

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO, PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO DE  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE NIVEL MEDIO SUPERIOR, SECTOR  
PÚBLICO EN EL NORESTE DE MÉXICO.**

**POR**

**ABIGAIL GARCÍA GARCÍA**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON  
ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**JUNIO 2015**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO, PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO DE  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE NIVEL MEDIO SUPERIOR, SECTOR  
PÚBLICO EN EL NORESTE DE MÉXICO.**

**PROYECTO FINAL DE CAMPO**

**POR  
LIC. ABIGAIL GARCÍA GARCÍA**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON  
ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**DIRECTOR  
DR. EDGAR IVÁN NOÉ HERNÁNDEZ ROMERO**

**MONTERREY, NUEVO LEÓN**

**JUNIO 2015**

**DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO, PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO DE  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE NIVEL MEDIO SUPERIOR,  
SECTOR PÚBLICO EN EL NORESTE DE MÉXICO.**

**COMITÉ DE SINODALES**

**Dr. Edgar Iván Noé Hernández Romero**  
**Director de Tesis**

**Dr. Álvaro Antonio Ascary Aguillón**  
**Revisor**

**Mtro. Abel Manuel Almaguer Alanís**  
**Revisor**

## AGRADECIMIENTOS

*A mi señor Dios, porque me hizo aprender de todas las personas lindas que me rodean y me ayudaron a terminar satisfactoriamente mi investigación, para el bien de los demás y el éxito en el ámbito laboral.*

*A “Mi primer amor”, a mi abuelo el Señor (†) Joel García Sánchez que me enseñó todo lo que soy, porque Él trasciende en mí, por sus hermosas comparaciones, los valores forjados con amor y ejemplo, a mi abuela la Señora Graciela González Garza, que me trata como su niña y me respeta como la gran mujer que ella misma ha criado, son los mejores.*

*A mi madre la Señora Aleida García González, por su apoyo incondicional, porque me enseñó a ser autónoma y lograr lo que los demás creían imposible de una familia con raíces campesinas, te amo madre; a mi padre el Señor Arturo García Garza, por su consejos en mi niñez y por escogerme como su hija .*

*A mis tías Esmeralda, Lorena, Sonia, Graciela, a mis tíos Joel, Juan Carlos, Germán, a todos ellos quienes han fungido como padres y madres toda mi vida, no tengo como agradecerles este gran amor incondicional, los adoro; A mi segunda mamá mi tía Maricruz García por sentirme su hija y tratarme como tal, y a mi tío Ángel Urbina por tanto apoyo y cariño.*

*A mi hermano Arturo y cuñada Ivonne por su lealtad, a mis primas-hermanas Anel Yanela y Pamela, porque sus palabras marcan mi vida y generan un amor mutuo, las quiero hermosas. A mi hermana Aglae porque radica en mi corazón.*

*Al hombre que me alienta a seguir preparándome, quien se enorgullece de mi persona y mi manera de ser, a mi esposo Omar Esaú Vicencio Fuentes, te amo mi vida.*

*A los excelentes Doctores, Maestros y Licenciados de posgrado de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Nuevo León, una mención especial a mi mentor el Dr. Edgar Iván Hernández-Romero y a la Coordinadora de la Maestría en Psicología Laboral y Organizacional la maestra María Eugenia González García, por su sentido humano a flor de piel y su inteligencia para aportar conocimientos de vida, así mismo a mis codirectores y revisores el Dr. Ascary y el Mtro. Almaguer, gracias.*

*A mis superiores el MES. Jaime César Triana Contreras por su confianza y apoyo en el desarrollo de esta investigación, a mis amigos y jefes MC. Gerardo Macario Pantoja Zavala y MC. María Patricia Morones Ramírez por siempre preocuparse por la integridad de una servidora, a mi amiga y ejemplo de fortaleza e inteligencia LES. Laura Viridiana Dávila Puente, por apoyarme y permitirme crecer en el área personal y profesional.*

*Y sobre cualquier cosa a mis amigas y amigos de vida, porque me apoyaron en los momentos más difíciles para que yo saliera adelante de la mano de Dios.*

## RESUMEN

En este proyecto integrador de Psicología Laboral se encuentra la fundamentación, descripción y aplicación de una herramienta de evaluación del desempeño para personal administrativo, que labora en una institución de nivel medio superior que pertenece al sector público localizada en el Noreste de México. La herramienta surge como necesidad organizacional de obtener información de desempeño del personal, para toma de decisiones oportunas y corregir errores que afectan la operatividad de la organización educativa, así como detectar necesidades de capacitación para el personal. La herramienta sirve de registro comparativo para fundamentar los alcances de la organización, así como para brindar mayor calidad educativa y calidad en el servicio. La evaluación 180° como base, enfocada en competencias, es una herramienta sencilla que requiere trabajar de manera transversal con el Plan de Desarrollo Institucional, la visión 2020 de la Universidad Autónoma de Nuevo León y contribuir a permanecer en el Sistema Nacional de Bachillerato, control de calidad y competitividad en el que la organización se encuentra participando hasta el momento.

Se encuentra la descripción analítica de los resultados por ítems y una lista general de promedios, manejada por puestos; así mismo se encontrarán recomendaciones de mejora que pudiesen ser aplicadas por instituciones interesadas en el uso de la herramienta, más una plan de acción sugerido para dar atención a los resultados de la herramienta.

*Palabras clave: Herramienta de evaluación del desempeño, Desempeño administrativo, Métodos de evaluación del desempeño, Evaluación por competencias, Detección de necesidades de capacitación.*

## ABSTRACT

This integrative Project of labor psychology presents an establishment, description and application of an analysis tool that evaluates the administrative team while performing in a High School working environment- level which belongs to the public sector. The analysis tool was developed by the need of obtaining information about team's job performance for taking accurate decisions and correcting mistakes that affect the operation of the educational organization, as well as identifying needs for the team's training. The analysis tool is used as a bench mark to establish the importance of the organization to provide greater educational quality and service quality. The established evaluation of 180° focused on competencies/abilities is an analysis tool. Tracking the agreements can be complex, however, the tool stills essential in order to fulfill the Plan de Desarrollo Institucional (Institutional Development Plan, in English), as well as the 2020 Vision of the Universidad Autonoma de Nuevo Leon (UANL, for its acronym in Spanish), and also to contribute to continue within the Sistema Nacional de Bachillerato, which controls the quality and competitiveness of the organization that the institution is involved to.

An analytical description of the results by items and a general list of averages is included; likewise recommendations for improvement that verifications be applied by institutions interested in the use of performance assessment tool, annex as a training plan to give attention to the results of the assessment tool.

*Keywords: Performance assessment tool, Administrative performance, Performance evaluation methods, evaluation by abilities, Recognition of training needs.*

## ÍNDICE

CAPÍTULO 1. DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO DE INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE NIVEL MEDIO SUPERIOR, SECTOR PÚBLICO EN EL NORESTE DE MÉXICO . . . . .	7
CAPÍTULO 2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. . . . .	13
2.1 La administración en la evaluación del desempeño. . . . .	14
2.2 Marco legal de la evaluación del desempeño. . . . .	16
2.3 Métodos de evaluación del desempeño. . . . .	16
2.4 Métodos basados en rasgos o características . . . . .	17
2.5 Métodos basados en el comportamiento o por competencias. . . . .	20
2.4.1 La frecuencia en las conductas . . . . .	21
2.4.2 La importancia de la ponderación de la competencia o las acciones desempeñadas en el puesto por medio de la frecuencia . . . . .	21
2.5 Métodos basados en los resultados. . . . .	22
2.6 Técnicas para la evaluación del desempeño basado en el futuro. . . . .	24
2.7 La Evaluación 360°. . . . .	24
2.8 La Evaluación 180° feedback o Evaluación de 180°. . . . .	25
2.9 Pasos de una evaluación del desempeño. . . . .	26
CAPÍTULO 3. MÉTODO . . . . .	29
3.1 Participantes . . . . .	31
3.2 Escenario . . . . .	32
3.3 Instrumento . . . . .	33
3.4 Procedimiento para elegir los ítems del instrumento . . . . .	33
3.5 Análisis de datos . . . . .	39
CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN . . . . .	41
4.1 Concentrado de estadísticas según perfil administrativo idóneo . . . . .	50
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES . . . . .	54



## **Capítulo 1. Diseño de una herramienta de evaluación del desempeño, para personal administrativo de institución educativa de nivel medio superior, sector público en el noreste de México.**

El Estado de Nuevo León se ha distinguido por ser promotor de la productividad, la calidad y la competitividad en los procesos industriales, de servicios y en la educación, colocándolo en una posición de vanguardia en el país; (...) con el objeto de elevar la productividad de las empresas o instituciones que en una forma u otra intervienen en el desarrollo económico de la República Mexicana, con énfasis principal en aquellas que operan en la Región Noreste del país (Gobierno del Estado de Nuevo León, 2014).

Como empresa en pro de la competitividad y calidad, se planteó una herramienta de evaluación del desempeño alineada a las necesidades de la organización; al trabajar sobre el diseño de la herramienta de evaluación se encontró que no existen precedentes de una medición para evaluar al personal administrativo de nivel medio superior de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

El siguiente proyecto describe el diseño de un instrumento de evaluación del desempeño, exclusivo para personal administrativo que labora en una institución en el nivel medio superior; para comenzar es necesario que el instrumento esté acorde a las habilidades y competencias necesarias para ejercer cada puesto, para ello se tomó en cuenta las descripciones de puestos de los administrativos y el reglamento oficial de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) 2014, asimismo se tomó en cuenta la opinión de los coordinadores de cada departamento, para el establecimiento de los elementos que ayudaron a la elaboración de la herramienta de evaluación de desempeño del personal administrativo, lo anterior es paralelo a las disposiciones de diferentes

organizaciones calificadoras, premios de competitividad y gestión de calidad con los que al momento de llevar a cabo este estudio se encontraba comprometida la institución educativa en cuestión, de acuerdo a su cultura organizacional y estilo de liderazgo (de sus directivos y coordinadores). El diseño de este instrumento se fundamentó principalmente en el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) ISO: 9001-2008, que de igual manera, forma parte de los alcances descritos por el Plan de Desarrollo Institucional (PDI), segmentándose ésta última en planeaciones individualizadas por parte del comité para el desarrollo institucional, perteneciente a la preparatoria en la que se llevó a cabo este Proyecto Integrador. Durante el desarrollo del presente trabajo se basó justamente en el PDI 2014-2017 de manera interna, además se articuló con la evaluación externa del Sistema Nacional de Bachillerato (SNB) quienes piden perfiles de idoneidad de docentes, instalaciones y servicios, de la misma forma con el Premio Nuevo León a la Competitividad como evaluación estatal. Éste instrumento y su uso será de utilidad para que la institución sea evaluada de manera interna, externa, a nivel estatal y nacional, por las organizaciones descritas anteriormente, por lo cual es importante fundamentar de manera transversal la herramienta de evaluación con los documentos rectores antes mencionados.

Generalmente con un diagnóstico de evaluación del desempeño se puede saber quién o quiénes están desarrollando de manera adecuada su trabajo, como para contribuir al alcance de objetivos y metas de la Alta Dirección, donde pocas veces se sabe qué es lo que causa un inadecuado desempeño. La evaluación independientemente del objeto de estudio se clasifica en el tiempo como evaluación diagnóstica, formativa y sumaria; la evaluación diagnóstica “Entonces, podemos realizar una evaluación diagnóstica para saber los conocimientos previos de los alumnos al iniciar un curso, o bien, para detectar necesidades de capacitación entre los trabajadores de una empresa” (Valenzuela, 2004, pág. 17)

Lo que se buscó con el diseño y aplicación del instrumento de medición en este proyecto académico, es contar con información sobre el desempeño de los trabajadores administrativos, dándole seguimiento a las áreas de oportunidad detectadas, así como identificar si los empleados cumplen con las actividades inmersas en la descripción de su puesto, llegando así a los puntos estratégicos de Desarrollo Organizacional buscados por la institución y los cuales se plasman en la Visión 2020 de la Universidad Autónoma de Nuevo León y el Plan de Desarrollo Institucional. La importancia del instrumento se fortalece en la mención de Snell y Bohlander (2013), quienes opinan que es sabido que un buen instrumento, aunado a un buen sistema de evaluación, influye de manera acertada en el comportamiento de los trabajadores, provocando mejoras en la organización (p. 346); La contribución esencial es la realización de una herramienta de medición para evaluar el desempeño.

La institución para la cual se diseñó el instrumento, figura entre las mejores evaluadas, en un ranking de instituciones educativas ganadoras del Premio Nuevo León a la Competitividad mención Oro (entre tres categorías: oro, plata y bronce), midiendo el nivel de competitividad, innovación y calidad de la organización, el premio tiene la función de promover la cultura del uso de estándares de calidad, para que las empresas que participan tengan una mayor apertura comercial y competencia internacional, este premio se instituyó en el año de 1989, y cuenta con el registro de 3,279 organizaciones en distintas categorías como el sector empresarial, educativo y de gobierno (Nuevo León Unido, 2014). De esta manera al participar en el programa antes mencionado, surge un documento para retroalimentación con el fin de acrecentar la mejora continua de la institución, dentro del documento enviado a la dirección de la institución se hacen apuntes por parte de los auditores, centrando su atención en las *áreas de oportunidad*, por tanto se decidió realizar

una herramienta para atender específicamente al personal administrativo, encontrándose al momento de realizar este trabajo que solo se cuenta con una *Evaluación del Desempeño Magisterial de la UANL*, el cual consiste en un autoreporte aplicado a todo los estudiantes de Nivel Medio Superior y Superior ( es una herramienta validada por el Dr. Cirilo H. García Cadena, para confirmar la validez y confiabilidad del instrumento, Salazar,2008, p.5), se realiza cada seis meses al finalizar los cursos, las encuestas son revisadas por el Centro de evaluación de la UANL, cuyos resultados sirven para diagnosticar fortalezas y debilidades en la práctica docente en el aula, para reconocer públicamente el desempeño docente, esto a su vez proporciona retroalimentación a los docentes y a la dirección de cada institución; los resultados obtenidos pueden ser usados a criterio de los directores como fundamento para la toma de decisiones en cuanto a la permanencia o promoción de los docentes; dichos resultados se incluyen en el Programa de Fortalecimiento de los cuerpos Académicos, en el que participan los profesores de la UANL (Salazar, 2008, págs. 4-9) .

