Características

La efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño; el especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados, y se lleva a cabo siguiendo los cuatro pasos que son:

- *Evaluación inicial:* El desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.
- *Análisis suplementario:* Una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.
- *Planteamiento:* Una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que puede implicar: conserjería al funcionario, readaptación del funcionario, entrenamiento, desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo, mantenimiento en el cargo.

- *Seguimiento*: se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.

#### Ventajas

- ✓ Permite al supervisor una profunda visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.
- ✓ Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas.
- ✓ Permite un planeamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
- ✓ Permite un acoplamiento con el entrenamiento o plan de carreras; acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal, y es, según Chiavenato (2000), el método de evaluación más completo.

#### Desventajas

- ✓ Tiene un elevado costo operacional, por la actuación de un especialista en evaluación.

- ✓ Hay retardo en el procedimiento por causa de la entrevista personal respecto a cada funcionario subordinado y al supervisor.

#### **d) Incidentes Críticos (Ejemplo anexo 4)**

##### Características

- ✓ Se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características fundamentales capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso).
- ✓ El supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos, con respecto al desempeño de sus subordinados, con el propósito de realzar los hechos positivos y corregir o eliminar los negativos.
- ✓ Los incidentes críticos son hechos –no opiniones o generalizaciones- sin embargo, no todos los hechos son críticos. Los hechos críticos son las acciones del empleado que en realidad hacen que su desempeño sea notablemente efectivo o inefectivo.

##### Ventajas

- ✓ Investigación objetiva en sus fases descriptivas, documentación detallada y precisa en lo que respecta
- ✓ La observación del comportamiento de los subordinados.

- ✓ El registro de hechos significativos.
- ✓ La investigación de la aptitud y el comportamiento.

#### Desventajas

- ✓ Inversión de tiempo considerable y proceso meticuloso.

#### e) 360 grados

##### Características

- ✓ Se evalúa desde todos los ángulos, el jefe, los subordinados, proveedores externos e internos, contribuyen a mejorar mediante la evaluación a las personas en su trabajo.

##### Ventajas

- ✓ Identifica la problemática directa del personal con sus compañeros de trabajo, para contribuir a que fluya comunicación directa y de este modo mejorar su desempeño.
- ✓ Promueve la comunicación efectiva.
- ✓ Requiere de una cultura organizacional comprensiva, donde los empleados puedan confiar en exponer sus ideas y aceptar los comentarios ya sea negativos o positivos de las personas que trabajan continuamente con este.
- ✓ Puede afectar la autoestima.

En la actualidad están surgiendo nuevos métodos de evaluación de desempeño como son la autoevaluación y autodirección de las personas, un involucramiento del empleado en la planeación de su desarrollo laboral con una visión hacia el futuro como una fuente inacabable de mejora en su desempeño.

Hay dos factores importantes por considerar obtener mejores resultados:

- Cambiar las estructuras departamentalizadas por procesos y equipos de trabajo.
- Hacer que los trabajadores participen de los resultados.

Además cada proceso de evaluación comprende tres fases que se desarrollan a lo largo del período o ciclo de actividad previsto por los directivos de la organización, el cual debe ser, según Alfonso Morales y colaboradores (1999), de un año. En este ciclo se deben cumplir los tres momentos o fases siguientes: preparación, desarrollo y conclusión del proceso de evaluación.

En la fase de preparación se comprueba la existencia de los requisitos del entorno necesarios y se completan las condiciones propias del sistema de evaluación;

en la fase del desarrollo se recopila toda la información posible sobre: la realización del trabajo, sobre el que debe haber un intercambio de información continuo, que cumple la función de realimentar el circuito y facilitar la marcha, y sobre el entorno, por si los cambios de todo tipo que van produciéndose influyen en el trabajo y en los requerimientos personales consiguientes, y es conveniente corregir y adaptar los programas establecidos; y en la fase de conclusión se lleva a cabo la evaluación en sentido estricto, se obtienen las consecuencias, se determinan las medidas a adoptar y se eleva la información de realimentación obtenida.

Es de suma importancia reconocer que un sistema de evaluación de desempeño depende, en gran parte, de una correcta comunicación entre los directivos y los empleados, y por esto mismo, debe evitarse el error, tan frecuente de muchas organizaciones, de dirigir la comunicación hacia su rendimiento en lugar de dirigirla hacia la persona.

Morales y colaboradores (1999) nos dicen que mantener un clima de comunicación franco y abierto permite averiguar el verdadero motivo de los problemas de rendimiento, y que este ambiente facilitará el camino para encontrar la solución más eficaz;

pero hacen hincapié en los peligros de una comunicación descalificativa, la cual provocará una postura defensiva en todos los trabajadores que imposibilitará la obtención de toda la información necesaria.

Además de factores, fases y comunicación en la evaluación del desempeño se deben adoptar ciertas decisiones acerca de posibles alternativas metodológicas que pueden plantearse antes, durante o después del proceso. Dichas elecciones son las siguientes: una auto-evaluación o evaluación por los niveles superiores; una apreciación global o análisis por factores; un cuestionario escrito o entrevista oral, u un enfoque individual o grupal

Las particularidades o características del individuo interactúan con la naturaleza del trabajo que realiza y con las características de la organización donde trabaja.

Partiendo de esta premisa, las conductas individuales tienen un efecto claro y directo sobre los resultados de la organización, y por esta razón, deben evaluarse algunas de estas particularidades o características.



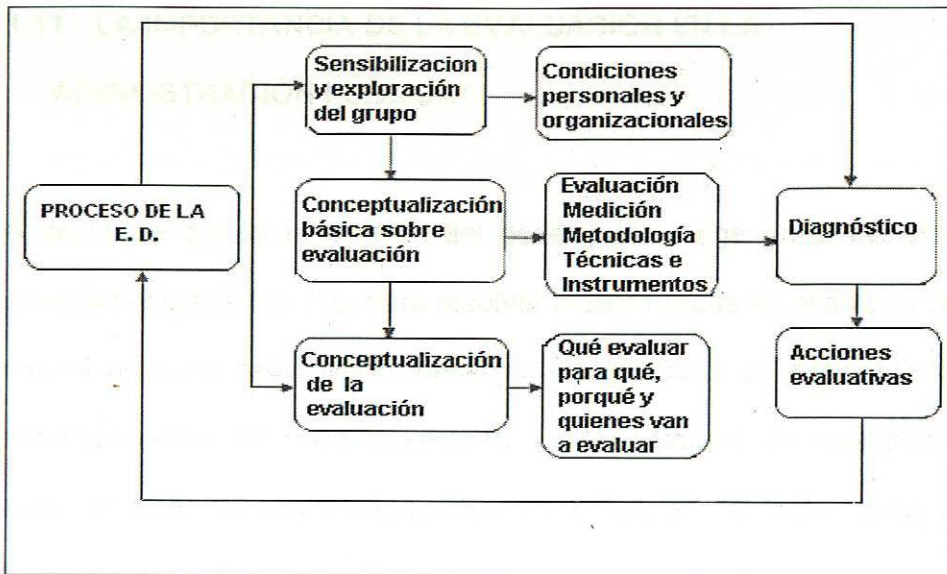
El proceso de la evaluación del desempeño debe iniciarse con la fijación de los criterios a evaluar, y algunos de éstos aparecen reflejados en el siguiente cuadro:

CUADRO 1: CRITERIOS DEL DESEMPEÑO

CAPACIDADES/HABILIDADES/ CUALIDADES	COMPORTAMIENTOS	RESULTADOS
Conocimiento del trabajo	Desempeña tareas	Ventas
Fuerza	Obedece instrucciones	Niveles de producción
Coordinación vista-tacto	Informa de los problemas	Calidad de la producción
Deseo de logro	Cuida el equipo	Desperdicios y desechos
Necesidades sociales	Mantiene registros	Accidentes
Responsabilidad	Cumple las disposiciones	Reparaciones de equipo
Lealtad y honestidad	Asiste regularmente	Clientes atendidos
Creatividad	Presenta sugerencias	Satisfacción de los clientes
Liderazgo	Evita fumar y consumir drogas	

FUENTE: Morales. (1999), Gestión integrada de personas, Bilbao, Descleé, pág. 176

Es además importante reconocer que un sistema de evaluación del desempeño, correctamente diseñado, es una herramienta esencial para alcanzar muchas de las finalidades de una organización como se aprecia en el ejemplo gráfico de Reyes y Marcano (2001).



