

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

Instituto de Ciencias de la Salud

Área académica de Psicología

**Competencias laborales de tipo, genérico y evaluación del desempeño en la
empresa “Grupo Industrial Tellería S.A. de CV.” de Pachuca, Hgo.**

Tesis que para obtener el grado
de Licenciatura en Psicología Presentan:

Gabriel Eduardo Lara Abad

Oscar Sánchez Canales

Asesor de Tesis:

Psic. Eugenia Cristina Ruiz Jaramillo

Septiembre 2005

DEDICATORIAS

A Dios por las bendiciones con las que nos ha colmado

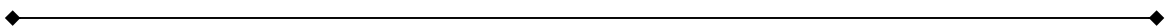
A nuestros padres y familiares por su apoyo incondicional y amor

A nuestros amigos por su compañía, atención y apoyo en todos los momentos de nuestras vidas.

A nuestras fieles seguidoras y seguidores de la psicología organizacional de la UAEH

A todos los psicólogos sociales y de la salud que nos inspiraron la fe y la seguridad en el camino que tomamos

Al Grupo Industrial Tellería de Pachuca Hgo., por abrirnos las puertas para realizar esta Investigación



DEDICATORIAS OSCAR

A **Dios**, por hacerme crecer de mis derrotas y llenarme de satisfacción y bendiciones, al permitirme tener una gran familia, así como amigos sinceros.

A **mi madre**, por ser una gran mujer, impulsarme siempre a cumplir mis metas y brindarme su amor, apoyo, comprensión y grandes consejos en todos los momentos de mi vida. Con amor y respeto gracias Jose.

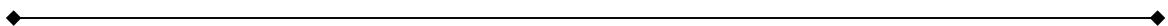
A **mi padre**, por brindarme su apoyo incondicional en mis decisiones tomadas, por soportar mis malos momentos y creer en mí.

A **mis hermanos** y el resto de mis **familiares**, por el cariño y apoyo en toda mi vida.

A **Liz**, por ser el amor de mi vida, no solo mi esposa, sino mi mejor amiga, por brindarme su apoyo y comprensión en todos mis proyectos, así como, soportarme en las buenas y en las malas, por eso y más gracias chaparra.

A **mis bebés**, por ser mi principal fuente de superación y de inspiración, además de ayudarme a madurar.

A todos mis **amigos** que han compartido conmigo un instante de sus vidas, en especial a Angélica Sierra Sáenz, que colaboró directamente en la elaboración de esta tesis, a Moy, Jaz y Chio que siempre serán mis niñas, a Gabriel y todos mis compadres que siempre han estado conmigo para apoyarme.



DEDICATORIAS GABRIEL

A **nuestro señor**, por darme la vida y todo lo que soy, he sido y seré.

A **mi familia entera**, por ser lo más grande que Dios me dió. Julian, Chuy, Cano, Ingrid y Aline, Carmen, Ricardo Gabriel, Georgina, keneth, Alba, Pelao, Albita, Graciela, Socorro, Susana, Max, Chucho, Adan, Irene, Lucha, Carlos, Paulina, Güera. GRACIAS A TODOS.

A **Adriana Morales Montiel** amiga, mi cielo, compañera, apoyo; y a su familia entera por su sinceridad y apoyo. Gracias.

A mi **compadre** santo, por estar siempre a mi lado, a su familia a mi comadre y a su hijo.

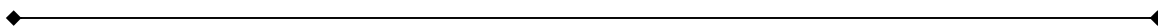
A **todos mis amigos y amigas** de la vida gracias por toda su amistad y compañía en mi vida, a las alegrías y a las tristezas compartidas... para siempre agradecido con ustedes

“Antes éramos amigos,
y hoy el tiempo nos ha cambiado
y hoy les digo a todos: ustedes son mis hermanos”

A **Juan Manuel Montes** y a **Gabino Olvera Villa**, por inculcarme valores y conocimientos que no se aprenden en la escuela. Por sus enseñanzas y compañía gracias.

A ti lector que tienes este trabajo en tus manos. Valóralo y disfrútalo así como nosotros disfrutamos al hacerlo.

A la UAEH, y a todos mis maestros que, desde la preparatoria hasta el día de hoy me enseñaron el camino del conocimiento.



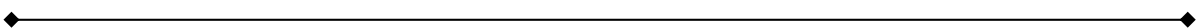
RESUMEN

El principal objetivo de esta investigación fue reestructurar un instrumento de evaluación de desempeño desarrollado en la empresa “Grupo Industrial Tellería”, con el fin de darle validez y, así mismo, anexar las competencias laborales que está cubriendo la persona en su puesto, verificando que éstas correspondan con las auto descritas al momento de elaborar la descripción de puestos.

El procedimiento se basó en la reestructuración de un instrumento de “Evaluación del Desempeño” (Ver Apéndice 1), ya existente en la empresa “Grupo Industrial Tellería”, que se había dejado de aplicar por falta de fundamentación y actualización; de este modo, inicialmente se revisó el instrumento original, se procedió a realizar una revisión bibliográfica referente al desempeño laboral basado en competencias, para posteriormente reestructurar el instrumento con un nuevo formato (que consistió en la eliminación de 2 ítems “innecesarios” y la elaboración de 6 ítems nuevos); una vez finalizada la reestructuración del instrumento se sometió a varias sesiones de revisión con personal de la empresa (encargado del área de “Factor Humano”). Una vez aprobado el instrumento, fue aplicado a 78 empleados de nivel gerencial y de supervisión, los puntajes obtenidos de cada prueba permitieron obtener la validez interna del instrumento, mediante la prueba estadística Alfa Cromabach, obteniendo una validez interna de 0.63; así mismo se relacionó cada ítem con los restantes utilizando la correlación de Pearson, obteniendo niveles de significancia de 0.05 y 0.01.

Los resultados muestran que la validez interna del instrumento es aceptable, pero puede mejorar, sometiendo a revisión y a un nuevo piloteo los ítems que no tienen correlación entre sí, para comprobar la validez interna y correlación de cada ítem con los restantes.

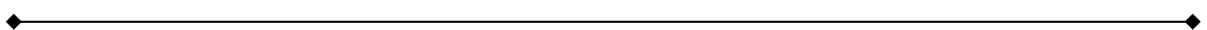
Palabras clave: Evaluación del Desempeño, Competencias Laborales



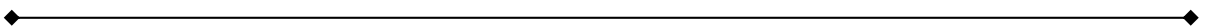
INTRODUCCIÓN

Debido a la importancia que tiene la evaluación en las organizaciones, como una de las herramientas útiles para la retroalimentación sobre aspectos que hasta el momento no tiene conciencia el evaluado, y que le es útil para conocer el grado de aprovechamiento que ha tenido durante su estancia en el puesto, además de determinar el nivel dentro del organigrama que tiene la persona, y así mismo, apoyar a la parrilla de sueldos del personal, entre otras utilidades, se han establecido diversas características a evaluar, como es el caso de la evaluación del desempeño; aunado a esto, la investigación que aquí se describe, en donde se reestructura, junto con el personal de “Factor Humano” de la empresa “Grupo Industrial Tellería”, un instrumento para evaluar el desempeño basado en las competencias laborales que se determinaron en la descripción de cada puesto. Las competencias son parte fundamental e inherente a cada persona que desempeña labores diversas dentro de la organización, por ello, cobra suma importancia la evaluación del desempeño basada en competencias, como herramienta de carácter complementario.

Así mismo, en el presente trabajo se describen los antecedentes históricos de evaluación del desempeño, estudios realizados en México, su definición y tipos de evaluaciones de desempeño más frecuentes, para dar paso a la evaluación del desempeño basada en competencias laborales. Para profundizar en las competencias laborales, se aborda su historia y surgimiento en México, sus dimensiones y clasificación, en la cual determinamos que las competencias manejadas en esta investigación, son de tipo genérico, cuyo concepto se maneja en el capítulo 2, además se describe el análisis funcional y se dan algunos ejemplos de las competencias y de los criterios de desempeño. Ya revisados los capítulos 1 y 2, en los que se plantean la evaluación de desempeño y su contexto, y las competencias laborales y sus componentes, entonces procedemos a abordar el procedimiento de la investigación, objeto de



esta tesis, en que se reestructuró el instrumento anteriormente mencionado, que consta de 17 ítems, relacionado todo con el desempeño del personal basado en competencias laborales, aplicándose a una población de 78 personas que laboran en la empresa Grupo Industrial Tellería S. A. de C. V. en Pachuca, Hidalgo, posteriormente, se inició el análisis estadístico para obtener la validez interna de la prueba por medio del Alfa Cromabach, obteniendo así los resultados del proceso de investigación, además se relacionó cada ítem con los restantes por medio de la correlación de Pearson; ejemplificando cada uno de estos ítems en un “reporte de semáforo”, el cual nos ayudó a ubicar las áreas de oportunidad y a las cuales anexamos recomendaciones.

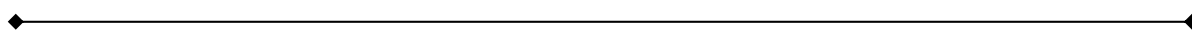


ÍNDICE TEMÁTICO

Resumen

Introducción

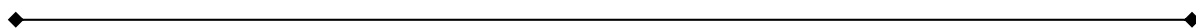
| | |
|---|----------|
| Capítulo 1. Evaluación de Desempeño | 1 |
| 1.1. Antecedentes históricos de la Psicología y de la Evaluación de Desempeño | 7 |
| 1.2. Estudios realizados en México | 8 |
| 1.3. Concepto de Evaluación de Desempeño | 11 |
| 1.4. Principios de la Evaluación de Desempeño | 11 |
| 1.5. Evaluación de Desempeño | 12 |
| 1.6. Utilidad de la Evaluación de Desempeño | 17 |
| 1.7. Método de la Evaluación de Desempeño | 17 |
| 1.7.1. De puntuación | 17 |
| 1.7.2. Lista de Verificación | 18 |
| 1.7.3. Método de Selección Forzada | 19 |
| 1.7.4. Método de registro de acontecimientos críticos | 19 |
| 1.7.5. Escalas de Calificación Conductual | 20 |
| 1.7.6. Método de Verificación de Campo | 20 |
| 1.7.7. Método de Evaluación en Grupos | 21 |
| 1.7.7.1. Método de Categorización | 21 |
| 1.7.7.2. Método de Distribución Forzada | 22 |
| 1.7.7.3. Método de Comparación por Parejas | 22 |
| 1.7.8. Método de Evaluación basado en el desempeño a futuro | 23 |
| 1.7.8.1. Auto evaluaciones | 23 |
| 1.7.8.2. Administración por Objetivos | 23 |
| 1.7.8.3. Evaluaciones Psicológicas | 24 |
| 1.7.8.4. Método de los Centros de Evaluación | 24 |
| 1.7.9. El método de Evaluación de Desempeño por Resultados | 25 |
| 1.8. Evaluando el Desempeño | 26 |
| 1.8.1. La entrevista de Evaluación | 27 |



| | |
|--|-----------|
| 1.9. La Evaluación de Desempeño y el psicólogo en Recursos Humanos | 28 |
| 1.9.1. Capacidad de retroalimentación | 30 |
| 1.10. Importancia del psicólogo como evaluador | 30 |
| Capítulo 2. Competencias en el ámbito laboral | 33 |
| 2.1. Antecedentes Históricos en México | 33 |
| 2.2. Definición de Competencias | 40 |
| 2.3. Falta de conocimiento de la experiencia laboral | 43 |
| 2.4. La escasa información limitada sobre el mercado laboral | 43 |
| 2.5. Dimensiones de las competencias | 46 |
| 2.5.1. Identificación de competencias | 46 |
| 2.5.2. Normalización de competencias | 46 |
| 2.5.3. Formación basada en competencias | 47 |
| 2.5.4. Certificación de competencias | 48 |
| 2.6. Noción de las competencias | 49 |
| 2.6.1. Clasificación de competencias | 50 |
| 2.7. Reglas de evaluación a través de competencias | 52 |
| 2.8. Análisis funcional | 53 |
| 2.8.1. Proceso a seguir para realizar el análisis funcional | 56 |
| 2.8.2. Mapa funcional | 57 |
| 2.8.2.1. Esquema general de un mapa funcional | 57 |
| 2.8.3. ¿Cómo ayuda el análisis funcional en la formación por competencias? | 58 |
| 2.8.4. Función principal o propósito clave | 59 |
| 2.9. Unidad de competencia | 60 |
| 2.10. Calificación Laboral | 61 |
| 2.11. Elemento de competencia (Funciones Principales) | 62 |
| 2.12. Definiciones complementarias a los elementos de competencias (Funciones básicas) | 63 |
| 2.13. Criterio de desempeño | 64 |
| 2.14. Evaluación de desempeño a través de competencias | 65 |
| 2.14.1. Componentes básicos de la evaluación por competencias | 68 |
| 2.14.2. Beneficios de la evaluación por competencias | 68 |

| | |
|---|-----|
| 2.14.3. Aplicación de los modelos de competencias en el futuro | 69 |
| Capítulo 3. Método | 72 |
| 3.1. Objetivos | 72 |
| 3.2. Planteamiento del Problema | 72 |
| 3.3 Enfoque teórico | 72 |
| 3.3.1 Hipótesis | 73 |
| 3.3.2 Hipótesis de investigación | 73 |
| 3.3.3. Hipótesis nula | 74 |
| 3.3.4 Hipótesis estadística | 74 |
| 3.4 Definición conceptual y operacional de la Hipótesis y Variables | 75 |
| 3.5 Variables | 76 |
| 3.5.1 Variable Independiente | 76 |
| 3.5.2 Variable Dependiente | 77 |
| 3.6. Enfoque de la investigación | 82 |
| 3.7. Población y muestra | 82 |
| 3.8. Tipo de estudio | 83 |
| 3.9. Diseño de la investigación | 83 |
| 3.10. Instrumentos y materiales | 84 |
| 3.11. Procedimiento | 86 |
| 3.12 Análisis Estadístico de los Datos | 89 |
| Capítulo 4.Resultados | 91 |
| 4.1 Interpretación gráfica de la “Evaluación de desempeño por competencias” | 94 |
| Capitulo 5. Discusión | 123 |
| Referencias | 131 |
| Apéndice 1: Evaluación de desempeño | 135 |
| Apéndice 2: Mapa funcional | 141 |

| | |
|---|-----|
| Apéndice 3: Evaluación de Desempeño por competencias | 143 |
| Apéndice 4: Análisis de puestos | 149 |
| Apéndice 5: Correlaciones de Evaluación de Desempeño | 161 |
| Apéndice 6: Correlaciones de Competencias | 166 |
| Apéndice 7: Competencias Laborales | 171 |



CAPÍTULO 1

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Antes de comenzar con la explicación teórica acerca de la evaluación del desempeño del personal por medio de las competencias laborales en la empresa mexicana, hacemos un recordatorio de las características que este tipo de evaluación de personal ha tenido y de cómo se ha consolidado la organización en México.

El inicio de la práctica profesional del psicólogo en las organizaciones de México data de 1942, fecha en que en el Banco de México (Banco Central), se aplicaron pruebas psicológicas para la selección técnica del personal. Asimismo, en 1952, los Ferrocarriles Nacionales inician el uso de las mismas técnicas. También, en 1944, la compañía de teléfonos de México recurre a la psicometría en la evaluación de sus candidatos a ingreso (Gómez Rebleda, 1959).

Como podemos observar los datos anteriores nos señalan la década de los años cuarenta como el inicio de la aplicación profesional de técnicas de psicología en los procesos de selección de personal. Después de la expropiación petrolera, en México en 1938, y durante los primeros años de los cuarentas, se ubica el inicio de la llamada *“Política del Desarrollismo Económico”*, con lo cual se aceleran los procesos de industrialización y de expansión del sistema económico. Así mismo, aumentan las inversiones del sector privado y de las grandes corporaciones transnacionales y extranjeras que, con el paso de los años, constituyeron la mayor parte de la planta productiva del país.

De esta manera, Garza Treviño menciona en su libro ("Administración Contemporánea", 2000), que alrededor de 1945 se inicia un proceso de industrialización; terminada la segunda guerra mundial, la demanda superaba a la oferta, e hizo posible que los negocios crecieran y tuvieran éxito con sólo haber hecho los bienes que eran urgentes y necesarios sin importar su costo. De tal manera que la fórmula del éxito era sencilla: sólo bastaba agregar la utilidad deseada a la fórmula de la determinación del costo total unitario, es decir, al producto de dividir el costo total entre la producción. Podemos darnos cuenta de que en México la empresa creció y creció, sin tener una base organizacional concreta, la psicología comienza a hacerse presente en la industria solo con los procesos de selección y reclutamiento.

Es momento de preguntarnos ¿qué es una organización? Pues bien, de acuerdo al mismo autor, una institución, negocio, asociación, y agrupación, son modalidades de organización. De tal manera que todas las empresas son organizaciones, pero no todas las organizaciones son empresas, así que la definición que emplearemos y, que a nuestro criterio es la más adecuada para el estudio que realizamos, es la siguiente: "El conjunto de personas, empleos, sistemas, funciones, oficinas, instalaciones y dependencias que constituyen un cuerpo o institución social que se rige por usos, normas, políticas y costumbres propios y tiene un objetivo específico, (Bravo, 1985). Ahora que tenemos en claro que no todas las organizaciones son empresas, cabe señalar las características de la organización para evitar posteriores confusiones, para tal causa retomaremos la caracterización de Hicks y Ray (citados por Garza Treviño, 2000). Una organización siempre incluye personas, estas personas están involucradas unas con otras de alguna forma, lo cual significa que interactúan, estas interacciones siempre se podrán ordenar o describir conforme a cierto tipo de estructura, todas las personas de una organización tienen objetivos personales, algunos de ellos motivan sus acciones o forma de proceder, cada persona espera que su participación en la organización ayude al logro de sus objetivos personales.

Estas interacciones pueden también ayudar a alcanzar objetivos comunes, quizá diferentes, pero relacionados con sus objetivos personales.

Garza Treviño (2000), clasifica a las organizaciones basándose en diferentes criterios los cuales son:

- a) *Por su finalidad*: lucrativas y no lucrativas.
- b) *Por su actividad*: industriales, comerciales, agrícolas y de servicios.
- c) *Por el origen de su capital*: privada y pública.
- d) *Por su estructura legal*: personas físicas y personas morales.

Ahora bien, las *organizaciones lucrativas* buscan beneficios económicos, se crean para producir bienes y servicios rentables y están constituidas por personas que desean multiplicar su capital y obtener beneficios o utilidades que se denominan dividendos. En cambio las *organizaciones no lucrativas* son las que, como su nombre lo indica, no persiguen fines de lucro. Manejan recursos, pero no obtienen utilidades.

Las *organizaciones industriales*, son las que realizan actividades de transformación reciben insumos o materias primas y les agregan valor, al incorporarles procesos productivos. Las *organizaciones agrícolas, ganaderas, de pesca o silvícolas*, son las dedicadas a cualquiera de las actividades de ganadería, pesca o silvícolas. Las *organizaciones comerciales*, sólo realizan procesos de intercambio, son establecimientos que se dedican a comprar y vender satisfactores. Las *organizaciones de servicios*, se caracterizan por llevar a cabo relaciones e interacciones sin importar los atributos físicos; los servicios son: a) relación, b) negociación y c) comunicación. Un servicio es una idea, es una información o una asesoría.

Las *organizaciones privadas*, son constituidas y administradas por los particulares y tienen un panorama estrecho, miran al lucro y/o al bienestar de sus miembros. A

diferencia de la *pública* que está determinada por las actividades que el estado se reserva para su administración y que se concibe en razón del bien de la comunidad total.

Respecto a la estructura legal entre *personas físicas* y *personas morales*. Las primeras son todas las personas o individuos que poseen, por el hecho de serlo, obligaciones y derechos de goce y ejercicio. Las segundas son el Estado Federal, los Estados y los Municipios, las corporaciones de carácter público reconocidas por la ley, las sociedades civiles y mercantiles, etc. Las personas morales son aquellas que pueden ejercitar todos los derechos que sean necesarios para realizar el objetivo de su institución.

Ahora bien, teniendo en claro los principales conceptos y divisiones de la organización, proseguiremos a ubicar la empresa “Grupo Industrial Tellería” de Pachuca, Hgo., dentro de las especificaciones antes citadas, nuestra empresa por su finalidad es considerada lucrativa, por su actividad es industrial, por su origen de capital es privada y por su estructura legal es persona moral.

A continuación, hablaremos de los fundamentos teóricos de los puntos ya mencionados (competencias laborales y evaluación del desempeño).

1.1. Antecedentes Históricos de la psicología y la Evaluación del Desempeño.

La psicología ha servido de múltiples maneras a la vida del hombre a lo largo de la historia, desde sus remotos inicios se consolidó como una escuela dedicada al estudio del alma, y es Aristóteles el que compone un tratado sobre ésta: (per psique) dando paso a una larga lista de teóricos que encaminaban sus estudios a la mente, parte intangible del hombre que rige los modos de actuar de pensar y de sentir del hombre, por otra parte el término evaluar no es un término ni un concepto nuevo. Los individuos casi siempre han considerado la valía de

semejantes en una variedad de situaciones en este sentido y de acuerdo con Chruden y Scherman (citados por Grados, 1997), el afán del hombre de compararse y medir sus habilidades con las de los demás o de ser apreciado y destacarse por estas diferencias le ha dado y dará un reconocimiento y satisfacción. Estas evaluaciones han sido ocasionales y no sistemáticas, en cambio los programas de evaluación son diferentes, pues contienen objetivos claramente definidos, que se fundamentan en un sistema bien estructurado para alcanzarlos. De esta forma, haremos mención a los estudios realizados que consideramos más relevantes para nuestra investigación.

Hacia 1800, la evaluación deja a un lado sus matices empíricos con Robert Owen (1771-1858), quien era ya copropietario y director de la fábrica textil de New Lanark, una pequeña localidad escocesa que bajo su influencia se convirtió en una colonia industrial modélica. Owen redujo la jornada laboral 10 horas, mejoró los salarios y condiciones de vida de los trabajadores y en 1816 fundó, en su fábrica, la primera escuela infantil del Reino Unido. Estructuró un sistema de libros y Blocks de carácter para ponerlo en operación en las mismas; a cada empleado se le asignaba un libro y sus supervisores hacían anotaciones diarias acerca de su desempeño. El Block, integrado por una serie de páginas a colores en que cada uno significaba un nivel de rendimiento, se colocaba sobre el banco de trabajo del empleado, que a nuestro parecer constituye la primera evaluación de desempeño personal (Grados, 1997). Owen fue el primer hombre que se acercó a evaluar en una forma cualitativa a su personal, siendo un pionero en esta área. Posteriormente Francis Galton (1822-1911), psicólogo experimental británico, fue el pionero de la Psicología experimental centrada en las diferencias individuales. Motivado por los estudios de la evolución de Darwin, hacia 1869, inició innumerables intentos por medir de forma fiable las facultades mentales. Su creación más brillante, perdurable y funcional fue el denominado “test mental”, un método de medición experimental que contrastaba con los análisis subjetivos de la Psicología alemana de la época, también dio un gran valor al método introspectivo. Siguiendo con este método Wilhelm Wundt (1832-1920), psicólogo

experimental y gran sistematizador, en 1879 creó el primer laboratorio de Psicología experimental en la historia, en Leipzig, Alemania. A finales del siglo XIX, Wundt da un giro a la psicología, concebida hasta ese momento como una doctrina meramente especulativa y que carecía de bases o elementos que le sustentaran como una ciencia. Wundt da esta característica a la psicología basado en sus experimentos (1879) realizados sobre el estudio de la conducta. De tal modo la psicología se definiría como el estudio de la conducta humana, pues procura comprender el modo de actuar de las personas, así se pudo definir los fenómenos psicológicos en términos científicos, adaptables a la observación y a la experimentación.

La manipulación del ambiente y los trabajos realizados sobre la manipulación de la conducta fueron entonces parte de la gama de teorías que reforzaban a la psicología como una ciencia observable, medible y cuantificable, los trabajos de Wundt que abrieron el camino a la psicología experimental fueron aplicados a distintas áreas, entre ellas el trabajo y la industria.

La psicología del trabajo es considerada una ciencia aplicada que depende de la psicología general, de la sociología de la ciencia del trabajo, de la economía, de la estadística y de la administración.

Por otro lado es conveniente mencionar las relaciones entre psicología industrial, psicología del trabajo y psicología organizacional. Desde el punto de vista histórico el trabajo es anterior a la industria y a las organizaciones, aún en nuestros días existe el trabajo sin que haya industria u organizaciones. La psicología del trabajo parte del estudio de los procesos laborales, las condiciones de trabajo y del trabajador. La psicología industrial parte del hecho social de que los hombres se reúnen para trabajar en común, relacionándose de distintas maneras y en distintas jerarquías.

La psicología organizacional encamina su estudio a los grupos humanos denominados organizaciones con distintos fines y trabajos, con diferentes departamentos de trabajo especializado que demanda diferentes competencias de los trabajadores.

Este tipo de psicología comenzó a ser trabajado hasta que la psicología llegó a ser ciencia y en los primeros años del siglo XX sus estudios se enfocaron hacia los problemas industriales. Uno de los pioneros en este campo fue Fréderick Wislow Taylor. Sus investigaciones, junto con las de Frank B. Gilbreth sirvieron de base a los “estudios de tiempos y movimientos”, y en tanto algunos psicólogos se enfocaban a problemas de fatiga, condiciones de trabajo o la elección vocacional. Hugo Musterberg, antiguo alumno de Wundt publicó en 1913 “Psicología y eficiencia industrial”, la eficiencia, según Musterberg, se define como aquello que implica los conceptos de rendimiento y productividad como una función de contribución y esfuerzo.

Por otra parte los psicólogos americanos se inclinaron a los problemas de selección y colocación de personal, aplicada a las fuerzas armadas de su país durante la primera guerra mundial. En 1920, Eysers, exdirector del laboratorio de psicología de Cambridge fundó el “Instituto de Nacional de Psicología Industrial”. En 1924 se realizaron estudios de la “Hawthorne” teniendo como objetivo el determinar la relación entre las condiciones de trabajo y la eficiencia del trabajador manifestada por la incidencia de fatiga y monotonía. Así, gracias a estos estudios se introdujo la psicología industrial a problemas concernientes a las actitudes, a la comunicación, la dirección y la estructura de las organizaciones. Los psicólogos de la industria comenzaron a trabajar con ingenieros para analizar las características del trabajo y de los trabajadores, a fin de brindar a cada trabajador un empleo en el que pudiera desarrollar al máximo su potencial.

La necesidad de soldados que se alistaran en las filas de las tropas de Estados Unidos durante la segunda guerra mundial brindó a la psicología la oportunidad de

brindar un asesoramiento avanzado en lo referente al reclutamiento, preparación, manejo de conducta y motivación de los soldados. Dando resultados favorables y el los procesos de clasificación y desempeño de personal. Al finalizar la guerra se da un desarrollo de la psicología industrial en los campo de selección y reclutamiento de personal, evaluación y desempeño, condiciones de trabajo, entrenamiento y capacitación, dirección entre otras, abriendo paso a áreas como la psicología de las organizaciones y de la ingeniería.

1.2 Estudios Realizados en México

Con respecto a estudios llevados a cabo en nuestro país, hacemos mención a la Tesis del Lic. Santos Ricardo González Quevedo (2000), en la que aborda los estudios que Tena y Virseda (1995) llevaron acabo con médicos, enfermeras y trabajadores sociales, quienes encontraron un mayor nivel de satisfacción en los trabajadores que realizan práctica privada, que en los que trabajan en instituciones, hallaron que los hombres a diferencia de las mujeres en la rama privada, desempeñan sus actividades con menor tensión y ansiedad. Estos resultados fueron interpretados en función de la mayor autoestima observada en los trabajadores masculinos que se dedican a la práctica privada, que al ejercicio profesional en instituciones. Del mismo modo, el autor, hace referencia a Linnehan (1998), que encontró que la auto confianza se correlaciona significativamente con el desempeño laboral en los trabajadores mexicanos. Harrison y Hubbard (1998); llevaron a cabo un estudio con la finalidad de examinar los niveles de compromiso organizacional de empleados contratados en una empresa estadounidense establecida en México. En este, se estudiaron factores laborales y personales que podrían influir en el compromiso organizacional de los empleados: características laborales (desempeño laboral, satisfacción laboral, integración laboral y liderazgo) y características personales (edad, capacidad de decisión y experiencias de trabajo). Los resultados reflejaron que la satisfacción laboral, la toma de decisiones y la edad fueron los factores claves que influyeron en el compromiso laboral de este tipo de empleados. Asimismo, el desempeño laboral se

correlacionó positiva y significativamente con el compromiso organizacional de los trabajadores.

Cabe señalar que las investigaciones en México se han interesado en otros problemas de investigación; por ejemplo, las diferencias entre el trabajador profesional privado y en instituciones. En nuestra cultura esta variable parece ser un indicador de la satisfacción laboral, principalmente en hombres (Tena y Virseda, 1995). Sin embargo, es probable que en países del primer mundo esta variable sea irrelevante, ya que los beneficios de un empleado en ambos ambientes (privado e institucional) parecen ser equiparables. Diversos investigadores han sostenido que las escalas de evaluación deben estar directamente ligadas a los requerimientos del trabajo, es decir, la escala debe reflejar situaciones reales de comportamiento eficiente e ineficiente, este tipo de escalas son denominadas “Escalas de Evaluación con Base en el Comportamiento”. En las que el investigador observa a los trabajadores realizando su tarea, y desarrolla una serie de descripciones que lleguen a caracterizar su desempeño eficiente e ineficiente. Luego se reúne con ellos, y les muestra una versión preliminar de la escala. Se toman en cuenta opiniones y sugerencias que se utilizarán posteriormente al depurar la escala. La evaluación de un subordinado se estima en función del logro de sus objetivos específicos. El subordinado participa en la fijación de estos objetivos y en preparar un marco de tiempo dentro del cual se deberán alcanzar. Lo ideal es una combinación de escalas de evaluación con base en el desempeño del personal, escalas de observación del comportamiento y fijación de metas; combinación que pudiera ser utilizada para evaluar el desempeño en la mayoría de los casos. La calidad del hombre en relación a los fines, se obtiene cuando lo hacen con habilidad, cuando saben por qué lo hacen, cuando tienen los conocimientos y quieren hacerlo porque sus actitudes son adecuadas. A continuación se mencionará el proceso de evaluación retomado del texto de G. Goldfeder (2000):

- *Planear* programas, asignar recursos.