Este trabajo intenta evaluar el desempeño del personal para obtener datos relevantes , tomando en cuenta los hallazgos de la aplicación de esta evaluación con miras a realizar cambios conductuales positivos y llegar a las metas que se tiene en el Plan de acción de la institución educativa; para lo anterior el autor Chiavenato (2011), menciona que los problemas o hallazgos encontrados como resultado de la evaluación del desempeño, definirá y desarrollará una política de recursos humanos, acorde con las necesidades de la organización (p. 203).

El hacer uso pertinente de este instrumento, pudiera trae consigo importantes tomas de decisiones en la organización, entre las cuales se destacan: cambios en la administración del desempeño, pagos basados en competencias, promociones de puesto, transferencias de personal de un área a otra y compensaciones para el empleado. En este sentido, pudiera

proporcionar datos para hacer correcciones actitudinales y de desempeño en el personal administrativo, quienes son parte fundamental para el trabajo eficiente de la operación diaria de la institución educativa de Nivel Medio Superior en donde se llevó a cabo este trabajo.

Este proyecto pretende ser una aportación que desencadena cambios en el trabajador, los puestos, los departamentos y la organización. Teniendo como objetivo indirecto y para futuras investigaciones el tratar de aplicar estrategias de compensaciones de acuerdo con la evaluación del desempeño. La intención directa de este proyecto se encuentra orientada también a encontrar algunas herramientas de evaluación, que ayuden a realizar el instrumento ideal para cumplir con los requisitos anteriormente detallados.

En algunas investigaciones al respecto, se encontró trabajos (Investigación sobre Administración de Recursos Humanos, Hernández, 2000, y Evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias, Giraldo, 2004) que proponen la aplicación de instrumentos de evaluación como resultado final de tesis, pero muy pocos manejan la elaboración y aplicación de un instrumento para obtener resultados sobre evaluación del desempeño, cabe mencionar que la decisión del tema de investigación es una necesidad primaria detectada por el equipo guía de Recursos Humanos de la institución analizada, además del presente proyecto se está trabajando en los puntos estratégicos, como lo son la valuación y el análisis de puestos a la par de la creación de una herramienta adecuada a la preparatoria, con el fin de conservar el premio del Modelo para la Competitividad de las Organizaciones en el Sector Educativo, llegando a cubrir los requerimientos de calidad que se han ido señalando a lo largo de esta introducción al tema.

Es importante tomar en cuenta, que no solo es el diseño y fundamentación de la herramienta estratégica para la medición del desempeño del personal, sino la logística del

lugar y la preparación de la comisión encomendada para la aplicación y evaluación de la misma herramienta.

Una idea que se puede señalar como base de la investigación es: *a mayor medición de la evaluación del desempeño en el personal administrativo, menor rezago de los puntos estratégicos descritos anteriormente*, para continuar con los alcances hacia la visión 2020 de la Universidad rectora, así como el PDI seccionado del 2014 al 2017, se registra cómo la autoevaluación mide el desempeño laboral; lo encontrado pudiera servir para categorizar y proponer proyectos de mejora, darle feedback a la organización educativa sobre los principales factores que afectan nuestra variable dependiente, el desempeño laboral.

Idalberto Chiavenato (2011), nos hace puntualizar que en este Proyecto de investigación lo primero que debemos tomar en cuenta como parte de la función administrativa de Recursos Humanos, es que se deba garantizar un clima laboral de respeto y confianza, así como propiciar que se asuman responsabilidades y definan metas de trabajo (p. 203).

## Capítulo 2. Evaluación del desempeño

En toda organización se fijan metas a corto, mediano y largo plazo, buscando volverse una empresa competitiva y prestigiosa, por ello es que al realizar un diagnóstico inicial, haciendo entrevistas abiertas con los coordinadores de cada departamento, se encontró la necesidad de crear una herramienta formal para la evaluación del desempeño del personal administrativo de manera interna. Cada empresa ofrece distintos productos, en el caso de la organización a la que se ha diseñado la herramienta, la importancia radica en la metodología y la manera de suministrar calidad educativa a nivel medio superior, tomando en cuenta aspectos innovadores del trabajo u enfoque por competencias.

Para la dirección de la preparatoria, la creación de esta herramienta le apoyaría para hacer proyecciones y modificaciones a tiempo, para conocer a los empleados que se tiene en cierto departamento, entre otras, al respecto autores versados en la administración de recursos humanos aseguran que “uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales” (Werther & Davis, 2008, pág. 306).

El siguiente proceso de administración del desempeño de Snell y Bohlander (2013) fue la punta de lanza en este trabajo, sirvió de plataforma para la fundamentación del producto integrador, donde se encontró seis pasos que describen nuestra actuación; referimos de manera análoga nuestra práctica; estos pasos descritos son cíclicos, se termina el paso seis y se comienza de nuevo con el primero. (*Véase Fig. 2.1*)

<b>PASO</b>	<b>PROCESO</b>	<b>PRAXIS</b>
<b>1</b>	Establecer objetivos para alinearlos con objetivos de alto nivel.	Creación y fundamentación de una herramienta de evaluación para personal administrativo.
<b>2</b>	Se establecen las expectativas y los estándares de conducta y se alinean entonces con los objetivos organizacionales y de los empleados.	Contar con información oportuna para creación de planes y programas de capacitación, retroalimentación para los empleados y tomas de decisiones salariales o de promoción.
<b>3</b>	Se proporciona retroalimentación continua del desempeño durante el ciclo.	Al término de la aplicación, se trabajará con Proyectos de capacitación sobre ¿Cómo dar feedback de manera adecuada?
<b>4</b>	El desempeño es evaluado por el gerente.	Se formó un comité variado para atender la evaluación del desempeño administrativo.
<b>5</b>	Se lleva a cabo una sesión de revisión formal.	Se analizan los datos obtenidos por la herramienta de evaluación del desempeño.
<b>6</b>	Recursos humanos/toma de decisión (ejemplo: la remuneración, promoción, reconocimiento).	Recursos Humanos imparte cursos de mejora continua para los empleados, partiendo de la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC).

*Figura 2.1. Proceso de administración del desempeño; adaptación propia, tomada de (Snell & Bohlander, 2013, pág. 345)*

### **La administración en la evaluación del desempeño**

“La administración del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y en potencial de desarrollo” (Chiavenato, 2011, pág. 202). Es importante tomar en cuenta los factores que afectan el desempeño de los trabajadores, para hacer anotaciones sobre sucesos que pudieran cambiar drásticamente la evaluación ya sean aspectos de manera externa o interna, por ejemplo el estar bajo la presión de exceso de trabajo o cambio de directivos, gerentes o jefes directos, así mismo podríamos hacer mención de empresas que toman en cuenta a la gente con capacidades diferentes, en pro de una sociedad incluyente, es parte de lo que se puede tomar nota o resaltar en la evaluación de cada persona, respecto al puesto que tiene; el ambiente laboral,



la motivación de los empleados y su capacidades son factores importantes a tomar en cuenta. Enseguida se encontraran enunciados de los principales factores que intervienen en nuestro objeto de estudio, mediando entre los resultados deseados y los obtenidos con la evaluación del desempeño. (Véase Fig. 2.2)

Factores que influyen en el desempeño laboral		
CAPACIDADES	MOTIVACIÓN	AMBIENTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Habilidades técnicas</li> <li>-Habilidades interpersonales</li> <li>-Habilidades de solución de problemas</li> <li>-Habilidades de analíticas</li> <li>-Habilidades de comunicación</li> <li>-Limitaciones físicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ambición de carrera</li> <li>-Metas / expectativas</li> <li>-Satisfacción y frustraciones en el trabajo</li> <li>-Percepciones de justicia</li> <li>-Relaciones con los compañeros de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Equipo / materiales</li> <li>-Diseño del puesto</li> <li>-Condiciones económicas</li> <li>-Sindicales</li> <li>-Reglas y políticas</li> <li>-Apoyo de la administración</li> <li>-Leyes y regulaciones</li> </ul>

Figura 2.2 Tomada de (Snell & Bohlander, 2013, pág. 379)

La tarea de realizar y fundamentar una herramienta que proporcione datos que coadyuve al desarrollo profesional del empleado, así como propiciar una comparación referencial para la organización es uno objetivo colateral deseado, se busca que prevea si las normas que tiene en la organización están bien establecidas, hacer una comparación entre el ser (normas) y hacer (actividades que realiza el empleado) del personal del área administrativa, haciendo formal y objetiva la obtención de resultados cualitativos y cuantitativos. “La evaluación del desempeño consiste en calificar a un empleado comparando su actuación, presente y pasada, con las normas establecidas para su desempeño” (Varela, 2013, pág. 215)

Es sabido que una herramienta que se fundamenta y no se utiliza, es un trabajo perdido, “Por supuesto que no sirve de nada tener un método de evaluación de primera calidad si el gerente lo tiene *guardado en su escritorio*” (Snell & Bohlander, 2013, pág. 374). Por ello es que se involucra a los altos mandos en la evaluación, el comité de recursos humanos rinde cuentas a la dirección de la institución, sobre el diseño, aplicación y resultados del proceso, no solo al personal encomendado a la aplicación del instrumento de medición del desempeño.

### **Marco legal de la evaluación del desempeño**

En toda organización es de gran importancia construir sobre cimientos en un Marco legal que genere validez para futuras investigaciones sobre el tema, por tanto se expresa la importancia de la evaluación del desempeño de los empleados desde el punto de vista legislativo:

“Es política de Sistemas de Normalización, S.A, orientar, estimular y reconocer la contribución de cada empleado a los resultados de su puesto, en su equipo de trabajo, en su área o departamento (...) y en el grupo en general”. (Varela, 2013, pág. 213)

Artículo 100: Para efectos del artículo anterior (artículo 99 de la Secretaría de Salud, 2014), se entiende por desempeño, la realización de las actividades y funciones que deben desarrollar los trabajadores, de conformidad con el puesto que tienen asignado, para lograr una mayor productividad y calidad en el servicio. (pág. 27)

### **Métodos de evaluación del desempeño**

Los métodos de evaluación, son indispensables para que la organización cree planes de acción pertinentes, cuidado la eficiencia de la misma y que las labores de los empleados

estén ligadas a la administración de desempeño, como se citó anteriormente. La Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) es un punto estratégico atendido por parte del comité de Recursos Humanos, para el desarrollo del presente Proyecto Integrador.

Desde la perspectiva de la consultoría en Psicología Laboral y Organizacional, se requiere de una herramienta que sintetice las distintas opiniones de autores expertos en el tema, en este apartado se conocerán algunos de los diferentes métodos de evaluación del desempeño que existen, puntuales para apoyar la aplicación y funcionalidad adecuada hacia el objeto de estudio.

Los métodos de evaluación han sufrido algunas modificaciones, como ejemplo está la creciente extensión para hacer las herramientas evaluativas más adaptables a cada organización, por tanto a continuación se describen algunos de los métodos con las modificaciones mencionadas, en ellos se categorizan las herramientas de distintas maneras, algunos por rasgos, por conducta o comportamientos, basadas en el pasado u orientadas a los resultados, basados en el futuro o desarrollados por competencias.

### **Métodos basados en rasgos o características**

Es recomendado indagar cuál es la herramienta adecuada para la obtención de datos necesarios, y no dejarnos llevar solo por el uso popular de una herramienta subjetiva u objetiva, lo que se necesita es diseñar una herramienta que cumpla con las necesidades de las organizaciones; Snell y Bohlander (2013), basados en estudios estadounidenses afirman lo siguiente: “Los métodos de rasgos continúan siendo los más populares a pesar de su inherente subjetividad” (pág. 364), lo cual se trata de atender en este Proyecto.

Los Métodos de rasgos, en el área de evaluación del desempeño tienen la finalidad de registrar en qué medida un empleado cuenta con características específicas necesarias para desarrollar su puesto, por mencionar algunas: responsabilidad, confiabilidad, creatividad, liderazgo, facilidad de palabra; ejemplos concretos de este tipo de método están las *Escalas gráficas de calificación*, gráficas donde el evaluador indica el grado al cual el empleado posee dicho rasgo o característica, *Escalas de estándar mixtas*, que substituye al Método de escalas de evaluación básica, quien evalúa en vez de recibir una sola escala de rasgos recibe tres descripciones específicas de cada rasgo, igual a tres descripciones específicas de cada rasgo: superior, promedio e inferior y la del *Método de elección forzada*, aquí el evaluador elige entre declaraciones ya diseñadas, para distinguir entre el desempeño exitoso y el no exitoso [Alles (2005) lo nombra Método de distribución forzada]; nace a partir de un remake de técnicas de evaluación elaboradas y aplicadas en el ejército estadounidense, quienes se preocupaban por contar con un sistema que llegara a afectar el halo, que fuera subjetivo y poco válido (Chiavenato, 2011, pág. 210), y el *Método de ensayo* [Alles (2005) lo llama Método de formas narrativas], aquí el evaluador hace una descripción del comportamiento del empleado de manera descriptiva (Snell & Bohlander, 2013).