Fuente: Reyes y Marcano (2001), La Evaluación Institucional. Venezuela, Universidad del Zulia Maracaibo.

La evaluación de desempeño debe significar mucho más que un requisito con el cual debe cumplirse y archivarse, pues una vez que la importancia de esta sea asumida y tomada en cuenta toda organización podrá ver mejoras claras en su estructura y desempeño, de ahí la importancia de que esta se realice en la Administración Pública.

## **1.11 LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

A pesar de que la evaluación del desempeño surge en la iniciativa privada finales de los 70s, para resolver problemáticas en el ámbito del capital humano, tales como identificar necesidades de capacitación, reconocimiento del buen desempeño, crear cuadros de reemplazo, detectar áreas de oportunidad, entre otras, hoy en día, este concepto se ha incorporado a la gestión pública.

Lo anterior sucede tras las reformas que han surgido en la Administración Pública Mexicana durante los dos últimos sexenios, si bien esta cuestión ya ha sido expuesta, no puede dejarse de lado la relevancia de la Evaluación de Desempeño como clave para la obtención de los nuevos objetivos que se persiguen en este intento de transición de pasar de ser un país burocrático a situarnos en la era de una administración moderna caracterizada por la hoy tan mencionada postburocracia.

Además que el en cuestiones de la ley de la transparencia y acceso de la información la evaluación representa uno de los rubros con ponderación para exponer el trabajo de las dependencias y de quienes están a cargo de administrarlas en cuanto los procesos de los recursos financieros, esquemas de control y seguimientos de proyectos.

Según Uvalle (2001) se va llegando lentamente a un entendimiento organizacional sobre la evaluación en la administración pública. Y esto a pesar de reconocer que dicha tarea no es nada fácil por lo que se debe propiciar un ambiente para que suceda.

## **1.12 LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL SERVIDOR PÚBLICO**

Es común que la Administración Pública se enfrente al conflicto de no contar con mecanismos sistemáticos de medición de rendimiento y eficacia.

Esto puede deberse tanto que exista burocracia dentro de la administración como a que falta interés a la hora de formalizar y considerar como relevante una evaluación de esta naturaleza.

En muchos países, a pesar de que existen procesos de evaluación de desempeño en administración pública, estos son considerados como un trámite más y no se relacionan con un intento de aprovechamiento de resultados.

Es indispensable tomar en cuenta una serie de características que aparecen en casi la totalidad de las evaluaciones de desempeño aplicadas en administración pública, estas se presentan a continuación:

- Por más objetiva que se pretenda llevar una investigación siempre existirá un sesgo subjetivo que es un punto indispensable a cuidar.
- Debe buscarse motivar al servidor que está siendo evaluado, de tal manera que pueda aumentar su rendimiento laboral.
- El proceso debe llevarse de manera justa, equitativa y objetiva, o al menos que esto sea siempre lo que se busque.
- Ha de buscarse que la calificación obtenida repercuta directamente en la situación laboral del funcionario. Sea para permitir su permanencia o estabilidad en el puesto como para recibir estímulos de cualquier tipo.

Queda claro que el esfuerzo que se realiza hoy en día para evaluar el desempeño de los funcionarios de la administración pública en México es muy reciente y por lo tanto hay mucho trabajo por hacer en este respecto.

El primer paso que se busca dar a nivel municipal con el presente proyecto es conocer la percepción de dichos funcionarios respecto a la introducción de este proceso de evaluación, para lo que es indispensable determinar sus actitudes y conocimientos al respecto.

Una actitud es un sentimiento positivo o negativo o un estado mental de alerta, aprendido y organizado mediante la experiencia, que ejerce influencia específica en la respuesta de una persona a la gente, objetos y situaciones, en este caso se hace referencia a la evaluación de desempeño. (Gibson, Ivanevich, Donelly, 2003. Pag.116)

**A continuación se presentan las características de las actitudes que se pueden averiguar al aplicar la escala Likert:**

- Dirección
- Intensidad
- Estabilidad
- Fortaleza

Existen otras características de las actitudes que no se pueden descubrir al aplicar el escalamiento pero que se señalan para apropiación de conocimientos del lector según Moreno, A. y Méndez H. (2008) son las siguientes:

- Importancia
- Visibilidad o relevancia externa
- Relevancia interna

## CAPÍTULO 2 Teoría Psicológica

- Involucramiento del Ego
- Integración y asilamiento
- Especificidad o Precisión
- Verificabilidad

Pichardo (2008) Lo verdaderamente indispensable –pero difícil de lograr- es la transformación de las actitudes del ser humano, no el cambio de estructura organizacional como se pensaba hasta hace un tiempo.

Un punto clave es calcular el grado de conocimiento del que disponen los funcionarios públicos que están siendo evaluados acerca de las teorías de evaluación de desempeño, pues este conocimiento determinará en qué medida la aplicación de una evaluación contribuirá a la obtención de resultados objetivos que se traduzcan en una mejora directa para las dependencias gubernamentales.

### **Hipótesis:**

Los directivos y coordinadores de la Secretaría de Desarrollo Social y Humano de San Pedro Garza García muestran un bajo nivel de conocimiento y actitud desfavorable hacia los procesos de evaluación de desempeño.

## CAPÍTULO 2. Desarrollo Metodológico

- **Diseño:** El presente proyecto se basa en un tipo de diseño *Ex postfacto* transversal descriptivo, lo cual se detalla a continuación:

Los diseños transversales recolectan datos en un tiempo único y buscan describir y analizar la incidencia de determinada variable en dicho momento. Así pues describen un panorama del estado de sus variables solo en el tiempo que fueron aplicados.

Hablar de diseño *Ex postfacto* se refiere a una estructura de variables previamente dada en la que el investigador no podrá realizar modificaciones en las mismas. Es decir, la selección de sujetos no se realiza al azar sino dependiendo de las características que estos posean.

Se establece entonces relación entre variables en situaciones naturales, siendo esta una ventaja de dichas investigaciones sobre los experimentos, resultan mucho más representativas en cuanto a sujetos se refiere. (Méndez, H., Peña Moreno J. 2008).



▪ **Sujetos y/o Participantes:**

Para el presente proyecto, habiendo decidido que este se realizaría en la Secretaría de Desarrollo +Social y Humano del municipio de San Pedro Garza García Nuevo León, se optó por aplicar la encuesta sobre conocimiento y actitud de evaluación de desempeño a 31 funcionarios de dicha organización pública. A continuación la siguiente tabla detalla de manera más específica a la muestra:

<b>Participantes</b>	<b>Genero</b>	<b>Edades oscilantes</b>	<b>Puestos</b>
31	18 Masculino.	23 – 40	2 directores 2 subdirectores 14 coordinadores
	13 Femenino.	23 – 60	2 directoras 11 coordinadoras

Es importante mencionar que en caso de querer conocer aun más a fondo algunas características de la muestra se puede observar el anexo # 5.

### ▪ **Escenario**

La aplicación de la encuesta se llevo a cabo en las oficinas correspondientes de cada funcionario, las cuales cuentan con una infraestructura adecuada para desempeñar sus labores ya que su iluminación y un clima están reguladas para un desempeño mas optimo, así como el recurso inmobiliario (Fax, teléfono, impresoras , etc.) . El anexo # 6 ilustra claramente este punto.

### ▪ **Instrumento**

El instrumento utilizado fue la encuesta sobre la perspectiva del proceso de evaluación de desempeño, cuyo tipo de diseño ya se explicó con anterioridad.

Consiste en un documento dividido en tres partes que son:

- Datos del Informante: Puesto, Género, Antigüedad de laborar en el municipio y edad.
- Sección sobre actitud hacia una evaluación de desempeño que consta de 10 ítems.
- Sección de opinión general sobre Evaluación de Desempeño que consta de 10 ítems.