-
-
- *Realizar* el trabajo.
 - *Comparar* el desempeño real con el plan (comparación relacionada con los medios para alcanzar objetivos)
 - *Comparar* los logros reales con los previstos por la planeación y con los objetivos originales.
 - *Reafirmar* los objetivos existentes o ajustarlos para el futuro.

Sólo a manera de observación, cabe destacar que este modelo es muy similar, al modelo que estableció el Dr. Deming (1950), quien concedió renombre a un proceso continuo para alcanzar la mejor calidad en los productos y servicios, así como las mejoras que requería este proceso para llevarse a cabo. El ciclo Plan, Do, Check, Act (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) o “ciclo de Deming”, consiste en cuatro etapas: a) Plan (planear): determinar la ruta, causa del problema, después planear un cambio o una prueba con el propósito de obtener mejoras. b) Do (hacer): llevar a cabo el cambio o la prueba, preferentemente en una pequeña escala o prueba piloto. c) Check (verificar): revisar si lo que se deseaba hacer tuvo un resultado de mejora, qué o si algo salió mal y cuál fue el aprendizaje. d) Act (actuar): adoptar el cambio si lo que se deseaba resultó con mejoras. Si el resultado no fue el que se deseaba, repetir el ciclo haciendo uso de los conocimientos adquiridos del ciclo anterior.

Por todo lo mencionado anteriormente, puede observarse la importancia del diseño de estrategias de evaluación implementadas al personal de una empresa privada para que, finalmente, se logren los objetivos de la institución, del personal que en ella labora y del puesto que estos últimos desempeñan; llamémosle a este objetivo “El interés por establecer una solución real a los problemas reales que se presentan”.

1.3. Concepto de la Evaluación del Desempeño.

Ahora que ya hemos abordado los antecedentes y algunos estudios de la evaluación de desempeño procederemos a definirla de acuerdo a Cummings y Schwab (1994); quienes señalan que el desempeño laboral es una actividad individual a la que influyen variables ambientales que afectan la habilidad de los trabajadores; en este sentido, cualquier sistema de evaluación del desempeño debe tener como objetivo el establecimiento de indicadores que permitan medir las habilidades de los trabajadores en cada una de sus actividades laborales, el diseño y aplicación de los sistemas de evaluación dependerá de las necesidades que establezca la organización, los resultados de la evaluación de desempeño pueden emplearse para validar la eficiencia, la evaluación de competencias de los instrumentos de selección de personal, otorgar incentivos, comparar estándares ideales y reales de desempeño, o proponer programas de capacitación.

1.4 Principios de la Evaluación del Desempeño

Una vez definido el concepto de evaluación del desempeño, consideramos fundamental tomar en cuenta la base de la misma, es decir, las características y principios en que se centrará nuestra investigación como pilar de dicha evaluación; la evaluación del desempeño, como todo instrumento de medición, tiene que tomar en cuenta ciertos criterios que le ayudarán a no perder su finalidad; para describirlos, hacemos referencia al artículo escrito por el economista Mauricio Parra Urdaneta (2002), en que aborda estos principios de la siguiente manera:

- a) La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- b) Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- c) Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.

- d) El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- e) El papel de juez, del supervisor-evaluador, debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

Además de los criterios mencionados, debemos tomar en cuenta la búsqueda de una metodología de evaluación del desempeño que sea capaz de mejorar la interacción entre el empleado y la empresa para el logro de un beneficio mutuo, posibilitando la creación de las condiciones para un adecuado desempeño en base a sus competencias. Teniendo claro nuestro concepto y principios básicos, comenzaremos nuestra inmersión en la importancia y características de la evaluación de desempeño.

1.5. Evaluación del Desempeño.

Partiendo de las observaciones realizadas en la empresa Grupo Industrial Tellería S. A. de C.V, concordamos con lo comentado por González Quevedo (2000), en su tesis, donde enfatiza que las diferencias en el desempeño laboral entre los empleados de una misma institución, pueden deberse a las deficiencias en la selección de personal, a los programas inadecuados de adiestramiento, capacitación y desarrollo, y a las habilidades y experiencia del empleado. Aunque además, también pueden deberse a la falta de motivación del empleado para realizar su trabajo. Existen muchas variables que influyen en el desempeño laboral, entre las que encontramos el ambiente de trabajo, los incentivos, las políticas institucionales, las condiciones físicas de trabajo (iluminación, temperatura y ruido), entre otras Cummings y Schwab (citados por González Quevedo, 2000); señalan que el desempeño laboral es una actividad individual en la que influyen variables ambientales que afectan la habilidad y la motivación de los trabajadores. Cualquier sistema de evaluación del desempeño debe tener como objetivo el establecimiento de indicadores que permitan medir las habilidades y la motivación de los trabajadores en cada una de sus actividades laborales. De esta manera, el diseño y aplicación de los sistemas de evaluación

dependerá de las necesidades que establezca la organización y los resultados de la evaluación del desempeño pueden emplearse para validar la eficiencia de los instrumentos de selección de personal, otorgar incentivos, comparar estándares ideales y reales de desempeño, o proponer programas de capacitación. Así mismo, estos sistemas de evaluación del desempeño laboral pueden considerarse como mecanismos para controlar la conducta, ya que la evaluación del desempeño del empleado puede servir para establecer una acción correctiva; los mecanismos de control del comportamiento humano en una organización pueden darse en diferentes niveles que se relacionan y afectan mutuamente, esto se debe a que la organización es un sistema dinámico y abierto. De esta manera, encontramos que el control de comportamiento humano en la organización, como se observa, puede darse a tres niveles: individual, grupal y organizacional, y estos niveles pueden fusionarse cuando las expectativas de cada uno se relacionan. El nivel individual consiste en un autocontrol personal y es el elemento básico de cualquier sistema de control en una empresa, el autocontrol se deriva de las metas y aspiraciones individuales que más tarde se convierten en los estándares de comparación con los que se auto evalúa el empleado; así, se ejerce una acción correctiva cuando no se alcanzan las metas. El nivel grupal se divide en formal e informal, los grupos formales están integrados por compañeros, jefes y subordinados y los informales están compuestos generalmente por amigos. En el nivel organizacional las metas son establecidas por la empresa y en él participan todos los miembros que la integran (ver cuadro 1).

Lawler (1976), sugiere que el control y el desempeño están relacionados, de este modo, un control excesivo conduce a sentimientos de inseguridad e insatisfacción y por lo tanto, a una baja productividad. Y, por el contrario, una falta de control puede propiciar un estado de anarquía o sentimientos de incertidumbre, ansiedad o frustración. De acuerdo al autor algunas personas responden positivamente cuando existen objetivos y metas claramente definidas, así como una retroalimentación sobre su manera de actuar. Así mismo, aunque los sistemas de

control pudiesen estar bien diseñados, pueden ser rechazados por los empleados, dichas resistencias pueden deberse a las siguientes condiciones:

- a) El sistema de control evalúa el desempeño en un área nueva.
- b) El sistema de control reemplaza un sistema que los trabajadores quieren conservar.
- c) Los estándares se fijan sin la participación de los empleados a quienes se evalúan.
- d) Los resultados del sistema de control no se informan a los trabajadores que se evalúan.
- e) Los resultados del sistema de control se proporcionan a los directivos de la empresa, y generalmente se utilizan para el sistema de recompensas y castigos, sin el consentimiento del evaluado.
- f) Los trabajadores que se sienten afectados por el sistema de control están relativamente satisfechos y comprometidos con la organización.
- g) Quienes resultan afectados por el sistema de control, muestran características autoritarias y poca autoestima.

Cuadro 1: Niveles de Control en una Organización.

| TIPO DE CONTROL | DERIVADO DE | MEDICION DEL DESEMPEÑO | SEÑAL PARA EMPRENDER ACCIÓN CORRECTIVA | RECOMPENSAS PARA EL CUMPLIMIENTO | SANCIONES PARA EL INCUMPLIMIENTO |
|-----------------|-------------------------------|--|--|---|---|
| INDIVIDUAL | METAS Y ASPIRACIONES | AUTOEXPECTAT. Y OBJETIVOS PERSONALES | PERCEPCIÓN DE OBJETIVOS NO ALCANZADOS | SATISFACCIÓN LABORAL | SENSACIONES DE INCOMODIDAD E INSATISFACCIÓN |
| GRUPAL | COMPROMISOS E IDEALES DE GPO. | NORMAS DE GRUPO | DESVIACIÓN | APROBACIÓN DE LOS COMPAÑEROS, LIDERAZGO, ETC. | BROMAS, HOSTILIDAD, ETC. |
| ORGANIZACIONAL | PLANES Y ESTRATEGIAS | INDICADORES DE GESTIÓN (PRESUPUESTO, VENTAS, ETC.) | VARIACIÓN | INCENTIVOS Y PROMOCIONES | DESPIDO |

Adaptado de Kast, F. E., Rosenzweig, F. E. y Dalton, G. W. (1988) Administración en las Organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias. México: Mc Graw Hill. p. 546

Por otra parte, es común que se considere la evaluación del desempeño en muchas organizaciones como un proceso que ha dejado de funcionar, de acuerdo a Kast (1988), los motivos pueden ser varios, desde los bajos niveles de confianza del empleado o criterios inapropiados de evaluación, hasta evaluaciones que se apoyan más en las fallas que en los logros de los objetivos. Todo esto crea un ambiente desagradable lleno de insatisfacción laboral en el que la ineficiencia del sistema organizacional y la baja efectividad de los recursos humanos, son el producto de la carencia o pobreza de las evaluaciones del desempeño. La evaluación del desempeño debe contemplar los siguientes aspectos fundamentales para que funcione adecuadamente: en el proceso de evaluación de la empresa se debe realizar un diagnóstico de las fortalezas y debilidades de la organización y determinar el procedimiento de evaluación. La empresa debe evaluar los logros de los empleados y no sus fallas. Además deben participar el evaluado y evaluador para atender mejor el funcionamiento de la organización.

Consideramos que en la evaluación del desempeño no sólo debe contemplar estos aspectos a los que se refiere Kast (1988), sino que es prioritario que las organizaciones le den importancia a las competencias con las cuales cada persona cuenta; de esta manera, concordamos con la opinión de Robbins (1987), de que la evaluación del desempeño, formal e informal, es un fenómeno inherente a las organizaciones, y es fundamental para la toma de decisiones laborales que afectan a los trabajadores en todos los niveles (despidos, capacitación, promociones o incentivos). Es importante que la producción establecida por la organización para medir el desempeño se establezca conjuntamente entre el empleado y la organización; así mismo, es necesario que los empleados participen en la revisión y análisis de los resultados de la evaluación, ya que, los estándares establecidos por la empresa para evaluar el desempeño deben ser claros, concretos y sobre todo, medibles; para ello, Robbins propone la siguiente clasificación de estándares:

- a) Los absolutos: se compara al empleado con criterios establecidos y no con otros trabajadores.

- b) Los relativos: se compara el desempeño entre los empleados y se establecen niveles jerárquicos de actuación de acuerdo con un indicador común o de grupo.
- c) Los objetivos: los empleados son evaluados por el logro de los objetivos preestablecidos por la empresa. Este enfoque se deriva del modelo de Administración por Objetivos (APO) que establece Drucker (1954), y señala que la planeación, el control y la dirección del desempeño estarán regidos por el establecimiento y el logro de objetivos organizacionales e individuales medibles, que serán utilizados para motivar a los trabajadores.

Tras haber sido aplicada la evaluación del desempeño, el empleado evaluado debe recibir una retroalimentación del resultado, esta puede hacerse a través de una entrevista, una publicación interna, un informe, entre otros.

Por otro lado hacemos referencia a la teoría de la equidad de la satisfacción laboral de Adams (1965), ejemplificándola con las siguientes situaciones: si el trabajador percibe que la evaluación fue justa, los criterios o estándares utilizados son apropiados y el medio laboral es favorable, seguramente se sentirá dispuesto a modificar su desempeño laboral con el incremento o mantenimiento de su productividad, pero, si por el contrario, considera que alguno de los aspectos que intervienen en la evaluación no son adecuados, seguramente se sentirá evaluado injustamente y manifestará su incomodidad; podría hacerlo por medio de la apelación del resultado, el ausentismo, menor productividad o abandono del empleo.

Una vez que ha quedado clara la importancia de la evaluación del desempeño y sus características principales, procederemos a hablar de la utilidad que tiene la evaluación del desempeño.

1.6. Utilidad de la Evaluación del Desempeño

En términos concretos, pensamos que el principal desafío de todo evaluador, es lograr el mejoramiento permanente de las organizaciones de las que forma parte,

haciéndolas más eficientes y eficaces. En términos más claros, eficiente, implica utilizar la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de bienes y servicios; y eficaz, implica lograr la producción de estos bienes y servicios adecuados, de manera que sean aceptables para la sociedad (C. Martínez, 1998).

De esta manera nos damos cuenta de que, al evaluar el desempeño, la organización obtiene información para la toma de decisiones, así, contar con un sistema formal de evaluación del desempeño permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos, como por ejemplo: la capacitación, la revisión y valoración de los criterios de selección, poner en evidencia debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección y revisión de programas de reclutamiento y selección para su realización a futuro, etc.

1.7. Métodos de Evaluación del Desempeño

Ya analizada la utilidad de la evaluación del desempeño, encontramos que, de acuerdo con W. B. Writher (2000), los objetivos de cualquier programa de evaluación del desempeño son: a) adecuar el trabajador al cargo, distribuir incentivos salariales, b) permitir el mejoramiento de las relaciones empresa-empleado, c) establecer controles sobre la conducta de las personas o provocar cambios en su conducta, d) detectar necesidades de adiestramiento, e) tomar decisiones de despido y f) manejar la política de sueldos y salarios. A manera de resumen describiremos a continuación las técnicas de evaluación más comunes que menciona el mismo autor.

1.7.1 De Puntuación

De acuerdo a Writher (2000); en esta técnica, el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto, aquí la evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación y se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas

acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales; sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Las desventajas son numerosas, es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño del puesto a fin de poder evaluar puestos diversos. En la evaluación de puntuación, la retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

1.7.2. Lista de Verificación

Esta requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. Esto se debe a que el evaluador suele ser el supervisor inmediato. Ahora bien, Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de *lista de verificación con valores*, estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico. Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas (W. B. Writther, 2000).

1.7.3. Método de Selección Forzada

Esta técnica de evaluación obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra, con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 ó 4 frases. Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento. Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra (William B. Writher, 2000).

1.7.4. Método de registro de acontecimientos críticos

Aquí se requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado, estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado. Este método es útil para proporcionar retroalimentación al empleado, además reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes.

Gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador. Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones, cuando esto ocurre; se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes, incluso cuando el supervisor va registrando todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado (W. B. Writher, 2000).

1.7.5. Escalas de Calificación Conductual

En esta técnica se utiliza el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos, el objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones del desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor; se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación del método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque (W. B. Writher, 2000).

1.7.6. Método de Verificación de Campo

En la técnica de evaluación basada en el método de verificación de campo un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato, a continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. Después, el

resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones. La participación de un personal calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico. Una variante se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades. Los expertos provienen del área técnica como del departamento de personal. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados (W. B. Writther, 2000).

1.7.7. Métodos de Evaluación en Grupos

Los enfoques de evaluación en grupos según Writther (2000), pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo, por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor y son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado. Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones y estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas. De aquí se derivan los siguientes métodos:

1.7.7.1. Método de Categorización

Este método lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. El método de categorización puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si

bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores. Su ventaja es la facilidad de administración y explicación (W. B. Writther, 2000).

1.7.7.2. Método de Distribución Forzada

Aquí se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que algunos se sientan injustamente evaluados. Una variante es el método de distribución de puntos, cuando el evaluador tiene que otorgar puntos a sus subordinados (W. B. Writther, 2000).

1.7.7.3. Método de Comparación por Parejas

En este método el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global; el número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad (W. B. Writther, 2000).

1.7.8. Métodos de Evaluación basados en el desempeño a futuro

Esta técnica se centra en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño, que de acuerdo a Writther (2000); son los siguientes cuatro:

1.7.8.1. Auto evaluaciones

Llevar a los empleados a efectuar una auto evaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. Cuando las auto evaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las auto evaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento (W. B. Writher, 2000).

1.7.8.2. Administración por objetivos

Este consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivación al de contar con una meta específica, los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir; cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación (W. B. Writher, 2000).

1.7.8.3. Evaluaciones Psicológicas

Cuando los psicólogos somos empleados para realizar las evaluaciones, nuestra función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas a profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro, el trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo (W. B. Writher, 2000).

1.7.8.4. Métodos de los Centros de Evaluación

Estos métodos son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en diversos tipos de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual, a continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista a profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos. Este método es costoso en términos de tiempo y dinero, requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación (W. B. Writher, 2000).

1.7.9. El Método de Evaluación del Desempeño por Resultados

Este método se fundamenta en la fijación de metas como técnica unida a la evaluación del desempeño, es un proceso participativo que de acuerdo a Writher (2000); consta de: planificar el desempeño y de determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y cumpliendo con los objetivos. Sus actividades específicas son:

- ◆ Establecer las metas de la organización.
- ◆ Determinar la capacidad actual de la unidad y establecer metas para ésta.
- ◆ Elaborar la descripción del puesto conjuntamente entre subordinado-evaluado y supervisor-evaluador. Llegar a acuerdos sobre el contenido e importancia de las principales funciones o tareas, y establecer criterios de desempeño para cada una de ellas.
- ◆ Obtener el compromiso de los individuos con las metas de la unidad y precisarlo con su superior.
- ◆ Fijar los objetivos individuales o de grupo para el siguiente período y ponerse de acuerdo en los métodos para lograrlos.
- ◆ Definir puntos de comprobación para la evaluación del progreso.
- ◆ Evaluar el desempeño real al final del período determinado.

Los indicadores de resultados son tasas o datos del resultado deseado en la ejecución de alguna tarea. Los criterios de desempeño están relacionados con las funciones principales del puesto y constituyen no sólo una lista de tareas sino que describen lo que el empleado debe lograr en el desempeño de su puesto. Fijar criterios de desempeño permite minimizar la aparición de elementos de subjetividad en el proceso de evaluación, en el método de evaluación por resultados, la fijación de criterios de desempeño supone la fijación de una norma o nivel esperado de “producción”.

Para concluir esta reseña sobre métodos de evaluación de desempeño invitamos al lector a considerar el tipo de evaluación que desea realizar, y de esta forma optar por el método más conveniente, que no necesariamente tiene que estar contemplado en nuestra investigación.

1.8. Evaluando el Desempeño

Tras haber hecho una adecuada elección acerca del método de evaluación, se llevan a cabo revisiones periódicas en las cuales el evaluador hace una descripción tanto de los resultados del empleado, como de los criterios de desempeño inherentes a cada tarea y de los objetivos en forma separada. De esta manera, según la recopilación documental que hicimos acerca de esta evaluación, llegamos a la conclusión de que las acciones a cumplir para evaluar el desempeño según el Econ. Mauricio Parra Urdaneta (2001); son:

- a) Evaluación del cumplimiento general de los criterios de desempeño.
- b) Evaluación del logro específico de los objetivos.
- c) Revisión de los logros especiales alcanzados.
- d) Establecer el plan de mejoras para el desarrollo del trabajador, aquí es importante destacar los siguientes puntos a evitar:
 - Que se definan criterios de desempeño inequitativos
 - Que se presenten incoherencias en las calificaciones porque los supervisores-evaluadores no sigan pautas basadas estrictamente en los méritos.
 - Que los supervisores-evaluadores no consideren la evaluación del desempeño como una oportunidad sino como una obligación
 - Que se desarrollen prejuicios personales
 - Que se presente el efecto “halo”
 - Que se sobrestime o subestime al evaluador
 - Que se presente el efecto de tendencia central
 - Que se produzca un efecto de indulgencia

- Que se evalúe por inmediatez
- Que se evalúe por apariencia externa, posición social, raza, etc.
- Cuando el supervisor-evaluador no entiende la responsabilidad que se le asigna.

1.8.1. La entrevista de Evaluación

Una de las herramientas principales que debe utilizar toda persona que tiene el propósito de aplicar una evaluación del desempeño, es la entrevista de evaluación, definiendo la entrevista como: *“Una comunicación entre entrevistado y entrevistador, debidamente planeada, con un objetivo determinado para tomar decisiones que la mayoría de las veces son benéficas para ambas partes”* (Grados,1993); y así describimos a la entrevista de evaluación como la actividad principal que ha de consolidar y dar valor al contacto diario de directivos con su personal para revisar lo que pasa y lo que debería pasar entre el empleado y la empresa. Esta entrevista, al igual que toda herramienta utilizada en la evaluación, tiene ciertos propósitos, a los que Ríos Cantú (2001), hace referencia, y que son los siguientes:

1. Llegar a acuerdos con el empleado, de manera que se le permita tener una idea clara de cómo se desempeña comparado con los patrones, normas, conductas y competencias esperadas.
2. Definir medidas de mejoramiento del desempeño.
3. Estimular relaciones motivadoras más fuertes.
4. Eliminar o reducir disonancias, ansiedades, tensiones o dudas.

1.9. La evaluación del desempeño y el psicólogo en Recursos Humanos

De acuerdo con el artículo publicado por la Lic. A. Baggini (2002), de la Universidad de Buenos Aires Argentina, en el que denota la importancia del papel de los psicólogos para las evaluaciones, hace hincapié en que su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. El trabajo

del psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico, puede ser una evaluación global del potencial a futuro.

En base a lo anterior, consideramos que los resultados de las evaluaciones del desempeño constituyen el termómetro de las condiciones humanas de la organización. Independientemente de la técnica seleccionada, es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de la organización. El psicólogo encargado de Recursos Humanos deberá identificar estrategias para lograr que los gerentes y evaluadores asuman con entusiasmo y capacidad esta responsabilidad. Es determinante para verificar si la política de Recursos Humanos de una organización es la correcta o no.

Dentro de los momentos que se deben de atender en el desarrollo e implementación de una adecuada planeación para un área determinada se encuentran:

- a) la planeación
- b) la implementación
- c) la evaluación

En el primer apartado Planear significa hacer que sucedan cosas futuras como uno desea, significa, también, adelantarse a los acontecimientos que de forma natural y espontánea se realizarán, para evitar su impacto negativo, o bien, para manejarlos en forma más productiva. La planeación permite decidir qué es lo que se quiere y define lo que se deberá hacer para lograrlo en el futuro. Y es precisamente el encargado del departamento de recursos humanos quien debe vigilar y trabajar sobre los aspectos organizacionales que competen al factor humano, cualquiera que sea su orientación profesional o vocacional, debe tomar en cuenta los aspectos que involucran su labor y los requerimientos específicos que la organización requiere. Se entiende por planeación de recursos humanos la aplicación de un proceso sistemático para contar en el presente y en el futuro con

el personal adecuado para ocupar un puesto en la empresa, cuyo resultado permita a la institución y al personal su realización.

La implementación se refiere a la aplicación práctica de los planes y proyectos que se han generado para llevar a la empresa y al personal en general al cumplimiento de metas y objetivos trazados anteriormente, basándose siempre en la planeación y en la correcta reestructuración oportuna de la misma, adecuándose a las áreas de oportunidad que se presenten durante la aplicación del programa.

Ahora bien, la evaluación del desempeño es una apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignado, es útil para determinar si existen problemas en cuanto a la supervisión de personal, a la integración de un empleado a la organización, a desacuerdos, al desaprovechamiento del potencial de un empleado quien podría desempeñarse mejor en otro cargo, etc.

¿Quién mejor para realizar una evaluación que el jefe que se tenga en el momento?; él es quien conoce a su gente, pero esta tarea no puede realizarla el sólo, necesita de un grupo que le ayude a desarrollar dicha labor, este grupo puede estar liderado por el mismo presidente o los encargados directos del manejo del personal en la empresa. De tal manera que, consideramos prioritario dar cabida y participación a los empleados dentro de la empresa, así como permitirles crecer dentro de la misma, uniendo los objetivos individuales con los empresariales y por último medir el potencial humano y determinar su plena aplicación por parte del empleado. Seguidamente se busca que la administración de Recursos Humanos, se constituya en una herramienta indispensable para el buen funcionamiento de la organización. Para un supervisor es de suma importancia evaluar a sus empleados, ya que puede determinar fallas y tomar medidas correctivas y establecer una comunicación más fluida y directa con sus subordinados. Para los subordinados, la evaluación, es de gran ayuda ya que conocen los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa valora más en ellos, conoce cuáles son las expectativas de su superior en cuanto a

fortalezas y debilidades en el desempeño de su trabajo, sabe qué medidas está tomando el supervisor para mejorar el desempeño y lo más importante, sirve para adquirir un sistema de auto evaluación y autocrítica para mejorar su desarrollo en la labor que se esté realizando.

1.9.1 Capacidad de retroalimentación

La finalidad de toda evaluación de acuerdo a la Lic. A. Baggini (2002); es entre otras, retroalimentar es decir, definir qué está aportando cada empleado; así mismo, puede identificar a aquellas personas que necesiten perfeccionar su funcionamiento y aquellas que pueden ser promovidas o transferidas según su desempeño. El proceso de evaluaciones del desempeño proporciona información vital respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de una organización. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa; los niveles altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la administración de personal.

1.10. Importancia del psicólogo como evaluador

A medida que surgen nuevos campos de aplicación de la psicología, con la consiguiente generación de nuevos procedimientos de intervención, el psicólogo debe perfeccionar su procedimiento de análisis y evaluación con la finalidad de encontrarse a la vanguardia de los requerimientos y exigencias de la sociedad o empresa en la cual se encuentra inmerso.

El término evaluación ha pasado por algunas etapas en su desarrollo hasta poseer las connotaciones que hoy le son otorgadas. A continuación vamos a examinar

algunas de las definiciones aportadas por los más importantes representantes de esta disciplina:

Una manera de recopilar información acerca de una persona, precisando en un momento posterior que la observación de la conducta debe ser sistemática en condiciones específicas y en relación con estímulos específicos. (Pervin 1980)

En un segundo momento, Maloney y Ward (1976); consideran la evaluación como: Un proceso variable que depende de la pregunta planteada, la persona en cuestión, exigencias temporales y una mirada de otros factores; y como tal no puede ser reducida a un conjunto de reglas o pasos.

Posteriormente, Lindz (1981); considera la evaluación psicológica como un proceso de toma de decisiones:

“Es un proceso de recolección de datos sistemáticos, válidos, fiables y relevantes en respuesta a los problemas presentados por la fuente de referencia, y con el propósito de tomar decisiones para o acerca de las personas”.

Por último, Fernández–Ballestreros (1992); definirá la evaluación psicológica como:

“Aquella disciplina de la psicología que se ocupa del estudio científico del comportamiento (a los niveles de complejidad necesarios) de un sujeto (o un grupo especificado de sujetos) con el fin de describir, clasificar, predecir y, en su caso, explicar y controlar tal conducta”.

La evaluación se ha modificado a medida de las necesidades del psicólogo de corroborar los datos obtenidos de la medición, por tal motivo reconocemos que el trabajo que éste realiza en la industria no se limita a la mera observación y participación subjetiva, sino, a la modificación e intervención en las áreas de

CAPÍTULO 2

COMPETENCIAS EN EL ÁMBITO LABORAL

2.1. Antecedentes Históricos en México

Haciendo una breve reseña histórica acerca de la existencia de las competencias laborales en nuestro país, encontramos que, según Agustín Ibarra (1996), en México el diagnóstico efectuado a la capacitación, aunado con la clara visión de los cambios que se registraban en el entorno a nivel de las relaciones económicas y en el mercado de trabajo, propició el diseño y formulación del proyecto de Modernización de la Educación Tecnológica y la Capacitación. Para su ejecución el Gobierno de México instaló el “Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral”, el 2 de Agosto de 1995. La necesidad de modernizar y modificar el sistema de formación y capacitación surge, en primer lugar, a partir de uno de los cambios más importantes en la economía mundial; caracterizado por el tránsito desde una economía dominada por la oferta, hasta una economía basada en la demanda. En segundo lugar, porque las transformaciones del mercado exigen a las empresas adoptar modelos de producción flexible que, a su vez, requieren esquemas de organización flexible y abierta que se basan en redes y equipos de trabajo, ya no en la concepción atomística y aislada del puesto de trabajo. En tercer lugar, se consideró la transformación en el contenido de los puestos de trabajo, producto de las exigencias anteriormente mencionadas, de esta manera, en un modelo de producción flexible, el individuo debe ser capaz de incorporar y aportar, cada vez más, sus conocimientos al proceso de producción, participando en el análisis y solución de los problemas que obstaculizan el

aumento de la calidad y la productividad dentro de la empresa. El diagnóstico de la capacitación en México, por esos días, se caracterizaba por el enfoque de la capacitación dominado por la oferta en que los programas son diseñados, aplicados y evaluados desde la academia o desde las áreas de recursos humanos de las empresas. Ahora bien, como observamos, la capacitación y todo lo que con ella está relacionada, nos permite abordar un modelo de evaluación basado en las competencias laborales para su certificación, que además de su importancia a nivel general y en la actualidad, es el principal objeto de esta investigación.

Así que, procedemos a revisar los antecedentes, sus autores y realizar el análisis de la información, en la cual encontramos los datos más relevantes en el tema de desempeño de competencias. Apoyándonos en el artículo de Rothwell y Lindholm (1999), encontramos a John Flanagan (1946), Robert White (1959), David McClelland (1973), Patricia MaLagan (1980), Richard Boyatzis (1982), Lyle y Signe Spencer (1976), C.K. Prahalad (1998), Gary Hamel (1990) y David Ulrich (1997); a los que abordaremos de manera general con la finalidad de conocer sus estudios y su influencia en la conformación de un modelo de competencias.