La mayoría de los métodos mencionados anteriormente, tienen en común que la evaluación está basada en aspectos o rasgos distintivos y aplicados a resultados de acciones pasadas, las cuales se registran por medio de la observación de las actividades que realiza el empleado que toma en cuenta la descripción del puesto, son subjetivos, porque toda la evaluación depende del punto de vista del evaluador, sin tomar en cuenta otros aspectos importantes que también se pueden evaluar, respecto a lo anterior la autora Alicia Alles

(2005) expresa que “si el listado de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva” (Alles, 2005, pág. 32). La evaluación basada en aspectos del pasado es descrita por Werther y Davis (2008) quienes opinan que:

“El uso de los métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado semeja un poco el intento de conducir un país basándose tan sólo en los libros de historia: los textos sólo revelan lo que ha ocurrido, no lo que ocurrirá a futuro” (pág. 322)

Usando un lenguaje sencillo, se puede resaltar que lo *nuevo* en evaluación del desempeño son instrumentos que miden la práctica de los empleados por competencias, es decir que busca medir el potencial de los evaluados a futuro.

Chiavenato (2011), menciona que los métodos de evaluación para el desempeño más utilizados son cinco, también pertenecen a la categorización de rasgos o características: *El método de escalas gráficas* [mide el desempeño de las personas por medio de factores ya definidos y graduados, por medio de un cuestionario de doble entrada, definiendo cualidades a evaluar], el de *elección forzada* [descrito anteriormente], el de *investigación de campo*, donde Guy Wadsworth, (como se citó en Chiavenato, 2011), describe el método de investigación de campo como el método que se basa en una entrevista con un especialista en evaluación, quienes registran hechos, causas y motivos, que facilitan la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización; el de *incidentes críticos*, también ideada por las Fuerzas Armadas de Estados Unidos, para calificar los incidentes del comportamiento en actividades extremas, estas son negativas o positivas en el desempeño del evaluado, como se observa es un método conductual de

evaluación, [pertenece a la categoría de Métodos basados en el comportamiento] y el *mixto* (Chiavenato, 2011, págs. 207-215).

### **Métodos basados en el comportamiento o por competencias**

La primera intención de los métodos basados en el comportamiento, es dar retroalimentación en el desarrollo de las actividades que debiera realizar cada trabajador, dependiendo de la escala que describe específicamente a los empleados, sobre acciones que deberían o no presentarse en su puesto (Alles, 2005, pág. 32), algunos ejemplos de este método han sido categorizados por distintos autores de diferente manera, como los más populares u objetivos. Esta evaluación de desempeño se basa en las conductas que pueden ser observadas por el jefe directo del evaluado o la persona asignada para este trabajo, pero cómo podemos definir una *conducta observable*, “como un comportamiento de una persona frente a un hecho determinado. Más allá del conocimiento que posea, una persona puede actuar o no en relación con ese conocimiento” (Alles, 2005, pág. 104)

El *método de incidente crítico*, descrito por la Alles (2005), nos dice que relaciona la conducta del evaluado cuando se origina un éxito o un fracaso poco usual en el trabajo, que tiene como ventaja que el mismo empleado se puede autoevaluar, la importancia de la aplicación de este instrumento es que se encuentren registrados incidentes exitoso o no exitosos, para que se pueda encontrar un balance para la retroalimentación del empleado, de otra manera es una evaluación incorrecta (pág. 33), otro método más de esta categoría es la *escala fundamentada para la medición del comportamiento*, “formada por series de escalas verticales, un par por cada dimensión importante del desempeño laboral. Esta escala requiere de mucho tiempo y esfuerzo para su desarrollo ya que debería hacerse una por

cada puesto” (págs. 33-34), la *escala de conservación del comportamiento* “mide la frecuencia observada en la conducta. La escala debería estar diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas” (pág. 34)

### **La frecuencia en las conductas.**

En la metodología de la herramienta de evaluación del desempeño por competencias, el evaluador valora la eficiencia del empleado en distintos aspectos de su trabajo, para lo que se elaboraron veinte afirmaciones que ellos tendrán que marcar, desde la frecuencia *nunca hasta siempre*, esto representa un ejemplo del trabajo de Alles (2005) quien asegura que “Los autores plantean distintos esquemas para ponderar la frecuencia o relacionar la frecuencia del comportamiento con la evaluación del desempeño” (pág. 119). La autora sintetiza las diferentes opiniones de los autores y desarrolló dos métodos de corrección, uno es el Método de corrección ascendente y el otro es el descendente, que relacionan la frecuencia con las conductas en una escala de 4 a 1 o de 1 a 4 si es descendente, marcan puntos intermedios por si se detecta un grado mayor al descrito en cada grado, pero que no alcance el número completo de grado superior o inferior según sea el caso. (pág. 120), la autora le asigna a su vez un porcentaje a cada grado, para esclarecer en qué medida se desarrolló cada competencia o para saber la frecuencia con la que se presentaron ciertas actitudes en el trabajo.

### **La importancia de la ponderación de la competencia o las acciones desempeñadas en el puesto por medio de la frecuencia.**

“La ponderación de la competencia por la frecuencia permite al evaluador *re-pensar* su evaluación al determinar el número de veces que se manifiesta en comportamiento”

(Alles, 2005, pág. 132), por ejemplo, siempre significa igual al 100%, casi siempre igual al 75%, a veces igual al 50%, casi nunca al 25%, nunca igual a 0%.

### **Métodos basados en resultados**

Los instrumentos basados en los resultados son más objetivos y como su nombre lo describe, evalúan los logros de los empleados en su trabajo, algunas maneras de saberlo son: observando reportes de productividad, de ventas, a los que Martha Alles maneja como Mediciones de productividad, “La observación de resultados como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva, sea a favor o en contra, de los evaluadores” (Alles, 2005, pág. 34), la misma autora maneja en su libro que los factores externos pueden afectar el rendimiento, por ejemplo, en una empresa de inyección de plásticos que no llegue la materia prima, o que se descomponga una máquina, eso queda fuera de los alcances del empleado, afectando su record. La *Administración por objetivos* es: “Filosofía que califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdos entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director de área responsable” (Alles, 2005, pág. 34)

Dentro de cualquier proceso de evaluación como primer paso se tiene que aplicar un diagnóstico de necesidades antes de hacer la elección del tipo de herramienta a diseñar o ajustar, para la evaluación que requiere la organización y dentro de los aspectos a tomar en cuenta, es que se adapte a los horarios o tiempos disponibles tanto para los empleados como para los evaluadores, evitando alterar las respuestas dadas por ambos en referencia al tiempo o lugar de aplicación; durante el desarrollo del Proyecto Integrador y el proceso de diseño (instrumento de evaluación) se cuenta con un diagnóstico de instituciones evaluadoras externas (los voceros de las instituciones calificadoras y los coordinadores de



cada departamento en la organización educativa evaluada, reciben feedback sobre el diagnóstico institucional).

Otros métodos investigados algo inusuales son: el *Método de comparación de pares* [algunos autores lo manejan como un elemento que integra la evaluación 360°] y el *Método de frases descriptivas*, donde en el primer método (evaluación de pares) se compara a las personas de dos en dos, se distribuyen en dos columnas, la de la derecha anota a quién considera mejor en relación con el desempeño, una hoja por cada factor de desempeño y en el método de frases descriptivas, donde el evaluador es el encargado de señalar las frases que caracterizan el desempeño de los colaboradores, que difiere con el modelo de elección forzada, ya que en las fases de descripción no se tiene que escoger alguna frase. (Chiavenato, 2011)

Las nuevas tendencias en la evaluación del desempeño están basados (como se asentó anteriormente) en indicadores internos y externos; autores como Chiavenato (2011) apuntan tres indicadores, que nos sirven para tener una visión más amplia del desempeño, y son: indicadores del desempeño globales, del desempeño grupal e individual; “El propósito es establecer marcos de referencia [o benchmarks que son el Programa de Desarrollo Institucional elaborado de manera interna en la organización educativa] que ayuden a la comparación y a establecer nuevas metas y resultados que se deben alcanzar, además de permitir una visión global del proceso” (Chiavenato, 2011, pág. 218).

## **Técnicas para la evaluación del desempeño basado en el futuro**

Las técnicas básicas más usadas para la evaluación del desempeño laboral son: la autoevaluación, la administración por objetivos, las evaluaciones psicológicas, métodos de centros de evaluación, métodos de escalas gráficas o por conceptos y el sistema de evaluación 180° y 360°. Estas técnicas son mencionadas por distintos autores para hacer de nuestro conocimiento las distintas herramientas que se pueden crear siguiendo métodos que se basan en corrección de hechos o actitudes a futuro, empezaremos a describir cada una de ellas desde el punto de vista de los expertos. La clave de la evaluación no solo se centra en tener información sobre el actuar o los resultados del personal de una empresa, lo ideal es el trabajo entre departamentos y que cada uno cumpla oportunamente con los objetivos internos de la institución, con los resultados deseados (Programa de Desarrollo Institucional), haciendo alusión a la visión (Visión 2020 UANL) de la institución rectora a la que obedece.

### **La evaluación 360°**

La evaluación de 360°, que se refiere a la evaluación de las personas desde distintos contextos que le rodean; los participantes son los colegas, pares o compañeros de trabajo, los evaluados, clientes y proveedores externos e internos, en si todas las personas con las que interactúa en el trabajo respecto a su puesto (Chiavenato, 2011).

Alles (2005), define la evaluación del desempeño de 360° de la siguiente manera:

“Es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizando –en general- por grandes compañías multinacionales.

La persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Por ejemplo, a una persona la evalúa su jefe –como en un esquema tradicional- y además el jefe del jefe, dos o tres pares y dos o tres supervisados, etc.

Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema” (pág. 145).

### **Evaluación de 180° feedback o evaluación de 180°**

La evaluación 180° a diferencia de la de 360° no incluye en nivel de subordinados. Es una propuesta nueva de Alles (2005), que menciona que una persona puede ser evaluada por su jefe, sus pares y si es necesario por los clientes, es una herramienta usada por Recursos Humanos, los 180° esta intermedio entre la evaluación tradicional y la evaluación 360°, Alles (2005) aconseja que la aplicación de esta herramienta sea usada varios años, para satisfacer los resultados al máximo, así mismo la evaluación no termina tan solo con el análisis de resultados, lo interesante es que se realiza un programa de desarrollo profesional de las competencias de los empleados. La misma autora cita a Sherman, quien introdujo el término de evaluación de equipos de trabajo, que en esta evaluación de 180° corresponde a la evaluación de sus pares; en este método el evaluado escoge a sus pares, a los clientes internos y externos si es que los hay; los evaluadores deben ser capacitados para desarrollar este rol. Dentro de la herramienta diseñada, no existe el apartado de evaluación de clientes, pero funge como un instrumento de detección de necesidades de capacitación, también se pretende realizar un informe de evaluación personalizado, con gráficos comparativos de su autoevaluación y la evaluación de su jefe inmediato.

## **Pasos de una evaluación de desempeño**

Desde el paradigma de evaluación del desempeño por competencias se pueden describir tres pasos sencillos para realizarla, lo primero es *definir puestos* si no los hay, (en este caso si existen, solo se necesitó la descripción de los puestos administrativos, reformados para la aplicación de la herramienta de evaluación); la literatura aconseja que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y criterios de desempeño del puesto (la persona encargada de recursos humanos informa que ambos trabajadores firman de conformidad), de nuevo la autora nos reafirma que “una evaluación sólo puede realizarse con relación al puesto” (pág. 38); el segundo paso es *evaluar el desempeño en función del puesto*, (aquí es donde comienza el trabajo de diseño, la utilización de nuestra herramienta evaluativa), y por último, nos maneja la *retroalimentación*, hay que comentar el desempeño y los progresos del subordinado en cuestión. (Alles, 2005, pág. 38)

Hay una gran diferencia entre *evaluación* y *valuación*, la primera trata de medir la actuación de una persona respecto a la descripción y actividades de su puesto, esta medición o evaluación varía dependiendo de cada individuo, aun cuando los puestos sean *puestos tipo* (puestos que se encuentran en todas las instituciones, ejemplo: personal de intendencia, secretarías), la valuación es impersonal, esto quiere decir que no miden el cómo una persona actúa, sino cómo está la descripción genérica o específica del perfil un puesto.