Se estableció que los datos obtenidos de los directivos y coordinadores de la institución se manejarían de forma totalmente confidencial, cuestión que se respetó en todo momento mediante la carta de compromiso con la directora de la secretaría. (Ver anexo 7).

▪ **Procedimiento:**

Para una mejor comprensión de la gestión del presente proyecto de campo se establece por etapas:

**Etapa uno:** Se diseñó el anteproyecto el cual incluye los elementos del proyecto como lo son: Tema, Planteamientos estratégicos como el problema, justificación, objetivos, marco de referencia, etc.

**Etapa dos:** Consistió en la elaboración y diseño del Instrumento de implicó el cual se conformó bajo las dimensiones centrales de actitudes y conocimiento. En esta etapa se recurrió a un proceso de validación externa a cargo de un investigador especialista en el campo del comportamiento organizacional.

**Etapa tres:** Se solicitó el permiso de la Secretaría de Desarrollo Social y Humano para la aplicación de la Evaluación.

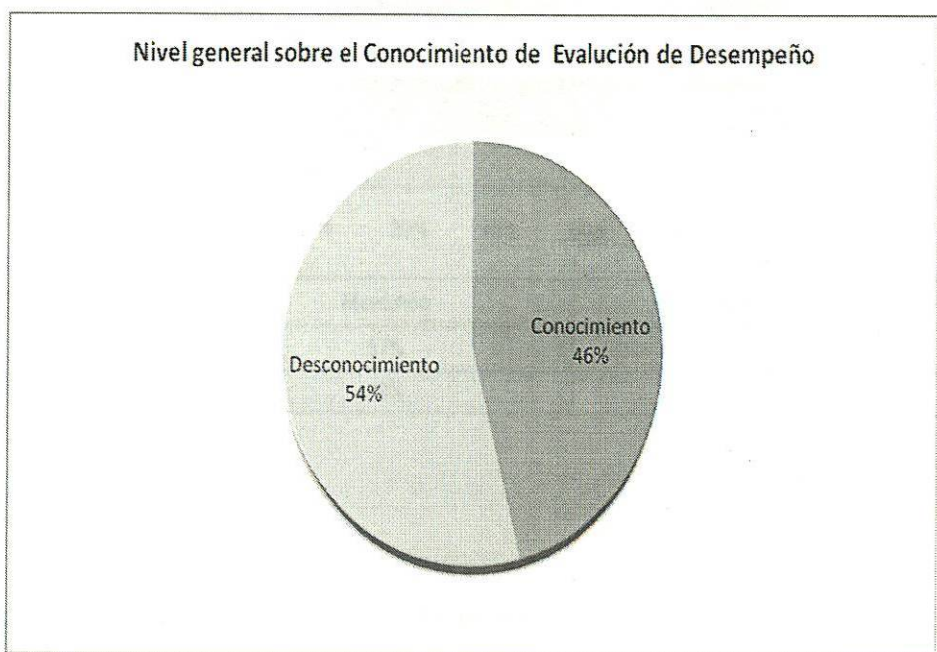
**Etapa cuatro:** Hace referencia a la administración del instrumento, que se desarrollo de la siguiente manera:

- Rapport para la implementación.
- Solicitud de permiso para la aplicación del instrumento a cada participante.
- Entrega personalizada del instrumento y explicación monitoreada guiada sobre la contestación del mismo. Dicha aplicación se llevo a cabo en un horario comprendido entre 8 y 10 a.m. en citas concertadas en un transcurso de 2 semanas, en el bimestre Febrero-Marzo de 2009
- Recepción del instrumento y agradecimiento al participante.
- **Etapa cinco:** Tratamiento de los resultados a través de una matriz de datos que contempla: ¿Quiénes?, ¿Dónde? y ¿Cómo participaron?

### CAPÍTULO 3. Análisis de los resultados.

#### A. Sobre la tendencia del conocimiento.

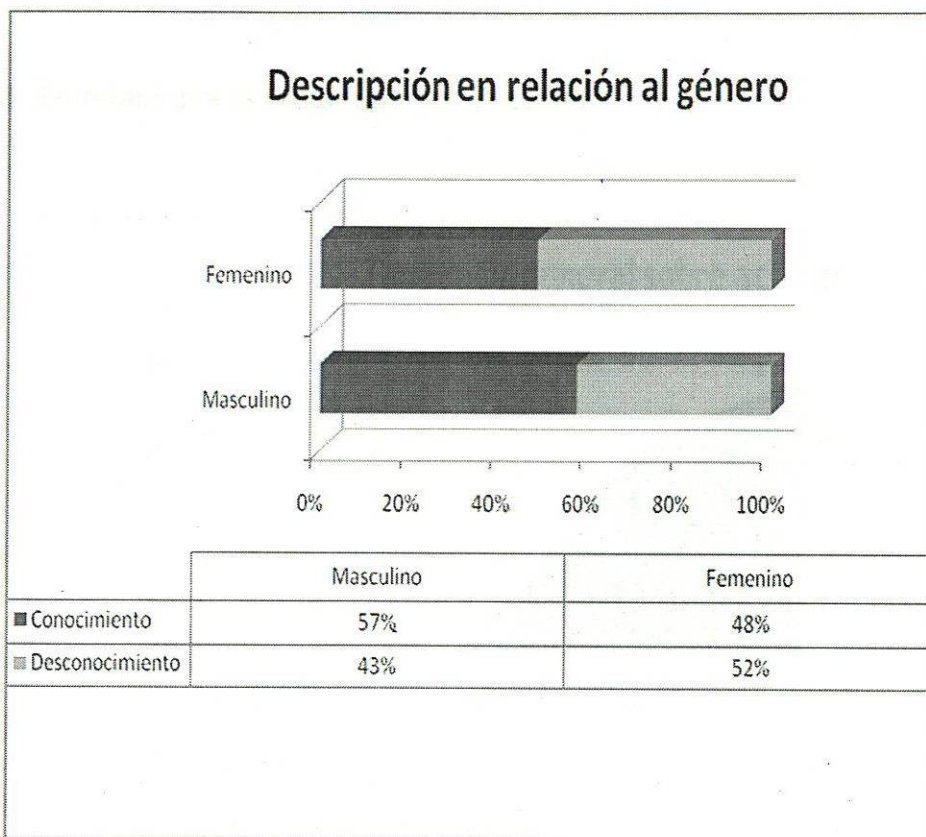
Una vez culminado el proceso del presente proyecto y se analiza a continuación los resultados arrojados por el instrumento previamente descrito.



Gráfica no. 1

La grafica # 1 demuestra uno de los puntos centrales del proyecto, el cual consistió en determinar el grado de conocimiento sobre el proceso de evaluación de la desempeño. Los resultados son muy claros un 54% cuenta con un nivel de desconocimiento lo cual invita a una cultura de entrada a socializar entre el personal que es un proceso de evaluación de desempeño y sus implicaciones.

Es importante mencionar que el 46% que refleja conocimiento puede ser reforzado en la cultura de desempeño.

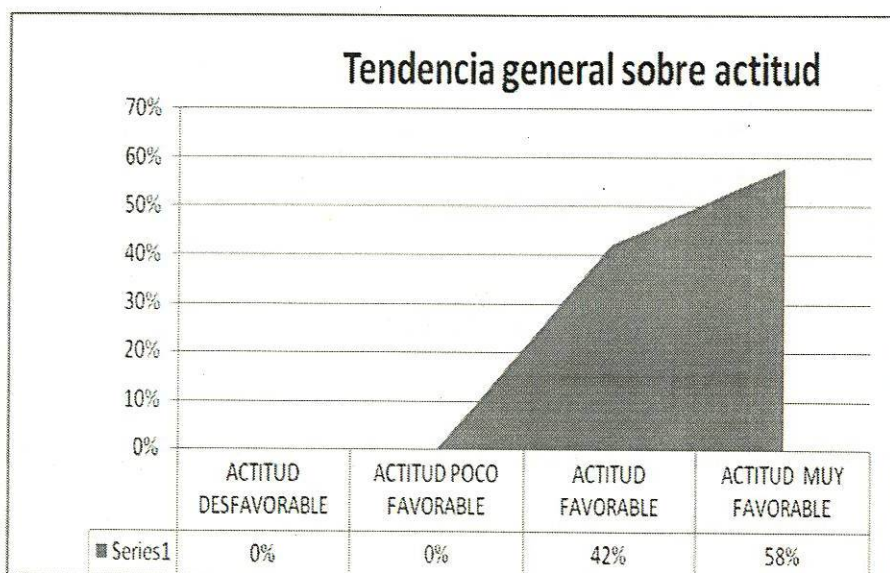


Gráfica no.2

La gráfica # 2 describe el conocimiento de los procesos de evaluación de desempeño en base al género. En el que el conocimiento en el sector masculino es de un 57 % y en el femenino es de 48 %.