J. Flanagan (1954), precursor del Modelo de Competencias, estableció la “Técnica del incidente crítico” (CIT), es el precursor de la metodología clave, que utilizó en un riguroso estudio psicológico y de competencias en la fuerza aérea de los Estados Unidos, entre los años de 1941 y 1946. Estableció como objetivo la determinación de la diferencia entre tener éxito o fracaso cuando se lleva a cabo una parte importante del trabajo que fue asignada. Estableció 5 pasos para el procedimiento de esta técnica (CIT):

1. El investigador debe determinar el propósito general de la actividad.
2. Desarrollar planes y especificaciones para recolectar datos objetivos observando la actividad de los trabajadores.
3. Recolectar la información.
4. Analizar la información.

5. Interpretar y reportar los requerimientos de la actividad. La técnica del incidente crítico centra su atención en eventos conductuales que distinguen entre el desempeño ejemplar y el desempeño completamente exitoso.

McClelland y White (1959), son los fundadores del modelo de competencias; White identificó un rasgo humano al que llamó “competencias”, en sus estudios obtuvo ayuda de McClelland (1973), que publicó un artículo llamado “Testing for competence rather than for intelligence” o lo que en su traducción podemos entender como “Evaluando las competencias más que la inteligencia”, en donde impulsó el modelo de competencias proponiendo como alternativa la aplicación de tests de inteligencia para predecir competencias en el trabajo. McClelland (1979), que es considerado el padre de este modelo, creía que esa alternativa que se aproximara a la evaluación de la inteligencia debería basarse en diferentes suposiciones claves: la mejor evaluación tiene criterio de muestra, las evaluaciones deben estar diseñadas para reflejar cambios en lo que un individuo ha aprendido, las formas de mejorar las características de la evaluación deben hacerse públicas y explícitas, por su parte el test debe evaluar competencias involucradas con un grupo con resultados reales, el test debe involucrar operaciones tan bien como respuestas conductuales, debe operar simplemente pensando en los patrones para obtener el máximo de generabilidad a varias acciones resultantes. En la década de 1970 McBer y Compañía (asociados con McClelland) y la American Management Association (AMA) -Asociación Americana de Administración-, lanzaron el primer programa de competencias en gran escala, centrando su objetivo en responder a una pregunta base: ¿Qué competencias son las que los administradores, jefes o gerentes exitosos exhiben y cuáles son las que exhiben los no exitosos? (Rothwell y Lindholm citando a Hayes, 1979), este estudio resultó haber identificado 5 competencias clave esenciales para el éxito en el trabajo administrativo / gerencial:

- a) Conocimiento especializado
- b) Madurez intelectual

- c) Madurez empresarial
- d) Madurez interpersonal
- e) Madurez en el trabajo

En el que sólo la primera de estas competencias fue identificada por ser un común denominador en ambos; desempeño totalmente exitoso y desempeño ejemplar.

P. McLagan (1980), introdujo modelos de competencias como puntos centrales de planeación, organización, integración y mejoramiento de todos los aspectos del sistema de administración de recursos humanos, incluyendo: el reclutamiento y selección, la evaluación, la planeación de desarrollo individual, el diseño de currículo en formación, enseñanza, asesoramiento, apoyo, planes de sucesión e identificación del alto potencial, así como trayectoria de carrera.

Para ella el modelo de competencias se define como: *“La herramienta de decisión que describe las capacidades clave que requiere el desempeño de un cargo”*.

Su trabajo se centró en una serie de preguntas que las personas encargadas de tomar decisiones en las organizaciones deberían hacerse antes de garantizar el modelo de desarrollo de competencias: ¿Qué influencia proporcionará el modelo de competencias?, ¿Qué información su usará en el desarrollo del modelo?, ¿Cuál será el contenido del modelo?, ¿Cómo debería ser definida una competencia?, ¿Quién debería estar involucrado?, En su estudio, utilizó cuatro puntos en el proceso que reestructuraba y expandía el modelo de competencias anterior, identificándolas a través de un estudio independiente en tres grupos:

- Competencias y estándares de las tareas de grupos de trabajo, un grupo de 22 individuos prominentes en Desarrollo de Recursos Humanos.
- Diez miembros de la organización ASTD, profesionales del área de desarrollo.

- Diez empleados de McLagan International.

En la primera fase se obtuvieron resultados que produjeron nuevas ideas para futuras tareas afectando el campo de actividades, roles y resultados de los profesionales de desarrollo de recursos humanos; además de las competencias necesarias para lograr esos resultados. En la segunda fase del estudio se involucraron una variedad de actividades del grupo de trabajo, doce citas textuales de grupos locales profesionales de ASTD para relacionar el rendimiento del trabajo a los roles apropiados. La tercera fase se centra en la aplicación de una encuesta hecha a 705 expertos a quienes se les hicieron preguntas sobre su rol individual. En la cuarta fase se involucraron 473 expertos en una segunda ronda de revisión de sus roles; de esta manera, el reporte final fue trabajado. Un índice futuro de fuerza de 50% o más de los expertos, con un alto potencial de impacto en el campo de acción y/o un rol específico del desarrollo de recursos humanos: El rol de los practicantes del desarrollo de recursos humanos: El rendimiento del trabajo en la misma área, las competencias del practicante de desarrollo de recursos humanos dando la mayor importancia al menos al 50% de los expertos, los requerimientos de calidad por cada elemento de rendimiento o producción elegidos por el 50% o más de los expertos en desarrollo de recursos humanos, los asuntos éticos elegidos por el 40% o más de los expertos en DRH.

R. Boyatzis (1982) trabajó en la mejora del modelo de competencias, en 1982 publicó sus resultados que obtuvo relacionando tres influencias con el desempeño de los empleados: Las demandas laborales, el medio ambiente organizacional y las competencias individuales de los trabajadores. Si dos de estos componentes son congruentes y consistentes, encontró entonces la probabilidad de que el resultado sea un desempeño efectivo que se llega incrementar. El método para documentar las competencias desempeñadas de Boyatzis fue recolectado a través de la “entrevista de eventos conductuales” (BEI –Behavioural Event Interview-), y documentando que es lo que los empleados en el desempeño de los labores cotidianas estaban pensando, sintiendo o haciendo durante su trabajo.

organizacional para describir qué elementos hacen una organización y cómo se da este proceso. Para Ulrich, competencia y/o capacidad representan, en la práctica, habilidades colectivas, aptitudes y experiencias dentro de una organización, así como la aptitud de una organización para establecer estructuras internas y procesos que lleguen a influir a sus miembros a crear competencias específicas organizacionales y, de este modo, permitir a la organización adaptar los cambios de los clientes y las necesidades estratégicas; además el modelaje de competencias es una herramienta utilizada para desarrollar las ventajas competitivas en una organización.

Ahora bien, haciendo referencia al uso actual del modelo de competencias laborales en las organizaciones, se afirma que las organizaciones construyen un modelo de competencias en donde las vacantes de personal son descritas y caracterizadas. Aunque hay que considerar que los modelos de competencias tienen que estarse actualizando tan rápido como la organización vaya creciendo de acuerdo a los desafíos del medio ambiente externo que tienen que ver con los cambios en sus productos y servicios o enfrentarse a las preferencias de los clientes por diferentes productos o servicios. Esto ha llevado a clasificar a las metodologías tradicionales de modelaje de competencias, dentro de tres aproximaciones fundamentales partiendo de la decisión del “hacer o comprar”. (Rothwell, 1998), estas son:

- a) El acercamiento adoptado: Es el más rápido y menos caro de utilizar (aunque también el acercamiento menos riguroso), se lleva a cabo adoptando un modelo de competencias disponible de otra organización, con lo cual no es necesaria una metodología porque no hay investigación, y se utiliza, normalmente, cuando las organizaciones lo aplican indiscriminadamente sin importar la cultura corporativa, los clientes o las condiciones de compras.
- b) El acercamiento adoptado y adaptado: este se da cuando el modelaje de competencias requiere un mínimo de metodología,

porque otra organización ya condujo ese estudio, de esta manera, se está adoptando un modelo, pero se adapta para usar él la nueva y única cultura corporativa que está adoptándolo, se puede adaptar usando una entrevista basada en una pequeña escala conductual.

- c) El acercamiento adaptado: Requiere una investigación rigurosa, es más útil para asegurar defensa legal cuando el modelo tiene que ser aplicado más allá de los esfuerzos de desarrollo individual. Cuando el plan de toma de decisiones de una organización usa el modelo de competencias como base para decidir sobre aspectos relevantes de empleo; seleccionando, despidiendo o promoviendo personal.

Hasta aquí hemos abarcado los antecedentes que consideramos más trascendentales para el objeto de esta investigación, por lo que, se vuelve necesaria la definición de las competencias laborales para dar pie a la información concerniente a este estudio.

2.2. Definición de Competencias

Una vez abordados los antecedentes de las competencias laborales, es de suma importancia proceder con la definición de las mismas, pero inicialmente habrá que definir los términos clave que están asociados con las competencias (Rothwell y Lindholm, 1999):

- a) *Competencia Laboral*: Una característica sobresaliente en un empleado con resultados en su desempeño efectivo y/o superior en el trabajo.
- b) *Competencia central organizacional*: Significa que el aprendizaje colectivo en una organización es coordinar diversas habilidades de producción e integrar múltiples corrientes acerca de tecnología. Esta es la llave que hace competitiva y distinguida entre otras a una organización.

- c) *Identificación de competencias*: Es el proceso de identificación de competencias laborales.
- d) *Modelo de competencias*: Es el resultado de la identificación de competencias. Es una descripción narrativa de las competencias laborales de un grupo identificable en una categoría de trabajo, un departamento o una ocupación, describe las características clave que distinguen el desempeño ejemplar (mejor en clase) del desempeño totalmente exitoso.
- e) *Modelando competencias*: Es el proceso de describir los resultados de la identificación de competencias creando una narrativa para describir las competencias.
- f) *Evaluación de competencias*: Es el proceso de comparación de los individuos en una categoría de trabajo, un grupo ocupacional, un departamento, de una industria u organización con el modelo de competencias que haya sido desarrollado para ese grupo objetivo. Aquí podemos hacer mención al instrumento que apoya nuestra investigación: la evaluación del desempeño por competencias, cuyo modelo se ha apoyado en estos conceptos.
- g) *Desempeño ejemplar*: El mejor en clase o los trabajadores más productivos.
- h) *Desempeño completamente exitoso*: Un trabajador con experiencia, pero que no es el mejor en clase.
- i) *Planeación del desarrollo individual*: Es el proceso de planeación para reducir el vacío que hay entre los requerimientos para el desempeño exitoso identificado por el modelo de competencias y los resultados de una evaluación de competencias que muestra cómo un individuo se compara con el modelo.

Ahora bien, conociendo ya la definición de los términos relacionados con el modelo de competencias, procedemos a definir las competencias, basándonos en el artículo de E. R. López (2001), quien señala que, la competencia laboral, es el

conjunto de conocimientos habilidades, destrezas y aptitudes que son aplicables al desempeño de una función productiva, a partir de los conocimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo; es decir; “las competencias son las áreas de conocimiento, habilidades y destrezas que incrementan la efectividad individual”, son cualquier característica o rasgo personal, expresada en una conducta observable, que está relacionada con un alto desempeño laboral. Rothwell y Lindholm (1999); hacen mención a la definición que da la Asociación Americana de Administración (AMA) acerca de las competencias: *“Las competencias son un conocimiento genérico, motivación, trato, auto imagen, rol social o habilidades de una persona que está casualmente relacionado con un desempeño superior en el trabajo”* (p.98), así mismo, refieren la definición que da Boyatzis (1982), (autor que escribió el primer libro empírico y de investigación acerca del modelo de desarrollo de competencias), quien define a la competencia como: *“una característica que hace resaltar a una persona que muestra o causa un desempeño efectivo o superior”*, aún con una definición ya establecida, él mismo describe el proceso para definir una competencia: “Debemos determinar qué acciones se llevaron a cabo y su lugar en un sistema y secuencia de comportamiento, así como qué resultados o efectos se obtuvieron y cuál fue la intención o significado de las acciones y sus resultados en un estudio previo en que se aplicara el modelo de identificación de competencias, además que este método es para definir competencias de trabajo que representen una habilidad”. Lyle y S. Spencer (1986); dan seguimiento a la definición de Boyatzis (1982) sugiriendo que las competencias son características que resaltan en un individuo que está casualmente relacionado con el criterio que hacer referencia al desempeño efectivo o superior en una situación laboral, ellos argumentan que una característica no es una competencia al menos que prediga algo significativo en el mundo real. De acuerdo con lo anterior, consideramos que las personas no nacen con competencias, sino que tienen que aprenderlas, es decir, cada persona tiene una diversidad de capacidades individuales en diferentes áreas; haciendo alusión a la opinión que A. Cohen (1992); tiene al respecto, podemos ver que esto se lleva a cabo a través del proceso de aprendizaje, en el cual es tiempo y energía lo que

se está consumiendo, en donde la gente tiende a hacer una gran inversión en lo que son sus competencias. De acuerdo con Cohen, el nuevo aprendizaje y el cambio toman tiempo; una persona no siempre ve sus propias competencias como los demás las ven, así, los gerentes a veces sorprenden a sus subordinados haciéndoles comentarios acerca de la calidad que tiene el trabajo que realizan. En general, las competencias forman una importante parte del sistema personal, el individuo puede encontrar maneras de trasladar estas competencias a un comportamiento efectivo, las experiencias personales las refuerzan.

2.3. Falta de conocimiento de la experiencia laboral

Por otro lado, podemos afirmar ahora que frente a las barreras de entrada, el trabajador recurre a mecanismos informales o aprovecha los espacios que le brinda el centro de trabajo para adquirir los conocimientos que los capaciten para un mejor desempeño. Sin embargo, estos conocimientos obtenidos a través de la experiencia no le son reconocidos formalmente porque no existen los mecanismos para ello. Aunado a esto encontramos la escasa información limitada sobre el mercado laboral.

2.4. La escasa información limitada sobre el mercado laboral.

Invariablemente, cuando un individuo llega a una empresa a solicitar empleo, no le solicitan los diplomas que acrediten su formación, sin embargo, en los niveles operativos la mayoría de las veces sí se les pide el certificado de secundaria, para asegurar que el aspirante cuente con el nivel educativo general que le permita desempeñar una ocupación con relativa eficiencia. Así mismo, concordamos con el artículo del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) publicado por A. Martínez (2000), en que se menciona que las competencias representan los atributos que el empresario desea encontrar en sus empleados; en donde estas competencias que se desea tengan los empleados de las empresas, han sido normalizadas, para así poder considerarlas como una

exigencia laboral válida; de esta manera, surge el Sistema Normalizado de Certificación de Competencia Laboral, el cual fue propuesto partiendo de las siguientes características:

- Enfocado en la demanda; basado en resultados e integrado por los mismos usuarios.
- Que posibilite en el mediano plazo una mayor coordinación institucional, así como una mayor permeabilidad entre centros de trabajo y oferta de capacitación.
- Que provea al mercado información veraz y oportuna sobre lo que los individuos saben hacer en el ámbito de trabajo, y oriente la toma de decisiones de los agentes económicos.
- Que permita contar con programas flexibles, de mayor calidad y pertinentes con las necesidades de la población y de la planta productiva.
- Un sistema con mayor posibilidad de actualización y adaptación.
- Que se conciba a la capacitación no como una actividad finita, de corta duración, sino como un proceso de largo plazo que abarque toda la vida productiva del individuo y facilite la acumulación de conocimientos, así como el desarrollo de competencia laboral que amplíe las oportunidades de superación y progreso personal y profesional de los trabajadores.

El movimiento hacia la adopción del enfoque de competencia laboral se ha relacionado con los cambios que, en diferentes ámbitos se registran actualmente a nivel global. En particular L. Mertens (1997); asoció las competencias con la estrategia para generar ventajas competitivas, la estrategia de productividad y la gestión de recursos humanos. Para Mertens, es indudable que el surgimiento del enfoque de competencia está relacionado con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochentas; la mayor exposición a la competencia mundial, la presión por el mejoramiento de la calidad y la reducción

2.5. Dimensiones de las Competencias

Al referirnos a la competencia laboral es conveniente distinguirla de cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia: a) Identificación de competencias, b) la Normalización de competencias, c) la Formación basada en competencias, y d) la Certificación de competencias (Meterns 1995). A continuación se describen éstas:

2.5.1. Identificación de competencias

La identificación de competencias es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo las competencias que se ponen en juego, con el fin de desempeñar tal actividad satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo, hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente del área ocupacional o del ámbito de trabajo. Se dispone de diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias, entre las más utilizadas se encuentran el análisis funcional, el "desarrollo de un currículo" y las metodologías caracterizadas por centrarse en la identificación de competencias claves (Meterns 1995).

2.5.2. Normalización de competencias

Con la identificación de las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y

formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país) (Meterns 1995).

2.5.3. Formación basada en competencias

Ya que está dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente considerando la orientación hacia la norma, esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial. Para ello, es necesario, no solamente que los programas de formación se orienten a generar competencias mediante la base de las normas, sino también, que las estrategias pedagógicas sean mucho más flexibles a las tradicionalmente utilizadas. De este modo, la formación por competencias enfrenta también el reto de permitir una mayor facilidad de ingreso-reingreso haciendo realidad el ideal de la formación continua, de igual forma, es necesario que permita una mayor ingerencia del participante en su proceso formativo decidiendo lo que más necesita de la formación, el ritmo y los materiales didácticos que utilizará en su formación, así como los contenidos que requiere. Algunas de las competencias clave, en que más se insiste hoy desde la óptica de la gestión de recursos humanos; no se generan en el conocimiento transmitido en los materiales educativos sino en las formas y retos que el proceso de aprendizaje pueda fomentar. Paradójicamente muchas veces se insiste en la generación de actitudes enfocadas hacia la iniciativa, la resolución de problemas, el pensamiento abstracto, la interpretación y la anticipación; en medio de ambientes educativos en los que la unidad básica es el grupo, todos van al mismo ritmo y todos se someten a la misma cantidad y calidad de medios en un papel totalmente pasivo (Meterns 1995).

2.5.4. Certificación de competencias

De esta manera, la formación basada en competencias no puede manejarse como un proceso formal sin un proceso de certificación adecuado, éste alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias, el certificado, en un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido, esto otorga mucha más transparencia a los sistemas normalizados de certificación ya que permite a los trabajadores saber lo que se espera de ellos, a los empresarios saber qué competencias están requiriendo en su empresa y; a las entidades capacitadoras, qué orientación dar a su currículo. El certificado es una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello, de esta forma, las empresas han empezado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente. Se recogen cada día más experiencias de organizaciones empresariales que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano. Generar ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje continuo son estrategias que se soportan en claros procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales. El enfoque de competencias aclara notablemente el panorama para la selección de personal, el cual puede apoyarse ya no sobre diplomas sino sobre capacidades demostradas. Las nuevas líneas en materia de vinculación de personal efectivo se escriben sobre el cumplimiento de perfiles basados en competencia. La simplificación en las atiborradas y muchas veces inoperantes descripciones de puestos se facilita enormemente con conceptos como el de los niveles de desempeño y las áreas de competencia antes que por la tradicional y desgastada forma de bautizar puestos y crear diferenciaciones innecesarias entre colaboradores que interactúan a niveles similares y con altos grados de interdependencia. De acuerdo con Annette Jobert (1990), la formación de los trabajadores tiene una fácil identificación y provisión

mediante mecanismos de evaluación de las competencias disponibles que faciliten la identificación de aquellas competencias a desarrollar y por tanto de las acciones de formación requeridas. De esta manera, muchos programas de capacitación empresarial caen en la fácil e ineficaz fórmula del recetario que, por repetitivo, sólo logra dar cuenta de recursos en tiempo y dinero, pero no significan mayor avance a los ojos de los trabajadores. Finalmente, aunque no existen aún evidencias abundantes, algunas empresas en los países con sistemas de competencia laboral (como Inglaterra) han logrado conectar sus políticas de remuneración e incentivo con modelos de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral (Meterns 1995).

Por otra parte la identificación de los contenidos de las ocupaciones se derivó de los intentos por lograr clasificaciones de los trabajos a fin de establecer diferentes niveles de remuneración. Los primeros antecedentes en la identificación de contenidos del trabajo derivaron en las categorías de clasificaciones de trabajadores para efectos de negociación colectiva. En esos años de comienzos del siglo XX, las diferenciaciones más descriptivas no pasaban de referirse a categorías como "trabajador", "empleado", "capataz", "supervisor", "gerente"; reflejando así, el estado de la organización del trabajo. Posteriormente las descripciones aparecieron muy ligadas a la lógica de los puestos de trabajo descritos; apegadas a la descripción exhaustiva pero también incluyendo un alto ingrediente jerárquico; diferenciando el trabajo de planta, del trabajo de oficina y el trabajo de hacer, del trabajo de pensar (Meterns 1995).

2.6. Noción de las competencias

El estudio de las competencias nos lleva a varias acepciones; siendo cuatro las características más comunes en todas ellas, de esta manera; la competencia:

- a) Toma en cuenta el contexto; el cual esta constituido por las situaciones reales donde deberán ejercerse las competencias.

- b) Es el resultado de un proceso de integración; identifica los resultados esperados por el mercado de trabajo, en términos del nivel de dominio de las tareas y funciones profesionales, donde se integran los conocimientos las habilidades y las actitudes.
- c) Está asociada con criterios de ejecución o desempeño; los criterios de desempeño siempre se establecerán previamente a la instrucción e identifican los indicadores de evaluación que determinan el éxito en el dominio de la competencia, en armonía con los requerimientos del mercado de trabajo.
- d) Implica responsabilidad. El trabajador es el responsable de su aprendizaje, el tiempo que tarde en alcanzar el dominio de una competencia depende de la gestión que haga del mismo (Meterns 1995)

2.6.1. Clasificación de competencias.

De acuerdo con Fernández Reyes (2000), Director Ejecutivo de “PROSEL Consultores”, las competencias tienen una clasificación general:

- a) Una primera clasificación de las competencias de acuerdo a su capacidad predictiva del desempeño superior:
 - *Competencias Umbral*: aquellos que predicen el comportamiento promedio en determinada función.
 - *Competencias Diferenciadoras*: aquellas que predicen el comportamiento superior.
- b) También es posible la identificación de las competencias según su grado de aplicabilidad y especificidad organizacional, por lo que se establecen 4 niveles:
 - *Competencias Corporativas de la organización*: comunes a todos los cargos y líneas de negocios.

- *Competencias Comunes de un Área:* Gerencia o línea de negocios.
 - *Competencias de Familias de Cargos con Responsabilidades Similares.*
 - *Competencias Específicas del Cargo.*
- c) Las competencias también se clasifican según su facilidad o dificultad de desarrollo, aspecto fundamental a la hora de tomar decisiones de inversión en recursos humanos, pues evalúa el costo-beneficio de emprender una acción de desarrollo vs. otras alternativas. La clasificación es:
- *Competencias Fácilmente Entrenables:* por ejemplo pensamiento analítico.
 - *Competencias Medianamente Entrenables:* por ejemplo iniciativa.
 - *Competencias Difícilmente Entrenables:* por ejemplo autoconfianza o flexibilidad.

Particularmente para nuestro estudio clasificaremos a las competencias en 3 tipos: competencias básicas, competencias genéricas y competencias técnicas.

- a) **COMPETENCIAS BÁSICAS:** Describen los comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores, y que están asociados a conocimientos de índole formativa. Se puede decir que son las competencias que se requieren para cualquier actividad laboral, es decir, que son indispensables para que una persona sea empleable, (CONOCER) tales como:
- Habilidades para la lectura y escritura.
 - Matemáticas.
 - Comunicación oral.
 - Cálculo.
- b) **COMPETENCIAS GENÉRICAS:** Describen los comportamientos asociados a desempeños comunes. Se refieren a las competencias que aun teniendo

aplicación a diversas actividades en el trabajo, requieren de un cierto grado de especificidad, dependiendo de la actividad en la que se aplica (CONOCER) tales como:

- Habilidad de Interpretar
- Capacidad para el trabajo en equipo
- Planificación
- Organización
- Habilidades para la Negociación
- Investigar
- Enseñar
- Entrenar
- Planear Etc.

c) **COMPETENCIAS TÉCNICAS:** Describen comportamientos asociados a conocimientos de índole técnica, vinculados a una cierta función productiva. Se refieren a las competencias que se aplican en un área muy concreta y especializada de actividad laboral (CONOCER) como:

- Elaborar manuales.
- Elaborar paquetes didácticos.
- Formar personas. etc.

2.7. Reglas de evaluación a través de competencias

Existen diversas reglamentaciones acerca de la evaluación a través de competencias; sin embargo, nos pareció más adecuada al presente estudio la que, CONOCER establece; que son reglas que se deben llevar a cabo al momento de realizar la evaluación del desempeño a través de competencias:

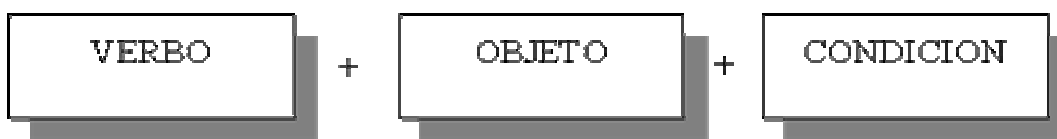
- Se deben dar iguales oportunidades a los evaluados.
- Se deben establecer los criterios de evaluación con claridad.
- Se deben introducir mecanismos de evaluación que no afecten el desempeño de los opuestos. (Las acciones de uno afecten las de otro).

- Es pertinente establecer premios, por el mejor desempeño.

2.8. Análisis funcional

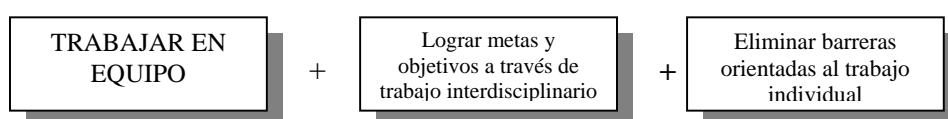
Una vez que definimos las competencias laborales y sus características, procedemos con otro punto, no menos importante, que forma parte de las mismas: El análisis funcional, que en el campo de la psicología organizacional consiste en una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Tal función puede estar relacionada con una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios, esta técnica no es, en modo alguno, un método exacto, es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva; inicia estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y cuestiona sucesivamente qué funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre, es ideal realizarlo con un grupo de trabajadores que conozcan la función analizada. Su valor como herramienta parte de su representatividad. En su elaboración se siguen ciertas reglas encaminadas a mantener uniformidad de criterios. La redacción del propósito principal, propósito clave, o función clave de la empresa, se suele elaborar siguiendo la estructura que se observa en la figura 1.

Figura 1 "Redacción del propósito principal"



Para comprender mejor la redacción del propósito principal citamos un ejemplo de competencia genérica de la empresa Grupo Industrial Tellería de Pachuca Hgo. en la figura 2. La descripción a este ejemplo quedaría de la siguiente manera: “El trabajo en equipo es una competencia encaminada a lograr metas y objetivos; eliminando las barreras orientadas a trabajar de manera individual a través de un trabajo interdisciplinario que permita el desarrollo personal”.

Figura 2 “Ejemplo de competencia genérica en la empresa GIT”



Existen algunas otras definiciones acerca del análisis funcional que se pueden consultar para el mismo estudio, como son las de:

- a) **CONOCER**: Para detectar los elementos de competencia que se presentan en una actividad productiva compleja, como las que normalmente se evidencian en las organizaciones productivas, se cuenta con el Análisis de las Funciones o Análisis Funcional que consiste en una desagregación sucesiva de las funciones productivas hasta encontrar las funciones realizables por una persona, que son los elementos de competencia. El análisis de las funciones tiene la finalidad de identificar aquellas que son necesarias para el logro del propósito principal, es decir, reconocer –por su pertinencia- el valor agregado de las funciones. El resultado del análisis se expresa mediante un mapa funcional o árbol de funciones.
- b) **MERTENS (1996)**; establece que el análisis funcional ha sido acogido por la nueva teoría de sistemas sociales como su fundamento metodológico técnico. En esa teoría, el análisis funcional no se refiere al "sistema" en sí, en el sentido de una masa, o un estado, que hay que conservar, o de un efecto que hay que producir, sino que se da para analizar y comprender la relación entre sistema (procesos, áreas de la organización, etc.) y entorno (todo aquello que rodea a la organización pero que tiene fuerte influencia en ella), es decir, la diferencia entre ambos. Desde esta perspectiva los

objetivos y funciones de la empresa no se deben formular desde su organización como sistema cerrado, sino en términos de su relación con el sistema abierto (entorno). En consecuencia, la función de cada trabajador en la organización debe entenderse no sólo en su relación con el entorno de la empresa, sino que él también constituye subsistemas dentro del sistema empresa, donde cada función es el entorno de otra. El análisis funcional, parte de lo existente como contingente, como probabilidad, y lo relaciona con puntos de vista del problema, que en este caso es un determinado resultado que se espera de la empresa. Intenta hacer comprensible e inteligible que el problema puede resolverse así, o bien de otra manera. La relación entre un problema y el resultado deseado y la solución del mismo, no se comprende entonces por sí misma; sirve también de guía para indagar acerca de otras posibilidades, de equivalencias funcionales. Así, el método funcional es un método comparativo; en términos de competencias, analiza las relaciones que existen en las empresas entre resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparando unas con otras.

c) Sistema inglés: El análisis funcional es un proceso mediante el cual se establece el propósito clave del área en análisis y se continúa desagregando sucesivamente en las funciones que se deben efectuar para permitir que la función principal se alcance. Una vez identificado el propósito clave la desagregación se hace contestando la pregunta ¿Qué hay que hacer para que esto se logre?. Este procedimiento se efectúa hasta llegar al nivel en el que la función a realizar, que responde a la pregunta formulada, puede ser llevada a cabo por una persona. Es ahí cuando aparece la competencia laboral de un trabajador. Normalmente ello ocurre entre el cuarto y quinto nivel de desagregación en el árbol o mapa funcional. El análisis funcional se centra en lo que el trabajador logra, en los resultados; nunca en el proceso que sigue para obtenerlos. Esa es su principal diferencia con los análisis de tareas y análisis de puestos (ver pág. 82 sobre instrumentos utilizados).