En la especificación o el perfil del puesto se consignan los requisitos mínimos para desempeñar con eficiencia el puesto. Se trata de requisitos que si bien se refieren a un trabajador, no están vinculados a un individuo determinado, sino que este se

relaciona con otros puestos y los métodos de trabajo utilizados, los deberes y los limitantes de esa responsabilidad. (Varela, 2013, pág. 80)

“La valuación de puestos tiene como principal finalidad lograr una adecuada representación de la jerarquía que facilite la organización y permita remunerar adecuadamente a los trabajadores”. (Varela, 2013, pág. 95)

El presente trabajo de consultoría requiere de una metodología para el diseño de una estructura salarial, a la cual hacemos mención por la importancia que representa la evaluación del desempeño en este apartado; Varela (2013) maneja en su libro de “Administración de la compensación”, que el primer paso metodológico es el análisis y descripción de puesto [se tomaron en cuenta para la elaboración de la herramienta de evaluación, con el apoyo de personal de RH] , después esta la valuación de puestos, [trabajo desarrollando por las personas empleadas de RH, quienes han compuesto un comité similar al nuestro, que se explica en el capítulo 3; los capacitaron y se encuentran valuando los puestos] seguido de este paso, se tiene que checar la curva de equidad interna [por lo regular lo maneja la institución rectora con otras herramientas], el mercado de trabajo, el costo de vida, análisis de la factibilidad económica, determinar un posicionamiento de la empresa, después una política de pagos, se continúa con hacer una estructura salarial, para terminar con la evaluación del desempeño. (Varela, 2013, pág. 165)

Para llegar a una evaluación objetiva del desempeño, es necesario que la organización trate de evitar prejuicios de la persona evaluada, basándonos en la medición de labores y los resultados, olvidarnos de ocultar calificaciones bajas, distorsionando las mediciones del promedio, en este apartado es imperativo tener cuidado con factores

psicológicos que pudieran intervenir en la objetividad que necesita esta herramienta al ser evaluada (permisividad e inflexibilidad). (Werther & Davis, 2008, págs. 310 - 311)

Snell y Bohlander (2013), hacen una clara separación sobre los propósitos a perseguir con en uso de una herramienta de evaluación, ellos distinguen entre propósitos de desarrollo [en este caso del desarrollo del personal, otros autores lo manejan como desarrollo profesional] y los otros propósitos, que son los que nos conciernen, los propósitos administrativos, que sirven para referenciar este trabajo, los cuales mencionaremos a continuación: Documentar las decisiones del personal, Promover a los empleados, Determinar transferencias y asignaciones, Identificar problemas de desempeño y desarrollar formas para corregirlos, decidir los despidos, la retención o la separación, Validar los criterios de selección, Cumplir con los requerimientos legales, Evaluar los programas y el progreso de la capacitación, Ayudar con la planeación de recursos humanos y Tomar decisiones sobre recompensas/compensaciones (pág. 347).

### Capítulo 3. Método

La herramienta de evaluación será analizada desde un enfoque mixto, los resultados serán graficados, tomando en cuenta las competencias laborales. La organización educativa se rige por un modelo de intervención llamado PHVA, por sus siglas que significan Planear, Hacer, Verificar y Actuar, en inglés PDSA que significa Plan, Do, Study and Act, creado por el Dr. William Deming, en esta técnica para apoyar la mejora continua se enfoca en los medios, es decir en las causas, ya sean benéficas o no, del actuar en cuanto a la búsqueda de la mejora continua, en vez de solo enfocarse en el producto final o los resultados (Gutiérrez, 2010, pág. 13); la elaboración de la herramienta de evaluación del desempeño al personal administrativo tiene su propio PHVA. Como se menciona anteriormente, la creación y fundamentación de la evaluación del desempeño surgió por mención de evaluadores que lo apuntaban como área de oportunidad para obtener datos de cómo se desempeña el personal administrativo de una institución educativa, ante la obtención del “Premio Oro” en el Premio Nuevo León a la Competitividad (PNLC), Sector Educativo, categoría Nivel Medio Superior y Superior, como punto estratégico para el fortalecimiento del Capital Humano y de la misma institución. La “Planeación” comienza con el estudio del diagnóstico obtenido por el PNLC, en el apartado de “Hacer” se procedió a la conjunción del comité para el análisis de la descripción de puestos administrativos, en este apartado se propuso cambiar los términos de Habilidades y conocimientos por Competencias generales y específicas. Al “Verificar” se constató que la herramienta de evaluación estuviera acorde a los documentos descritos en el marco teórico; de los resultados obtenidos de la herramienta se desea mejorar el desempeño de cada empleado desde un punto actitudinal más competente, así mismo se pretende hacer una Detección de

Necesidades de Capacitación, atendiendo de manera jerárquica cada uno de los hallazgos, con el objetivo de que la herramienta apoye en la atención de aspectos para la mejora continua tanto de la organización como del personal administrativo; aquí podemos mencionar la *Teoría de la disonancia cognitiva*, descrita por Chiavenato (2011) donde de manera resumida explica que cada persona o individuo se esfuerza por actuar de manera coherente consigo mismo, donde la manera de hacerlo es tener conocimientos sobre sí mismo y sobre su ambiente incongruente en el que vive, ya sea personal o profesional, donde se presenta un estado de *disonancia cognitiva*, representando las incongruencias que pudiesen obtenerse al aplicar la presente evaluación del desempeño y ayudándole a corregir tales disonancias. (pág. 40)

La encuesta de evaluación es la técnica por la cual se recolectaron datos para la toma de decisiones de la Detección de Necesidades de Capacitación, que pudieran ayudar en el desempeño eficiente de las labores educativas de la institución.

Siguiendo con la descripción del método de recolección de datos, que es la herramienta en cuestión, es una combinación entre los métodos tradicionales de evaluación del desempeño, mixto o complejo con evaluación por competencias; la herramienta usa el Método de frases descriptivas, esta es una modificación innovadora, donde el evaluador no solo marca si realizaron o no cierta acción, sino que se anexó una escala de frecuencia para tales acciones; al terminar de contestar la autoevaluación el empleado, se procede a la evaluación de jefe superior hacia su subordinado, arrojando un promedio en base al perfil de frecuencia actitudinal esperado, generando un reporte ejecutivo para que el Director de la institución encuentre atractiva la oportunidad de conocer la opinión de sí mismo de sus empleados.



Se pretende trabajar de manera transversal entre métodos por competencias, métodos tradicionales, cualitativos y cuantitativos, de esta manera se atiende al trabajo sobre el enfoque por competencias que la Visión 2020 señala, pues busca servir de fundamentación en el análisis del código de ética del personal administrativo y sus resultados cuantificables son evidencia de avance en cuanto a la atención del personal administrativo.

### **Participantes**

A lo largo de los anteriores capítulos de este trabajo se puntualiza que las personas hacia quienes está diseñada esta evaluación son exclusivamente al personal administrativo de una institución de nivel medio superior, sector público; las personas encargadas de Recursos Humanos en la institución, proporcionaron una lista de veintiún personas para la logística de la aplicación del instrumento, al fundamentar la herramienta de evaluación del desempeño se encontró que el Contrato Colectivo elaborado por el Sindicato de la Universidad Autónoma de Nuevo León (STUANL), define como personal administrativo a los siguientes puestos con sus respectivas claves:

“201 Secretaria. 202 Almacenista. 203 Vigilante. 204 Auxiliar de Departamento Administrativo. 205 Archivista. 206 Capturista. 207 Chofer. 208 Prefecto. 209 Mayordomo. 210 Auxiliar de Contabilidad. 211 Estadígrafo. 212 Jefe de Sección. 213 Jefe de Departamento de Intendencia. 214 Jefe de Biblioteca. 215 Jefe de Laboratorio. 216 Encargado de Imprenta. 217 Jefe de Mantenimiento” (Sindicato de Trabajadores UANL 2012-2015, 2013).

De esta manera es que al corroborar con Recursos Humanos se anexa a vigilantes, choferes, y personal de intendencia, dando un total de cuarenta y uno empleados de personal administrativo reconocidos por el sindicato institucional como parte de este apartado. La recolección de datos de la herramienta de evaluación pudiera servir para tener un concentrado del personal administrativo que no se tenía contemplado al inicio de la investigación en cuestión.

### **Escenario**

La organización educativa se encuentra ubicada en el municipio de General Escobedo, Nuevo León; cuenta con un campus con veinticinco aulas, laboratorios de lenguaje, de tecnología de la información y la comunicación, laboratorios de física, química y biología, cuenta con un elevador para para subir hasta el segundo piso, tiene un auditorio para eventos, biblioteca con aulas de trabajo en equipo, departamento de tutorías y de difusión cultural, un deportivo anexo, canchas de futbol, voleibol y basquetbol. La institución cuenta con caseta de vigilancia y circuito cerrado en toda la preparatoria. El personal administrativo oscila alrededor de 40 empleados pertenecientes a la nómina de la matriz educativa, en la categoría de base o planta y otros más por ingresos propios que solventa la institución, al igual que con guardias a cargo de un institución alterna que brinda los servicios para mantener el orden, brindar información, protección, control de entrada y salida del personal, padres de familia y alumnos.

## **Instrumento**

El diagnóstico para el inicio y la fundamentación de la herramienta de evaluación del desempeño fue proporcionado por los auditores externos del Premio Nuevo León a la Competitividad, los cuales sirvieron como génesis para la creación e implementación del presente Proyecto Integrador; los instrumentos son el diagnóstico por escrito antes mencionado para crear la examinación del desempeño laboral. De aquí que surgiera la iniciativa de crear un instrumento para medir el desempeño del personal administrativo, en el siguiente subtema se encontrará la descripción de la herramienta de medición del desempeño hacia un perfil idóneo para los empleados antes mencionados.

### **Procedimiento para elegir los ítems del instrumento**

En el departamento de Recursos Humanos inició el proyecto con la renovación de descripción de puestos de todo el personal administrativo, sustituyendo las “habilidades” por “competencias generales” de cada puesto, atendiendo a un glosario de competencias que engloban el perfil de idoneidad de las instituciones descritas en el capítulo uno, como lo es la Visión 2020 UANL, el SNB, el PNLC, y el PDI.

Tal y como se abordó en el capítulo 2, fueron considerados los Factores que influye en el desempeño según Snell y Bohlander (2013), además de tener reuniones colegiadas entre el asesor de esta investigación y la autora.

Se categorizaron (*Véase figura 3.1*) actitudes y acciones del que hacer laboral que afectan o favorecen el desempeño laboral del personal administrativo, haciendo referencia a la descripción de puestos, algunas de las actitudes en forma de aseveraciones fueron sugerencias de los coordinadores o jefes directos de cada departamento, con los cuales se

llevó a cabo varias entrevistas, se hizo una tabla de frecuencia (*Véase figura 3.2*) para contestar las afirmaciones por parte de cada empleado y después por parte del jefe directo, se le dio puntuación del 5 al 1 a cada respuesta (*Véase figura 3.3 y 3.4*), atendiendo a lo que sería el perfil de idoneidad del personal administrativo y se sacó un promedio general por persona y por departamentos; las observaciones de cada jefe directo sirven para ver cómo se siente en el desempeño de sus labores cada empleado y cómo es que en realidad lo ve su jefe directo. Se aplicó la herramienta en un aula acondicionada, para que los empleados fueran evaluados todos a la vez, cabe hacer mención que fueron considerados aspectos permanentes a un estudio en donde participan seres humanos. El resultado del trabajo colegiado para la elaboración de la herramienta de evaluación, están plasmados en los formatos que se mostrarán a continuación.

Es importante ver como cada ítem está familiarizado con un factor que afecta el desempeño laboral, aquí se puede observar el ordenamiento y más adelante la herramienta de evaluación que describe la aseveración de cada ítem.



Figura 3.1 Categorización de ítems de la herramienta de evaluación del desempeño según los factores que intervienen en el rendimiento de los empleados. Adaptación propia.

SIMBOLOGÍA		VECES AL MES
<b>A</b>	SIEMPRE	30
<b>B</b>	CASI SIEMPRE	20
<b>C</b>	A VECES	15
<b>D</b>	CASI NUNCA	5
<b>E</b>	NUNCA	0

Figura 3.2 Simbología del uso de la Tabla de frecuencia para el instrumento de medición del desempeño.

## AUTOEVALUACIÓN DEL EMPLEADO ADMINISTRATIVO

**Instrucciones:** Marca con una (X) equis la respuesta que describa tu desempeño laboral de acuerdo a tu autopercepción, siguiendo la simbología de respuestas antes descritas, tomadas de tu descripción de puesto.

No.	R U B R O S A E V A L U A R	Frecuencia				
		A	B	C	D	E
1	Acostumbro usar 15 minutos de tolerancia después de mi hora oficial de entrada.	A	B	C	D	E
2	Cuando registro mi entrada me dirijo a mi puesto de trabajo con prontitud.	A	B	C	D	E
3	Durante las horas de trabajo permanezco en mi área o áreas respectivas	A	B	C	D	E
4	Colaboro en trabajos extraordinarios requeridos por la dependencia. Ejemplo: Junta informativa a padres de familia, examen de asignación de espacios, simulacros, etc.	A	B	C	D	E
5	Participo en actividades institucionales fuera de lo estipulado en el puesto que ejecuto ( los cuales no estoy obligado a hacerlo)	A	B	C	D	E
6	Estoy dispuesto (a) a trabajar tiempo extra si la institución así lo requiere.	A	B	C	D	E
7	Cumplo con la descripción del puesto que me corresponde.	A	B	C	D	E
8	Tengo la habilidad para trabajar de manera organizada en el área de trabajo asignada.	A	B	C	D	E
9	Tengo la habilidad de administrar los recursos materiales para dar cumplimiento a mi trabajo.	A	B	C	D	E
10	Reciclo, rehúso y reduzco el uso de los materiales para contribuir con el Programa de Sustentabilidad vigente.	A	B	C	D	E
11	Al realizar mi trabajo observo que tengo la capacidad y preparación para desempeñar trabajos más complejos que los que figuran en mi descripción de puesto.	A	B	C	D	E
12	Creo necesario cursos de capacitación o actualización para desempeñar mejor mi puesto actual.	A	B	C	D	E
13	Colaboro, propongo o he creado procedimientos nuevos (ISO) Ejemplo: Registros de calidad, proyectos de mejora.	A	B	C	D	E
14	Las actividades que realizo fomentan el trabajo colaborativo o trabajo en equipo.	A	B	C	D	E
15	Tengo iniciativa en la resolución de problemas administrativos, respecto al departamento u área de trabajo.	A	B	C	D	E
16	Pongo en práctica los valores que representan a la institución para lo que trabajo. Ejemplo: Honestidad, solidaridad, respeto a la vida, la naturaleza y a los demás, responsabilidad y ética.	A	B	C	D	E

17	Trato con respeto y amabilidad a mis compañeros, clientes o alumnos, padres de familia y maestros.	A	B	C	D	E
18	Tomo 30 minutos o menos a la hora de comida.	A	B	C	D	E
19	Cumpro en tiempo y forma con las actividades asignadas por mis superiores.	A	B	C	D	E
20	Permito la permanencia de personal ajeno al lugar de trabajo asignado, por motivos NO administrativos.	A	B	C	D	E

Figura 3.3 Autoevaluación del desempeño.