En cuanto al desconocimiento refleja un 43% en el sector masculino y en el femenino de un 52%. Está claro que las diferencias no son tan significativas pero si dignas de considerarse.

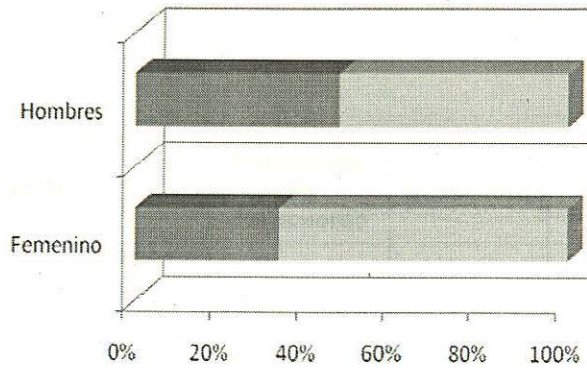
**B. En relación a la tendencia de la actitud.**



Gráfica no. 3

Otra variable medida por la encuesta y considerada a lo largo de este proyecto como fundamental es la actitud que se tenga hacia los procesos de evaluación de desempeño de manera general se puede observar en la grafica # 3 que existe una buena tendencia de actitud hacia el proceso de evaluación de desempeño (favorable 42% y 58 % muy favorable). Esto refleja que la muestra reconoce la importancia de un proceso de este tipo en la organización.

### Descripción de actitud respecto al género



	Femenino	Hombres
■ ACTITUD FAVORABLE	33%	47%
■ ACTITUD MUY FAVORABLE	67%	53%

Gráfica no. 4

Mientras que la medición de la actitud respecto al género se presenta una actitud muy favorable en un 67% en el género femenino y en el masculino la actitud muy favorable esta 53%. (Véase gráfica # 4).



**C. Proyección de resultados con base al ítem – actitud en el género femenino**

<b>Formulación:</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>Acuerdo</b>	<b>Totalmente De acuerdo</b>
1.La evaluación de desempeño es una herramienta para mejorar las relaciones de trabajo.			53%	47%
2.Una evaluación de desempeño contribuye a la toma de decisiones sobre las tareas que desempeña un trabajador.			53%	47%
3. Para realizar un proceso de evaluación es importante la sinergia entre directivos y evaluadores.			53%	47%
4. Aplicar una herramienta de evaluación de desempeño genera oportunidades de promoción y crecimiento profesional y personal en los trabajadores.		30%	70%	
5. Considera que la evaluación de desempeño contribuye a decidir la permanencia del trabajador con su puesto.		47 %	53%	
6. Considera que la evaluación del desempeño puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador, tales como: problemas personales y prejuicios, entre otros.	8%	23 %	30%	39 %
7. Es necesario evaluar el desempeño de sus subordinados y que estos lo evalúen a usted.		8%	53 %	39 %
8. Considera necesario una previa sensibilización o motivación para realizar una evaluación de desempeño.		46 %	30 %	23 %
9.Considera que se encuentra en		8%	84%	8%

un momento adecuado para ser parte de un proceso de evaluación de desempeño.				
10. Para otorgar un reconocimiento es necesaria una previa aplicación de evaluación de desempeño		39 %	46%	15%

**D. Proyección de resultados con base al ítem – actitud en el género masculino**

<b>Formulación:</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>Acuerdo</b>	<b>Totalmente De acuerdo</b>
1. La evaluación de desempeño es una herramienta para mejorar las relaciones de trabajo.		16%	39%	45%
2. Una evaluación de desempeño contribuye a la toma de decisiones sobre las tareas que desempeña un trabajador.			61 %	39 %
3. Para realizar un proceso de evaluación es importante la sinergia entre directivos y evaluadores.		5 %	28 %	67 %
4. Aplicar una herramienta de evaluación de desempeño genera oportunidades de promoción y		5%	39%	56%

crecimiento profesional y personal en los trabajadores.				
5. Considera que la evaluación de desempeño contribuye a decidir la permanencia del trabajador con su puesto.	5%	11%	28%	56 %
6. Considera que la evaluación del desempeño puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador, tales como: problemas personales y prejuicios, entre otros.		39 %	50%	11%
7. Es necesario evaluar el desempeño de sus subordinados y que estos lo evalúen a usted.		11%	44.5%	44.5 %
8. Considera necesario una previa sensibilización o motivación para realizar una evaluación de desempeño.		33 %	39%	28 %
9. Considera que se encuentra en un momento adecuado para ser parte de un proceso de evaluación de desempeño.		11%	39%	50%
10. Para otorgar un reconocimiento es necesaria una previa aplicación de evaluación de desempeño	11%	16%	39%	34%

## Capítulo 4. Conclusiones

Los resultados expuestos demuestran que los directivos y coordinadores de la Secretaría de Desarrollo Social y Humano del municipio de San Pedro Garza García, presentaron un conocimiento y una actitud favorable hacia los procesos de evaluación de desempeño, de ahí que la hipótesis planteada del trabajo de campo sea rechazada.

Por lo tanto, es importante que los datos recabados sean tomados en cuenta para poder sustentar un proyecto a mediano plazo sobre un sistema de evaluación de desempeño dentro de la dependencia gubernamental, en el cual los funcionarios conozcan las herramientas y sean capaces de aplicarlas con la mayor información posible para crear un ambiente de confianza para que los resultados sean manejados con objetividad.

Al conocer que la actitud es muy favorable ya que los funcionarios reconocen la importancia del proceso de evaluación y sus beneficios a nivel laboral, pero que hay que empezar por gestionar primero una cultura del proceso ya que el nivel de conocimiento es un área de oportunidad en el capital humano.

Por último, se presentaron algunos comentarios que los funcionarios hicieron con referencia a lo que esperaban de los procesos de esta índole, para que sean realmente considerados en su desarrollo profesional y no queden en un proceso más de información burocrática, dada la favorable respuesta en cuanto a la actitud.

## **Capítulo 5. Recomendaciones**

Al incorporarse un programa de evaluación de desempeño será necesario enfatizar en el cambio de estrategia informativa de las herramientas que se utilizarán.

Es decir, se pretende que mediante un manual la Secretaría viva el proceso de evaluación como suyo, no como una amenaza o intromisión a su estructura sino todo lo contrario.

Que la evaluación se convierta en un proceso de mejora puesto que ellos elegirán el tipo de herramienta que vaya de acuerdo a su estructura organizacional y las necesidades de esta-

Se espera que al tener mayor conocimiento de dichos procesos, los funcionarios lograrán aprovechar mejor las herramientas para evaluar a su personal, y lograr que su departamento sea más eficiente y eficaz.

Asimismo se recomienda crear un comité responsable de los procesos de evaluación de desempeño, y así se diseñe un manual informativo sobre métodos de evaluación de desempeño que los funcionarios públicos puedan ubicar con facilidad para poder elegir de estas opciones la que se ajuste a las necesidades de su dependencia.

Si se logra un cambio mediante la implementación de programas de capacitación, modificación de actitud ante la evaluación y un Servicio Civil de Carrera efectivo podrá modificarse la compleja sensación ciudadana que ve al aparato estatal cerca y lejos, como un mal necesario. Cerca porque lo necesitan y lejos porque les resulta incomprensible su estructura.

Al incorporar programas integrales en el área de recursos humanos las dependencias desarrollarán un capital humano más eficaz, en torno a la competencia y al de incorporar un modelo de capacitación y formación en base al desempeño; con esto, se podrá llevar a los funcionarios a trabajar en aras de la eficacia y eficiencia pero sobre todo buscando el beneficio de la sociedad en general.