2.8.1. Proceso a seguir para realizar el análisis funcional

Identificando lo que significa en Análisis Funcional, podemos, ahora, abordar el proceso que se debe seguir para realizarlo; iniciamos mencionando lo que El CONOCER de México plantea: que la base del análisis funcional es la identificación, mediante el desglose o disgregación, y el ordenamiento lógico de las funciones productivas que se llevan a cabo en una empresa o un conjunto representativo de ellas, según el nivel en el cual se esté desarrollando dicho análisis. Referencias similares se encuentran en algunos textos que describen el sistema inglés, como el de Fletcher y Shirley, 1994, citados en CONOCER, 1997). El análisis funcional se aplica de lo general a lo particular. Se inicia con la definición del propósito clave de la organización y se concluye cuando se abordan las funciones productivas simples -elementos de competencia-, que pueden ser desarrolladas por un trabajador. Algunos ejemplos de propósito clave en el análisis funcional son:

- "Construir obras que satisfagan las necesidades de los clientes, cumpliendo la normativa y legislación vigentes".
- "Operar servicios bancarios que satisfagan las necesidades financieras y similares de los clientes de manera continua".
- "Operar servicios de educación técnica y capacitación, basados en normas de competencia"

El análisis funcional debe identificar funciones delimitadas (discretas) separándolas del contexto laboral específico. Se trata de incluir funciones cuyo inicio y fin sean plenamente identificables. No se trata de describir las tareas circunscritas a un puesto de trabajo; más bien de establecer las funciones desarrolladas en el contexto del ámbito ocupacional en el que se llevan a cabo. Esto facilita la transferibilidad de dichas funciones a otros contextos laborales y evita que queden reducidas a un puesto específico.

2.8.2. Mapa funcional

Paralelamente al análisis funcional se plantea el mapa funcional, o árbol funcional, que es la representación gráfica de los resultados del análisis funcional. Su forma en "árbol" (dispuesto horizontalmente) refleja la metodología seguida para su elaboración en la que, una vez definido el propósito clave, este se desagrega sucesivamente en las funciones constitutivas.

De hecho las ramas del árbol son "causas" ligadas gráficamente hacia la izquierda (o hacia abajo según se haya dibujado) con sus respectivas "consecuencias" . Si se lee de abajo hacia arriba (o de izquierda a derecha) se estaría respondiendo el "¿Cómo?" una función principal se lleva a cabo mediante la realización de las funciones básicas que la integran. En sentido contrario, de derecha a izquierda se estaría respondiendo el "¿Para qué?", de cada función el cual se encuentra en la función del nivel inmediatamente siguiente. (Ver Apéndice 2).

2.8.2.1 Esquema general de un mapa funcional

Dicho lo anterior, observamos que normalmente, las subfunciones que aparecen en el cuarto nivel de desagregación (desglose) ya incluyen logros laborales que un trabajador es capaz de obtener; al llegar a este punto –lo cual puede ocurrir también en el quinto nivel de desglose- se está hablando ya de "realizaciones" o "elementos de competencia".

De este modo las subfunciones que se hayan identificado en ese nivel pueden denominarse ya elementos de competencia y el nivel inmediatamente anterior será la unidad de competencia.

Tal especificación puede notarse mejor en el ejemplo de mapa funcional (Ver Apéndice 2) que se incluye.

Un claro ejemplo de la transferibilidad de las funciones a diferentes contextos se obtiene en la función: “atender clientes y resolver sus dudas” describe el trabajo que puede darse en el contexto de la recepción de un hotel, una tienda de departamentos o la recepción de una oficina de negocios. Por supuesto la función debe especificarse en cuanto a su campo de aplicación; pero las competencias que se ponen en juego para este caso son perfectamente transferibles a diferentes contextos.

El proceso de desagregación (desglose) de las funciones se hace siguiendo la lógica de causa-efecto. Al realizar el desglose se debe verificar lo que debe hacerse para alcanzar el resultado descrito en la función que está siendo desagregada. De este modo la desagregación de una función en el siguiente nivel, está representando lo que se debe lograr para que dicha función se lleve a cabo. La pregunta clave en el desglose es: “¿Que hay que hacer para que esto se logre?”. Por lo tanto, el mapa funcional no es una representación de procesos; no intenta describir gráficamente el proceso sino las funciones productivas necesarias para alcanzar el propósito clave. Al elaborarlo debe cuidarse de incluir descripciones de operaciones o tareas. Es el caso de la función de “trabajar en condiciones de seguridad” la cual no debe describirse en términos de “colocarse el casco” o cualquier otro elemento de protección. Debe cuidarse a lo largo de la elaboración del mapa funcional, no perder de vista la relación entre las funciones y el propósito clave. Por ello es recomendable revisar cada tanto que se conserve este principio de coherencia en el análisis. Esta revisión debe dar cuenta de aquellas funciones que puedan aparecer repetidas en diferentes ramas del árbol. La lógica de elaboración del mapa funcional no acepta que se presenten tales repeticiones, en tal caso debe revisarse y rehacerse.

2.8.3. ¿Cómo ayuda el análisis funcional en la formación por competencias?

El análisis funcional se convierte en la base para la elaboración, no sólo de las normas de competencia sino también de los programas de formación. El método

del análisis funcional es el cimiento para la elaboración de normas de competencia laboral. Como tal, está en la raíz de la descripción de las áreas ocupacionales objeto de normalización. La integración de una norma de competencia en sus diferentes componentes: a) las unidades de competencia, b) los elementos, c) las evidencias de desempeño, d) los criterios de desempeño, e) el campo de aplicación, f) las evidencias de conocimiento y g) las guías para la evaluación; es, a su tiempo, la base para la elaboración de los currículos de formación basados en competencia. Un aspecto crucial en la formación basada en competencias es la correspondencia necesaria entre las competencias requeridas en las diferentes ocupaciones y los contenidos de los programas formativos. Por esta razón el proceso de verter las competencias identificadas en los currículos de formación es crucial para mantener la pertinencia de los programas formativos. Algunas experiencias en la elaboración de currículos por competencias han logrado describir el proceso mediante el cual se puede obtener una buena elaboración curricular a partir de las competencias identificadas. En particular, se puede hacer referencia a la metodología utilizada por el CONALEP (Colegio Nacional de Educación Profesional) de México de la que habla CONOCER (1998), denominada: “Método para la elaboración de cursos de capacitación basados en competencia laboral”. En general, la relación entre análisis funcional y formación por competencias está fundamentada en el sustento que dicha metodología presta para la elaboración de los programas formativos. (CONOCER 1998),

2.8.4. Función principal o propósito clave

La función principal, o propósito clave, es la base a partir de la cual se desarrolla el mapa funcional. Es el vértice del que se desprenden sucesivamente las funciones productivas con la lógica “¿qué hay que hacer para que esto se logre?”. El propósito clave describe la razón de ser de la actividad productiva, empresa o sector, según sea el nivel en el cual se esté llevando a cabo el análisis. Su descripción debe ser lo más concreta posible, deben evitarse los adornos típicos de las declaraciones de misión utilizadas en trabajos relacionados con definiciones

de política empresarial. Usualmente se redacta utilizando un verbo que describe una actuación sobre un objeto (el producto obtenido) y cierra con una condición acerca de la calidad o de la intención de atender el mercado o los clientes. El propósito principal o clave describe lo que es necesario lograr; se centra en mostrar el resultado de la actividad productiva bajo análisis.

Algunos ejemplos de propósito clave en el análisis funcional serían:

- “Producir y comercializar papel de acuerdo con las necesidades de los clientes”.
- “Buscar, procesar y vender carne roja y blanca y sus productos derivados, para satisfacer las necesidades de los clientes”.
- “Construir obras que satisfagan las necesidades de los clientes, cumpliendo la normativa y legislación vigentes”.
- “Crear, suministrar y divulgar, producciones electrónicas de radio, cine y TV. Para el público general y específico”.
- “Producir y procesar lana para el mercado nacional y mundial”.
- “Operar servicios de educación técnica y capacitación basados en normas de competencia”

2.9. Unidad de competencia

El proceso de análisis funcional se realiza, como se anotó antes, desagregando las funciones identificadas a partir del propósito principal bajo la lógica problema-solución, en el que cada una de las funciones desagregadas se constituyen en “soluciones” para resolver el “problema” planteado en la función precedente. De esta manera, la unidad de competencia es una agrupación de funciones productivas identificadas en el análisis funcional al nivel mínimo, en el que dicha función ya puede ser realizada por una persona. Es en este nivel mínimo cuando se conocen como “elementos de competencia”, en el sistema del Reino Unido, o “realizaciones profesionales” en el sistema español. La unidad de competencia esta conformada por un conjunto de elementos de competencia, reviste un

significado claro en el proceso de trabajo y, por tanto, tiene valor en el ejercicio del trabajo. La unidad no sólo se refiere a las funciones directamente relacionadas con el objetivo del empleo, incluye cualquier requerimiento relacionado con la salud y la seguridad, la calidad y las relaciones de trabajo.

2.10. Calificación Laboral

Las unidades de competencia constituyen módulos con un claro significado y valor en el trabajo, la agrupación de diferentes unidades en grupos con una clara configuración ocupacional del sector analizado y con un nivel de competencia definido, va configurando las calificaciones laborales. Las calificaciones no son nombres de puestos de trabajo. Son conjuntos de competencias que pueden servir como referente para el desempeño de los puestos de trabajo en la organización y también para la conformación de programas de formación. Cada puesto de trabajo tendrá claramente especificadas las unidades de competencia que deben ser certificadas para su ejercicio competente. Una calificación laboral puede tener unidades aplicables a más de un puesto de trabajo, así se empieza a facilitar la movilidad laboral. Las calificaciones laborales son un conjunto de unidades de competencia integradas en el ámbito de una función productiva. Para el CONOCER existe, en términos generales, una cierta similitud entre el concepto de calificación y el de profesión en cuanto esta contiene una gama amplia de posibilidades de desempeño en diferentes puestos. Resumiendo, una calificación laboral, en un nivel de desempeño especificado; está constituida por varias unidades de competencia, las unidades de competencia están conformadas por elementos de competencia y estos a su vez se especifican en criterios de desempeño, rango de aplicación, evidencias de conocimiento y evidencias de desempeño. El concepto de calificación, utilizado entre otros, en el sistema mexicano, puede asemejarse al de titulación, empleado en el sistema del Reino Unido y recogido por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA,1998), bajo la siguiente definición: *“Las titulaciones son grupos de normas de competencia que, en conjunto, establecen los niveles estándar de desempeño laboral para áreas*

ocupacionales específicas". Para el SENA toda titulación agrupa competencias de áreas ocupacionales afines, representa desempeños significativos dentro de un área ocupacional y por supuesto, no es el nombre de un cargo o puesto de trabajo; cabe la posibilidad de que se identifiquen varias titulaciones dentro de una misma área.

La guía del SENA ilustra varios ejemplos de titulaciones:

- "Capacitación y desarrollo de personal".
- "Producción de materiales impresos".
- "Fabricación de productos metal mecánicos".
- "Operación de plantas de agua potable".

Nótese la alta afinidad de los nombres de las titulaciones con procesos típicos de los análisis funcionales y su alejamiento de los tradicionales nombres de puestos de trabajo.

2.11. Elemento de competencia (Funciones principales)

Tras haber comprendido los elementos antes mencionados, procedemos a la descripción del elemento de la competencia, en que encontramos que la desagregación de funciones realizada a lo largo del proceso de análisis funcional usualmente no sobrepasa de cuatro a cinco niveles. Al analizar el último nivel, se encontrará que comprende competencias, funciones que a ese nivel ya pueden ser cumplidas por personas capaces de realizarlas (o sea, competentes). Estas diferentes funciones, cuando ya pueden ser ejecutadas por personas y describen acciones que se pueden lograr y resumir, reciben el nombre de elementos de competencia, que es la descripción de una realización que debe ser lograda por una persona en el ámbito de su ocupación. Por tanto, se refiere a una acción, un comportamiento o un resultado que el trabajador debe demostrar y, es entonces, una función realizada por un individuo. Los elementos de competencia se redactan como una oración, siguiendo la regla de iniciar con un verbo en infinitivo

preferentemente; a continuación describir el objeto y; finalmente, aunque no es obligatorio en todos los casos, incluir la condición que debe tener la acción sobre el objeto. El elemento de competencia debe completarse acompañándolo de los criterios de desempeño, las evidencias de desempeño, las evidencias de conocimiento y el rango de aplicación.

2.12. Definiciones complementarias a los elementos de competencia (Funciones básicas):

Es de suma importancia complementar la información que, hasta ahora, se tiene acerca de las Competencias Laborales, de esta manera, también se hace énfasis en las definiciones de los elementos de las mismas, que son las siguientes:

- a) *Campo de aplicación.* Es la descripción de las circunstancias, ambiente, materiales, máquinas e instrumentos en relación con los cuales se desarrolla el desempeño descrito en el elemento de competencia.
- b) *Evidencias de desempeño.* Son descripciones sobre variables o condiciones cuyo estado permite inferir que el desempeño fue efectivamente logrado. Las evidencias directas tienen que ver con la técnica utilizada en el ejercicio de una competencia y se verifican mediante la observación. Las evidencias por producto son pruebas reales, observables y tangibles de las consecuencias del desempeño.
- c) *Evidencias de conocimiento.* Incluyen el conocimiento y comprensión necesarios para lograr el desempeño competente. Puede referirse a los conocimientos teóricos y de principios de base científica que el trabajador debe dominar, así como a sus habilidades cognitivas en relación con el elemento de competencia al que pertenecen.

Un elemento se redacta de una forma tal que al leerlo pueda anteponerse la frase: “el trabajador será capaz de.....”

Los siguientes son ejemplos de elementos de competencia:

- “Determinar técnicas, materiales y recursos que satisfagan el aprendizaje a lograr”.
- “Operar sistemas de control para mantener la fluidez del proceso y mantener el producto según especificaciones”.
- “Mantener el orden, seguridad e higiene, según normas vigentes”.

Los elementos de competencia son la base para la normalización, se pueden agrupar varios elementos afines que signifiquen alguna realización concreta en el proceso productivo; estos conjuntos de elementos se denominan unidades de competencia.

2.13. Criterio de desempeño

Una vez definidos los elementos de competencia estos deben precisarse en términos de la calidad con que deben lograrse; las evidencias de que fueron obtenidos; el campo de aplicación; y los conocimientos requeridos. Al definir los criterios de desempeño se alude al resultado esperado con el elemento de competencia y a un enunciado evaluativo de la calidad que ese resultado debe presentar. Se puede afirmar que los criterios de desempeño son una descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral; permiten establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en el elemento de competencia. Los criterios deben referirse en lo posible a los aspectos esenciales de la competencia. Deben por tanto, expresar las características de los resultados, altamente relacionadas y significativas con el logro descrito en el elemento de competencia. Son la base para que un evaluador juzgue si un trabajador es o aún no, competente; de este modo sustentan la elaboración del material de evaluación. Permiten precisar acerca de lo que se hizo y la calidad con que fue realizado. Se redactan manteniendo la forma de referirse a un resultado y un enunciado evaluativo sobre ese resultado. A continuación se ejemplificarán algunos criterios de desempeño:

acción; puestas en juego en un desempeño laboral observable y plenamente definido. La tradicional evaluación de desempeño, se basaba en factores de desempeño, tales como la puntualidad, el cuidado de los bienes, el manejo de las relaciones, la dinámica y motivación, que eran colocados en escalas y calificados por supervisores inmediatos, con base en su observación del desempeño de los trabajadores. Las nuevas formas de evaluación del desempeño, se acercan a definir competencias (logros o capacidades laborales) y agrega evidencias de tales logros para reducir al máximo la subjetividad. De ahí que normalmente la evaluación por competencias se hace con referencia a una norma en la cual se ha establecido el desempeño competente y los criterios para juzgar su calidad. El punto central de la evaluación de competencias es el desempeño laboral y sus características son que:

- Está fundamentada en estándares que describen el nivel esperado de competencia laboral.
- Los estándares incluyen criterios que describen lo que se considera el trabajo bien hecho.
- Es individual no se realiza comparando a las personas entre sí.
- Emite un juicio sobre la persona evaluada : Competente o aun No Competente.
- Se realiza en situaciones reales de trabajo preferentemente.
- No se ciñe a un tiempo específico para su realización; es más bien un proceso que un momento.
- No está sujeta a la terminación de una acción específica de capacitación.
- Incluye el reconocimiento de competencias adquiridas como resultado de la experiencia laboral (reconocimiento de aprendizajes previos).
- Es una herramienta para la orientación del aprendizaje posterior de la persona evaluada, tiene un importante rol en el desarrollo de las habilidades y capacidades.
- Es la base para la certificación de la competencia laboral.

La evaluación basada en criterios de competencia laboral como una herramienta para la evaluación del desempeño, reduce la subjetividad, ya que al definirse la actuación de los empleados en términos de conductas observables y perfectamente medibles no permite apreciaciones vagas de los jefes inmediatos.

2.14.3. Aplicación de los modelos de competencias en el futuro

Haciendo referencia a Rothwell y Lindholm (1999), encontramos que, en el futuro, los modelos de competencias se aplicarán por los profesionales del área de Recursos Humanos para: a) asuntos de carrera, b) organizacionales, c) estratégicos y d) multiculturales. Las competencias basadas en el modelo de Recursos Humanos, serán el punto clave en el puente entre la carrera individual y la estrategia organizacional, los modelos de competencias pueden ligar los intereses individuales en competencias portátiles a competencias identificadas dentro de una industria o incluso a través de empresas. De esta manera, utilizar completamente los resultados del modelo de competencias requerirá líderes organizacionales para ganar seguidores convenciéndolos de que cambiar el modelo que los representa es bueno para la empresa y para ellos mismos. La alineación de tareas es un cambio estratégico que une lo concerniente a las personas con lo concerniente a las tareas involucradas con los roles de trabajo de los empleados, las responsabilidades y las relaciones interpersonales en una unidad.

Las competencias principales son las aptitudes y habilidades para identificar el capital intelectual o la característica más sobresaliente en la compañía que le da a esta última un significado único por la cual se influye en los futuros productos y servicios.

Por lo anterior, nos damos cuenta de que los estudios de competencias se necesitan para identificar las características de los líderes ejemplares en la organización y en la comunidad basada en actividades, también que, influir en el

conocimiento interno de la organización intelectual o su capital intelectual requiere estudios sobre competencias para apoyarse por información en los compromisos individuales hacia la organización, así que con esto, los psicólogos de Recursos Humanos pueden decidir si reclutan, entrenan, rotan, ascienden o despiden personal de la empresa.

Ahora bien, los modelos de competencias, y la evaluación por competencias, se llevarán a cabo en el futuro ya que serán influenciadas por las demandas de reinención de trabajos y de hacer las prácticas del modelaje de competencias más accesibles para los psicólogos de Recursos Humanos e incluso para los gerentes. En su artículo, los autores citan a Bridges (1994), que dice que el cambio organizacional siempre está incrementándose y como consecuencia la toma de decisiones requerirá más flexibilidad para describir las actividades laborales más que la noción tradicional de los trabajos limitantes y burocráticos. Las listas de competencias laborales serán construidas para representar todas las competencias esenciales para la producción exitosa y la entrega de la completa variedad de esta producción y rendimiento organizacional. Las competencias basadas en el acercamiento son básicas porque se centran en todas las características que subrayan el desempeño exitoso y no sólo el conocimiento o las habilidades, sino que da igual prioridad a las actitudes, los sentimientos y los niveles de motivación de los trabajadores con un desempeño ejemplar. Con la amplia aceptación en las competencias basadas en el acercamiento, los psicólogos encargados de Recursos Humanos y los gerentes de línea serán los apropiados para encontrar las mejores herramientas que sean más accesibles a ellos para llevar a cabo la identificación de competencias, el modelaje y la evaluación de las mismas.

De modo que, los modelos basados en competencias y, por ende, la evaluación por competencias basada en el desempeño laboral; ya existen en las organizaciones, y se están convirtiendo en una moda, pero aún con eso, las empresas deben establecerse tres retos en el futuro; primero el trabajo con

competencias debe reducir la ambigüedad existente en los términos y definiciones, en segundo lugar, los métodos deben ser encontrados para cambiar de los modelos de competencias orientados al pasado a los orientados al futuro, y por último, los significados deben encontrarse para demostrar los costos y beneficios del trabajo con competencias.

En el siguiente capítulo describiremos la metodología utilizada en la presente investigación realizada a la empresa Grupo Industrial Tellería de Pachuca, Hgo., en la cual abordaremos los objetivos, planteamiento del problema, hipótesis, variables, tipo de estudio, diseño de la investigación, población y muestra, así como la descripción del instrumento y materiales utilizados.

CAPÍTULO 3

MÉTODO

3.1 Objetivos:

- Identificar las competencias de tipo genérico del personal de la empresa Grupo Industrial Tellería, con el objeto de complementar la evaluación de desempeño existente en la empresa.
- Verificar si el instrumento utilizado hasta el momento es válido y confiable para medir el desempeño y las competencias laborales del personal de la empresa Grupo Industrial Tellería S.A. de C.V. de Pachuca Hgo.

3.2 Planteamiento del Problema:

El Objetivo de la presente investigación fue establecer ¿Cuáles son las competencias con las que cuenta el personal de la empresa Grupo Industrial Tellería para la realización del trabajo? y ¿Cómo se puede mejorar, desde las características de validez y confiabilidad, el instrumento de evaluación del desempeño laboral de la empresa Grupo Industrial Tellería?

3.3 Enfoque Teórico

La labor de la psicología organizacional dentro de las empresas ha sido, de alguna manera, integrada al área administrativa, por lo que muchas veces no son los profesionales de la psicología quienes se encargan del manejo de las personas en su relación con el trabajo o bien, directamente con la empresa. La psicología organizacional se ha definido esencialmente como el estudio de la forma en que

las personas se reclutan, seleccionan y socializan en las organizaciones; de la manera en que son recompensadas y motivadas; de la forma en que las organizaciones están estructuradas formal e informalmente en grupos, secciones y equipos, y de cómo surgen y se comportan sus líderes... (Furnham A. 2001). En relación con la presente investigación, la labor que desempeña la psicología organizacional, vista o utilizada como una importante herramienta en el desarrollo e integración del personal, es pieza fundamental en el desarrollo y mejora de un instrumento netamente administrativo que, en su momento, carecía de un soporte y una validez que lo hicieran confiable y útil para la empresa GIT; al trabajar en el instrumento se da una nueva perspectiva del mismo, esta vez, orientada a la persona, aportando un mayor valor al trabajo del psicólogo dentro del área de factor humano.

3.3.1 Hipótesis

3.3.2 Hipótesis de investigación:

H1 “Las competencias presentes en los trabajadores de Grupo Industrial Tellería de Pachuca Hgo., se pueden implementar como indicadores en la evaluación de su desempeño”.

H2 “A mayor número de competencias por el trabajador, mayor será el resultado de su evaluación de desempeño”.

H3 “El instrumento de evaluación de desempeño de la empresa Grupo Industrial Tellería es válido y confiable aún después de las modificaciones realizadas”.

3.3.3 Hipótesis Nula:

H0 “Las competencias presentes en los trabajadores de Grupo Industrial Tellería de Pachuca Hgo., no se pueden implementar como indicadores en la evaluación de su desempeño”.

H0 “A menor número de competencias por el trabajador, menor será el resultado de su evaluación de desempeño”.

H0 “El instrumento de evaluación de desempeño de la empresa Grupo Industrial Tellería no es válido ni confiable aún después de las modificaciones realizadas”.

3.3.4 Hipótesis Estadística:

Ya que nuestra investigación tiene un enfoque meramente cuantitativo, describiremos la hipótesis estadística de la siguiente manera:

$$H_i: r_{x y} \neq 0$$

$$H_0: r_{x y} = 0$$

Donde el símbolo de una correlación entre dos variables es “r”, H_i representa la hipótesis de investigación, H_0 representa la hipótesis nula, “x y” representan las variables y el signo igual con el cero, indica que no existe correlación entre ambas variables, así el signo igual con la negación indicará la correlación existente entre las variables.

3.4 Definición conceptual y operacional de la Hipótesis y Variables:

Tabla 1 “definición conceptual y operacional de la Hipótesis de investigación”

| | | |
|---|---|--|
| <p>Hi: “A mayor numero de competencias por el trabajador, mayor será el resultado de su evaluación de desempeño”.</p> | | |
| Variable : | <p>Competencias Laborales</p> <p style="text-align: center;">↓</p> | <p>Desempeño</p> <p style="text-align: center;">↓</p> |
| Definiciones Conceptuales: | <p>“Una característica sobresaliente en un empleado con resultados en su desempeño efectivo y/o superior en el trabajo”. (Rothwell y Lindholm, 1999)</p> <p style="text-align: center;">↓</p> | <p>“El desempeño laboral es una actividad individual a la que influyen variables ambientales que afectan la habilidad de los trabajadores Cummings y Schwab (1994)”</p> <p style="text-align: center;">↓</p> |
| Definiciones Operacionales: | <p>“Revisión de descripciones de puestos de Grupo Industrial Tellería y observación participante para determinar el tipo de competencias presentes en el personal.”</p> | <p>“Elaboración de una evaluación de desempeño. Basada en el Método de Evaluación del Desempeño por Resultados.</p> |

3.5 Variables

3.5.1 Variable Independiente

Se refiere a la evaluación de desempeño, el cual se encuentra dividido en 17 ítems, los cuales son:

- 1) Personal a cargo: El número de personas que están bajo la responsabilidad de un encargado de determinada área, tarea o puesto y que desarrollan distintas labores en forma grupal.
- 2) Antigüedad: Es el número de años o meses que lleva una persona trabajando en determinado puesto o bien dentro de la empresa.
- 3) Escolaridad: Indica el grado de estudios de una persona y su grado para el desempeño de las labores requeridas por el puesto.
- 4) Potencial de desarrollo: El grado que tiene un trabajador para desarrollar al máximo sus habilidades dentro de la empresa o el puesto.
- 5) Conocimiento del puesto: Conjunto de capacidades y habilidades que tiene un trabajador para desarrollar efectivamente las labores requeridas por el puesto que ocupa.
- 6) Calidad de carácter: La capacidad que tiene una persona para tomar dediciones o acatar ordenes dentro de sus responsabilidades laborales, así mismo como el grado de responsabilidad y seriedad con la que desempeña su trabajo.
- 7) Aprovechamiento de recursos y equipo: Indica la manera en la que se están utilizando los recursos con los que se cuenta para el desempeño de la labor requerida por el puesto y el grado de cuidado y la disposición que se tiene por parte de los trabajadores para su uso correcto y efectivo.
- 8) Capacidad de transmitir el conocimiento: Indica el nivel que tiene una persona para bajar la información al personal que tiene a cargo.
- 9) Personas que generan tablas de reemplazo: Aquellos trabajadores que capacitan a empleados en las labores de su puesto para que posteriormente este lo remplace y puedan ascender a un mejor puesto.

- 10) Necesidades de supervisión: El grado de vigilancia que requiere un puesto o una tarea y el personal que la desempeña.
- 11) Satisfacción del cliente: Gusto que tienen los clientes por los productos o servicios que ofrece la empresa.
- 12) Calidad de trabajo: La cualidad que se tiene en cuanto al detalle y cuidado puesto en el desarrollo de su labor.
- 13) Creatividad e innovación: Es el grado originalidad pone un trabajador, departamento o empresa para buscar la satisfacción y agrado del cliente por el desarrollo de un producto o servicio.
- 14) Trabajo en equipo: Capacidad de un individuo para conjuntarse con otros en una tarea o área determinada de la empresa.
- 15) Relaciones interpersonales y comunicación: Son los niveles que alcanzan los trabajadores dentro de su área o departamento en cuanto al grado de interacción y desarrollo de canales comunicación entre los miembros.
- 16) Motivación: Son todos aquellos factores que influyen en el individuo para que alcance su desarrollo personal dentro de su campo laboral y personal.
- 17) Alcance de metas, objetivos y resultados: Es grado de compromiso del individuo y del grupo en general con los fines que persigue la empresa, el departamento o el puesto.

3.5.2 Variable Dependiente

Se refiere a las competencias laborales detectadas en el personal de la empresa Grupo Industrial Tellería, éstas son de tipo genérico y son 17: a) compromiso, b) ética, c) liderazgo, d) perseverancia, e) desarrollo de las personas, f) fortaleza, g) orientación a los resultados, h) calidad de trabajo, i) adaptabilidad al cambio, j) flexibilidad, k) empowerment, l) autocontrol, m) sencillez, n) prudencia, ñ) trabajo en equipo, o) justicia y p) temple.

Para su mejor entendimiento se realizó un bosquejo llegando a las definiciones más completas al respecto:

Compromiso:

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como los profesionales.

Ética:

Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector u organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y lo comprende.

Liderazgo:

Es la relación en la cual una persona influye en otras para trabajar voluntariamente, en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo.

Perseverancia:

Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo. No hace referencia al conformismo; al contrario, alude a la fuerza interior para insistir, repetir una acción, mantener una conducta tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto, tanto personal como de la organización.

Desarrollo de las personas:

Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente enviar a las personas a que hagan cursos sino un esfuerzo por desarrollar a los demás.

Fortaleza:

Implica el obrar en el punto medio en cualquier situación. Entendiendo por punto medio una actitud permanente de vencer el temor y huir de la temeridad. No se trata de alardes de fuerza física o de otro tipo, por el contrario se relaciona con valores como la prudencia y la sensatez para tomar el punto medio de las distintas circunstancias sin caer en la tentación de actuar como todopoderoso o, por el contrario, como timorato.

Orientación a los resultados:

Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

Calidad de trabajo:

Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio).

Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.

Adaptabilidad al cambio:

Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.

Flexibilidad:

Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo.

Empowerment:

Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. Proporcionar dirección y definir responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Combina adecuadamente situación, persona y tiempo. Adecuada integración en el equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

Temple:

Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Implica otras competencias como prudencia y fortaleza. Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, no para llevar a la empresa a un choque o fracaso seguro sino para resistir tempestades y llegar a buen puerto.

3.6 Enfoque de la investigación: Cuantitativo, es decir que los resultados son interpretados de manera gráfica, haciendo uso del programa estadístico SPSS 10 for Windows

3.7 Población y muestra: El personal de la Empresa Grupo Industrial Tellería, el cual es muy variado ya que cuenta con personal de soldadura, chóferes, secretarias, ingenieros industriales, personal encargado de serigrafía, diseñadores, personal de sistemas, gerentes, entre otros, pero para nuestro estudio solo requerimos del personal a nivel supervisión y gerencial. 45 pertenecientes a Cilos y Camiones (CyCSA), 21 pertenecientes a sistemas y contabilidad de GITSA y 12 pertenecientes a diseño e impresiones (DIPSA), en total se le aplico a 13 Gerentes, 6 Directores, 5 Coordinadores y 54 personas con diversos puestos de nivel supervisión.