EVALUACIÓN DEL JEFE INMEDIATO AL EMPLEADO ADMINISTRATIVO						
<b>Instrucciones:</b> Marca con una (X) equis la respuesta que describa la frecuencia del desempeño laboral de su subordinado (a) acuerdo a la simbología de respuestas descrita en la parte superior derecha de esta hoja.						
	RUBROS A EVALUAR	Frecuencia				
1	Su empleado(a) acostumbra usar 15 minutos de tolerancia después de su hora oficial de entrada.	A	B	C	D	E
2	Su empleado al registrar la entrada se dirige a su puesto de trabajo con prontitud.	A	B	C	D	E
3	Su empleado(a) permanece en su área o áreas respectivas durante la jornada de trabajo.	A	B	C	D	E
4	Él o ella colabora en trabajos extraordinarios requeridos por la dependencia. Ejemplo: Junta informativa a padres de familia, examen de asignación de espacios, simulacros, etc.	A	B	C	D	E
5	Participa en actividades institucionales fuera de lo estipulado en la descripción de puesto.	A	B	C	D	E
6	Está dispuesto (a) a trabajar tiempo extra si la institución o Ud. así se lo requiere.	A	B	C	D	E
7	Cumple con las actividades de descripción del puesto que le corresponde.	A	B	C	D	E
8	Tiene la habilidad para trabajar de manera organizada en el área de trabajo asignada.	A	B	C	D	E
9	Tiene la habilidad de administrar los recursos materiales para dar cumplimiento a las actividades de trabajo asignadas.	A	B	C	D	E

10	El o la empleada recicla, rehúsa y reduce el uso de los materiales para contribuir con el Programa de Sustentabilidad vigente.	A	B	C	D	E
11	Al observarlo (a) ha detectado que su empleado (a) tiene la capacidad y preparación para desempeñar trabajos más complejos que los que figuran en su descripción de puesto.	A	B	C	D	E
12	Cree necesario cursos de capacitación o actualización para desempeñar mejor el puesto actual de su empleado.	A	B	C	D	E
13	El empleado colabora, propone o ha creado procedimientos nuevos (ISO) Ejemplo: Registros de calidad, proyectos de mejora.	A	B	C	D	E
14	Las actividades que su empleado realiza fomentan el trabajo colaborativo o trabajo en equipo.	A	B	C	D	E
15	Su empleado toma la iniciativa de resolver problemas administrativos sencillos, respecto al departamento u área de trabajo.	A	B	C	D	E
16	Pone en práctica los valores que representan a la institución. Ejemplo: Honestidad, solidaridad, respeto a la vida, la naturaleza y a los demás, responsabilidad y ética.	A	B	C	D	E
17	Trata con respeto y amabilidad a compañeros, clientes o alumnos, padres de familia y maestros.	A	B	C	D	E
18	Su empleado toma 30 minutos o menos a la hora de comida.	A	B	C	D	E
19	El empleado acaba en tiempo y forma con las actividades asignadas por Usted.	A	B	C	D	E
20	Su empleado permite la permanencia de personal ajeno al lugar de trabajo asignado, por motivos NO administrativos.	A	B	C	D	E
Total						

*Figura 3.4 Evaluación del desempeño del jefe directo a su subordinado.*



## **Análisis de datos**

Al realizar el análisis de los datos, se le dio un folio a cada encuesta para tener mayor organización de la información obtenida de aplicar la evaluación, otra utilidad de la foliación de encuesta nos sirve para que cuando los empleados de ingresos propios ignoran su número de empleado interno, podamos identificarlos en base de una lista de asignación de folios, aun así se puede filtrar la información para categorizar los datos por departamento.

La herramienta cuenta con un número de jefe directo, se llenó un registro de aplicación por parte del consultor, lleva el nombre y la fecha en que fue contestada la herramienta de evaluación, en solo un casos se anexaron empleados de distintos departamentos al mismo jefe directo, por ejemplo coordinadores con múltiples responsabilidades se englobaron todos los subordinados que tiene a su cargo siempre.

En el Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Técnica FODA), donde el supuesto de esta herramienta de observación, es que “a mayor capacidad o fortalezas de una organización, existen mayores oportunidades para la realizar exitosamente sus fines; mientras que a mayores puntos de vulnerabilidad o debilidades de la organización, mayores son los peligros y amenazas que obstaculizan o impiden la realización de la visión y la misión”. (Gutiérrez, 2010, pág. 132)

Enseguida se presenta la figura de representación de una técnica o matriz de análisis FODA, donde se explica qué tipo de factores intervienen en cada uno de los apartados de la herramienta de evaluación.

<b>Factores internos</b> <b>Factores externos</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	Estrategias para favorecer oportunidades.	Lista de estrategias para minimizar debilidades y maximizar oportunidades
<b>AMENAZAS</b>	Estrategias para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.	Lista de estrategias para minimizar debilidades y amenazas.

*Figura 3.5 Significado de cada apartado de la matriz FODA de Deming.*

## Capítulo 4. Resultados y discusión

Atendiendo al perfil de idoneidad forjado del estudio de las normas y estándares de desempeño que surgen de los documentos rectores en la organización, se procede al análisis de los datos obtenidos haciendo una comparativa entre los promedios obtenidos de la autoevaluación, evaluación por parte de los jefes inmediatos y el promedio general entre ambos; tomando en cuenta las respuestas de cada ítems se hace un análisis de porcentaje de asertividad (la asertividad se refiere a la cercanía con el perfil de puesto ideal para un empleado administrativo de nivel medio superior) y se explica la competencia que se pretende conseguir en cada uno, así mismo se hace un estudio de evaluación de desempeño por departamentos administrativos y una lista general de empleados con el promedio final de mayor a menor, especificando porcentaje del rango de desempeño en que se encuentra cada uno, donde por ser la primera vez que se aplica un instrumento de este tipo, se carece de un resultado o antecedente para hacer comparativos entre herramientas o promedios de desempeño en el personal administrativo. Se encontrará una gráfica del desempeño general de los departamentos, que en dado caso que se llegue a la conclusión de capacitarlos, sirve para jerarquizar las necesidades al momento de atender las áreas de oportunidad en los empleados.

Iniciando con el análisis de los resultados de la herramienta, en la autoevaluación de los empleados se encontraron los siguientes porcentajes de acercamiento hacia el perfil ideal y descripción de competencias que se requieren para desarrollar un puesto administrativo en una institución educativa de nivel medio superior; el primer ítem evalúa la responsabilidad, la puntualidad y conocimiento sobre el reglamento interno de trabajo, el cual resultó en un 14 % de acercamiento a la respuesta esperada, el ítem pregunta que si se

acostumbra a llegar tarde aún después de la hora de entrada, a lo cual la mayoría de las personas respondieron “C”, que significa “a veces”, donde la tabla de frecuencia que maneja el instrumento (*Véase Fig. 3.2*) especifica que esto simboliza más del 50 % de veces al mes, lo cual representa un alto porcentaje de llegadas tarde, si se cuentan 15 días por 15 minutos, se estaría hablando que en promedio los empleados está perdiendo aproximadamente 4 horas de trabajo al mes, esto es en cuanto a las respuestas de la autoevaluación; los jefes inmediatos contestaron que sus empleados en este primer ítem, se acercan a su perfil idóneo en un 29%, aun cuando las respuestas reflejan polos opuestos, donde las respuestas más perceptibles fueron las de la frecuencia de “siempre” con un 11% (representa frecuencia de llegada tarde) y la frecuencia de “nunca” con un 12% (*Véase Figura 3.2*) de las respuestas por parte del jefe inmediato.

El ítem dos y tres mide la administración del tiempo y su cercanía con el perfil deseable que se ha venido mencionando, los empleados y los jefes en el trabajo colegiado al respecto de estos ítems, mencionan como inconformidad que muchos compañeros llegan a tiempo a marcar entrada pero se tardan hasta diez minutos en llegar a su respectiva área de trabajo o que no permanecen en el lugar correspondiente, por tanto se elabora detenidamente este ítem y las estadísticas fueron las siguientes: en la autoevaluación de la pregunta dos se refleja un 74% y en la evaluación por parte de los jefes inmediatos es muy similar con un 79% de acercamiento al desempeño esperado; en el ítem tres, se pregunta sobre la permanecía en el área de trabajo respectiva durante la jornada laboral, de las cuales se obtuvieron los siguientes porcentajes: autoevaluación 83% y evaluación de jefes 79%, idéntico al ítem dos desde la perspectiva de los jefes, lo que nos describe que la mayoría de ellos y ellas consideran que están en tiempo deseable para llegar a su área de trabajo y

permanecer en ella durante su turno, se apoyaron con las tarjetas de chequeo entrada proporcionadas por Recursos Humanos.

Los próximos tres ítems que son el cuatro, cinco y seis, se refieren a la disponibilidad, capacidad y compromiso institucional, los cuales reflejaron los siguientes porcentajes en la autoevaluación en orden por ítems: 79%, 55% y 95 % y en la evaluación de los jefes directos se encontraron las siguientes: 71%, 63%, 83%, en el ítem cuatro se denota que hay mucha semejanza en los porcentajes, donde se pregunta que si se está dispuesto a colaborar en eventos institucionales de la dependencia. En el ítem cinco los jefes directos fueron muy claro en lo que se necesita de ellos, pues son actividades que se describen en su perfil de puesto y muchos no están dispuestos a poner de su parte, este punto de la evaluación menciona que si en verdad participa en las actividades descritas en el ítem anterior, algunos expresan de manera verbal los motivos por los cuales no están dispuestos a cumplir por este ítem, lo que nos da la oportunidad de hacer una propuesta de poner un espacio para la explicación y aclaración de alguna de sus respuestas para tomarla en cuenta, igualmente podría servir de tema de investigación el ver los porqué de lo que responden en cada aseveración y lo más importante que manejan el factor motivación en los tres; continuando con la interpretación de este ítem se encuentra que el porcentaje es bajo a comparación del desempeño requerido para un puesto administrativo. La importancia de estos tres ítems anteriores está en que se categorizan dentro de los factores de motivación que afectan en el desempeño laboral de los trabajadores, basado en apuntes de Snell y Bohlander (2013); en el ítem seis la mayoría está dispuesto a trabajar tiempo extra, con un 95% de respuesta por parte de los trabajadores y desde el punto de vista de los jefes con un 83%.

En la pregunta siete además de salir con un porcentaje alto en ambas herramientas (autoevaluación y evaluación del jefe), se obtuvieron datos donde muchos de los empleados desconocían ¿qué era la descripción del puesto?, por lo tanto se procede a informar al departamento de Recursos Humanos y preguntar que si había manera de que las personas supieran cuáles eran sus actividades descritas, quienes respondieron que cada seis meses se les da a firmar una descripción de puestos y se les deja una copia, lo que fue constatado por medio de los documentos firmados dentro del expediente de cada empleado; por tanto se encuentra un punto importante para poner como recomendación la importancia de la descripción del puesto que desempeña cada quién.

La pregunta ocho de la herramienta de evaluación entra en la categoría de medir los factores ambientales que afectarían al trabajador y a la organización, donde se hace referencia específica al orden en el área laboral, a lo cual los empleados obtuvieron un 88% de acercamiento al perfil necesario y los jefes contestaron que en un 93%, la institución hace un trabajo transversal entre departamentos, de aquí que esta herramienta y los datos obtenidos formen parte del proyecto de recompensas para el personal docente y ahora personal administrativo de manera específica, por tanto es imperativo conocer si los empleados han acrecentado una cultura de cuidado de los recursos materiales, lo cual se pregunta en el ítem nueve, donde los porcentajes fueron del 93% desde el punto de vista de los empleados y los jefes.

Otro proyecto con el que hace amalgama la herramienta es el que se expone el en ítem diez, donde se pregunta la frecuencia con la que contribuye al cuidado, reciclaje, rehúso y reducción de uso de materiales, para posicionarse como una empresa sustentable y contribuir a bajar los índices de mermas en la institución, los porcentajes fueron los

siguientes: empleados se autoevaluaron con un 64%, donde la respuesta de frecuencia más popular después de la de “siempre” (se traduce como que cuidan los materiales todos los días) fue “nunca”(se interpreta como que no se realiza), donde los datos servirán de retroinformación al comité de sustentabilidad ambiental de la institución para investigar las razones del porqué de esta situación.