# ANEXOS

## Anexo 1

### Ejemplo de Evaluación de desempeño por el método de escala gráfica

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
Nombre del empleado: _____		Fecha ____/____/____			
Departamento/Sección _____		Cargo _____			
1. DESEMPEÑO EN LA FUNCIÓN					
Considere sólo el desempeño actual del empleado en su función					
	ÓPTIMO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	INSUFICIENTE
<b>PRODUCCIÓN</b> Volumen y cantidad de trabajo ejecutado normalmente	Sobrepasa exigencias. Muy rápido.	Con frecuencia sobrepasa exigencias.	Satisface exigencias.	A veces está por debajo de las exigencias.	Siempre por debajo de las exigencias. Muy lento.
<b>CALIDAD</b> Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado.	Siempre superior y puntual en el trabajo.	A veces superior y cuidadoso en el trabajo.	Satisfactorio y cumplimiento aceptable	Parcialmente satisfactorio y a veces comete errores.	Nunca es satisfactorio y comete muchos errores.
<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</b> Grado de conocimiento del trabajo.	Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos.	Conoce lo necesario.	Conocimiento suficiente del trabajo.	Conoce parte del trabajo y necesita capacitación.	Tiene poco conocimiento del trabajo.
<b>COOPERACIÓN</b> Actitud hacia la organización, la jefatura y los compañeros de trabajo.	Posee excelente espíritu de colaboración y es diligente.	Se desempeña bien en el trabajo de equipo y procura colaborar.	Colabora normalmente en el trabajo de equipo.	No demuestra buena voluntad; sólo colabora cuando es muy necesario.	Se muestra renuente a colaborar.
2. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES					
Considere sólo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su cargo.					
<b>COMPRESIÓN DE SITUACIONES</b> Grado en que capta la esencia de un problema. Capacidad de asociar situaciones y captar hechos.	Óptima capacidad de intuición y percepción.	Buena capacidad de intuición y percepción.	Capacidad de intuición y percepción satisfactorias.	Poca capacidad de intuición y percepción	Nulas capacidades de intuición y percepción.
<b>CREATIVIDAD</b> Ingenio, capacidad de crear ideas y proyectos.	Tiene siempre ideas excelentes; es creativo y original.	Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos.	Algunas veces hace sugerencias	Levemente rutinario y tiene pocas ideas propias.	Tipo rutinario. Carece de ideas propias.
<b>CAPACIDAD DE REALIZACIÓN</b> Capacidad de llevar a cabo ideas y proyectos	Óptima capacidad de concretar ideas nuevas.	Buena capacidad de concretar ideas nuevas.	Pone en práctica ideas nuevas con habilidad satisfactoria.	Tiene cierta dificultad para concretar nuevos proyectos.	Incapaz de llevar a cabo una idea o proyecto.

Fuente: Chiavenato (2000), Administración de recursos humanos. Colombia, McGraw-Hill, 5ª. Edición, pág. 369

## Anexo 2

### Ejemplo de Evaluación de Desempeño de Elección Forzada

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
Empleado _____							
Cargo _____				Sección _____			
<p>Las siguientes son frases de desempeño. Escriba una X en la columna lateral, bajo el signo + para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y bajo el signo - para indicar la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.</p>							

	No.	+	-		No.	+	-
Sólo hace lo que le ordenan	01			Tiene temor de pedir ayuda	17		
Comportamiento irreprochable	02			Mantiene su archivo siempre ordenado	18		
Acepta críticas constructivas	03			Es rápido	19		
No produce cuando está sometido a presión	04			Es dinámico	20		
Es cortés con los demás	05			Tiene buena memoria	21		
Vacila al tomar decisiones	06			Nunca es entusiasmado	22		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial por desarrollar	23		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca se muestra desagradable	24		
Se esmera en el servicio	09			Nunca hace buenas sugerencias	25		
No tiene formación adecuada	10			Le gusta reclamar	26		
Tiene buena apariencia personal	11			Tiene criterio para tomar decisiones	27		
Siempre comete errores	12			Regularmente debe llamarle la atención	28		
Se expresa con dificultad	13			Es hostil por naturaleza	29		
Conoce su trabajo	14			Ya presentó baja en producción	30		
Es cuidadoso con las instalaciones de la organización	15			Interrumpe constantemente el trabajo	31		
Espera siempre recompensas	16			Le gusta su trabajo	32		

Fuente: Fuente: Chiavenato (2000), Administración de recursos humanos, Colombia, McGraw-Hill, 5ª. Edición, Pág. 373



## Anexo 3

### GUÍA DE ENTREVISTA DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

1. ¿Qué podría decirme acerca del desempeño del empleado? –nombrar-
2. ¿Fue satisfactorio el desempeño?
3. ¿No fue satisfactorio?

#### MENOS QUE SATISFACTORIO

#### SATISFACTORIO

#### EVALUACION INICIAL

- |   |   |
|---|---|
| 4. ¿Por qué fue insatisfactorio el desempeño?                                       | 4. ¿Por qué fue satisfactorio el desempeño, o muy bueno?          |
| 5. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño?                                    | 5. ¿Qué motivos justifican ese desempeño?                         |
| 6. ¿Qué responsabilidades, de las descritas en su cargo, dejó de cumplir? ¿Por qué? | 6. ¿Atendió a todos los ítems de su descripción? ¿Por qué?        |
| 7. ¿Se atribuyeron estas responsabilidades al empleado? ¿Cómo se comportó?          | 7. ¿Se atribuyeron otras responsabilidades al empleado? ¿Por qué? |
| 8. ¿Por qué el empleado tuvo que asumir estas responsabilidades?                    | 8. ¿Por qué el empleado tuvo que asumir esas responsabilidades?   |
| 9. ¿Posee cualidades?   | 9. ¿Es deficiente en algún aspecto?                               |

#### ANÁLISIS COMPLEMENTARIO

- |   |   |
|---|---|
| 10. ¿Qué tipo de ayuda recibió el empleado? | 10. ¿Ya cumplió el empleado tareas más complejas? ¿Ya sustituyó a alguien en un cargo más alto? |
| 11. ¿Cuáles fueron los resultados?          | 11. ¿Cuáles fueron los resultados?  |
| 12. ¿Ya recibió capacitación?               | 12. ¿Ya recibió capacitación?   |
| 13. ¿Necesita capacitación?                 | 13. ¿Necesita capacitación? ¿Demuestra potencial para desarrollarse?                            |

#### PLANEACION

14. ¿Qué otros aspectos le gustaría analizar con relación al desempeño y al potencial del empleado?
15. ¿Qué plan de acción recomienda para su empleado? –el asesor debe leer y explicar al supervisor todas las opciones del plan de acción-
16. ¿Por qué recomienda este plan?
17. ¿Está seguro de que ésta es la mejor recomendación?
18. Indique, en orden de prioridades, dos probables sustitutos para este empleado.
19. ¿Hubo cambios de sustitutos con relación a la evaluación anterior? ¿Por qué?
20. Después de analizar el desempeño, ¿qué evaluación daría a este empleado?

## ANEXO 4

### Ejemplo de Evaluación de Desempeño de Incidentes Críticos

#### 1. VIVEZA PARA LAS SITUACIONES PROBLEMÁTICAS

<p>A. No ve los problemas          B. Pasó por alto las causas del problema          C. Dejó de observar las situaciones especiales.</p>	<p>A. Observó los problemas tan pronto se presentaron          B. Reconoció las causas del problema          C. Reconoció las situaciones que pudieran producir problemas.</p>
--	--

FECHA	LETRA	SUCEDIDO	FECHA	LETRA	SUCEDIDO

<p style="text-align: center;"><b>ROJO</b></p> <p>Llegó una carta especial aproximadamente al mismo tiempo que la entrega normal del correo. En lugar de entregar la carta especial inmediatamente, este empleado la colocó en el correo regular.</p>	<p style="text-align: center;"><b>AZUL</b></p> <p>Este individuo estaba trabajando tarde un viernes. Descubrió que un horno eléctrico se había apagado accidentalmente. Telefonó a su supervisor a su casa. Esta pronta acción previno que el horno se congelara durante el fin de semana</p>
---	---

---

Fuente: Flanagan y Miller (1955) en: Chruden y Sherman, Jr. (1997) Administración de personal, 20ª. Reimpresión, México, Compañía Editorial Continental, pág. 249

Las excepciones positivas –lado azul- deben realizarse y ponerse más en práctica, en tanto que las negativas –lado rojo- deben corregirse y eliminarse. Cada factor de evaluación se utiliza en términos de incidentes críticos o excepcionales.