Tipo de Muestra: El instrumento fue aplicado a partir de un muestreo no probabilístico, eligiendo a un subgrupo de la población general, en la que la elección de los participantes no dependió de la probabilidad sino de las características requeridas en esta investigación, las cuales son los niveles supervisión y gerencial, el total de la muestra fue de 78 personas. Todos pertenecientes a Grupo Industrial Tellería.

3.8 Tipo de estudio:

La investigación de tipo Correlacional, ayuda a conocer la manera en que fue elaborado el instrumento de evaluación de desempeño, y a su vez relacionará la variable Competencias con la variable desempeño.

X= Competencias

Y= Desempeño

Se analizarán por separado estas variables para después correlacionarlas de la siguiente manera:

X ——— Y

Los trabajadores con un mayor número de competencias serán los que cuentan con un mayor desempeño en su trabajo.

Quien tiene un número mayor de competencias tenderá a obtener una calificación más alta en la evaluación de desempeño.

3.9 Diseño de la investigación:

La investigación propuesta es un diseño de investigación no experimental y transeccional, ya que no existen ni manipulación intencional ni asignación al azar, pues los sujetos estudiados ya pertenecían a un grupo o nivel determinado (personal de GIT), y se investigan datos en un solo momento y en un tiempo único, con el objetivo de comprobar su validez y analizar su interrelación en un momento dado.

3.10 Instrumentos y materiales:

La evaluación de desempeño utilizada en la presente tesis, surge de un bosquejo elaborado por la propia empresa, en coordinación con el departamento de Factor Humano de SYCSA (Silos y Camiones S.A; perteneciente a Grupo Industrial Tellería. S.A) cuyo formato original se encuentra en el *Apéndice 1*; de dicho formato original, se nos permitió hacer modificaciones y el resultado de dichas modificaciones se reflejan en el instrumento final, al cual nos referimos como “evaluación de desempeño por competencias” y que propusimos para evaluar al personal de GIT (*Ver Apéndice 3*).

El instrumento, como hemos mencionado anteriormente cuenta con 17 ítems, los cuales a su vez tienen diferentes opciones de respuesta y cada una de esas respuestas tiene un valor determinado en porcentaje, el cual se encuentra especificado en la parte derecha de la respuesta, así la sumatoria de todos los ítems nos dará un porcentaje de 100 como máximo aceptable y descenderá conforme el personal no cumpla con las características de cada ítem, para determinar el grado de aceptabilidad de los porcentajes se propuso un rango aceptable entre 40% y 80%, teniendo en el extremo derecho un resultado muy favorable y en el izquierdo un resultado muy desfavorable (ver figura 3).

Los materiales utilizados para la recolección de datos sobre competencias laborales son los análisis de puestos, que de acuerdo a Alejandra Baggini (2002) consisten básicamente en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. Se debe aclarar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan. Las principales actividades vinculadas con esta información son:

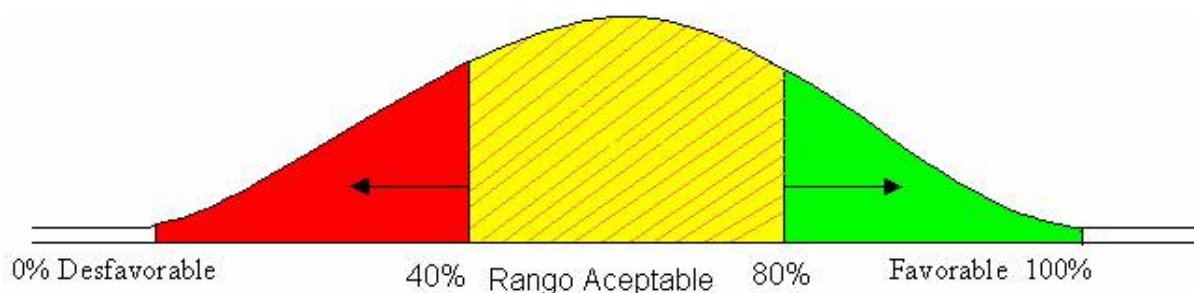
- Compensar en forma equitativa a los empleados
- Ubicar a los empleados en los puestos adecuados
- Determinar niveles realistas de desempeño
- Crear planes para capacitación y desarrollo

- Identificar candidatos adecuados a las vacantes
- Planear las necesidades de capacitación de Recursos Humanos.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral
- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afecten el desempeño de los empleados
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables
- Conocer las necesidades reales de Recursos Humanos de una empresa (ver Apéndice 4)
- Este estudio se llevó a cabo en el periodo febrero a septiembre de 2003; con el objetivo de identificar las competencias de tipo genérico que se presentaban en el personal de dicha empresa.

Los análisis de puestos proporcionados por el departamento de factor humano de la empresa SYCSA nos sirvieron de base para obtener información referente a la labor y tipo de problemática que enfrenta el personal de cada empresa perteneciente a Grupo Industrial Tellería.

Por otra parte el instrumento para determinar las competencias de tipo genérico pertenecientes a cada trabajador, se anexó determinando las competencias por árboles funcionales en una forma comparativa como se hizo con el análisis de puestos para la evaluación de desempeño, el instrumento se encuentra ligado a los resultados del primero obteniendo un porcentaje por cada ítem en el cual se encuentra presente la competencia para generar un 100 por ciento total, dicha ponderación de porcentajes por ítem se puede ver en el apéndice 7, de esta manera al determinar un porcentaje a cada ítem de evaluación de desempeño automáticamente se genera un porcentaje de competencia genérica perteneciente a cada trabajador.

Figura 3 “Campana de Gauss; muestra los rangos aceptables al centro, a la izquierda el rango desfavorable y a la derecha el rango favorable”



3.11 Procedimiento:

Durante la estancia en la empresa Grupo Industrial Tellería. S.A de C.V. de Pachuca Hgo., en el periodo de febrero a septiembre de 2003, revisamos el formato de evaluación del desempeño que fue elaborado por la misma empresa y el departamento de factor humano de Silos y Camiones S.A (SYCSA, perteneciente a GIT) mostrado en el Apéndice 1, la evaluación presentada nos sirvió de base para nuestra investigación, atendiendo a la demanda de no sólo medir, si no más bien saber que medir, decidimos diagnosticar el tipo de competencias que se presentaban en el personal de la empresa, para lo cual revisamos los análisis de puestos y obtuvimos las 17 competencias mencionadas anteriormente, y tras haber definido y determinado mediante árboles funcionales (Ver Apéndice 2, ejemplo de mapa funcional) cada una de nuestras competencias y clasificándolas como Genéricas de acuerdo a lo estipulado en el capítulo II (acerca de la clasificación de competencias), proseguimos a relacionarlas con el instrumento ya existente sobre la evaluación del desempeño, para tal motivo, definimos el objetivo de nuestro instrumento, el cual es: *“Evaluar en una forma objetiva el desempeño del personal de GIT, obteniendo resultados que le permitan detectar áreas de oportunidad y a su vez conocer el tipo de competencias laborales con el que cuenta todo empleado”* la prueba originalmente, constaba de

13 ítems, los cuales se definieron a consideración de la necesidad de evaluar el desempeño del personal de la empresa, con la colaboración del departamento de Factor Humano a cargo del Ing. Humberto Skewes Borja. Coordinador general de dicha área. Cada ítem del instrumento fue ponderado de acuerdo a la importancia que de él deriva y cuyo sustento esta basado en la experiencia y observación de los colaboradores de dicha prueba.

Los ítems propuestos en la prueba original varían de los ítems de la actual aplicada, ya que colaboramos a ampliar dicho instrumento con el fin de que abarcara cada una de las competencias de tipo genérico encontradas en el personal de la empresa. Para no interrumpir con la dinámica de la evaluación propuesta por el departamento de Factor Humano de la empresa, sólo contribuimos a generar los nuevos ítems de a cuerdo a lo propuesto en nuestro capítulo I, y dejar que se ponderara cada ítem como se hizo con los anteriores de igual manera se hizo con las competencias encontradas que ahora se ligaron a dicha evaluación.

De esta manera cada ítem registrado en la nueva evaluación del desempeño, pretende medir el desempeño y a su vez las competencias genéricas presentes en el personal de Grupo Industrial Tellería; recordemos que fue creado especialmente para esta empresa, por lo cual se encuentra abierto a cambios y modificaciones propuestas a futuro. La aplicación la realizamos siguiendo el siguiente lineamiento:

- 1) Seleccionar al personal en el orden en que se va a ir evaluando para tener un control sobre todas las evaluaciones.
- 2) Llenar las casillas con los datos del evaluado (nombre y fecha de aplicación de la evaluación).
- 3) Leer meticulosamente cada rubro para que la calificación otorgada a éste no sea demasiado subjetiva.

- 4) Después de leer cada rubro llenar, con la calificación que se considere conveniente, la casilla de lado derecho indicada con el nombre de “calificación” (los recuadros color naranja).
- 5) En los rubros 1, 2, 3 y 9; la calificación dependerá de una suma realizada por la persona que evalúe según el puntaje que se considere por una situación determinada.
- 6) En los rubros 4, 5, 6, 7, 10,11, 12, 13, 14, 15, 16 y 17; la calificación dependerá de la elección que haga el evaluador de una de las características que vienen como opción, cuyos porcentajes están predeterminados.
- 7) En el caso del rubro 8; se otorgará el puntaje adecuado a las horas de capacitación impartidas, en cada uno de los recuadros (naranjas), según sea el caso, teniendo la ponderación previamente determinada. p.e.: “Del producto” (6-10 horas) 70%, “Especialidad” (2-5 horas) 30% y “Valores” (5 horas) 100%; lo que da un total automático (en el recuadro de “calificación”) de: 67.7.
- 8) Al colocar la calificación considerada en cada casilla, la puntuación total de determinará automáticamente según el porcentaje total acumulado, lo anterior se observará en la casilla de “puntuación total”, en la parte inferior de la evaluación.
- 9) La calificación final, también determinada automáticamente, se encuentra debajo del porcentaje total y será el resultado de mayor importancia en esta evaluación, ya que nos servirá para determinar la competitividad del personal de la empresa. Los porcentajes varían desde 0% hasta su máximo que es 100%, el rango aceptable de una evaluación oscila entre el 40% y el 80%, teniendo en el extremo derecho un resultado muy favorable y en el izquierdo un resultado muy desfavorable, para su mayor entendimiento lo ilustraremos en una campana de Gauss (ver figura 3).
- 10) Al final de la evaluación, en la parte inferior; están las conclusiones de la misma, en que el evaluador escribirá, de manera personal, sus

observaciones acerca de las fortalezas y las áreas que el evaluado necesita mejorar.

- 11) Debajo de estas conclusiones, escribirá sus objetivos, en un plan de acciones necesarias para el desarrollo del evaluado, así como la sugerencia de cursos para el mismo fin.
- 12) Debajo de lo anterior el evaluado llenará un breve formato de conformidad en que contestará las siguientes formulaciones: ¿Está usted de acuerdo en la forma en que fue evaluado?, ¿Qué apoyo requiere para mejorar su desempeño?, ¿Cuáles son las necesidades de capacitación que cree necesarias para su puesto?, otros comentarios y el nombre y la firma del evaluado.
- 13) Posteriormente, el evaluador describirá qué acciones recomienda al evaluado para la mejora de su desempeño y de la realización de las actividades que le son encomendadas.
- 14) Después del nombre y firma del evaluador, se llenará un pequeño formato, en la parte inferior, en que se define si se considera que el empleado se desarrolle en su puesto actual, si puede tener un movimiento horizontal o puede ser promovido a un puesto superior (a manera de sugerencia).

3.12. Análisis Estadístico de los Datos

Se realizó un análisis descriptivo de los ítems del instrumento. Para la variable nominal (Sexo) se obtuvo el porcentaje. De las variables intervalares (personal a cargo, antigüedad, escolaridad, potencial de desarrollo, conocimiento del puesto, cualidades de carácter, aprovechamiento de recursos y equipo, capacidad de transmitir el conocimiento a todos los asociados, persona que fácilmente genera tablas de reemplazo, necesidades de supervisión, satisfacción del cliente, calidad del trabajo, creatividad e innovación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y comunicación, motivación, alcance de metas, objetivos y resultados) se obtuvieron la media y desviación estándar. Así mismo de las variables ordinales (compromiso, ética, liderazgo, perseverancia, desarrollo de las personas,

CAPÍTULO 4

RESULTADOS

Tras reunir al personal de GIT, en particular a personal de supervisión y gerencial, en total una muestra no probabilística de 78 personas, se les aplicó la evaluación conforme a los pasos mencionados anteriormente, la duración de la aplicación fue de 50 minutos, y los resultados de la prueba nos sirvieron para comprobar su validez interna, y para lo cual utilizamos el coeficiente de confiabilidad Alfa – Cronbach. Este coeficiente desarrollado por J. L. Cronbach, requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1, donde un coeficiente de 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad.

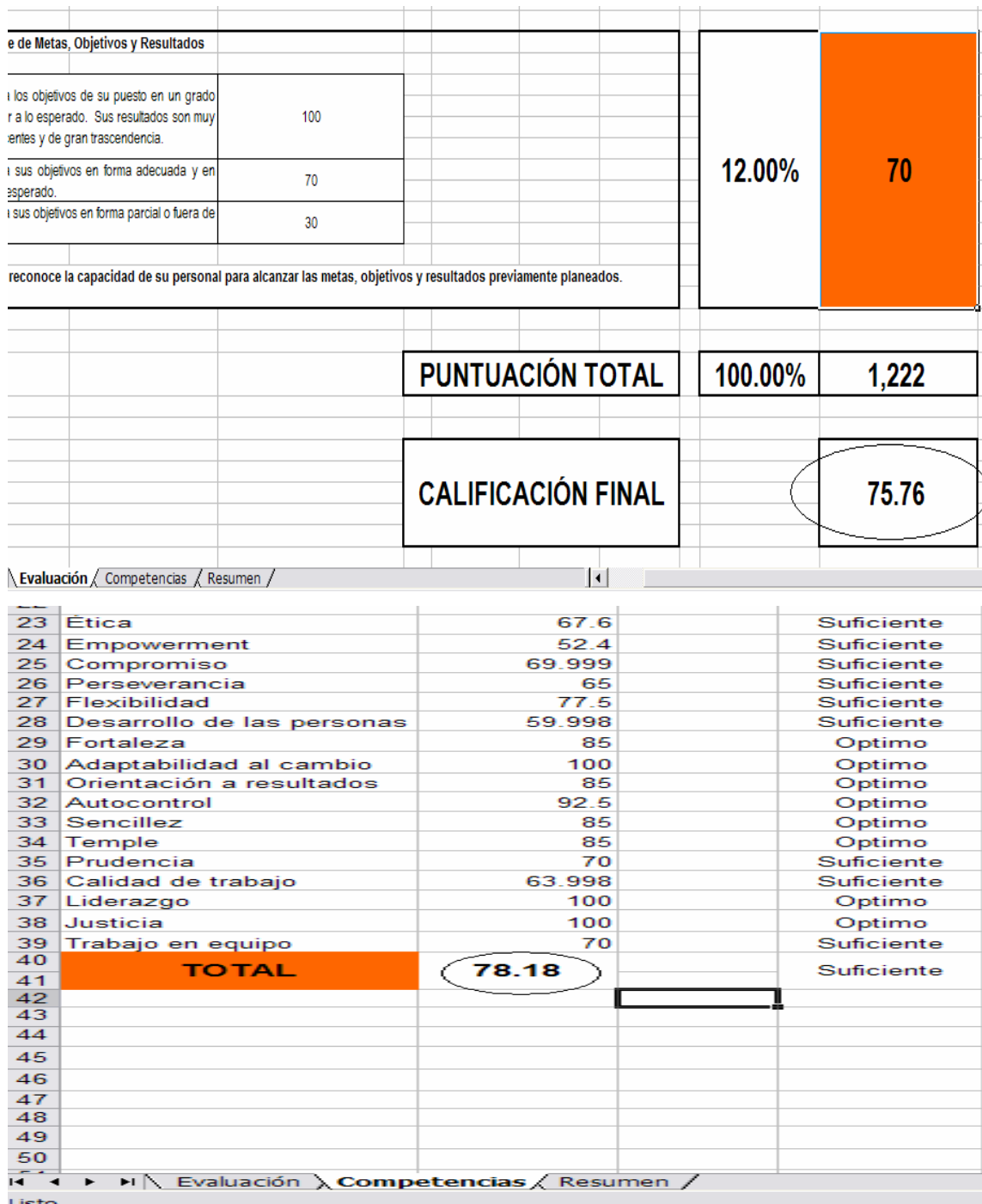
Antes de describir los resultados, cabe mencionar que los programas de competencias, están evolucionando tanto dentro de la estrategia organizacional como en el enlace entre desempeño organizacional y desempeño individual. Por tal motivo los psicólogos organizacionales encargados del entrenamiento y desarrollo de personal deben utilizar los modelos de competencia, para clarificar las competencias específicas de la organización, con un punto de vista orientado hacia el desempeño del personal uniendo las capacidades y habilidades individuales, con las competencias centrales de la organización.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las aplicaciones de la evaluación de desempeño por competencias, encontramos que la evaluación que se había realizado hasta el momento de nuestra intervención no había sido sometida a una validación interna, por lo cual se aplicó a 78 trabajadores de nivel gerencial y

supervisión, la muestra se conformo por el 66.7% de hombres (52) y el 33.3% de mujeres (26), obteniendo una validez de 0.68 con Alfa – Crombach, lo cual indica que su validez interna es aceptable, pero se puede mejorar, aceptamos nuestra hipótesis de investigación H3, la cual dice que “El instrumento de evaluación de desempeño de la empresa Grupo Industrial Tellería es válido y confiable aún después de las modificaciones realizadas”, en cuanto a H1, “Las competencias presentes en los trabajadores de Grupo Industrial Tellería de Pachuca Hgo. se pueden implementar como indicadores en la evaluación de su desempeño”, también es aceptada fundamentando que el instrumento de competencias que se ligo a los resultados de la evaluación de desempeño también fue sometido a validación con Alfa – Crombach, obteniendo una validez interna de 0.84, lo cual indica que nuestro instrumento es consistente en tiempo, es decir que su valides es totalmente confiable en el momento en que fue aplicado, por lo cual las competencias genéricas presentes en cada ítem de la evaluación de desempeño, reflejan un dato real o porcentaje que se puede tomar como indicador para complementar la evaluación del desempeño. En cuanto a la H2, “A mayor número de competencias percibidas por el trabajador, mayor será el resultado de su evaluación de desempeño” también es aceptada, ya que en el instrumento de esta investigación las competencias genéricas se encuentran inmersas en cada uno de los ítems de evaluación de desempeño y generan un porcentaje real (ver apéndice 8) por la tanto a mayor resultado en la evaluación de desempeño, mayor será el resultado en las competencias percibidas y viceversa. Para ejemplificar lo dicho tomamos al azar los resultados de un gerente de proyectos perteneciente a GIT, y observamos como el porcentaje de su evaluación de desempeño es de 75.76 y el porcentaje de sus competencias es de 78. 18, en este caso la diferencia es notoria, mas sin embargo si comparamos uno por uno a los integrantes de nuestra muestra notaremos que tienden a igualarse los porcentajes a medida que se incrementa el resultado de su evaluación de desempeño, se incrementa el porcentaje en sus competencias, de igual manera a medida que disminuye el primero también lo hará el segundo resultado (ver la figura 4).

Para continuar con nuestros resultados presentaremos la interpretación de las correlaciones de la evaluación de desempeño y competencias, apoyándonos con gráficos para ejemplificarlas y hacer más comprensible su interpretación

Figura 4 sobre “resultados de la evaluación de Arturo Lechuga Rodríguez”



4.1. Interpretación grafica de la “Evaluación de desempeño por competencias”

Para llevar a cabo la interpretación de los gráficos nos basamos en el modelo de indicadores de semáforo, a excepción del Gráfico 1 donde se muestra el porcentaje de hombres y mujeres que conforman nuestra muestra y del cual los colores no son significativos. En este modelo se emplea una técnica que se asemeja al funcionamiento de un semáforo, con la cual se nos advierte que la empresa se excede en ciertos niveles de oportunidad indicándolo con el color rojo o, en otros casos, en el color amarillo si se encuentra en situaciones delicadas de alerta, o lo que es lo mismo, entrando en ciertos niveles de precaución y necesidades de mejora; el color verde indica aquellas áreas en la que no existen anomalías que perjudiquen el trabajo realizado.

Como puede observarse en la tabla de correlaciones del instrumento completo (ver Apéndice 5), el ítem con mayor índice de correlación es “Satisfacción del cliente” con siete correlaciones Pearson significativas, la primera con “potencial de desarrollo”, es decir que el éxito de el personal dentro de su puesto se refleja en la satisfacción de sus clientes, por lo tanto a menor desarrollo del personal, también será menor la satisfacción que los clientes reflejaran y desertaran o dejar de usar los servicios; otro ítem ligado a la satisfacción del cliente es conocimiento del puesto, es decir que si un empleado tiene el dominio y capacidad de solucionar problemas también se traducirá en clientes satisfechos; así mismo se debe poner la mayor atención en los ítems correspondientes a las cualidades de carácter, aprovechamiento de recursos y equipo, necesidades de supervisión, calidad de trabajo y por ultimo alcance de metas, objetivos y resultados, ya que de ellos dependerá que los clientes estén satisfechos y recurran nuevamente a los servicios de la empresa o busquen otra opción; se recomienda para aumentar la puntuación en dichos ítems, que el departamento de Recursos Humanos idee las estrategias adecuadas en base a los resultados individuales de cada trabajador.

Por otra parte las “Necesidades de supervisión” cuentan con seis correlaciones significativas de Pearson, con los siguientes ítems: escolaridad, potencial de desarrollo, antigüedad, satisfacción del cliente, calidad de trabajo y por ultimo trabajo en equipo; es decir que la eficiencia del personal debe dejar de depender de un supervisor que regule constante mente el trabajo de un subordinado, y la manera en que se evitará la constante supervisión es aumentando el puntaje en los ítems mencionados anteriormente, de lo contrario un empleado que en su evaluación de desempeño sea deficiente en ellos, será dependiente de una supervisión constante.

La “Antigüedad”, cuenta con cinco correlaciones significativas de Pearson, con los siguientes ítems: escolaridad, conocimiento del puesto, capacidad de transmitir el conocimiento a todos los asociados, personal que fácilmente genera tablas de reemplazo y por ultimo calidad de trabajo; este ítem en especial será analizado a fondo en la discusión, por el momento diremos que la antigüedad depende de la calidad de tiempo en la empresa y no solo del numero de años presente en la misma, tal es el reflejo de los ítems con los que se relaciona.

El “Conocimiento del puesto”, cuenta con cinco correlaciones significativas de Pearson, con los siguientes ítems: antigüedad, aprovechamiento de recursos y equipo, necesidades de supervisión, satisfacción del cliente y por ultimo satisfacción del cliente; solo nos restaría aclarar que de los ítems anteriores, el aprovechamiento de recursos y equipo forma parte fundamental del conocimiento del puesto, para lo cual es necesario capacitar y fomentar la utilización de nuevas tecnologías y aprovechamiento de las existentes en la empresa, con el fin de maximizar el rendimiento del personal dentro de su puesto.

La “Calidad del trabajo”, cuenta con cinco correlaciones significativas de Pearson, con los siguientes ítems: antigüedad, conocimiento del puesto, aprovechamiento de recursos y equipo, necesidades de supervisión y por ultimo satisfacción del cliente, de las cuales no nos resta más que decir que si queremos que el trabajo

cumpla con las expectativas de calidad total, no se deben descuidar los ítems mencionados ya que de haber problemas en alguno de ellos también los habrá en la calidad de trabajo.

El ítem referente a las “Relaciones interpersonales y comunicación”, cuenta con cinco correlaciones significativas de Pearson, con los siguientes ítems: cualidades de carácter, aprovechamiento de recursos y equipo, trabajo en equipo, motivación y por último alcance de metas, objetivos y resultados. Este ítem aborda las relaciones de los empleados y la forma en la cual se comunica con los otros, por lo tanto una mala comunicación y un ambiente de trabajo entre subordinados y jefes pesado, afectará el trabajo en equipo, desvanecerá su motivación y los alcances de metas, objetivos y resultados institucionales se verán claramente afectados por un clima laboral deficiente, por tal motivo es necesario capacitar a los empleados que tengan un indicador de alerta en este ítem, sobre relaciones humanas, así como comunicación multidireccional, así mismo podrían emplearse programas de clima laboral constantes cuyos resultados puedan evaluarse constantemente.

Siguiendo en forma descendente, “Potencial de desarrollo”, cuenta con cuatro correlaciones significativas de Pearson, con los siguientes ítems: escolaridad, necesidades de supervisión, satisfacción del cliente y por último trabajo en equipo. La persona que tiene puntajes altos en este ítem deben ser promovidos ya que de ser estancados en el mismo puesto tenderían a frenarse en su potencial de desarrollo lo cual puede afectar los ítems relacionados con el mismo como la satisfacción del cliente o el trabajo en equipo lo cual se reflejará en pérdidas monetarias a la empresa.

El ítem referente a las “Cualidades de carácter”, cuenta con cuatro correlaciones significativas de Pearson, las cuales son: satisfacción del cliente, relaciones interpersonales y comunicación, motivación y por último alcance de metas, objetivos y resultados, el carácter de cada trabajador es tan diverso como el número de trabajadores de la empresa, por lo tanto es prioritario mantener una

motivación constante así como mantener las relaciones interpersonales y comunicación con los otros empleados de una manera optima, para lograr que el alcance de metas, objetivos y resultados no sean afectados como resultado de una puntuación baja en este ítem, para lo cual se deben encontrar estrategias de convivencia y manejo de carácter de los empleados.

El "Aprovechamiento de recursos y equipo", cuenta con cuatro correlaciones significativas de Pearson, las cuales son: conocimiento del puesto, satisfacción del cliente, calidad de trabajo y por ultimo relaciones interpersonales y comunicación, para no redundar en lo dicho en ítems anteriores solo se dirá que este ítem puede aumentar en su puntuación generando una conciencia grupal de la importancia que de el deriva la calidad del trabajo realizado por cada uno de los empleados y denotar que la calidad no solo se aplica en la empresa si no más bien en la vida misma.

El "Alcance de metas, objetivos y resultados" cuentan con cuatro correlaciones significativas de Pearson, con los siguientes ítems: cualidades de carácter, Satisfacción del cliente, relaciones interpersonales y comunicación y por ultimo motivación, cuando las metas, objetivos y resultados son alcanzados de manera individual, de igual manera se alcanzaran de manera institucional por lo cual es necesario poner mayor atención en los ítems relacionados a éste y encontrar las estrategias pertinentes para aumentar los resultados de los mismos.

La "Escolaridad", cuentan con tres correlaciones significativas de Pearson, con los siguientes ítems: Antigüedad, Potencial de desarrollo y por ultimo necesidades de supervisión de los cuales ya se ha discutido anteriormente.

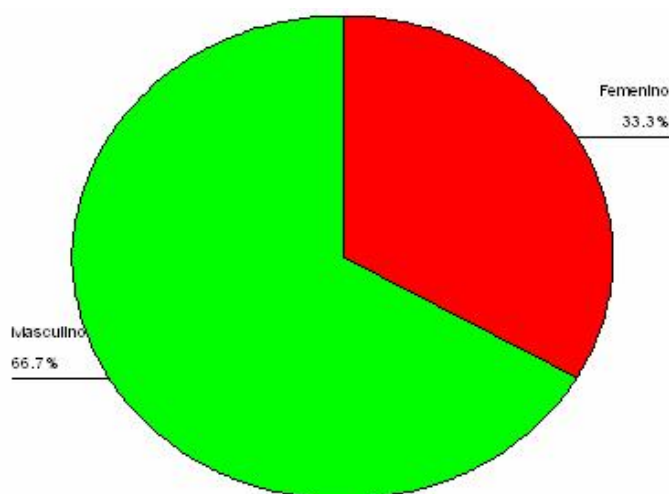
Al igual que el ítem anterior, "Trabajo en equipo", cuentan con tres correlaciones significativas de Pearson, las cuales son: potencial de desarrollo, necesidades de supervisión y por ultimo relaciones interpersonales y comunicación; de igual manera estos ítems ya se han tratado solo se recalcará la importancia que tiene el

que uno de estos tenga puntuaciones altas o bajas ya que repercutirá de igual manera en los ítem con los cuales tienen altos grados de correlación.

Por lo dicho anteriormente solo se enumerara los ítems restantes con aquellos con los cuales cuentan con un alto grado de correlación de Pearson y estos son “Motivación”, que cuentan con tres correlaciones significativas, las cuales son: Cualidades de carácter, relaciones interpersonales y por ultimo alcance de metas, objetivos y resultados. “Capacidad de transmitir el conocimiento a todos los asociados”, cuentan con dos correlaciones significativas, las cuales son: antigüedad y personas que fácilmente generan tablas de reemplazo. De la misma manera “Persona que fácilmente genera tablas de reemplazo” que cuenta con dos correlaciones significativas, las cuales son: antigüedad y capacidad de transmitir el conocimiento a todos los asociados. El ítem correspondiente a la “Creatividad e innovación” cuentan con una correlación significativa, la cual es: Personal a cargo. Y por último el ítem “Personal a cargo” se correlaciona como lo notamos anteriormente con creatividad e innovación.