En las preguntas once y doce se hacen afirmaciones que pueden ayudar a la planeación de carrera de las personas evaluadas, donde se les invita a reflexionar sobre si las capacidades con las que cuentan les permite realizar trabajos más complejos de los que realiza actualmente, y si por el contrario sienten que necesitan de capacitación para cumplir con la descripción del puesto con el que cuenta. En estas dos preguntas se encontró que 76% de los empleados consideran que tienen mayor capacidad para puestos más complejos que los que desempeñan y los directivos de cada departamento consideraron que 69% de sus empleados está preparado para un puesto con responsabilidades más complejas; mientras que en la pregunta doce que habla sobre las consideraciones de requerir de capacitación en sus áreas de trabajo, se encuentra que solo en 19% de los autoevaluados cree necesaria la capacitación, recordemos que la capacitación es parte de la mejora continua que se pretende insertar como hábito prioritario en cualquier empresa, al respecto Humberto Gutiérrez describe que el Físico-estadístico Edwards Deming cuenta con catorce principios para la calidad en las organizaciones, dentro del punto número seis Deming analiza y describe como se religa un programa de capacitación como parte de la mejora continua en las organizaciones:

“Los principios anteriores deben basarse en un programa de capacitación y crecimiento que genere el aprendizaje y crecimiento del talento humano,

para que a su vez se propicien nuevas ideas y perspectivas necesarias para la mejora y la innovación. Este programa debe estar ligado de forma permanente a las problemáticas y los retos de la organización y debe ser el generador de las nuevas aptitudes y actitudes que requieren las empresas en un mundo de alta competitividad y de cambios continuos” (Gutiérrez, 2010, pág. 38) .

Con lo anterior queda claro que parte de lo que se busca con la evaluación del desempeño es la capacitación para la mejora continua de la institución y su personal, si ellos mejoran, pudiese verse reflejado en los estándares de calidad de la empresa.

Continuando con el análisis de las estadísticas por respuesta en cada ítem, los jefes inmediatos consideran que solo el 36% de su personal cuenta con un perfil que necesite de capacitación constante, el otro 64% no lo cree necesario, la mayoría de las respuestas por parte de los empleados en su autoevaluación contestaron que “siempre” necesita capacitación y algunos otras respuestas se concentraron en el “a veces”, lo cual es un porcentaje aceptable como se expresa en la primera parte de la pregunta doce.

Al desarrollo de la herramienta y el estudio de los documentos que le sustentan, se encontró que es de suma importancia que cada empleado desde el puesto que estuviere tiene que participar en la calidad de la institución, comprometerse y hacerse cargo de las herramientas y materiales que le tocan, por tanto en el ítem número trece se pregunta si ha participado en la creación de procedimientos nuevos del control de calidad o proyectos de



mejora para distintos procesos, encontrándose que aun cuando algunos son intendentes crean sus propios registros de calidad para llevar el control de la limpieza por horas o el de un rol de horarios para limpiar las aulas, por tanto este ítem aplica para cualquier administrativo de la institución, encontrándose que el 36% de empleados si participa, y desde la perspectiva de los jefes solo el 19% lo realiza, por tanto es un punto significativo para la capacitación en cuanto al modelo de Gestión de Calidad con el que cuenta la organización, que también podría ser una investigación alterna para averiguar las causas del por qué los empleados tienen tan baja participación en este aspecto.

En la interrogación catorce se hace la pregunta sobre el tema del trabajo colaborativo o trabajo en equipo, un dato interesante es que solo en 57% de ellos trabajan en equipo de manera colaborativa, mientras que desde la perspectiva de los jefes inmediatos tienen la impresión de que sus empleados trabajan de manera colaborativa hasta en un 83%, porcentaje que abre una brecha importante entre resultados, donde los empleados no se ve trabajando colaborativamente, mientras sus superiores si lo creen de esta manera.

La cuestión quince de la herramienta de evaluación sondea las competencias para el análisis y toma de decisiones, justamente el deber ser del empleado en cuanto a la manera en que desempeña su puesto; al aplicar la herramienta se aclara específicamente en este ítem, que no es que tome decisiones que no les corresponda o que no tomen en cuenta a sus jefes, sino que sean capaz de resolver problemas que estén a su alcance darles solución o simplemente canalizarlos con quien si tiene la autoridad para tomar la decisión. Los jefes contestaron que sus empleados “siempre” cumplen con estas competencias hasta en un

45%, mientras que en la autoevaluación solo el 33% consideran que lo hacen en esa frecuencia, y la segunda opción más seleccionada es la de “a veces”. En la siguiente pregunta, la dieciséis, se cuestiona el ámbito de capacidades (*Véase fig. 3.1*), para valorar el sentido de pertenencia con la institución, se pregunta que si vive los valores que representa su organización, a lo que los empleados respondieron con un porcentaje de asertividad de un 93%, mientras que los jefes contestaron con un 86% en cuestión de la frecuencia de “siempre”, la cual representaría el 100% de las veces que lo realizan al mes.

Atendiendo al área de motivación dentro de los factores que favorecen el buen clima laboral, se les cuestionó en la pregunta diecisiete sobre el respeto hacia los compañeros de trabajo, alumnos, padres de familia y maestros, para lo cual se obtuvo un porcentaje de acercamiento al perfil idóneo de un administrativo en un 93% según los empleados y en un 83% respectivo a las respuestas de los jefes. Dentro de la categoría motivacional, se les preguntó sobre la toma de tiempo para salir a comer, pues anteriormente se creía que era una fuga de tiempo y bajo rendimiento en ciertos departamentos; en la pregunta dieciocho solo el 43% respeta su horario de comida al cien por ciento, según auto-respuesta de los trabajadores, mientras que los jefes inmediatos dejaron ver que solo el 38% lo realizan, esto se interpreta en que más de la mitad de los empleados no respeta sus tiempos de comida diariamente, este es otro ítem que pudiera ser un tema a investigar, las causas o circunstancias del porqué los empleados tienen ese bajo porcentaje de acercamiento al perfil idóneo requerido.

En el ítem diecinueve se pregunta sobre el cumplimiento oportuno con las actividades diarias asignados por sus superiores o entre empleados para sacar situaciones pendientes imprevistas, como la invitación a un curso, organización para participar en una certificación etc., donde los empleados contestaron que lo hacen, hasta en un 90% y en los jefes la estadística nos dice que se cumple en un 88%.

En el ítem número veinte, se aborda la categoría de clima laboral, preguntándoles si permiten la permanencia de personal ajeno al lugar de trabajo asignado, por motivos fuera de trabajo, esta información es valiosa, que pudiera servir de complemento en la investigación de las causas de bajo rendimiento en personal de cierto departamento, al crear concentrados o promedios generales por áreas de trabajo, como se mostrarán más adelante.

## Concentrado de estadísticas según perfil administrativo idóneo

Las estadísticas siguientes muestran los porcentajes de respuesta por ítem, así como en acercamiento al perfil idóneo esperado para crear cambios actitudinales positivos en los empleados, hacia la mejora en lo profesional por medio de la retroalimentación del proceso de evaluación, encontraremos la autoevaluación y la evaluación de los directivos de cada departamento justipreciando a la gente a su cargo.

Estadísticas de <b>Autoevaluación</b> de Empleados						
No. Ítem	A	B	C	D	E	% de asertividad
1	5	7	16	8	6	14
2	31	8	3	0	0	74
3	35	7	0	0	0	83
4	33	4	4	0	1	79
5	23	1	10	3	5	55
6	40	1	0	0	1	95
7	40	2	0	0	0	95
8	37	4	1	0	0	88
9	39	3	0	0	0	93
10	27	9	5	1	0	64
11	32	7	3	0	0	76
12	12	5	10	7	8	19
13	13	4	10	3	12	31
14	24	5	13	0	0	57
15	19	6	12	3	2	45
16	39	3	0	0	0	93
17	39	3	0	0	0	93
18	18	9	9	3	3	43
19	38	2	2	0	0	90
20	4	4	12	8	14	33

Estadísticas de Evaluación del Jefe Inmediato						
No. Ítem	A	B	C	D	E	% de asertividad
1	11	5	6	8	12	29
2	33	6	0	3	0	79
3	33	6	3	0	0	79
4	30	3	8	1	0	71
5	26	4	11	0	1	62
6	35	3	2	1	1	83
7	38	1	1	2	0	90
8	39	0	0	3	0	93
9	39	0	2	1	0	93
10	34	2	3	2	1	81
11	29	6	5	2	0	69
12	6	4	9	8	15	36
13	9	5	10	3	15	21
14	35	3	1	2	1	83
15	14	7	7	1	13	33
16	36	3	0	0	3	86
17	35	3	3	0	1	83
18	16	10	10	3	3	38
19	37	1	1	1	2	88
20	4	1	8	5	24	57

*Tabla 4.1 Asertividad de autoevaluación*

*Tabla 4.2 Asertividad de evaluación jefes*

*En la Tabla 4.1 se concentra el porcentaje de acercamiento con el perfil de idoneidad que se busca alcanzar, para cumplir con los requisitos de un personal administrativo capaz de desempeñar activamente su puesto, vista dese la autoevaluación de los empleados, mientras que en la Tabla 4.2 se centraliza los resultados (acercamiento al perfil idóneo) obtenidos desde la evaluación por parte de los jefes de departamento. Mientras que de la*

“A a la E” se concentra el número de personas que respondieron, según la figura 3.2, que es la simbología de la tabla de frecuencia de la herramienta.

Los resultados del análisis de datos obtenidos con la aplicación de la herramienta de evaluación del desempeño administrativo, se sustenta bajo el *Plan de Desarrollo Institucional UANL*, como parte de la mejora continua con la que se ha comprometido, hace referencia a los siguientes objetivos en el apartado de mejora de administración y gestión UANL:

“Desarrollar nuevos y efectivos esquemas para asegurar una gestión socialmente responsable de la organización y los procedimientos institucionales, del clima, laboral, del manejo de recursos humanos de los procesos democráticos internos y del cuidado del medio ambiente; y garantizar que la gestión académico-administrativo se sustente en políticas y estándares de buena calidad, ética laboral, profesionalización del servicio, productividad y transparencia”.

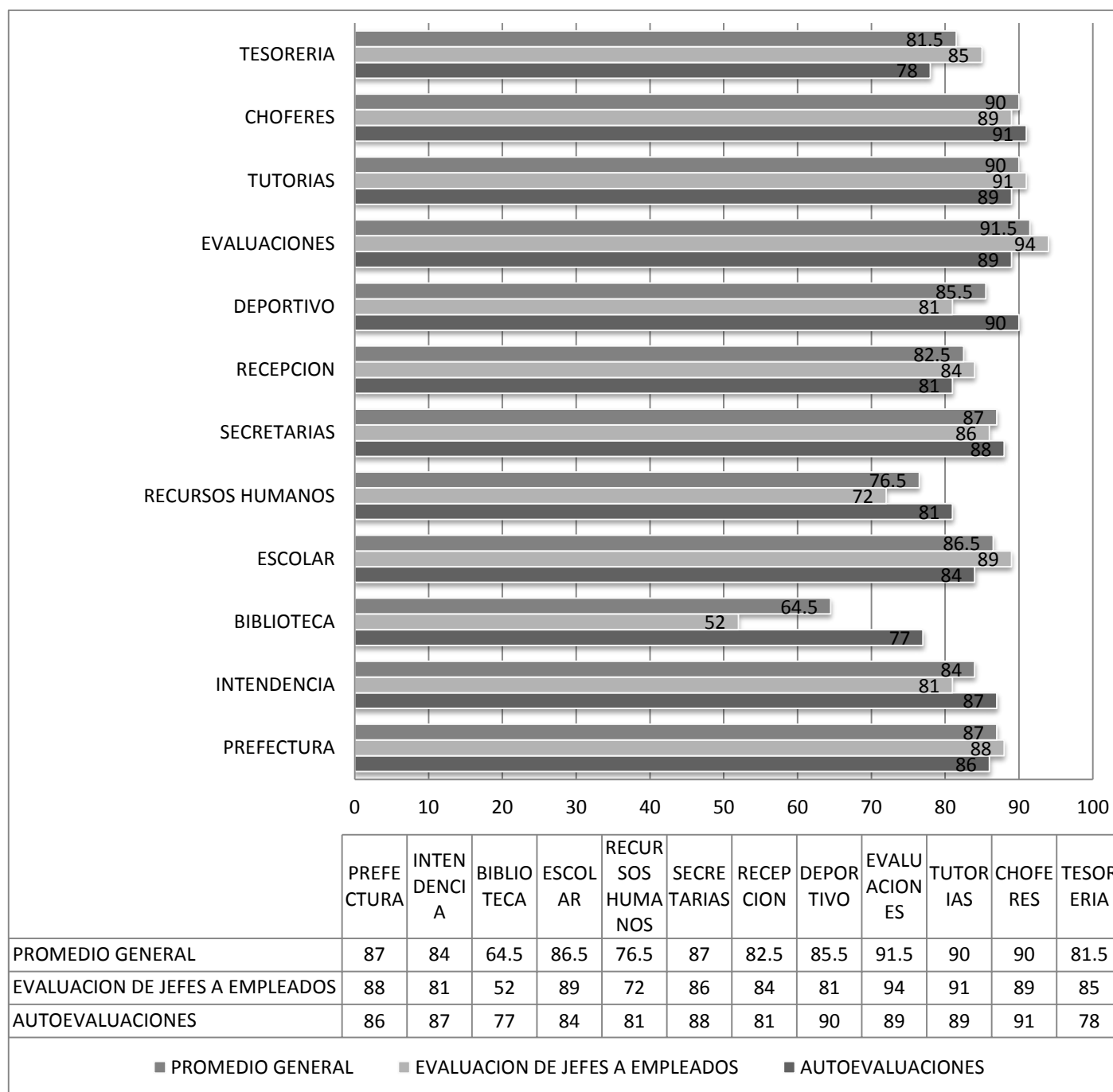
(Universidad Autónoma de Nuevo León, 2012)

Dentro del marco teórico del capítulo 2, donde se menciona la importancia de la ponderación de la competencia o las acciones desempeñadas en el puesto por medio de frecuencia, es donde se comenta que dentro de los resultados que se obtengan se realizará una tabla donde se enmarque el porcentaje del desempeño en el que se encuentra los empleado, partiendo del 70% como mínimo de proporción de perfil idóneo para los perfiles de puesto de los administrativos, por tanto en la siguiente tabla se encuentra el puesto, el resultado de la autoevaluación, resultado de la evaluación de los jefes y al final el porcentaje ya sea por encima de lo mínimo esperado o en su caso por debajo de lo mínimo.