El método de incidentes críticos, el cual enfatiza la importancia de registrar tanto los esfuerzos como las debilidades en áreas específicamente categorizadas, es uno de los métodos más efectivos para alcanzar los resultados deseados del programa de evaluación del personal que labora en una organización, ya que proporciona una información concreta que puede y debe ser discutida con el empleado, de preferencia cuando ocurra el incidente.

Otra forma de registrar los incidentes críticos, y su ejemplo es parecido al de Flanagan y Miller, pero varía un poco en su estructura. Su ejemplo es el siguiente:

LADO ROJO

FECHA DE OCURRENCIA	ÍTEM	INCIDENTE CRÍTICO NEGATIVO

Factor de evaluación: PRODUCTIVIDAD

Ítems:

**A: Trabajó lentamente**

**B: Perdió tiempo en el periodo de trabajo**

**C: No inició su tarea de inmediato**

LADO AZUL

FECHA DE OCURRENCIA	ÍTEM	INCIDENTE CRÍTICO NEGATIVO

Factor de evaluación: PRODUCTIVIDAD

Ítems:

**A: Trabajó rápidamente**

**B: Economizó tiempo en el periodo de trabajo**

**C: Comenzó de inmediato la nueva tarea**

Fuente: Chiavenato (2000), Administración de recursos humanos, 5ª. Edición, Bogotá, Colombia, McGraw-Hill, pág.380

## ANEXO 5

Sujeto	G	A	E	P	T. A	D	C
s1	F	8 A 12	23-25	coordinadora	36/MF	5	5
s2	F	1 A 3	35 A 45	coordinadora	32/MF	7	3
S3	F	13 MÁS	35 A 45	coordinadora	27/F	4	6
S4	F	4 A 7	55 A 56	coordinadora	36/MF	3	7
S5	F	1 A 3	45 A 55	Directora	26/F	7	3
S6	F	8 a 12	23 A 35	coordinadora	32/MF	4	6
S7	F	8 A 12	35 A 45	coordinadora	34/MF	7	3
S8	F	8 A 12	55 A 65	Directora	24/F	6	4
S9	F	1 A 3	23 A 35	coordinadora	32/MF	2	8
S10	F	4 A 7	23 A 35	coordinadora	31/MF	8	2
S11	F	8 A 12	35 A 45	coordinadora	28/F	5	5
S12	F	1 A 3	35 A 45	coordinadora	32/MF	5	5
S13	F	4 A 7	35 A 45	Coordinadora	27/F	7	3
S14	M	8 A 12	35 A 45	Coordinador	33/MF	2	8
S15	M	8 A 12	55 A 65	Coordinador	37/MF	2	8
S16	M	1 A 3	23 A 35	Coordinador	27/F	6	4
S17	M	1 A 3	55 A 65	Director	36/MF	4	6
S18	M	13 MÁS	45 A 55	Coordinador	36/MF	1	9
S19	M	1 A 3	35 A 45	Subdirector	38/MF	2	8
S20	M	1 A 3	35 A 45	Coordinador	34/MF	5	5
S21	M	13 MÁS	35 A 45	Coordinador	25/F	5	5
S22	M	1 A 3	55 A 65	Subdirector	31/F	5	5
S23	M	13 MÁS	35 A 45	Coordinador	26/F	5	5
S24	M	4 a 7	23 A 35	Coordinador	30/F	8	2
S25	M	1 A 3	35 A 45	Coordinador	29/F	3	7
S26	M	13 MÁS	35 A 45	Coordinador	30/F	5	5
S27	M	4 A 7	45 A 55	Coordinador	24/F	2	8
S28	M	4 A 7	23 A 35	Director	35/MF	6	4
S29	M	1 A 3	23 A 35	Coordinador	32/MF	7	3
S30	M	1 A 3	23 A 35	Coordinador	36/MF	3	7
S31	M	13 MÁS	35 A 45	Coordinador	35/MF	3	7

## ANEXO 6



### U. A. N. L. Facultad de Psicología



Marzo del 2009

E.E.D.

(Encuesta sobre la perspectiva del proceso de evaluación de desempeño).

• **Notas aclaratorias:**

- 1) El presente instrumento, tiene la finalidad de conocer su sentir y opinión en relación a las implicaciones de un proceso de evaluación de desempeño en la organización.
- 2) Es importante mencionar que dicho instrumento es anónimo y confidencial por tal motivo le solicitamos contestar de manera honesta y objetiva.
- 3) Los datos recabados de la siguiente encuesta serán manejados con ética y confiabilidad.
  - **Nota especial:** En caso de alguna duda o inquietud favor de comunicársela al examinador.

### I. Datos del informante

▶ Puesto: \_\_\_\_\_

▶ Género: Femenino / Masculino

▶ Antigüedad de laborar en el municipio

1 a 3 años    4 a 7 años    8 a 12 años    13 años o más años

▶ Edad: 23 a 35 años / 35 a 45 años / 45 a 55 años / 55 a 65 años.

## II. Sección sobre actitud hacia una evaluación de desempeño

- **Instrucciones generales:** A continuación se le plantean una serie de formulaciones ante las cuales le solicito de favor exprese su sentir colocando una X en la celda que considere refleje su opinión.  
¡Gracias!

<b>Formulación:</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>Acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
1. La evaluación de desempeño es una herramienta para mejorar las relaciones de trabajo.				
2. Una evaluación de desempeño contribuye a la toma de decisiones sobre las tareas que desempeña un trabajador.				
3. Para realizar un proceso de evaluación es importante la sinergia entre directivos y evaluadores.				
4. Aplicar una herramienta de evaluación de desempeño genera oportunidades de promoción y crecimiento profesional y personal en los trabajadores.				
5. Considera que la evaluación de desempeño contribuye a decidir la permanencia del trabajador con su puesto.				
6. Considera que la evaluación del desempeño puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador, tales como: problemas personales y prejuicios, entre otros.				
7. Es necesario evaluar el desempeño de sus subordinados y que estos lo evalúen a usted.				
8. Considera necesario una previa sensibilización o motivación para realizar una evaluación de desempeño.				

9. Considera que se encuentra en un momento adecuado para ser parte de un proceso de evaluación de desempeño.				
10. Para otorgar un reconocimiento es necesaria una previa aplicación de evaluación de desempeño				

### III. Opinión general sobre Evaluación de Desempeño

- **Instrucciones generales:** Agradeciendo una vez más su colaboración le solicito amablemente que conteste las siguientes formulaciones de falso o verdadero según los considere. ¡Gracias!

Formulación	Falso	Verdadero	Desconozco
1. Una evaluación de desempeño es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y la cualidades de la persona.			
2. Para desarrollar una evaluación de desempeño se necesita que contengan referencias sobre: las cualidades del sujeto, contribución del sujeto al objetivo y potencial de desarrollo.			
3. El Departamento de Recursos Humano es responsable de aplicar las pruebas de evaluación de desempeño.			
4. Evaluación diagnóstica se realiza habitualmente mediante un proceso de selección de personal cuyo objetivo es predecir cuál de los aspirantes al cargo tendrá el mejor desempeño en la organización.			
5. El método de evaluación de incidentes críticos se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características fundamentales capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso).			
6. La medición consiste en la realización de juicios por parte de los directivos sobre lo bueno o lo malo que ha sido el desempeño de un empleado.			
7. El método de escalas gráficas se distingue por que exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y los juicios apresurados del evaluador.			

8. Conoce los procedimientos de la evaluación de 360 grados.			
9. La investigación de campo trata de concentrarse en las conductas y otros criterios de desempeño que pueden ser controlados por el individuo, y está dentro de los parámetros de la evaluación según el objeto de medición			
10. Una evaluación de desempeño permite saber lo que piensan los empleados de la calidad, productividad y eficiencia de la labor que realizan.			