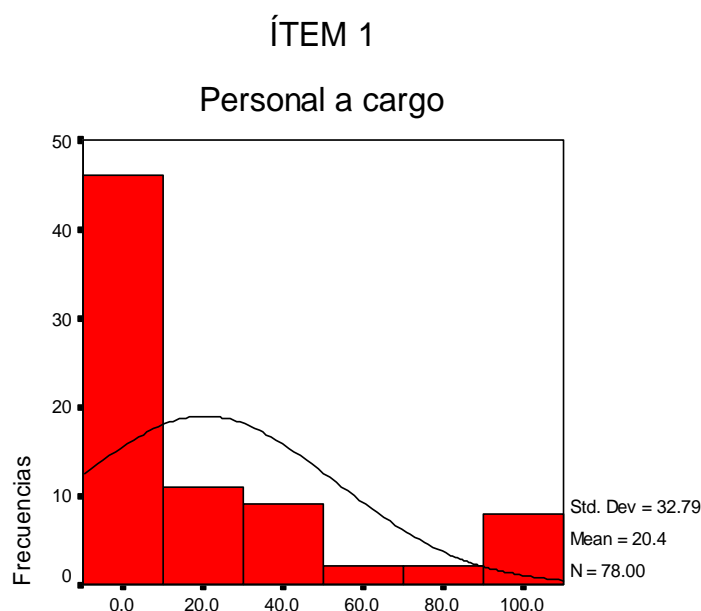
Los anteriores ítems presentan niveles de significancia de 0.01 y 0.05 correlación de Pearson entre ellas. Para continuar aremos el análisis grafico de los resultados de la evaluación de desempeño.

Gráfico 1, “Porcentaje correspondiente al sexo de la muestra estudiada”



La muestra estudiada como ya se menciono anteriormente consta de 78 empleados de los cuales en su mayoría son del sexo masculino (ver gráfico 1) más no por ello, la evaluación fue diseñada solo para esté sexo, así que para una mejor comprensión de cada ítem, los analizaremos uno a uno dando una explicación más concreta e integrando las competencias que se presentan en los mismos:

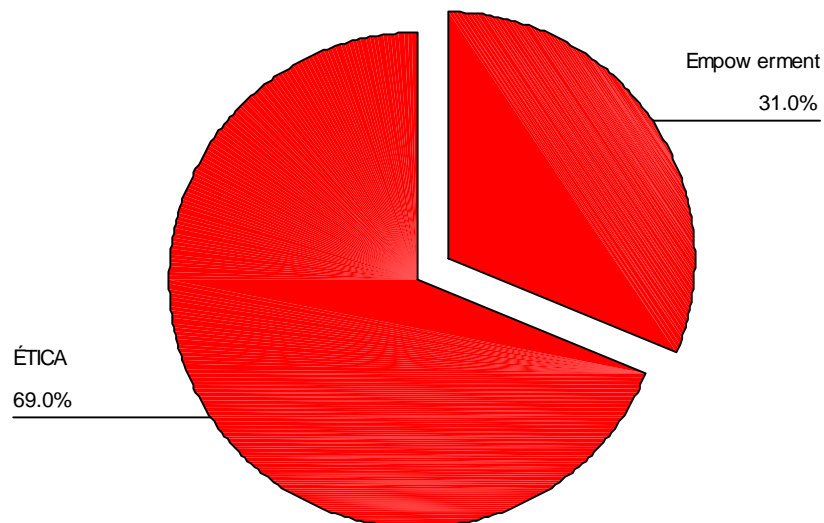
Gráfico 2, “Personal a cargo”



El ítem 1, “personal a cargo”, (Gráfico 2) tiene una media de 20.4, es decir 1.28 trabajadores a su cargo, muy por debajo del rango aceptable que sería de 40 a 80, es decir 3 a 5 trabajadores, ya que solo 32 miembros del universo de 78, tienen personal a cargo, además de contar solo con una correlación significativa con los demás ítems, por lo cual recomendamos se presente mayor interés en este ítem, ya que se encuentra en un rango desfavorable, o en color rojo como indicio de alerta.

Las competencias que se deben reforzar y están presentes en éste ítem son: Ética y Empowerment (ver grafico 3), ya que el tener a una persona a cargo denota el grado de obrar en todo momento en una manera pertinente respetando la política de la empresa (Ética, 69%) y denota la responsabilidad que se delega a su subordinado (Empowerment, 31%).

Grafico 3 “competencias de ítem 1”



En el ítem 2, “Antigüedad” (ver gráfico 4), la media se ubica en 30.5 de 100, es decir 6.25 años de 20 como óptimo, lo cual nos habla de una población que en su mayoría tiene poca antigüedad en la empresa, o también puede indicarnos cierto índice de rotación de personal, este ítem se encuentra nuevamente en un nivel de alerta.

Las competencias presentes en este ítem son: compromiso, perseverancia y flexibilidad (ver gráfico 5), el permanecer determinado número de años dentro de la empresa denota sentir como propios los objetivos de la organización

(Compromiso, 35.7%), así como la firmeza y constancia de la ejecución de los propósitos (Perseverancia, 30.8%) con una adaptación continua (Flexibilidad, Gráfico 4, “Antigüedad”

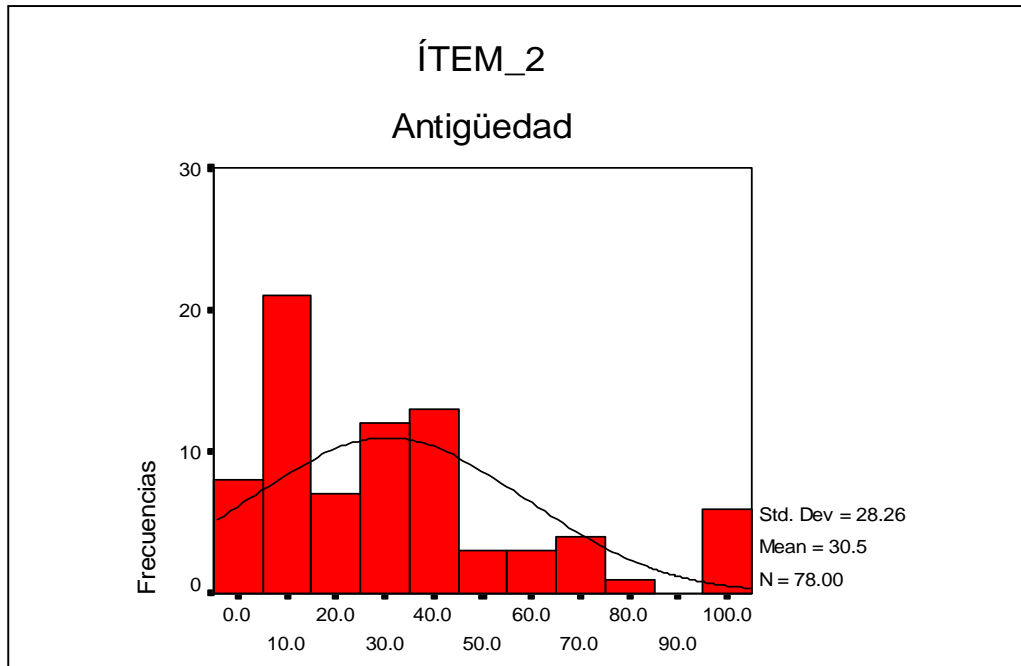


Gráfico 5 “competencias presentes en ítem 2”

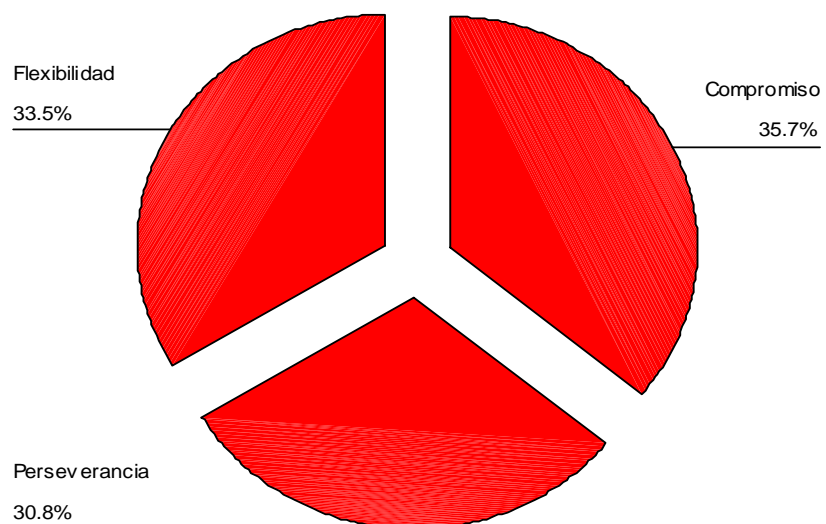
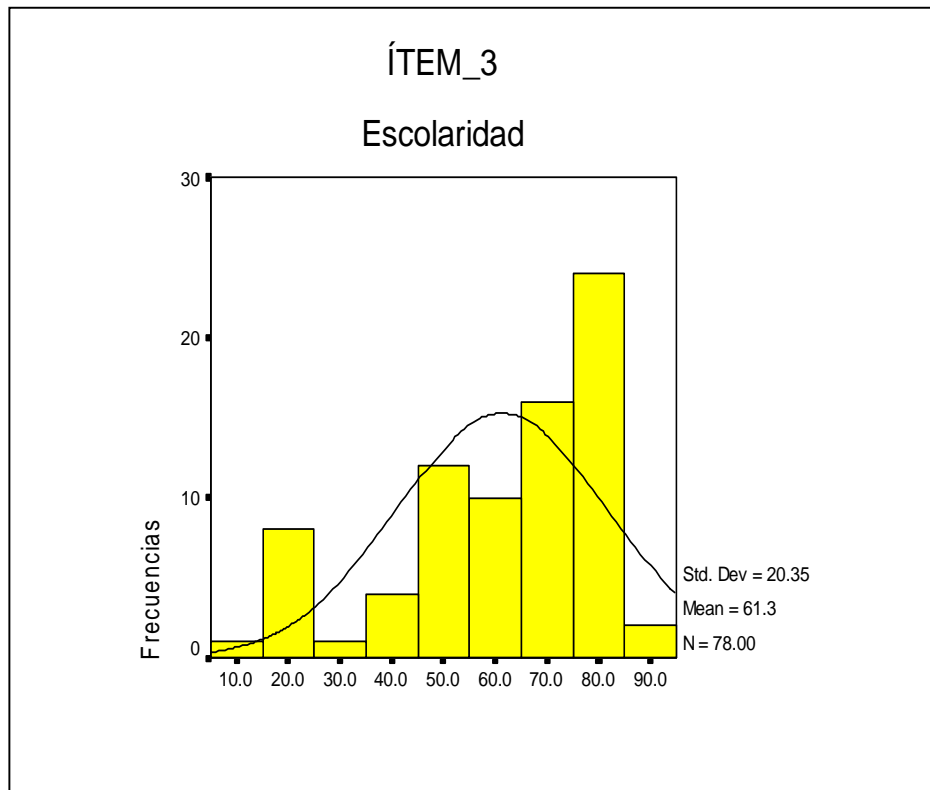


Gráfico 6, “Escolaridad”



El ítem 3 “escolaridad” (Gráfico 6) se encuentra en un nivel preventivo, con una media de 61.3, nos indica que el grado de escolaridad se encuentra entre trabajadores técnicos superiores y con carrera, por lo cual es aceptable.

Las competencias presentes en este ítem son: perseverancia y desarrollo de las personas (ver gráfico 7), el contar con un nivel académico elevado denota un alto grado de firmeza y perseverancia en la ejecución de sus propósitos (Perseverancia, 51.9%), permitiendo a la persona crecer moral e individualmente en base a su esfuerzo (Desarrollo de las personas, 48.1%).

Gráfico 7, “competencias presentes en el ítem 3”

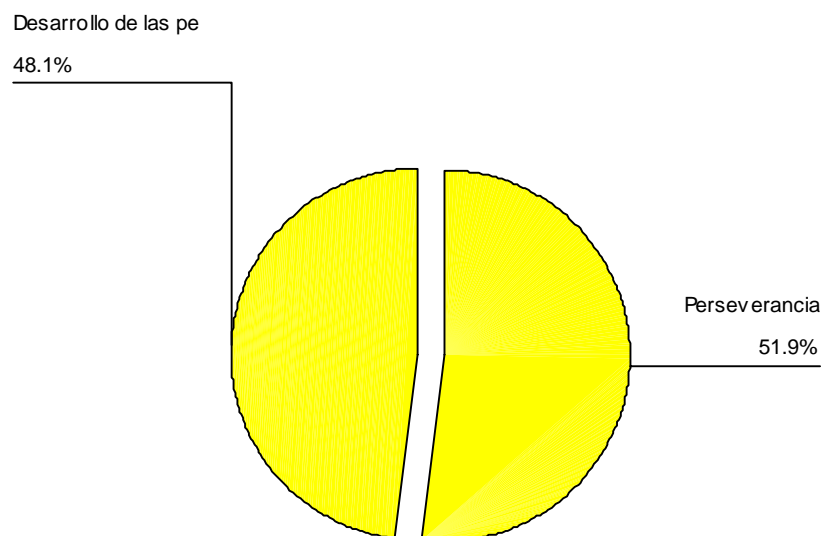
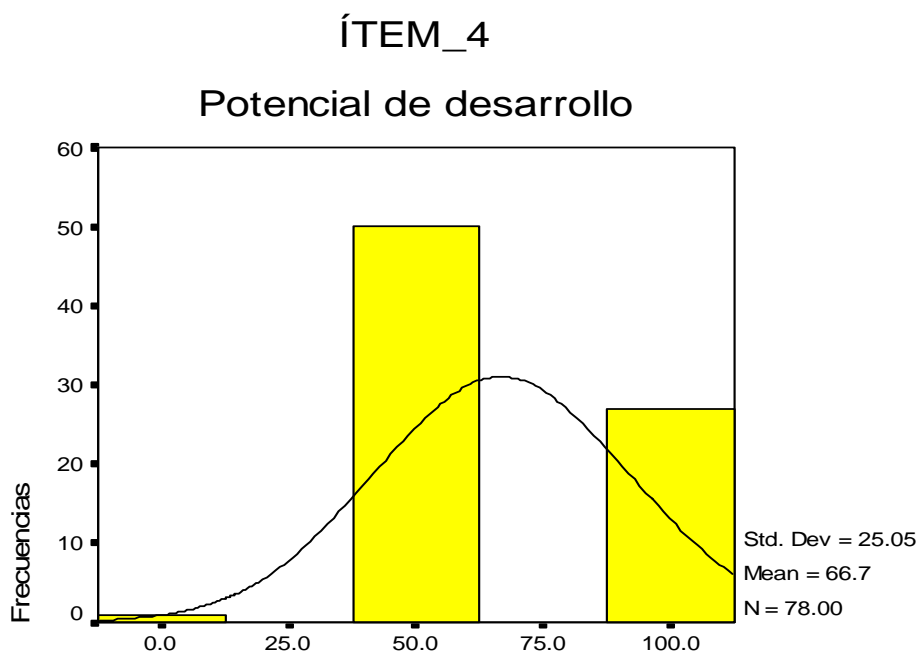


Gráfico 8, “Potencial de desarrollo”



Como podemos observar en el Gráfico 8 correspondiente al ítem 4, el potencial de desarrollo del personal de la empresa GIT, se encuentra dividido en dos grandes grupos, dominando un grupo intermedio, donde se genera la oportunidad de capacitación para lograr alcanzar las metas deseadas; con una media de 66.7 de 100, este ítem es aceptable ya que equivale a “personal que puede moverse y que en su puesto da más de lo esperado”.

Las competencias que se deben reforzar y están presentes en este ítem son: Compromiso, Fortaleza, Flexibilidad, adaptabilidad al cambio, Perseverancia y Orientación a Resultados (ver gráfico 9); las personas que se mueven de puesto en una forma positiva es por que ha adoptado los objetivos de la empresa como propios (compromiso, 16.7%), siempre con la mirada al frente, obrando en el punto medio de la situación (fortaleza, 18.7%), adaptándose constantemente al cambio que esto implica (adaptabilidad al cambio y flexibilidad, 16.7%), además de mantenerse constante en la ejecución de sus propósitos para el cumplimiento de los objetivos (perseverancia, 14.4%) y por último la importancia de mantener el rendimiento acorde a las exigencia de la empresa (orientación a resultados, 17.7%).

Gráfico 9 “competencias presentes en ítem 4”

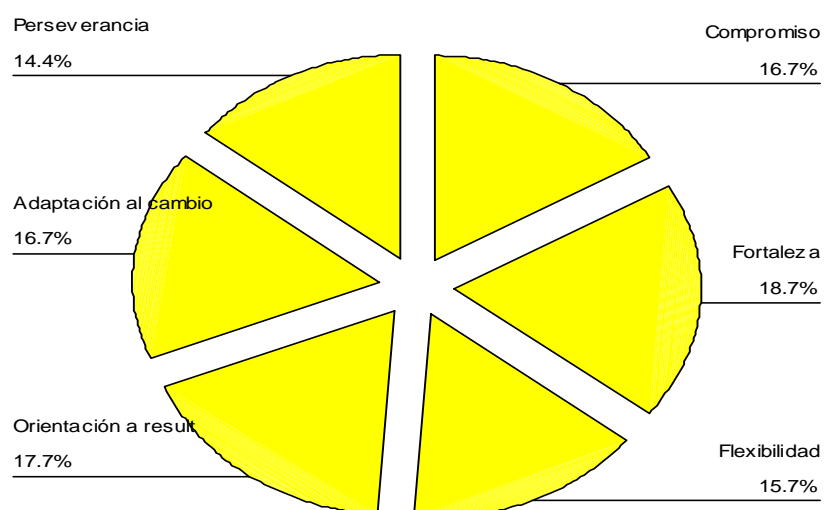
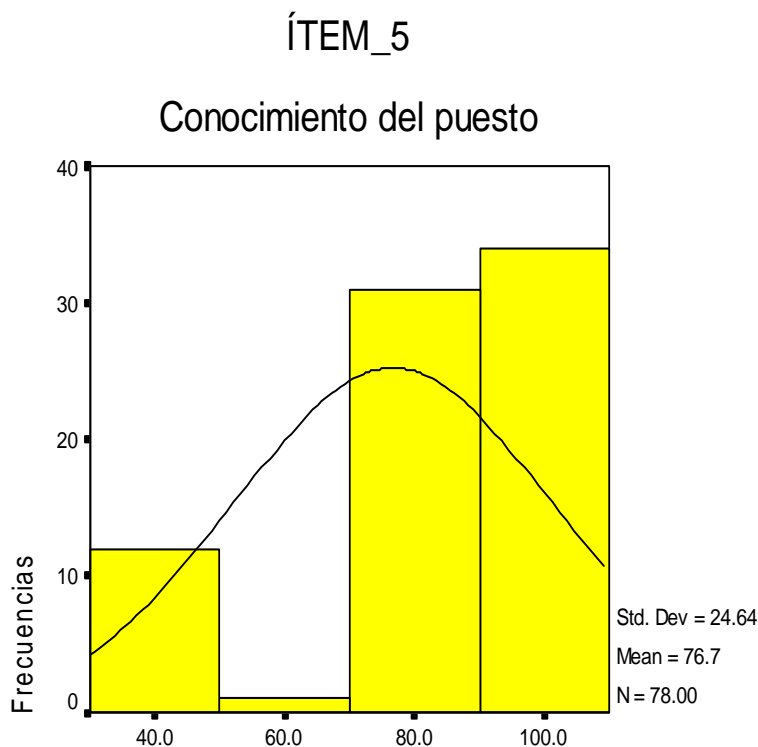


Gráfico 10, “Conocimiento del puesto”



Es prioritario no solo conocer el puesto sino que además se debe tener la capacidad de solucionar problemas referentes al mismo, y como observamos en el gráfico 10, en su gran mayoría el personal cumple con el dominio del mismo; con una media de 76.7 de 100, es probable que muy pronto se pase del nivel aceptable al óptimo.

Las competencias que se deben reforzar y están presentes en éste ítem son: Compromiso, Orientación a los resultados y Autocontrol (ver gráfico 11); la persona que conoce a fondo su puesto y lo domina es por que ha adoptado como propios los objetivos de la organización (compromiso, 30.6%) y de esta manera a aprendido a dominar y controlar sus emociones evitando la hostilidad (autocontrol, 36.9%) con la finalidad de tener una mejor administración de los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución al logro de resultados (orientación a los resultados, 32.4%).

Gráfico 11 “competencias presentes en ítem 5”

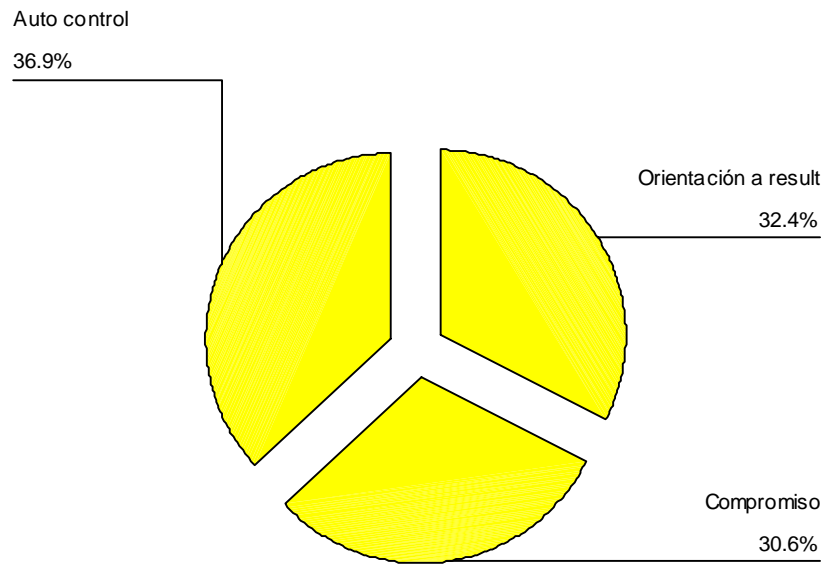
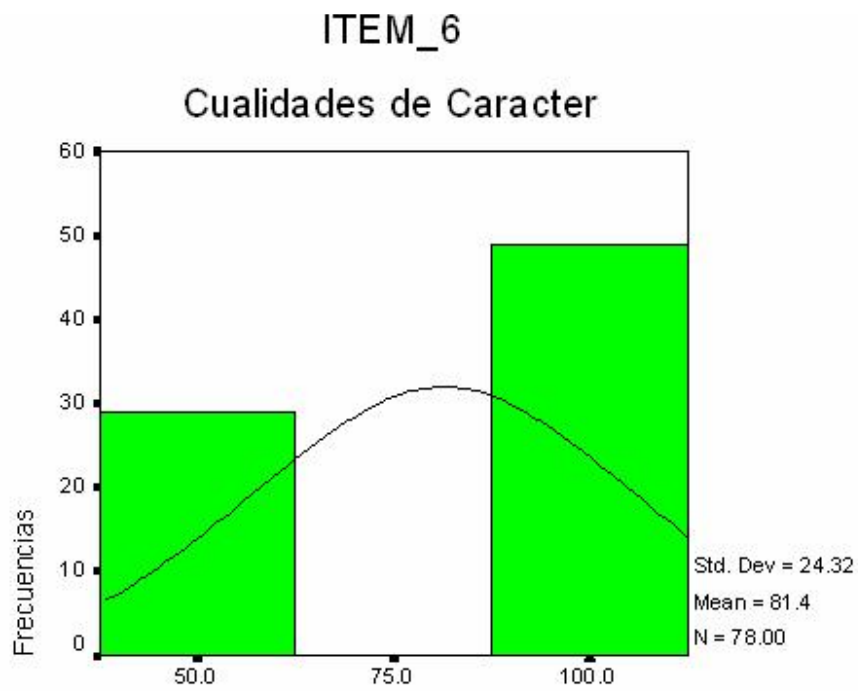


Gráfico 12, “Cualidades de Carácter”



Fomentar el fortalecimiento de los valores de la compañía es el principal enfoque que se le da al carácter del personal (Gráfico 12), cuya media de 81.4 lo cual indica “que son personas que se distinguen por su carácter en toda situación que se le presenta en el trabajo, y se concentran en la necesidad del cliente”.

Las competencias que se encuentran presentes en este ítem son: Ética, Fortaleza, Flexibilidad, Autocontrol, Sencillez y Temple (ver gráfico 13); una persona con carácter debe obrar en consecuencia a los valores morales de la organización en que se encuentra (ética,15%), adaptarse constantemente a los cambios situacionales (Flexibilidad, 14.3%) y mediar entre las problemáticas presentadas con el fin último de evitar hostilidades (fortaleza17.1%) y mantener el control de las propias emociones en momentos difíciles (autocontrol, 18.4%), siempre expresándose con la verdad (Sencillez, 17.8%) y manteniendo el dominio en todas las circunstancias (temple, 17.3%).

Gráfico 13 “competencias presentes en ítem 6”

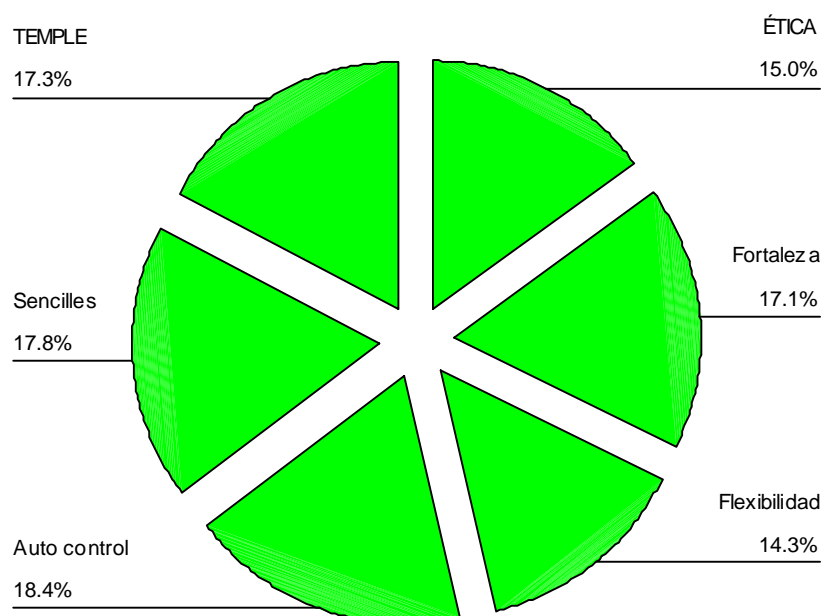
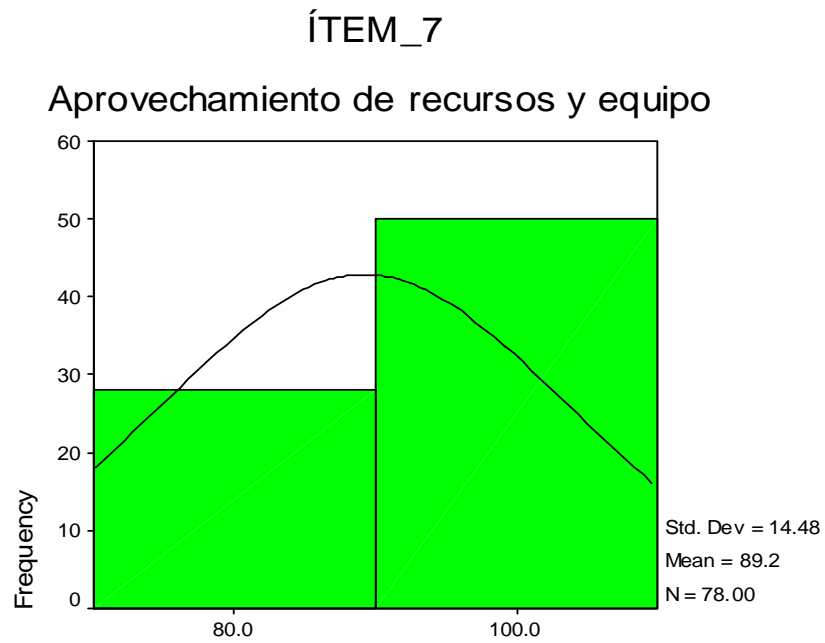
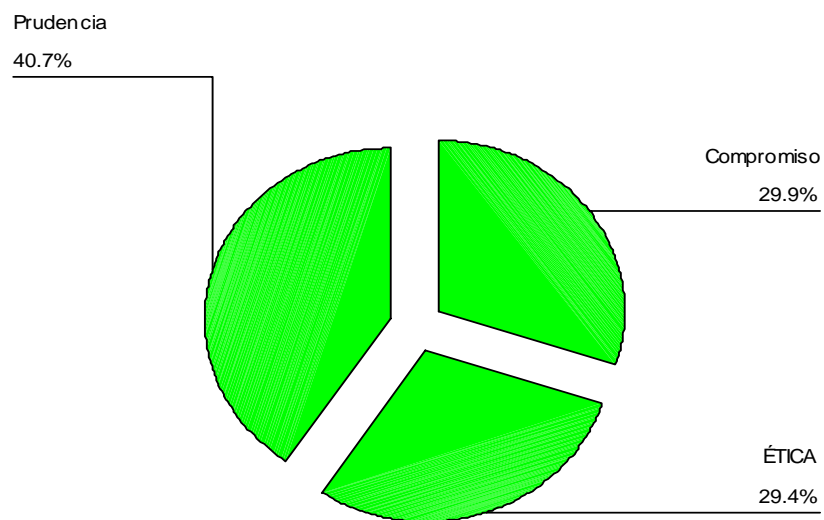


Gráfico 14, “Aprovechamiento de recursos y equipo”



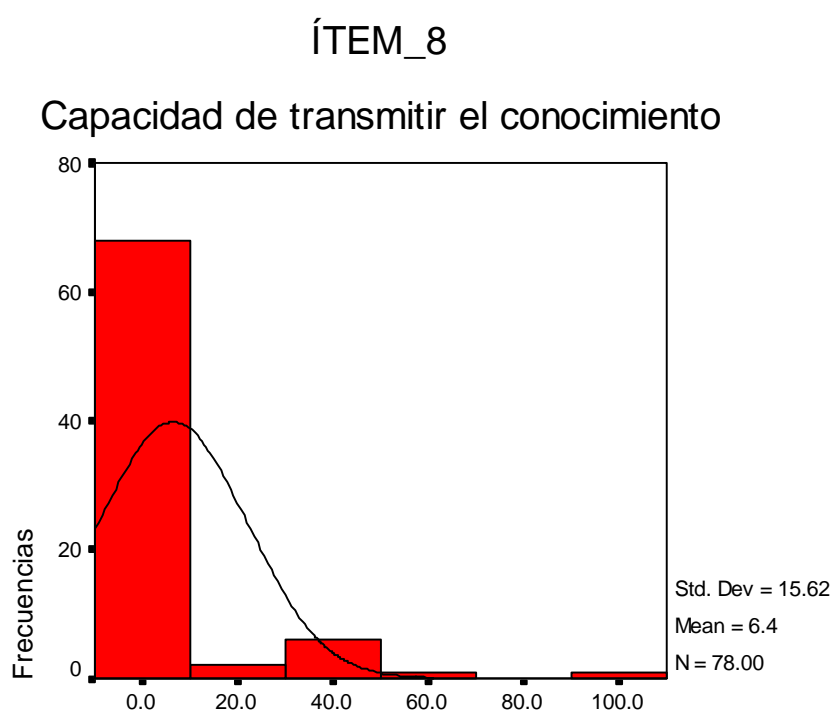
Con una media de 89.2 de 100, este ítem (Gráfico 14) se encuentra en un rango favorable.