No	Puesto	Autoevaluación	Evaluación del jefe	Promedio	%
1	204 AUX. DEPARTAMENTO	96	93	94.5	+24.5
2	509 BIBLIOTECA T.C.	90	97	93.5	+23.5
3	11 AUX. DE SECRETARIA	91	93	92.0	+22.0
4	401 INTENDENCIA	99	85	92.0	+22.0
5	14 AUX. DEPTO. DE CONFIANZA	89	94	91.5	+21.5
6	501 P.P. NO DOC. T.C.	88	93	90.5	+20.5
7	204 AUX. DEPARTAMENTO	89	91	90.0	+20.0
8	207 CHOFER	87	92	89.5	+19.5
9	207 CHOFER	89	90	89.5	+19.5
10	501 P.P. NO DOC. T.C.	90	87	88.5	+18.5
11	INTENDENTE CLEAN DOVE	92	84	88.0	+18.0
12	308 AUX. TECNICO	81	94	87.5	+17.5
13	204 AUX. DEPARTAMENTO	84	91	87.5	+17.5
14	INTENDENTE CLEAN DOVE	91	84	87.5	+17.5
15	501 P.P. NO DOC. T.C.	85	89	87.0	+17.0
16	204 AUX. DEPARTAMENTO	85	88	86.5	+16.5
17	201 SECRETARIA	85	87	86.0	+16.0
18	INTENDENTE CLEAN DOVE	88	84	86.0	+16.0
19	11 AUX. DE SECRETARIA	83	88	85.5	+15.5
20	INTENDENTE UANL	83	88	85.5	+15.5
21	INTENDENTE UANL	87	84	85.5	+15.5
22	INTENDENTE UANL	88	83	85.5	+15.5
23	INTENDENTE CLEAN DOVE	88	82	85.0	+15.0
24	204 AUX. DEPARTAMENTO	80	89	84.5	+14.5
25	11 AUX. DE SECRETARIA	85	83	84.0	+14.0
26	INTENDENTE CLEAN DOVE	86	82	83.5	+13.5
27	201 SECRETARIA	88	79	83.5	+13.5
28	527 COOR.ED.FIS.T.C.	91	76	83.5	+13.5
29	204 AUX. DEPARTAMENTO	73	93	83.0	+13.0
30	INTENDENTE UANL	85	80	82.5	+12.5
31	11 AUX. DE SECRETARIA	98	66	82.0	+12.0
32	204 AUX. DEPARTAMENTO	78	85	81.5	+11.5
33	204 AUX. DEPARTAMENTO	80	80	80.0	+10.0
34	INTENDENTE UANL	81	79	80.0	+10.0
35	INTENDENTE UANL	88	71	79.5	+9.5
36	501 P.P. NO DOC. T.C.	84	74	79.0	+9.0
37	INTENDENTE CLEAN DOVE	81	74	77.5	+7.5
38	201 SECRETARIA	72	82	77.0	+7.0
39	14 AUX. DEPTO. DE CONFIANZA	79	71	75.0	+5.0
40	204 AUX. DEPARTAMENTO	80	43	61.5	-8.5
41	204 AUX. DEPARTAMENTO	78	41	59.5	-10.5
42	204 AUX. DEPARTAMENTO	62	30	46.0	-24

Tabla 4.3 Concentrados de resultados y porcentaje de desempeño esperado.

La siguiente tabla muestra el concentrado de promedios por departamentos, para priorizar qué departamentos son los que necesitan mayor atención en las DNC.



*Tabla 4.4 Promedios por departamento. El rango de 0 al 100 representa el acercamiento hacia el perfil ideal de un empleado administrativo a nivel medio superior, como lo exigen los documentos rectores desglosados en el capítulo 2. La primera línea representada en el gráfico (orden de arriba hacia abajo) en cada departamento describe el promedio general, la segunda línea la evaluación de los jefes y la tercera las autoevaluaciones.*

## Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones

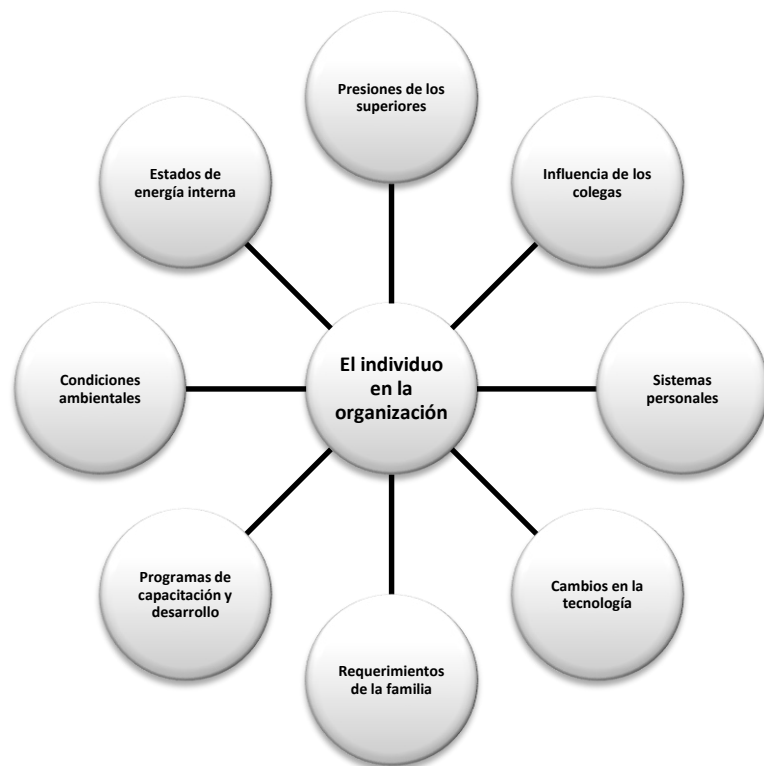
La primera sugerencia que se presentó durante el desarrollo de la aplicación del instrumento fueron por parte de los jefes directos de cada departamento, quienes preferían que la evaluación y autoevaluación no estuvieran juntas en la misma hoja, es decir que se entregaran por separado en diferentes hojas y ocasiones, ya sea que el jefe no pueda ver la autoevaluación del trabajador o el trabajador de lo que le conteste su jefe inmediato; quienes comentaban al respecto esta situación opinaban que tenían la curiosidad de atender la otra parte de la encuesta, modificando su objetividad y percepción personal de lo que respondían los empleados de sí mismo, por lo que ahora en vez de ser en una sola hoja por los dos lados se recomienda foliar ambas evaluaciones en hojas distintas, para atender a la inquietud de los jefes inmediatos, por parte de la autora de la herramienta se encontró que varios jefes no podían responder las encuestas sino hasta que todos sus empleados la hubieran contestado antes, o los jefes no se encontraban al momento después de que sus empleados la contestaron, por lo cual los jefes veían cambios actitudinales porque ya habían contestado la encuesta sus subordinados y sabían lo que se espera de ellos, lo que hacía que los jefes calificaron un poco más alto a sus empleados por esta situación, cabe mencionar que no sucedió más que en el caso de un jefe directo pero al momento de la aplicación se recomienda hacer una junta con el comité evaluador y los empleados; es importante puntualizar que durante la aplicación de la herramienta eran los subordinados quienes contestaban la evaluación y después los jefes inmediatos, para lo cual habrá cambios en la siguiente ocasión que se aplique, primero jefes y después las autoevaluaciones de los empleados, evitando que los empleados hagan ajustes actitudinales antes de ser evaluados y obtener datos más precisos sobre su desempeño.



Una recomendación que surgió después de la obtención de resultados y datos trascendentales, fue el de planear un curso de ¿cómo impartir feedback efectivo? Para hacerles llegar la información obtenida de sus respuestas, anteponiendo hechos y datos por los cuales se cumplieron o no los cometidos de la evaluación del desempeño, así como aterrizar acuerdos entre el evaluado y su evaluador, para que así pudiese verse el cambio actitudinal en los trabajadores administrativos o bien preservar dichas actitudes positivas.

La propuesta ya ha sido presentada en un reporte ejecutivo a los altos mandos de la institución, se ha conseguido una persona experta en la capacitación de instituciones educativas que lo desea realizar sin costo alguno, el asesor interesado imparte los concursos de calidad en los que participa la institución, quienes a su vez apoyan la asertividad de la creación de la herramienta que hemos fundamentado y aplicado para medir el compromiso y el desempeño del personal administrativo.

Junto con el curso de retroalimentación efectiva se recomienda exponer los factores que afectan la conducta de las personas en las organizaciones, tal cual nos comparte Idalberto Chiavenato en la figura 5.1 que se muestra a un costado.



*Figura 5.1 Factores externos que afectan la conducta de las personas en las organizaciones. (Chiavenato, 2011, pág. 41)*

Como proyecto de mejora, está en proceso un programa con el diseño exacto de la encuesta, que despliegue los datos de manera electrónica, que cree una base datos para futuras consultas, que permita filtrar por departamento, por jefe inmediato, por puesto o número de empleado, al mismo tiempo que se trabaja con un prototipo para facilitar la encuesta de manera electrónica y se conteste desde el laboratorio de computo o desde la comodidad de su casa; se cuenta con personal de apoyo experto en el uso de software como Visual Basic y Microsoft Access, para que de esta manera el promedio de la autoevaluación, la del jefe directo y el promedio general salgan de manera automática al elegir los ítems de respuestas de la herramienta de medición del desempeño, es decir que se cree la encuesta de manera electrónica para facilitar las estadísticas y acercamiento de los empleados hacia la descripción general de personal administrativo; este programa permitirá la impresión de reportes automáticos para facilitar la estadística de los empleados y crear comparativos de avances de mejora en lo actitudinal y competencias que se pretenden cumplir con la medición del desempeño.

Como tema de investigación futura en la psicología organizacional, se piensa descubrir y especificar ¿qué tanto influye el ejercicio de los jefes directos en los resultados de la evaluación del desempeño de sus subordinados?.

Una recomendación más para la mejora continua, es que dentro de la herramienta se anexe un apartado para que los jefes directos y los empleados hagan anotaciones u observaciones, por ejemplo de ¿cómo se sienten con la aplicación de la herramienta?, alguna aclaración de las respuestas y recomendaciones al respecto, para tomar en cuenta su opinión ya que ellos también intervinieron en los trabajos colegiados, por medio de sus jefes directos y las entrevistas de la autora de la herramienta así como al director de la

investigación para la formulación de los ítems del instrumento en cuestión. Otro uso para lo que podría servir este apartado es para categorizar dudas y aclaraciones, y detectar necesidades de capacitación e información por parte del departamento de recursos humanos y para favorecer algunos programas de la institución, por ejemplo feedback al comité de sustentabilidad, al comité de control de documentos del ISO, etc. Parte de la propuesta en que se categorizaran los hallazgos a retroalimentar son: capacidad, motivación y ambiente, “apartados que pueden influir en cambios beneficios o no en la actuación y el rendimiento de cada empleado” (Snell & Bohlander, 2013).

La retroalimentación se daría en dos posiciones o tipos, una de retroalimentación que describa el contexto, las acciones y resultados por los cuales se les daría feedback, para crear acuerdos que mejoren la comunicación entre jefes y subordinados, y la otra para reforzar actitudes y actuaciones positivas, como son la creación de alternativas y acuerdos sobre resultados esperados; es importante que el uso de la herramienta no se quede en estadísticas y números, sino que se compartan para resarcir deficiencias en el desempeño de los administrativos, que habrán de mejorar en *efecto cascada* en toda la organización educativa.

Acentuamos que al planear la herramienta de evaluación del desempeño administrativo, se trabaja de manera transversal con otros proyectos, donde los resultados son parte de una estrategia sobre compensaciones hacia los mejores empleados, con reconocimientos anuales que se entregarán en la posada navideña de la institución. Es entonces donde podemos concluir que a mayor medición de la evaluación del desempeño en el personal, es menor el rezago de los puntos necesarios para conservar las estrategias de mejora organizacional en las que participa hasta este momento la institución.

Enseguida se encuentra la propuesta de herramienta de feedback efectiva para que los jefes inmediatos retroalimenten a los subordinados y viceversa.

Nombre del empleado (a) :	
Departamento:	Fecha:
<b>RETROALIMENTACIÓN EFECTIVA / ACUERDOS PARA MEJORA CONTÍNUA</b>	
C-A-R CONTEXTO- ACCIONES- RESULTADOS	A-R ALTERNATIVAS-RESULTADOS
<b>SUPERVISIÓN</b>	
Seguimiento de acuerdos:	Fecha:
	Observaciones:
Firma del Jefe inmediato	Firma del empleado

*Figura 5.2 Prototipo de herramienta de retroalimentación y seguimiento de acuerdos.*

Una recomendación más para mejorar la elaboración de estadísticas por respuestas, sobre el análisis de hallazgos por ítems, es la posibilidad de crear claves de revisión por medio de software de reconocimiento de exámenes parciales en la organización, para que en vez de marcar las respuestas en la encuesta lo haga en hojas de alveolos como lo hacen los alumnos, pero con números de empleado en vez de matrículas y las claves de revisión

serían el departamento que representan, ya que es mucho más rápido procesar las más de cuarenta hojas de respuestas de esta manera. Sería importante que de ser autorizado por los altos mandos, se tiene que dar un curso de capacitación para los administrativos en general, para no cometer errores de llenado, evitando que surjan problemas a la hora de evaluar y sacar estadísticas.