**Comentarios:**

---



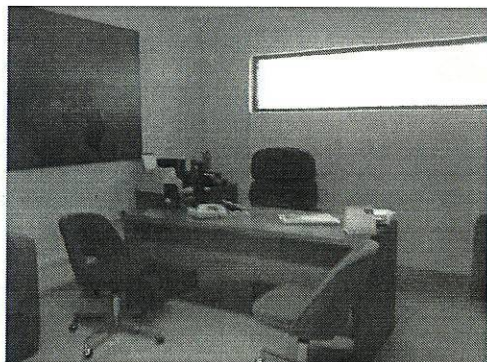
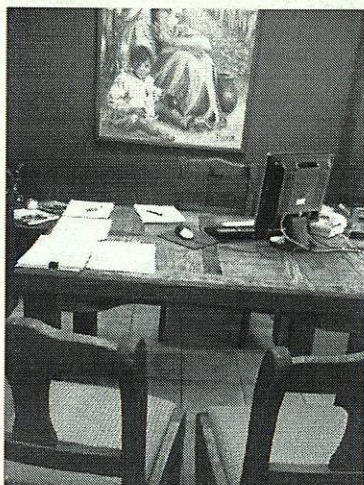
---

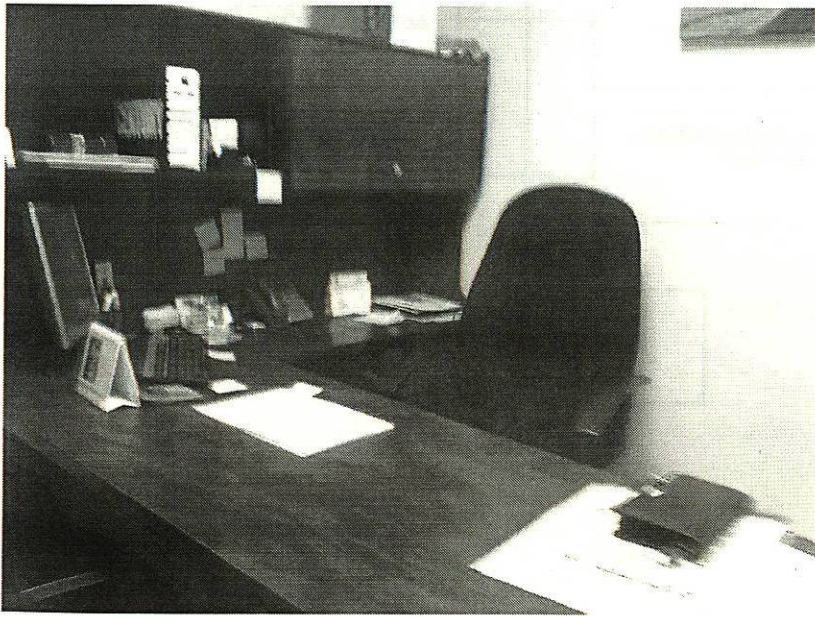
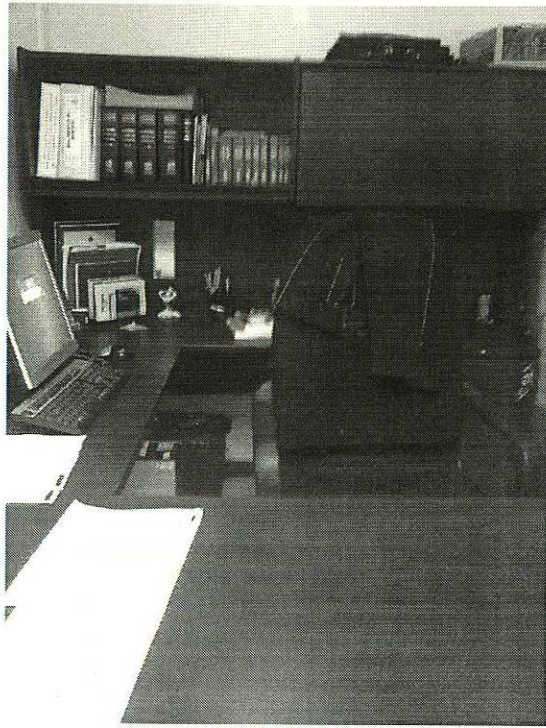
**Gracias por su colaboración**



## ANEXO 7

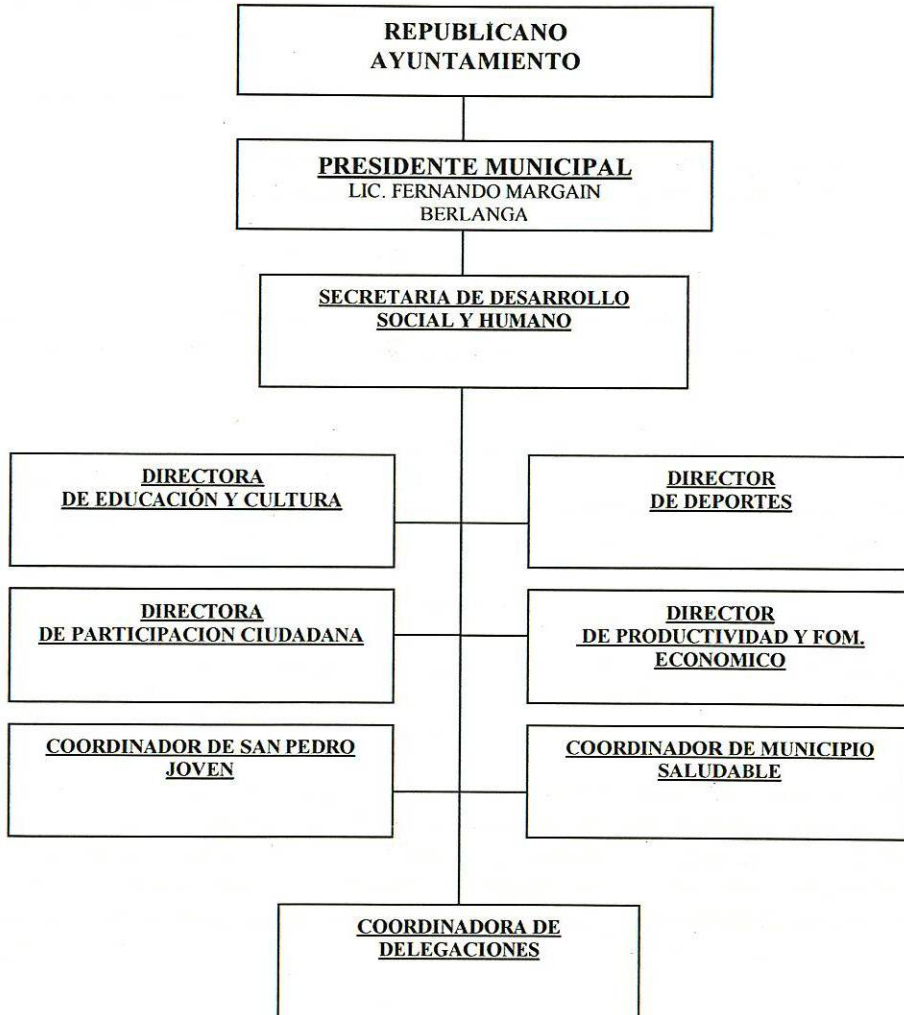
### EJEMPLOS DE ESPACIOS DE APLICACIÓN





ANEXO 8

ORGANIGRAMA DE LA SECRETARIA DE DESARROLLO  
SOCIAL Y HUMANO



## ANEXO 9

### SOLICITUD PARA REALIZAR EL DIAGNÓSTICO

C. María Ethelvina Suárez Flores  
Secretaría de Desarrollo Social y Humano  
Municipio de San Pedro Garza García

Lic. Ethelvina Suárez Flores:

Me dirijo a usted para solicitarle atentamente la posibilidad de realizar una investigación en la dependencia a su cargo. El proyecto esta dirigido a descubrir cuál es la actitud y el conocimiento de servidores públicos sobre los procesos de evaluación de desempeño.