Gráfico 15, “competencias presentes en ítem 7”



Las competencias que se encuentran presentes en este ítem son: Compromiso, Ética y Prudencia (ver gráfico 15); la persona que hace buen uso de sus recursos y materiales ayuda a prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la empresa, (compromiso, 29.9%) haciendo uso de los valores que la propia organización a inculcado (Ética, 29.4%) y actuando siempre con un sentido común en beneficio de la empresa y el mismo (prudencia, 40.7%).

Gráfico 16, “Capacidad de transmitir el conocimiento”



Como podemos apreciar en el gráfico 16, esta también es un área de oportunidad; con una media de 6.4 de 100, este ítem nos indica que la empresa no se ha preocupado por que sus supervisores y gerentes transmitan sus conocimientos al personal que tienen a cargo.

Las competencias que se encuentran presentes en éste ítem son: Compromiso, Desarrollo de las personas, Calidad de trabajo y Empowerment (ver gráfico 17).

Las personas que se comprometen a capacitar y transmitir sus conocimientos están comprometidas y han adoptado los objetivos de la empresa como propios (compromiso, 31.6%), de esta manera podrá demostrar sus amplios conocimientos en el área del cual se es responsable (Calidad de trabajo, 29.2%) ayudando al personal a que crezca moral e intelectualmente (Desarrollo de las personas, 25.2%).

Gráfico 17, “competencias presentes en ítem 8”

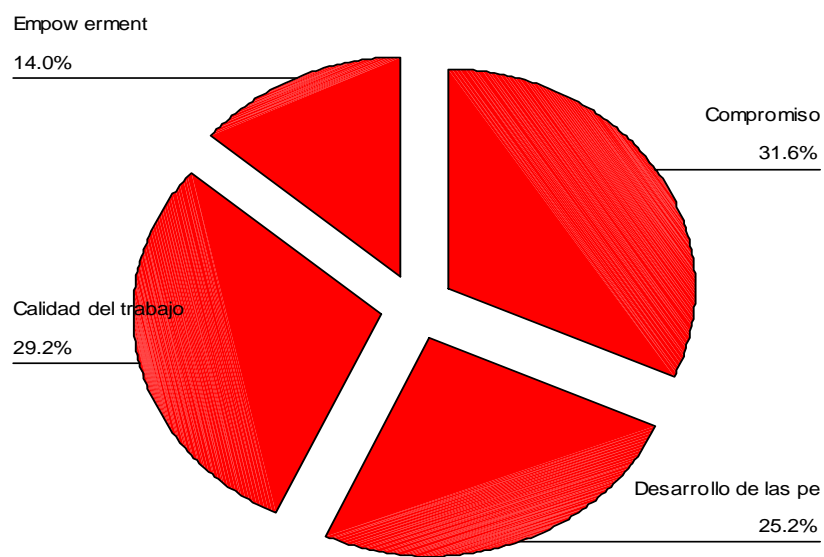
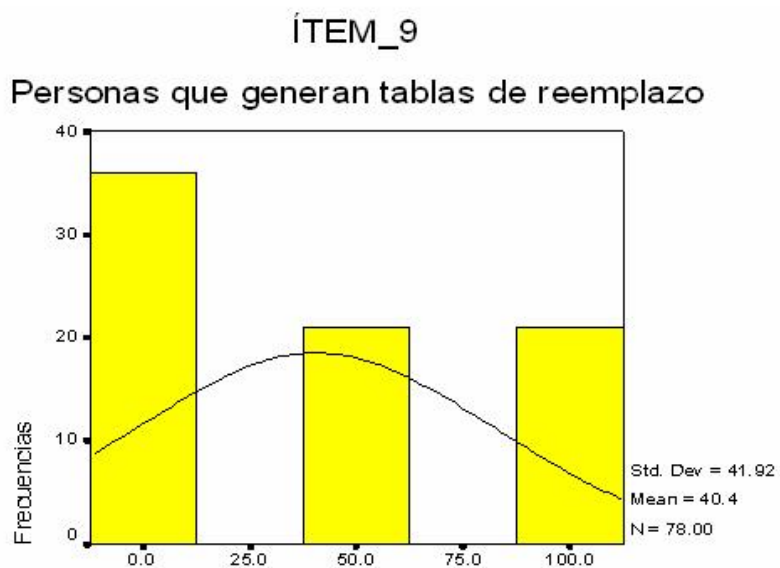


Gráfico 18, “Personas que generan tablas de reemplazo”



Como podemos observar en la gráfica 18, el rango es aceptable pero no por mucho ya que apenas cuenta con una media de 40.4 de 100. su interpretación será dada en la discusión al igual que los ítems en un área de oportunidad.

Las competencias que se encuentran presentes son: Liderazgo, Desarrollo de las persas, Orientación a los resultados, Empowerment y Justicia; la persona que prepara a su personal a cargo para que este lo pueda sustituir, lo cual implica poder guiar y orientar ala persona a carga al cumplimiento de objetivos (liderazgo, 17.4%), con la convicción de que el personal a cargo estará creciendo intelectual y moralmente (Desarrollo de las personas, 22.6%), siempre encaminando al logro de resultados (orientación a los resultados, 30%).

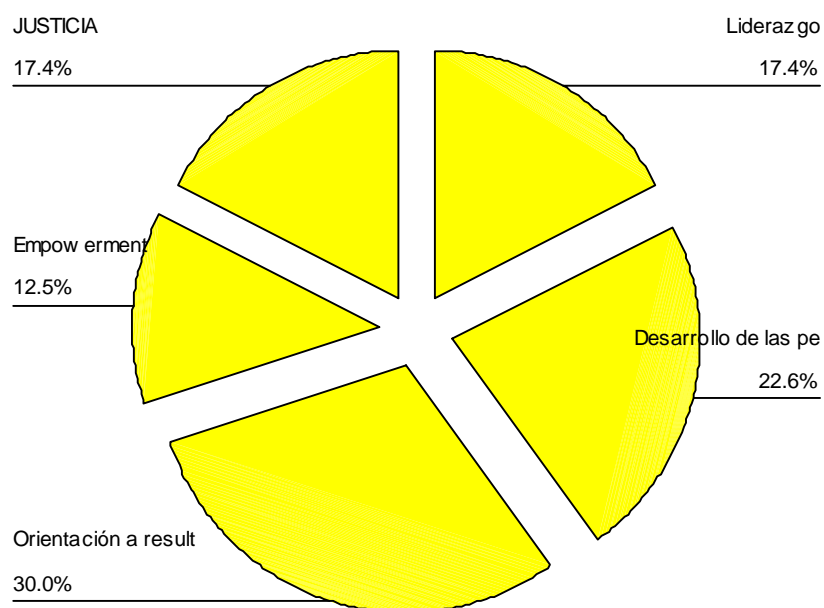
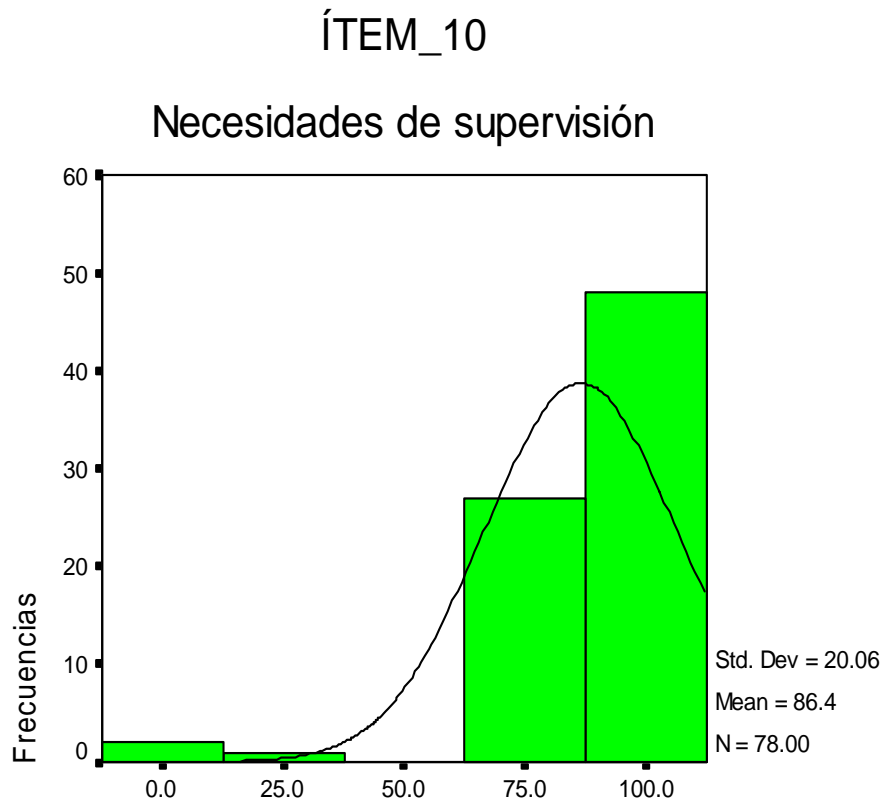


Gráfico 20, "Necesidades de supervisión"



Debido a que a la menor supervisión posible proporcionada al personal, denota la eficiencia del mismo, GIT delega responsabilidades a sus supervisores y gerentes, lo cual se demuestra en el gráfico 20, con una media de 86.4 de 100, este ítem se encuentra en un rango favorable.

La competencia que se encuentra presente en este ítem es: Autocontrol, manteniendo el control de las propias emociones en momentos difíciles.

Gráfico 21, "Satisfacción del cliente"



Como se demuestra en la grafica 21, el grado de cumplimiento en calidad, forma y tiempo de los resultados esperados por el cliente, son cumplidos de manera aceptable, con una media de 72.7 de 100, este ítem nos sugiere que aún se puede mejorar el proceso enfocado a la calidad de trabajo y la orientación a los resultados que deben ser comunes a todo el personal.

Las competencias que se encuentran presentes en este ítem son: Orientación a los resultados y Calidad de trabajo (ya mencionadas en ítems anteriores).

Gráfico 22 “competencias presentes en ítem 11”

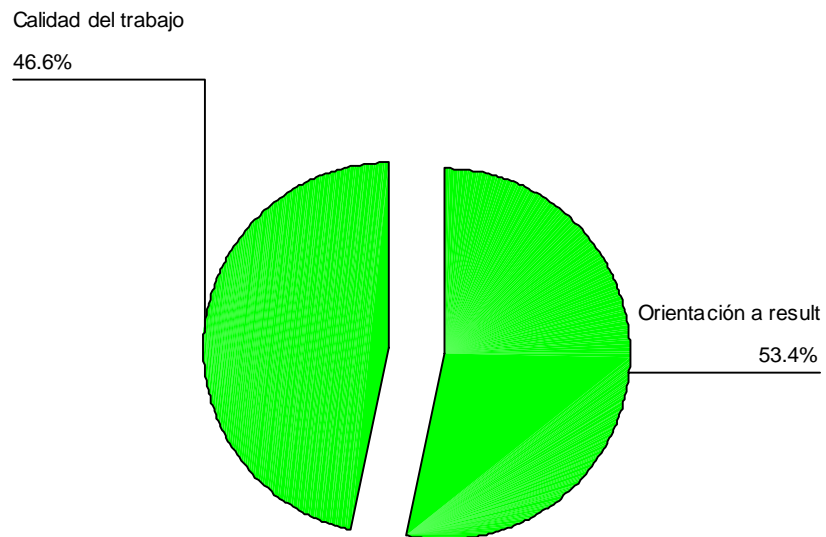
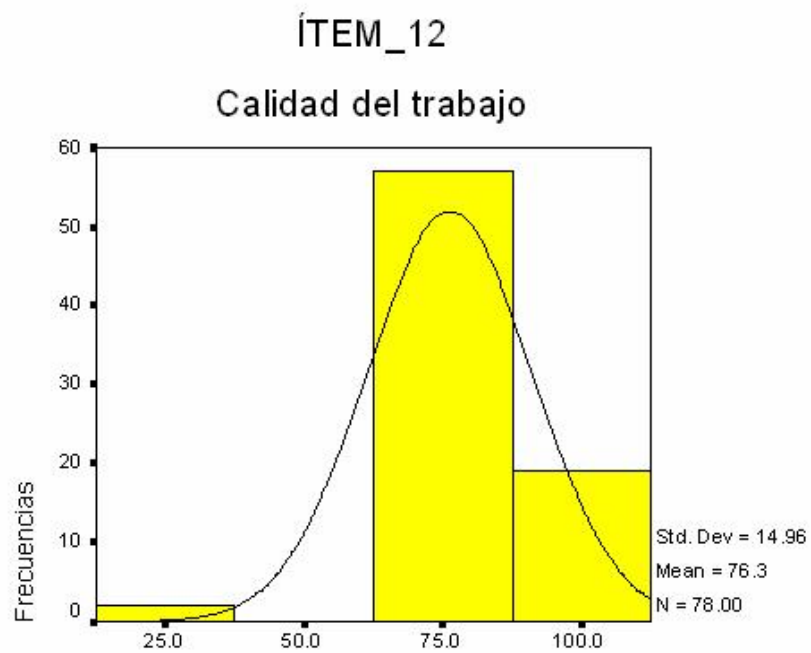


Gráfico 23, “Calidad del trabajo”



La calidad del trabajo en GIT, es aceptable con una media de 76.3 de 100, pero puede mejorar. (Gráfico 23).

Las competencias que se encuentran presentes en este ítem son: Orientación a los resultados, Calidad de trabajo y compromiso (ver gráfico 24).

Gráfico 24 “competencias presentes en ítem 12”

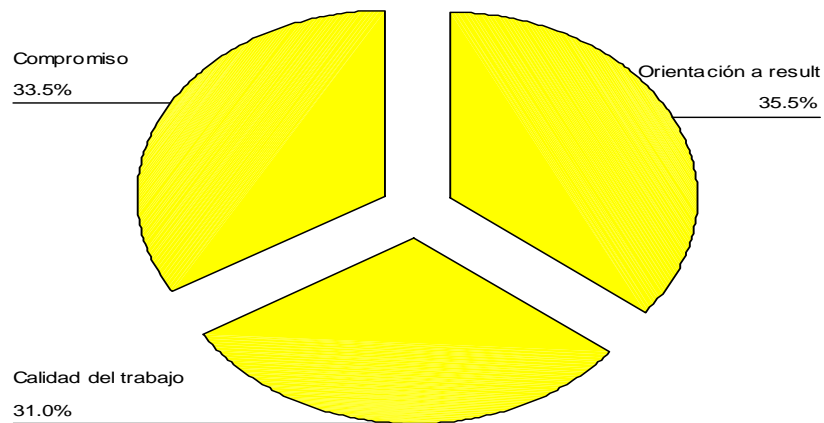
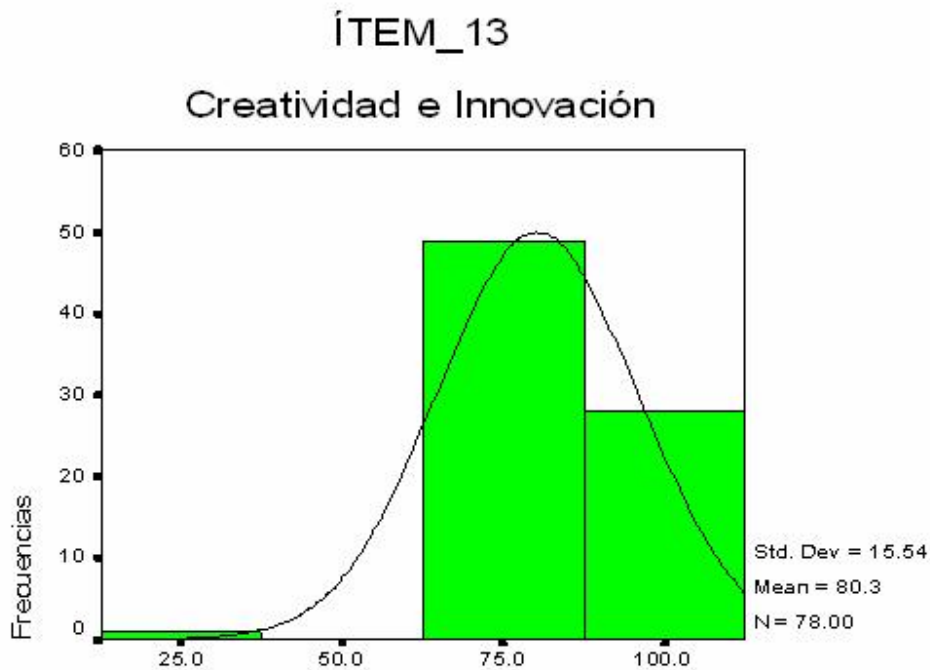


Gráfico 25, “Creatividad e Innovación”



La creatividad se encuentra presente en GIT, con una media de 80.3 de 100, la creatividad e innovación (Gráfico 25) se encuentra en un rango favorable.

Las competencias que se encuentran presentes en este ítem son: Compromiso, Ética, Perseverancia, Calidad de trabajo y Orientación a resultados (ver gráfico 26).

Gráfico 26, “competencias presentes en ítem 13”

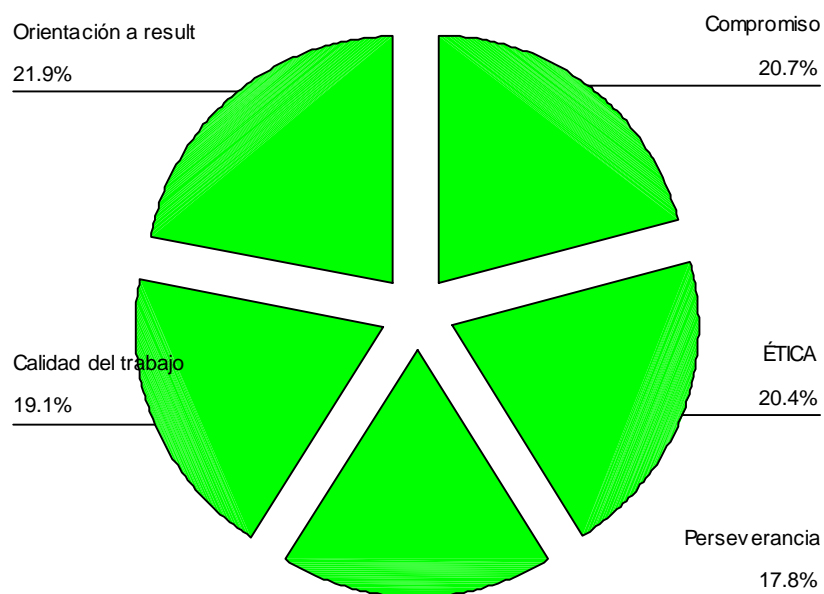
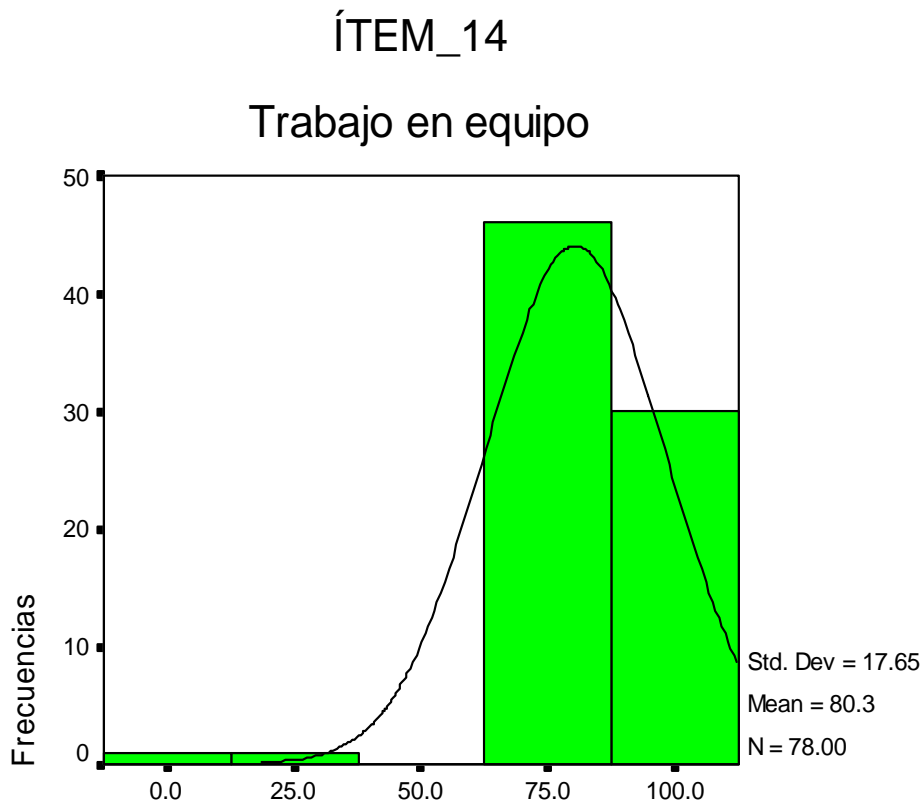


Gráfico 27. “Trabajo en equipo”



El trabajo en equipo es fundamental para alcanzar los objetivos de la empresa (Gráfico 27), y con una media de 80.3 de 100, este ítem se coloca en un rango favorable.

Las competencias que se encuentran presentes en este ítem son: Compromiso, Ética, Fortaleza, Flexibilidad y Trabajo en equipo (ver gráfico 28).

Gráfico 28, "Competencias presentes en ítem 14"

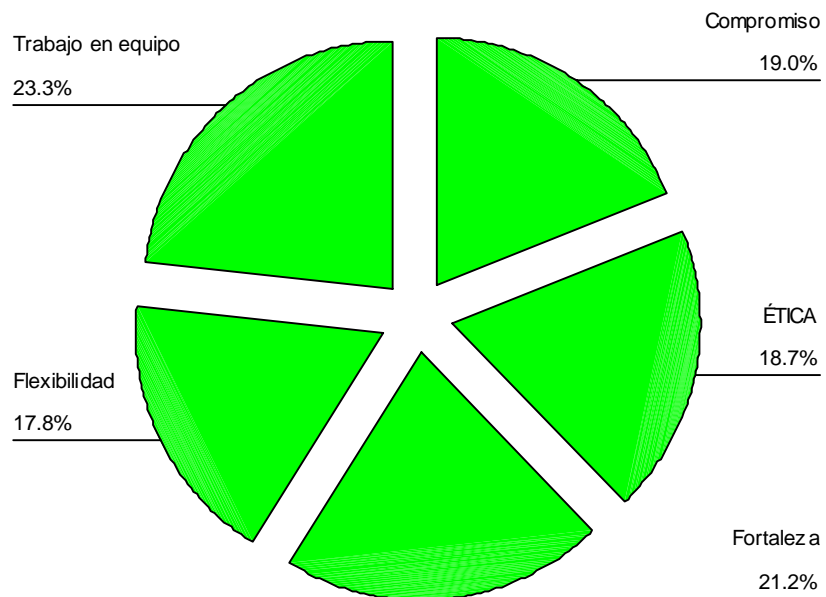
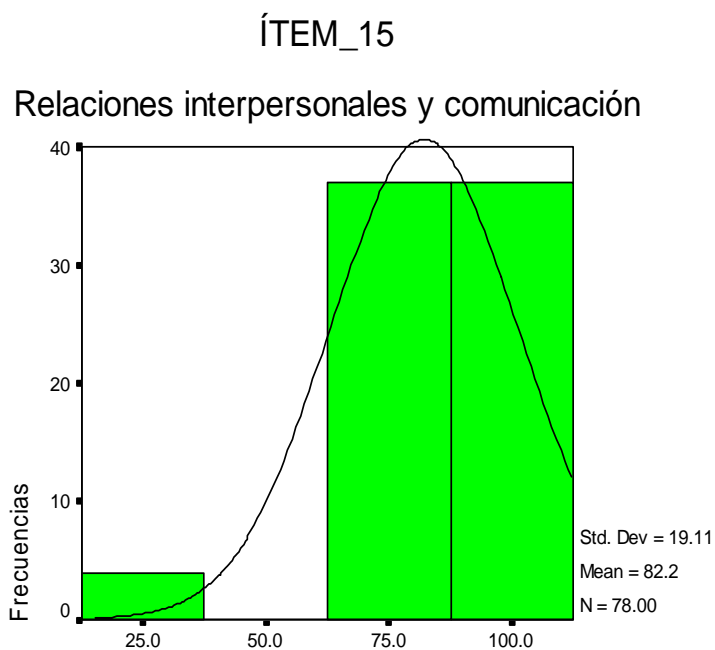


Gráfico 29, "Relaciones interpersonales y comunicación"



Como podemos observar en el Gráfico 29, en su mayoría el personal promueve y fomenta excelentes relaciones con sus superiores, compañeros y terceros, así como una comunicación que facilita el desempeño de sus actividades; con una media de 82.2 de 100; este ítem se encuentra en un rango favorable, siendo otra de las fortalezas de GIT.

Las competencias que se encuentran presentes en este ítem son: Compromiso, Ética, Orientación a resultados y Desarrollo de las personas (ver gráfico 30).

Gráfico 30, "Competencias presentes en ítem 15"

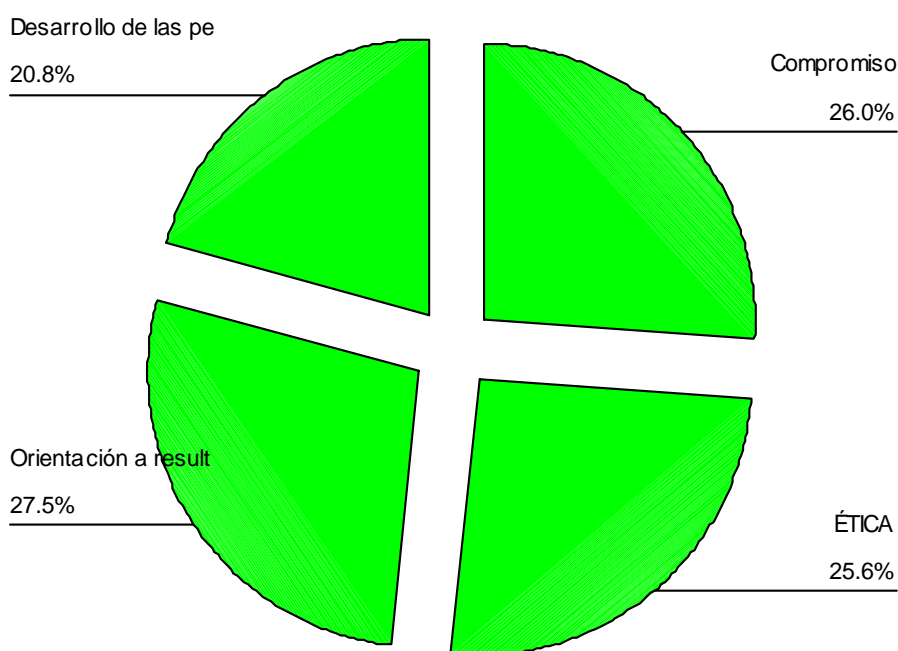
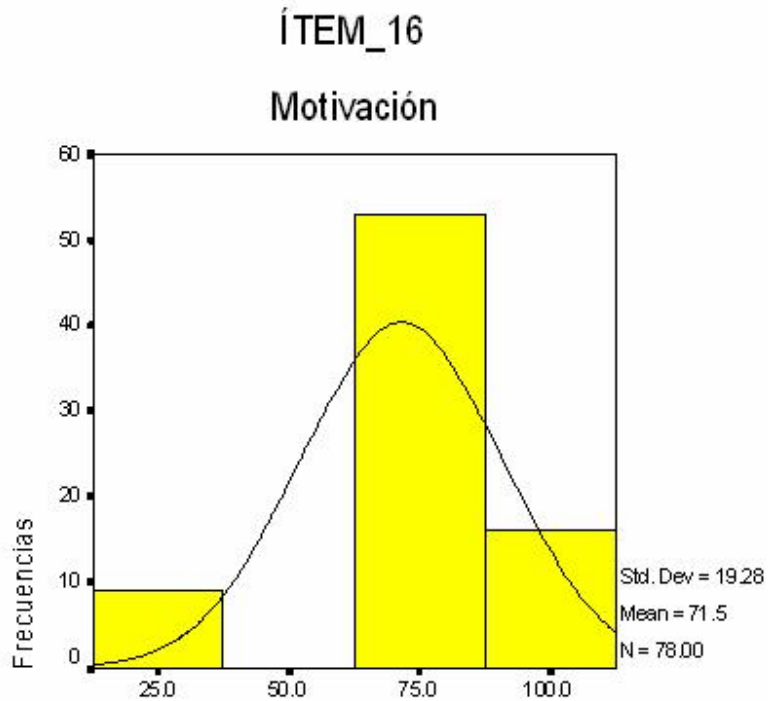


Gráfico 31, "Motivación"



La motivación se centra en obtener buenos resultados (Gráfico 31), lo que genera recursos satisfactorios conforme a lo esperado, con una media de 71.5 de 100, nos centramos en un rango aceptable, pero que puede mejorar.

Las competencias que se encuentran presentes en este ítem son: Fortaleza, Sencillez, Desarrollo de las personas y Autocontrol (ver gráfico 32).