Algunas de las aportaciones más significativas con el trabajo del presente producto integrador, se obtiene que los métodos de recolección de datos, en este caso la de medición del desempeño, es una labor ardua pero satisfactoria, cuando mediante la observación naturalista durante la aplicación del instrumento, se identifica algunas actitudes que no están contempladas en la herramienta de evaluación, como el sentido de pertenencia hacia la institución, por ejemplo al encontrar que el sindicato de la organización educativa cuenta como personal administrativo a los empleados de intendencia, quienes agradecen ser tomados en cuenta para la aplicación de la herramienta, algunos otros que están en diversos puestos y se sienten capaces de lograr ejercicios más complejos, como les pregunta el ítem número once que dice: Al realizar mi trabajo observo que tengo la capacidad y preparación para desempeñar trabajos más complejos que los que figuran en mi descripción de puesto, dando la oportunidad de realización personal. “La práctica de la observación científica muestra casos extraordinarios en la historia de la psicología, actuando de manera natural ante la contestación de la herramienta de evaluación del desempeño”. (García, 2009, pág. 138)

Parte de las conclusiones son ya prueba de la eficiencia de la herramienta, como la toma de decisiones por parte de RH y los altos mandos, acorde a los resultados y estadísticas. Podemos mencionar que gracias al análisis de los ítems de respuesta (*Véase*

Tabla 4.2 y 4.3) la subdirección de la organización está realizando un Plan de acción sobre las necesidades detectadas, donde se le sugirieron los siguientes cursos de capacitación:

1. Capacitación del personal para la participación y creación de Registros de Calidad (RC). Donde se encontró un área de oportunidad importante. Así mismo atendiendo a los resultados obtenidos en el ítem número siete, capacitar a los empleados en la importancia de conocer su descripción de puesto que se le entrega pero desconoce su uso.
2. Team Building, para sentir mayor acercamiento entre departamentos en cuanto al trabajo colaborativo, alusivo al ítem número catorce de la herramienta.
3. Cómo impartir feedback efectivo; para que de esta manera se consoliden los hallazgos de cada persona y coadyuvar al desarrollo profesional o de carrera de cada administrativo.

Una propuesta para complementar la herramienta sería incluir la medición de los clientes hacia cada empleado, donde la institución ya cuenta con una evaluación de satisfacción del cliente, que consta de cinco preguntas y una de ellas hace un apunte hacia todo el personal administrativo, más no de manera personalizada.

Las recomendaciones, conclusiones y cuestionamientos que favorecen la investigación futura en este capítulo, figuran como parte del proceso de presentar la herramienta de evaluación del desempeño como una herramienta innovadora y útil para cualquier otra institución de nivel medio superior, marcándola como derecho de autor.

La institución rectora del sistema educativo, tiene como fin el preparar personal experto y debidamente certificado, para impartir cursos de capacitación ya sea para desarrollo personal, desarrollo de la calidad o desarrollo administrativo en el presente año:

<b>DESARROLLO ADMINISTRATIVO</b>	<b>DESARROLLO PERSONAL</b>	<b>DESARROLLO DE LACALIDAD</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Microsoft Office 2010</li> <li>▪ Ortografía y redacción</li> <li>▪ Liderazgo efectivo</li> <li>▪ Planeación estratégica</li> <li>▪ Análisis de problemas y toma de decisiones</li> <li>▪ Trabajo en equipo (Personal administrativo)</li> <li>▪ Equipos de trabajo de alto rendimiento (Mandos medios y jefes)</li> <li>▪ Manejo de conflictos</li> <li>▪ Administración del trabajo</li> <li>▪ Las 5'S</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo del potencial humano (Autoestima)</li> <li>▪ Comunicación efectiva</li> <li>▪ Formación de valores</li> <li>▪ Manejo y control del estrés</li> <li>▪ Manejo de actitud</li> <li>▪ Cambio de actitud para el desarrollo personal</li> <li>▪ Motivación para la acción</li> <li>▪ Relaciones interpersonales</li> <li>▪ Como ser persona altamente efectiva</li> <li>▪ Formación de Formadores (Docentes)</li> <li>▪ Control y manejo de emociones</li> <li>▪ Inteligencia emocional</li> <li>▪ Introducción a la PNL</li> <li>▪ PNL aplicado a la tarea docente</li> <li>▪ Plan de vida y jubilación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Introducción al sistema de calidad ISO 9001:2008</li> <li>▪ Herramientas para la calidad</li> <li>▪ Calidad en el servicio</li> <li>▪ Interpretación en la Norma ISO 9001:2008</li> <li>▪ Acciones correctivas y preventivas con enfoque en la Norma ISO 9001:2008</li> </ul>

*Figura 5. 3 Cursos para capacitación del personal universitario 2015. (Centro de capacitación y adiestramiento UANL, 2015)*

En la siguiente tabla se mostrará un Plan de Acción por diferentes periodos de tiempo, presentado como recomendación anexa al reporte ejecutivo de resultados del desempeño administrativo:

	PLAN DE ACCIÓN					
	CORTO	ÍTEM	MEDIANO	ÍTEM	LARGO	ÍTEM
<b>ATENCIÓN EXTERNA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Curso de feedback efectivo (<i>De los jefes a sus subordinados</i>)</li> </ul>	20	<ul style="list-style-type: none"> <li>Team building (<i>sobre todo área de biblioteca</i>)</li> </ul>	14	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clima organizacional (<i>para priorizar véase Tabla 4.4 Promedios por departamento</i>)</li> </ul>	1 18
<b>ATENCIÓN INTERNA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualización de la Introducción al sistema de calidad ISO 9001:2008 (<i>Sobre todo personal de intendencia</i>)</li> </ul>	13	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administración del trabajo</li> <li>Desarrollo del potencial humano (<i>Autoestima</i>)</li> </ul>	5 15	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación efectiva (todos)</li> <li>Introducción a PNL (<i>Programación neurolingüística a Jefes</i>)</li> </ul>	12 14

Tabla 5.1 Plan de acción para atención de áreas de oportunidad detectadas por ítem. La atención externa significa que son cursos que no están en manos del centro de capacitación institucional, mientras que los cursos internos están en la categorización del centro de capacitación institucional vigente, los ítems reflejan los puntos de atención en el que se enfoca el curso sugerido.



En la tabla anterior (véase Tabla 5.1) para categorizar el plan de acción se procede a observar tabla de resultados 4.1 y 4.2, donde se muestra el porcentaje de asertividad con el perfil del puesto deseable para los administrativos, de ahí se toman como base los porcentajes por debajo de 60%, que sirvieron de sugerencia de atención en el Plan de acción:

ÍTEMS	DESCRIPCIÓN DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD	% AUTO-EVALUACIÓN	% EVALUACIÓN
*1	Abuso en el uso de los 15 minutos de tolerancia y llegadas tarde.	14%	29%
*18	Abuso en el uso del horario de comida.	43%	38%
5	Desconocimiento sobre el uso de la descripción del puesto.	55%	62%
12	Requerimiento de capacitación.	19%	36%
13	Introducción a la Norma ISO 9001:2008.	31%	21%
14	Mostrar los beneficios de la práctica del trabajo colaborativo.	57%	83%
15	No practican la toma de decisiones y solución de problemas	45%	33%
20	Poco sentido de pertenencia y compromiso del personal hacia las actividades institucionales.	33%	57%

*Tabla 5.2 Ítems con DNC y descripción de las áreas de oportunidad. \*Se atienden con el mismo curso de capacitación.*

Específicamente en la Tabla 5.1, en el apartado de cursos de atención externa, son cursos propuestos donde se abre la oportunidad de trabajar como Consultora en Psicología Laboral y Organizacional por parte de la autora de la herramienta, ya que no se cuenta con capacitaciones internas (cursos impartidos por el centro de capacitación de los empleados) para atender las privaciones con las que cuenta el personal administrativo, por tanto se hace un propuesta como la tabla 5.2, donde se describe a detalle las áreas de atención, así como los porcentajes obtenidos en la aplicación de la herramienta; están distribuidos en esta dos últimas tablas y categorizadas en corto, mediano y largo plazo.

## Lista de Referencias:

Alles, M. A. (2005). *Diseño por competencias. Evaluación 360°, 1a ed. 2a reimp.* Buenos Aires: Garanica.

Centro de capacitación y adiestramiento UANL. (24 de 03 de 2015). Cursos de capacitación para trabajadores Universitarios . Monterrey, Nuevo León.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El cpital humano de las organizaciones. novena edición.* México: McGraw Hill.

García, C. (2009). *Cómo investigar en psicología.* México: Trillas.

Gobierno del Estado de Nuevo León. (11 de 07 de 2014). *Nuevo León Competitivo: Programa Regional de Competitividad e Innovación.* Obtenido de [http://www.nl.gob.mx/pics/pages/sedec\\_archivos.base/NLcompetitivo.pdf](http://www.nl.gob.mx/pics/pages/sedec_archivos.base/NLcompetitivo.pdf)

Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad 3a edición.* México: Mc Graw Hill.

Heano, C. P. (Febrero de 2004). Evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias. Medellín.

Hernández, E. (Febrero de 2000). *Administración de Recursos Humanos.* San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México.

Nuevo León Unido. (12 de 07 de 2014). *Premio Nuevo León a la Competitividad.* Obtenido de [http://www.nl.gob.mx/?P=economia\\_premio\\_nl](http://www.nl.gob.mx/?P=economia_premio_nl)

- Salazar, J. Á. (octubre de 2008). *Universidad Autónoma de Nuevo León- Secretaría General- Centro de Evaluaciones*. Obtenido de <http://iide.ens.uabc.mx/ried/mnacional/files/2011/03/vensuanl.pdf>
- Secretaría de Salud. (20 de 04 de 2014). *Secretaría de Gobernación*. Recuperado el 24 de 04 de 2014, de [http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=8&cad=rja&uact=8&ved=0CHAQFjAH&url=http%3A%2F%2Fdgrh.salud.gob.mx%2FNormatividad%2FCondicionesGeneralesdeTrabajo.pdf&ei=LdpYU8D3Laa\\_2QXS04CoDQ&usq=AFQjCNHAhimT7MXbyV71ouLWijVbm-Il5g&sig](http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=8&cad=rja&uact=8&ved=0CHAQFjAH&url=http%3A%2F%2Fdgrh.salud.gob.mx%2FNormatividad%2FCondicionesGeneralesdeTrabajo.pdf&ei=LdpYU8D3Laa_2QXS04CoDQ&usq=AFQjCNHAhimT7MXbyV71ouLWijVbm-Il5g&sig)
- Sindicato de Trabajadores UANL 2012-2015. (2013). *Contrato colectivo de trabajo 2013*. Monterrey: UANL.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos, 16a. Ed.* México: CENGAGE Learning.
- Universidad Autónoma de Nuevo León. (29 de marzo de 2012). *Plan de Desarrollo Institucional UANL 2012-2020*. Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León. Obtenido de Aprobado por el H. Consejo Universitario: [www.uanl.mx/sites/default/files/documentos/.../pdi-2020-26abril.pdf](http://www.uanl.mx/sites/default/files/documentos/.../pdi-2020-26abril.pdf)
- Valenzuela, J. R. (2004). *Evaluación de Instituciones Educativas*. México: Trillas.
- Varela, R. A. (2013). *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones. Segunda edición*. Méxuco: PEARSON EDUCACIÓN.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital de las empresas 6a edición*. México: McGraw Hill.

## Índice de figuras y tablas

FIGURA 2.1 Proceso de administración del desempeño. . . . .	14
FIGURA 2.2 Factores que influyen en el desempeño laboral. . . . .	15
FIGURA 3.1 Categorización de ítems de la herramienta de evaluación del desempeño según los factores que intervienen en el rendimiento de los empleados . . . . .	35
FIGURA 3.2 Simbología de la tabla de frecuencias para instrumento de medición del desempeño . . . . .	35
FIGURA 3.3 Autoevaluación del desempeño . . . . .	36
FIGURA 3.4 Evaluación del desempeño del jefe directo a su subordinado . . . . .	37
FIGURA 3.5 Significado de cada apartado de la matriz FODA de Deming . . . . .	40
FIGURA 5.1 Factores externos que afectan la conducta de las personas en las organizaciones . . . . .	55
FIGURA 5.2 Prototipo de herramienta de retroalimentación y seguimiento de acuerdos .	58
FIGURA 5.3 Cursos para la capacitación del personal universitario 2015 . . . . .	61
TABLA 4.1 Asertividad de autoevaluación. . . . .	50
TABLA 4.2 Asertividad de evaluación jefes . . . . .	50
TABLA 4.3 Concentrado de resultados y porcentaje de desempeño esperado . . . . .	52
TABLA 4.4 Promedios por departamento . . . . .	53
TABLA 5.1 Plan de acción para atención de áreas de oportunidad detectadas por ítem .	62
TABLA 5.2 Ítems con DNC y descripción de las áreas de oportunidad . . . . .	63