El proyecto es para obtener el grado de maestría en Psicología Laboral y Organizacional que actualmente estoy finalizando en la Universidad Autónoma de Nuevo León.

La investigación estará fundamentada en un estudio cualitativo, para lo cual se emplearán diferentes técnicas de recopilación de datos, como son observación, diseño y aplicación de la encuesta anexa a esta petición, así como también un análisis de documentación escrita. Las encuestas del proyecto, estarán dirigidos hacia los niveles de directivos y coordinadores, por lo tanto las técnicas anteriores se enfocarían sobre los mismos.

La encuesta diseñada previamente, será aplicada en los lugares de trabajo, en un horario de 8:00 a 9:30 de la mañana y la duración de la aplicación de las encuestas será un máximo de 25 minutos.

Además, me comprometo a cuidar que la información proporcionada durante el proyecto sea guardada con absoluta confidencialidad, salvaguardando la identidad de la dependencia y de los informantes, ya que será utilizada únicamente para fines académicos. Dependiendo de las facilidades proporcionadas, el estudio se realizaría en un período comprendido de cuatro semanas.

Espero verme favorecida con su respuesta, me despido de usted.

Atentamente

María G. Santos Ávila

## REFERENCIAS:

### Libros:

- Arguelles, A. y Gómez, A. (1994) Guía metodológica para la desconcentración y modernización de estructuras administrativas México: Porrúa.
- Arguelles, A. y Gómez, A. 1995 Hacia la modernización administrativa: una propuesta de la sociedad México: Porrúa.
- Arias, G., Heredia, E. (2000) Administración de recursos humanos México: Ed. Trillas.
- Ascary A., Álvaro (2006) Aplicación de diseños experimentales en psicología Monterrey, Nuevo León. México: Ed. Trillas
- Ascary A., Álvaro y Peña M. Armando (2006) Aprendiendo y aplicando la investigación en psicología México: Ed. Trillas
- Barzelay, M. (1998) Atravesando la burocracia, una nueva perspectiva de la administración pública México: Fondo de Cultura Económica.
- Casado, José (2003) El valor de la persona, nuevos principios para la gestión del capital humano España: Ed. Prentice Hall.
- Castillo Espino, Verónica Nelly (1999) Guía para la evaluación del capital humano Tesis de maestría no publicada, Itesm, Monterrey Nuevo León. México.

- Cardozo B: M (2000): Evaluación de Programas Públicos en México DF. México: UAM.
- Coeto L. Miguel (1997) La efectividad organizacional y los sistemas para la medición del desempeño en las dependencias de gobierno: un estudio de caso en México. Tesis de maestría no publicada, Itesm, Monterrey Nuevo León, México.
- Cuesta, A. (1997) Tecnología de Recursos Humanos. Conferencia desarrollada en el 1er Taller Nacional sobre R.H. en la Ciencia. ISPJAE, Habana.
- Chiavenato, I. (2007) Administración de recursos humanos, México: McGraw-Hill, 8ª. Ed.
- Chiavenato, I. (2002) Gestión del Talento Humano Colombia: MacGraw-Hill.
- Drucker, P. (1993) La sociedad postcapitalista Buenos Aires: Sudamérica.
- French & Bell (1996) Desarrollo organizacional México: Prentice-Hall 5ª Ed.
- Gibson, J., et al. (2000) Las organizaciones México: McGraw-Hill 10ª Ed.
- Gómez-Mejía, L (2001) Dirección y gestión de recursos humanos España: Pearson.

- Herra, S y Rodríguez, N. (1999). Evaluación de desempeño. *Revista Acta Académica*, Número 24, Universidad Autónoma de Centro América.
- Koontz & Weihrich (1990) Administración México: Prentice-Hall 9ª. Ed.
- Lazzati, S. (2000) Management del cambio y del desempeño, México: Macchi.
- Marchant, L. (2005) Hacia un modelo de implementación del alineamiento estratégico. "Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional" Primer Seminario. Viña del Mar, Chile. UVM
- Mayntz, R. (2000) Sociología de la organización Barcelona: Alianza Universidad.
- Méndez H. Luz y Peña M. Armando (\*\*\*\*) Manual práctico para el diseño de la escala de Likert Universidad Autónoma de Nuevo León: Ed. Trillas
- Moctezuma, E. y Roemer A. (1999) Por un gobierno con resultados, el Servicio Civil de Carrera: Un sistema integral de profesionalización, evaluación y desempeño de los servidores públicos en México México: Fondo de Cultura Económica.
- Reyes Ponce, A. (1992) Administración moderna México: Limusa.

- Robbins, S. Coulter M. (2000) Administración México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Robbins, Stephen (2004) Comportamiento Organizacional México: Pearson 10ª Ed.
- Roberto Hernández Sampieri, et al., (1996) Metodología de la investigación México: Mc Graw Hill.
- Sikula, A. y Mackena, J. (1999) Administración de recursos humanos México: Prentice-Hall.
- Strategor (1988) Estrategia, estructura, decisión é Identidad política general de la empresa Barcelona: Masson.
- Stufflebeam, D. (1987), Evaluación sistemática: guía teórica y práctica Barcelona: Paidós.
- Terry & Franklin (1997) Principios de administración México: CECS.
- Uvalle, R. (2001) Institucionalidad y profesionalización del servidor público en México: Retos y Perspectivas. México: Plaza y Valdez.
- Weber, M. (1979). Economía y sociedad. FCE, México
- Werther, y Davis (1991) Administración de personal y recursos humanos México: McGraw-Hill.



- Werther y Keith, (1995) Administración de personal y recursos humanos México: Mc Graw-Hill.
- Zepeda, H. (1999) Psicología Organizacional México: Pearsons.

### ***Recursos Electrónicos***

- “La eficiencia y eficacia de la administración del capital de trabajo en la gestión pública de unidades hospitalarias: Un estudio basado en la teoría contable y la administración pública” Artículo en línea. Lavín Verástegui, J  
*<http://www.alafec.unam.mx/mem/reptom/Contabilidad/LaEficiencia.pdf>* (Consultado el 28 de Marzo de 2009.)
- “Transparencia y acceso a la Información: presupuestos de la Gestión Pública moderna”: Pardo, María del Carmen.  
*[www.funcionpublica.gob.mx/web/powerpoints/conf\\_01.ppt](http://www.funcionpublica.gob.mx/web/powerpoints/conf_01.ppt)*  
(Consultado el 9 de abril del 2009).
- “Metodología de evaluación del desempeño de los gobiernos locales en ciudades mexicanas”. Ziccardi, Alicia.  
*<http://www.mp.gov.br/hotsites/segex/clad/documentos/guerrero.pdf>*  
(Consultado el 8 de Abril de 2009).

- “Habilidades de dirección del servidor público, en la facultad de estudios superiores Acatlán de la Universidad nacional Autónoma de México” Bautista, Susana. <http://www.mp.gov.br/hotsites/seges/clad/documentos/guerrero.pdf> (Consultado el 5 de Abril de 2009).
- “La evaluación del desempeño y su situación en las administraciones estatales de México”. Conzuelo F. Ma. Del Pilar. <http://elocal.gob.mx/work/resrources/Local/Content/2193/2/evaluacionMariaPilar.htm> (Consultado el 6 de Febrero de 2009)
- Consulta general en la página de la función pública: <http://www.funcionpublica.gob.mx/leyes/leypsp/lspc.htm>
- “La evaluación del desempeño de los servidores públicos”. Pérez, Hugo. <http://www.clad.org.ve/fulltext/0043717.pdf> (Consultado el 2 de Abril de 2009)
- “La reforma a la administración pública mexicana en el nuevo régimen político ¿Por dónde empezar? Ideas para la creación de un gobierno transparente, responsable y cercano a la ciudadanía” Guerrero Amparán, Juan Pablo [http://www.presupuestoygastopublico.org/documentos/reforma\\_administrativa/DT%2089.pdf](http://www.presupuestoygastopublico.org/documentos/reforma_administrativa/DT%2089.pdf) (Consultado el 8 de Abril de 2009)-
- “Una visión diferente sobre la reforma administrativa en México” Pichardo, Ignacio. <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/112/pr/pr14.pdf> (Consultado el 30 de Marzo de 2009).