Gráfico 32 “competencias presentes en ítem 16”

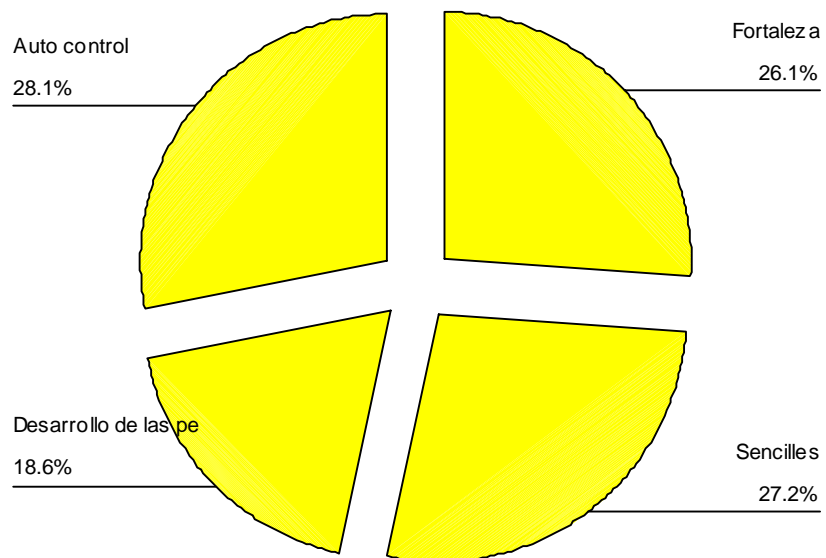
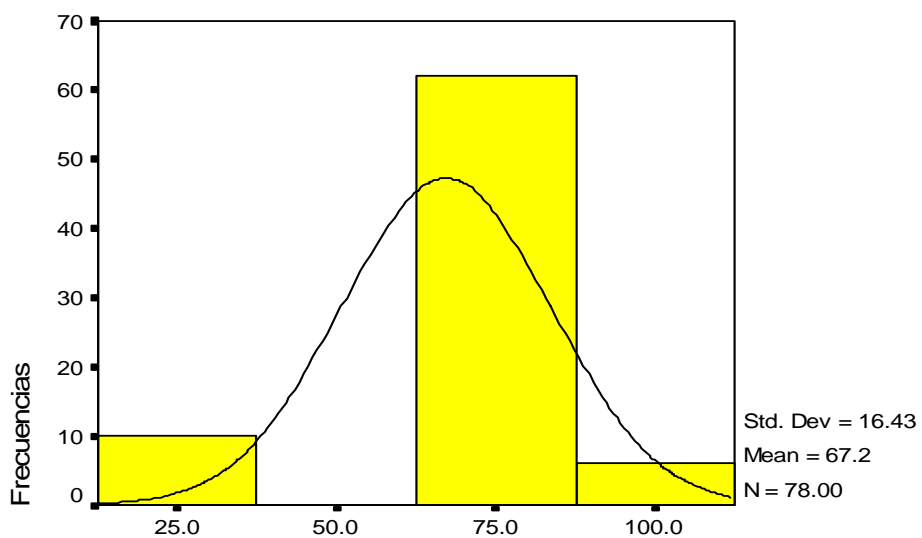


Gráfico 33 “Alcance de metas, objetivos y resultados”

ÍTEM_17

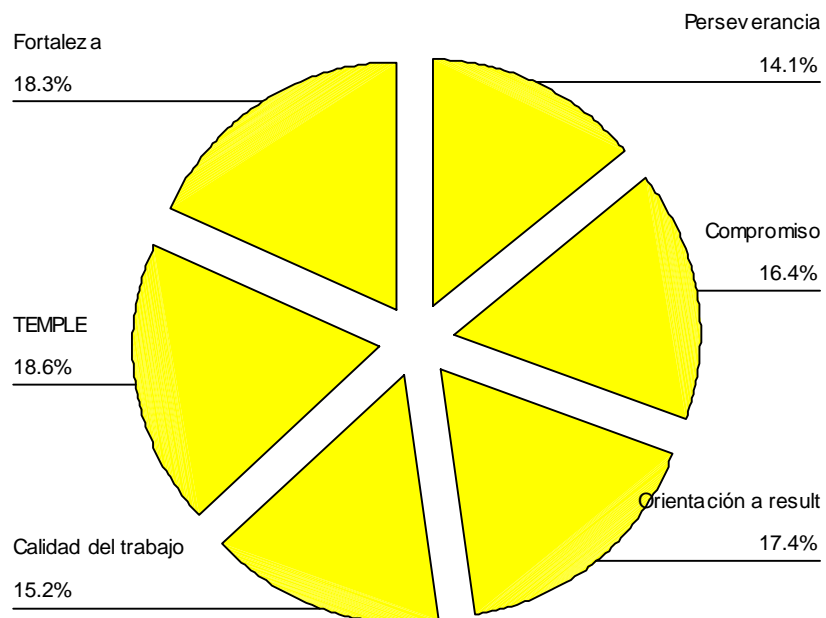
Alcance de metas, objetivos y resultados



Como se puede observar en el gráfico 33, los objetivos se alcanzan en forma adecuada y en tiempo esperado, pero con una media de 67.2 de 100, el rango de este ítem es aceptable más se puede mejorar.

Las competencias que se encuentran presentes en este ítem son: Perseverancia, Compromiso, Orientación a resultados, Calidad de trabajo, Temple y Fortaleza (ver gráfico 34).

Gráfico 34, “competencias presentes en ítem 17”



Tras haber descrito en una forma grafica los resultados de la aplicación del instrumento de evaluación de desempeño por competencias, solo nos resta discutir dichos resultados y agregar las sugerencias pertinentes para nuevos estudios.

CAPÍTULO 5

DISCUSIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos en la interpretación de los datos estadísticos realizados a cada ítem, podemos sugerir que se someta a nuevas revisiones el ítem 1, “personal a cargo” ya que no cuenta con correlaciones con el resto de los ítems, y como podemos observar en el Gráfico 35, solo una minoría de la población total estudiada cuentan con personal a cargo, lo cual afecta en la calificación al resto de la población que es la mayoría. Por lo cual proponemos cambiar o modificar dicho ítem, para puntuar la responsabilidad que tiene el supervisor o gerente, ante situaciones en las cuales tiene que dirigir personal y no solo calificarlo por el número de personal que depende de él en el organigrama.

Gráfico 35

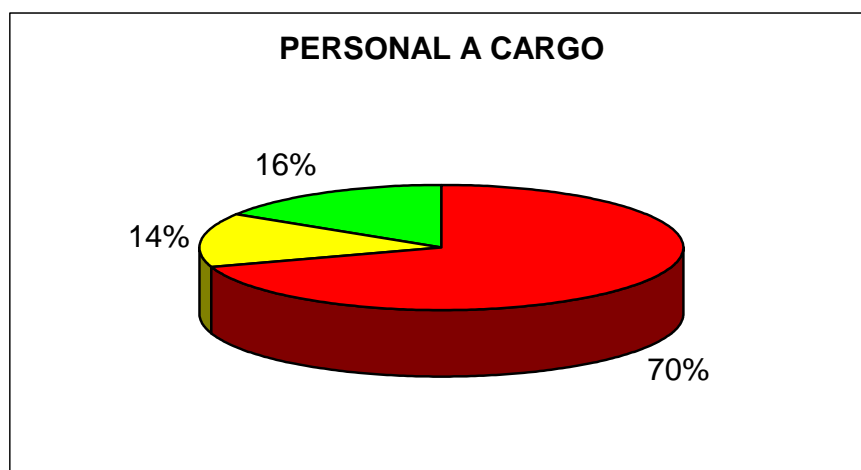


Gráfico 35 Sólo una minoría de la población en GIT, tiene personal a cargo

El ítem 2, “antigüedad” (ver gráfico 36) este ítem denota que GIT, cuenta con una población en su mayoría joven, o también puede indicar un alto índice de rotación de personal o simplemente el interés de la propia empresa de mantener una actitud juvenil y a la vanguardia de las necesidades que demanda la población, cual quiera de los casos mencionados, al igual que el ítem anterior debe estar sujeto a revisión ya que se deben especificar las preferencias de la empresa, si desea tener gente joven, este ítem se debe ponderar de una manera diferente, no solo dar puntuación por los años cumplidos en la misma, en el caso de que se puntualice como se ha hecho hasta el momento, debemos de estar atentos a la rotación de personal y las causas que lo originan, por lo cual sugerimos realizar un diagnóstico organizacional enfocado a la rotación del personal; pero si por el contrario nos habla de la confianza que la empresa tiene en sus nuevos empleados, este ítem, tendría que tener una alta correlación con “generar tasas de reemplazo” (Gráfico 37) ya que si se cuenta con un nivel supervisión o gerencial con tan pocos años de estancia en la empresa, es un indicio de que se generan en número proporcional los puestos para ascender. Comprobémoslo con los gráficos de ambos ítems (Gráfico 36 y 37).

Gráfico 36

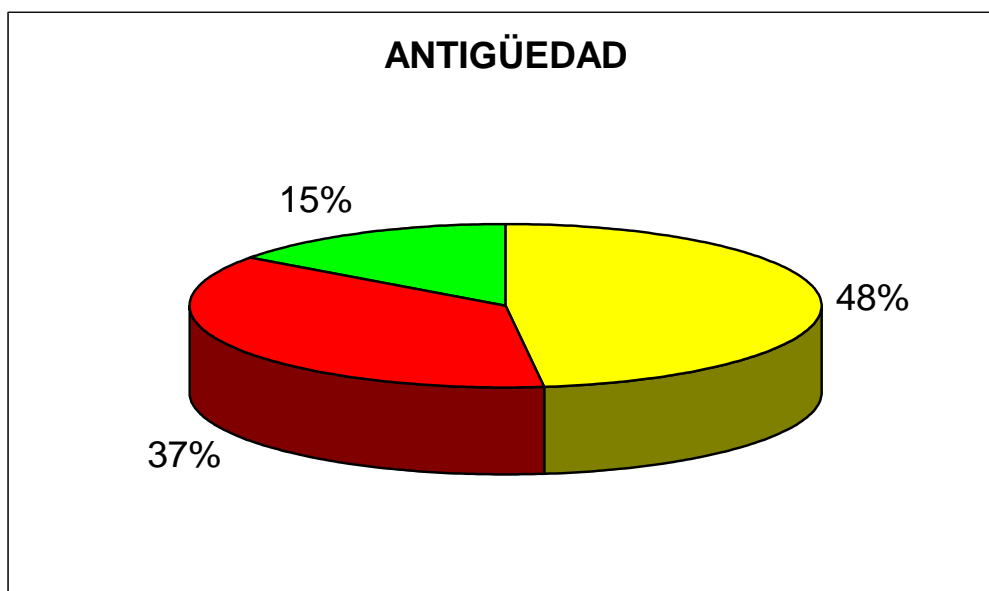


Gráfico 36: es posible que exista rotación de personal en la empresa de acuerdo con el porcentaje de antigüedad del personal estudiado

Gráfico 37

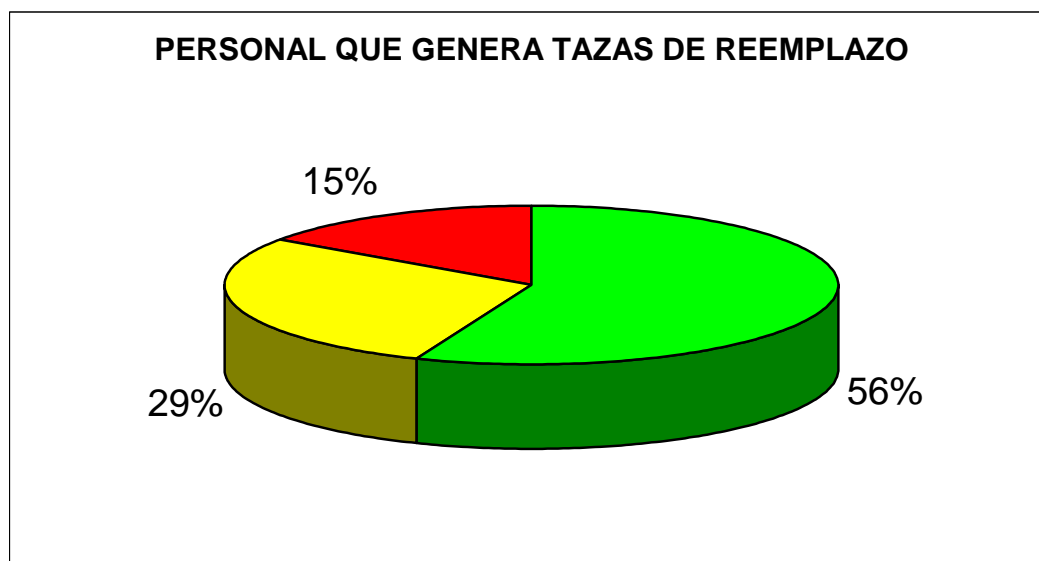


Gráfico 37, el 56% general tablas de reemplazo

Las correlaciones de ambos ítems es de $p < 0.05$, y como podemos darnos cuenta en ambos gráficos, la parte roja y amarilla que ocupan la “antigüedad”, personas con menos de 2 años de antigüedad, 85%) es proporcional a la parte verde y amarilla de “personas que generan tasas de reemplazo” (85%), lo cual afirma que la empresa esta ascendiendo a todos sus empleados a través de la generación de tasas de reemplazo, por lo tanto reafirmamos que la forma de ponderar la calificación de “antigüedad” (ítem 2) no se debe hacer por los años que el trabajador ha permanecido en la misma, ya que el número de años con que cuenta el empleado no denota la eficiencia del mismo.

Uno más de los ítems a considerar es la “capacidad de transmitir el conocimiento”, (ítem 8), este ítem nos indica que la empresa no se ha preocupado por que sus supervisores y gerentes transmitan sus conocimientos al personal que tienen a cargo, el cual como se muestra en la gráfica 37, solo el 34% de la población estudiada, es decir una tercera a transmitido sus conocimientos al resto del personal, por lo cual sugerimos implementar un programa de capacitación de los propios supervisores y gerentes hacia sus subordinados, por lo menos una vez al

mes. Lo cual beneficiaría al mismo tiempo a la creación de “tazas de reemplazo”, ítem 9 (Gráfico 18), que como se ha observado en los resultados el rango es aceptable pero no por mucho ya que apenas cuenta con una media de 40.4 de 100; el que no sea tan alto el nivel de tablas de reemplazo puede deberse al número de puestos que es reducido y no permite al personal a cargo seguir ascendiendo.

Gráfico 38

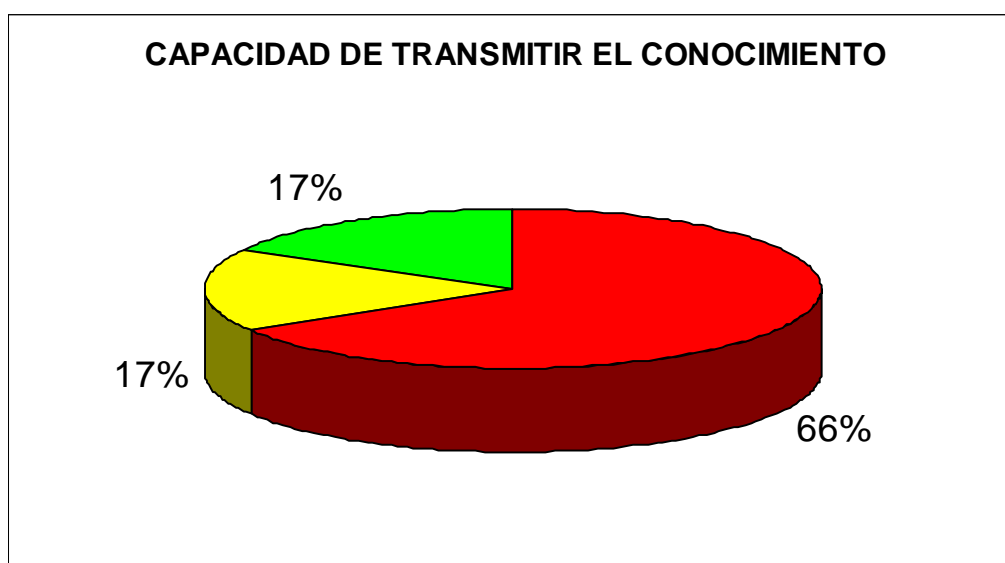


Gráfico 38 se tienen áreas de oportunidad en relación al como se transmite el conocimiento en la empresa

En cuanto a los ítems que se encuentran en calidad de aceptables pero pueden mejorar tenemos al ítem 12 “Calidad de trabajo” (Gráfico 23) la cual es aceptable con una media de 76.3 de 100, pero puede mejorar en base a la capacitación y la debida estimulación que se le puede dar al personal, así mismo el ítem 16 “motivación del personal” (Gráfico 31) se encuentra ligada a la calidad de trabajo ya que la motivación se centra en obtener buenos resultados, lo que genera recursos satisfactorios conforme a lo esperado, sería conveniente aplicar un estudio motivacional, para detectar las necesidades reales e insatisfacciones del personal.

Es de suma importancia desglosar el ítem 17 “alcance de metas objetivos y resultados, ya que como se puede observar en el gráfico 34, los objetivos se

alcanzan en forma adecuada y en tiempo esperado, pero no se busca la trascendencia, los motivos pueden ser muy variados, pero la principal causa puede ser que no existan objetivos bien definidos y propuestos a corto, mediano y largo plazo, esta también es un área en el cual se puede intervenir de forma contingente, comprometiendo a los empleados con los objetivos que de ellos mismos surjan.

Hasta el momento hemos hecho la discusión sobre los ítems que se han catalogado como áreas de oportunidad, pero también es de suma importancia mencionar los ítems que han sido catalogados como favorables para conocer las fortalezas de la empresa GIT, tal es el caso del ítem 7 “aprovechamiento de recursos y equipo” (Gráfico 14) el cual nos sugiere una cultura organizacional que fomenta los valores y prudencia del personal de la empresa; de igual manera el ítem 13, “creatividad e innovación” (Gráfico 25), nos indica que la creatividad presente en GIT, está en un nivel óptimo que se asocia a la población joven perteneciente a la misma, y la correlación que existe con dicho ítem (antigüedad, Gráfico 8) nos permite asegurarlo.

Por último, haremos la discusión de las competencias genéricas preestablecidas y mencionadas anteriormente en la interpretación de los datos estadísticos, las cuales representamos en el Gráfico 23, cabe destacar que se debe poner mayor atención en las siguientes competencias: empowerment, liderazgo, justicia, ética, compromiso, perseverancia, flexibilidad, desarrollo de personas y calidad de trabajo, ya que los resultados de las frecuencias generales (ver Apéndice 6) indica que estas son las que se encuentran en un nivel deficiente y suficiente, es decir que generan un área de oportunidad (ver tabla 2), la forma en que se manejaron dichas competencias fue otorgando un porcentaje a cada una de ellas, siguiendo la forma de ponderación que estableció GIT (ver tabla 3).

Conociendo los niveles en que se encuentra GIT en cuanto a sus competencias genéricas, es prudente realizar un trabajo de desensibilización grupal para insertar

realmente se merece, ya que su carácter de ciencia es indiscutible al presentar, como en esta investigación se plantea, los resultados de manera gráfica, con cifras reales y que demuestran con veracidad los resultados obtenidos.

Esperando que la información de esta tesis sea útil para los fines que la empresa establezca, dejamos abierto el campo para nuevas investigaciones en otras organizaciones privadas, donde el psicólogo siga teniendo un papel relevante en la construcción e implementación de sistemas de evaluación precisos que viertan su confiabilidad en las competencias genéricas del personal.

Gráfico 23

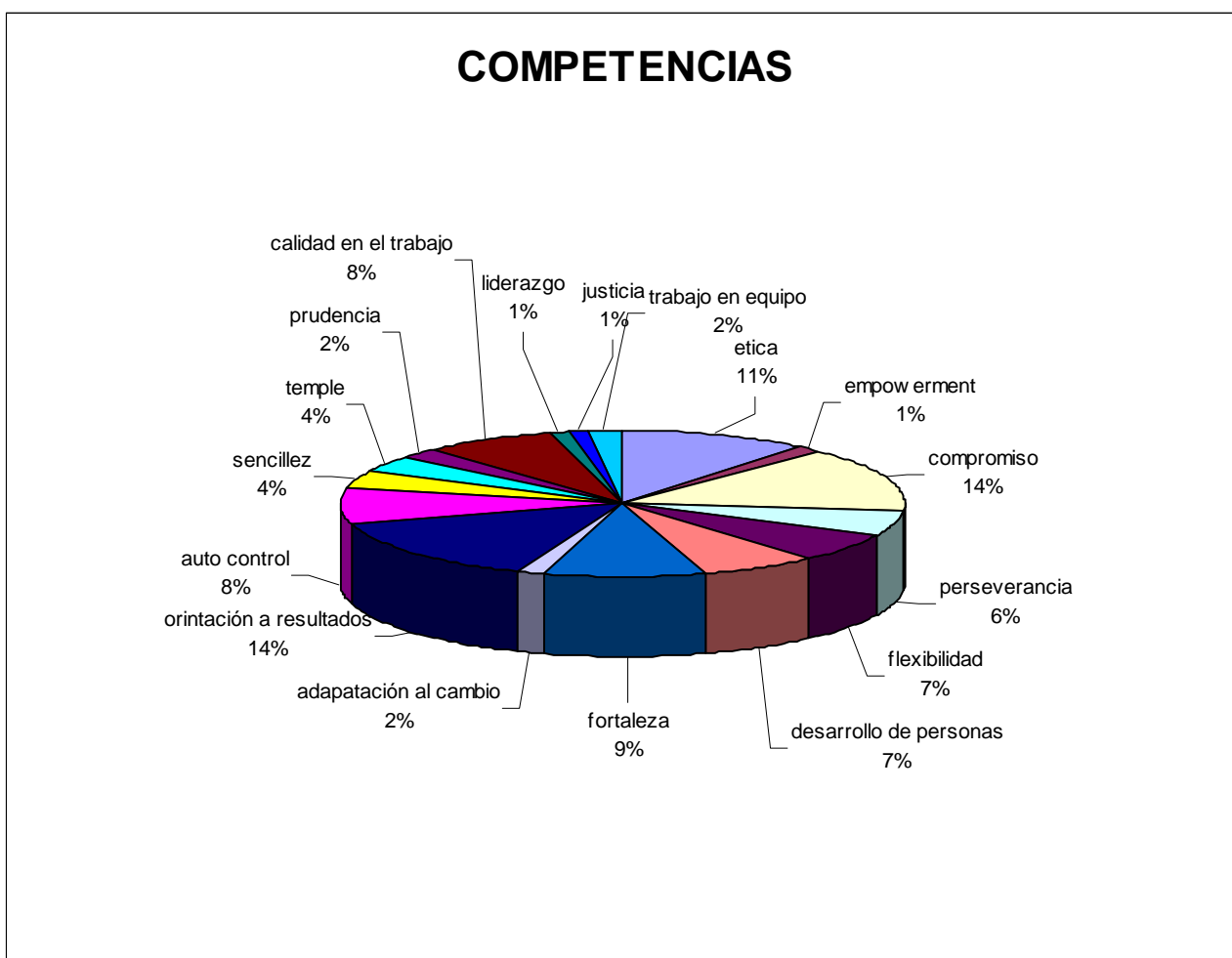


Gráfico 23 que presenta el porcentaje de competencias genéricas obtenidas.

Tabla 2

| COMPETENCIAS | PORCENTAJE | NIVEL | |
|----------------------------|------------|------------|---------------|
| Ética | 64.51 | Suficiente | no competente |
| Empowerment | 29.01 | Deficiente | no competente |
| Compromiso | 65.57 | Suficiente | no competente |
| Perseverancia | 56.41 | Suficiente | no competente |
| Flexibilidad | 61.44 | Suficiente | no competente |
| Desarrollo de las personas | 52.36 | Suficiente | no competente |
| Fortaleza | 73.88 | Suficiente | no competente |
| Adaptabilidad al cambio | 66.67 | Suficiente | no competente |
| Orientación a resultados | 69.35 | Suficiente | no competente |
| Autocontrol | 79.01 | Suficiente | no competente |
| Sencillez | 76.48 | Suficiente | no competente |
| Temple | 74.30 | Suficiente | no competente |
| Prudencia | 89.23 | Optimo | competente |
| Calidad de trabajo | 60.56 | Suficiente | no competente |
| Liderazgo | 40.38 | Suficiente | no competente |
| Justicia | 40.38 | Suficiente | no competente |
| Trabajo en equipo | 80.26 | Optimo | competente |

Tabla 2 sobre frecuencias de competencia genéricas semáforo

REFERENCIAS

- BASS, Bernard M., *Psicología de las organizaciones*, México, (3ª edición), Edit. Continental, 1995.
- BARON, Robert A., *Psicología*, México, (3ª edición) Edit. Prentice Hall, 1996.
- Bisqueira, Rafeél. (1996) *Métodos de investigación educativa*. Guía Práctica. España. Ed. CEAC.
- Bravo L. *Estructura de las organizaciones modernas* Edit. Limusa México 1985
- Cohen, F., Gadon, W., (1992). *Boston Effective Behavior in Organizations*. USA. Ed. Irwin. 5ta edición.
- French Wendell I., (1983) *Administración del personal, desarrollo de Recursos Humanos*. México. Ed. Limusa.
- Furnham Adrian (2001) *Psicología organizacional, El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México Ed.Oxford
- Guitela Goldfeder *Evaluación de personal en las empresas*. Edit. Limusa México 2000
- Garza, T. (2000). *Administración Contemporánea*. México. Ed. Mc Graw-Hill (2da edición).
- Grados, J., Beutelspacher, O., y Castillo M. A. (1997). *CALIFICACIÓN DE MÉRITOS: Evaluación de Competencias Laborales*. México. Ed. Trillas (Reimp. 2000).
- Noriega, Elío Mariano Et. Al (2001) *Evaluación y seguimiento de la salud de los trabajadores* UAM-X División de Ciencias Biológicas y de la Salud. México.
- Reyes Ponce Agustín. (1992) *Administración de empresas teoría y practica*. México. Ed. Imusa.

- Ríos C., G. (2001). *Entrevistas para elegir a tu personal*. México. Empresa Aldía, Vila editores.
- Rodríguez, E. M. (1999). *PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN: Manual de Seminarios vivenciales*. Ed. Trillas, México. 2da edición, 5ta reimpresión.
- Swanson, R., y Holton, E. (2002). *RESULTADOS: Cómo evaluar el desempeño, el aprendizaje y la percepción en las organizaciones*. México. Ed. Oxford.
- Writher, B. W. *Administración de personal* Edit. Limusa México 2000
- Werther & Davis, (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. USA. Ed. McGraw-Hill.

ENCICLOPEDIAS

- Diccionario Léxico Hispano. (1989). (Tomos 1 y 2). Duodécima edición. México. 5ta reimpresión. Ed. W. M. Jackson, linc.
- Enciclopedia de la Psicología. (1999). (Tomo 4). España. Ed. Océano
- Enciclopedia Hispánica. (1993). (Tomos 3 y 11). España. Britannica publishers. inc.
- Sampieri, R., Et.al. (2003). *Metodología de la Investigación*. México. Ed. McGraw-Hill interamericana. 3ra edición.

SEMINARIOS:

- Consultores Asociados ACERTI. (Febrero 2002). SEMINARIO DE CONSULTORÍA GENERAL: Basado en Normas Técnicas de Competencia Laboral (CC ONO 147.03). Secretaría de Promoción y desarrollo de empresas universitarias. UAEH. Pachuca, Hgo. (Sede: UAEH).

TESIS:

- Beutelspacher O. (1977). *Evaluación de la Conducta Laboral*. Facultad de Psicología. UNAM. México.
- Bustamante Vásquez Araceli y López Ascencio Carlos (1970-80). *La psicología del trabajo y la evaluación del entrenamiento en México. El papel del psicólogo en la década de 1970*. Facultad de Psicología. UNAM. México.
- González Quevedo Ricardo *Estudio del desempeño laboral en una empresa maquiladora*. Facultad de psicología. UNAM. México 1998
- Iturbe Escalona Elizabeth. (1997). *Desarrollo de la psicología industrial en el ámbito empresarial mexicano*. Facultad de Psicología. Tesis UNAM
- Villegas, Y. (1994). *LIDERAZGO PARTICIPATIVO PARA LA PRODUCTIVIDAD: Una alternativa*. Facultad de Psicología. UNAM. México.

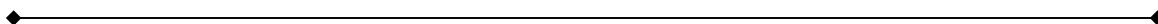
ARTÍCULOS:

- CONOCER. (1998). *Análisis ocupacional y funcional del trabajo. Documentos de trabajo para IBERFOP*. México.
- Ibarra, A. (1996). *El sistema normalizado de competencia laboral y educación basada en normas de competencia*. SEP, CONOCER, CONALEP.
- Jobert, A. (1990). *LAS GRILLAS DE CLASIFICACIÓN PROFESIONAL, ALGUNAS REFERENCIAS HISTÓRICAS, EN FORMACIÓN PROFESIONAL: Calificación y clasificaciones profesionales*. Ed. Piette-Humanitas. Buenos Aires.
- Mertens, L. (1997). *Competencia Laboral, surgimiento y modelos*. Cinterfor/OIT. Montevideo.
- Rothwell, W., y Lindholm, J. (1999). *Competency identification, modelling and assesment in the USA, International Journal of Training and Development*. Blackwell Publishers. USA.

ARTÍCULOS DE INTERNET:

- MSC Valle, L., I. Sobre competencias Laborales. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/sobrecomp.htm>
- Barrios, E. (INTECAP). (2000). Competencias Laborales, Tema clave para la certificación en el INTECAP, disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/bolletin/149/pdf/barrios.pdf>. México.
- Martínez, A. (ITESM), Tipos de competencias. Disponible en: <http://www-csc.mty.itesm.mx/cgi-bin/csc/HNSC214abr2000/get/tema1/1/2.html>. México.
- Rico L., M., E. (ITESM). (2001). Competencias laborales en México. Disponible en: <http://www.terra.com.mx/noticias/articulo/104960>. México
- Quezada, M., H. (Q+M Consultores Asociados). TEMAS DE RECURSOS HUMANOS: Competencias Laborales (II) evolución y Tipologías, disponible en: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias2b.htm>. Perú.
- Mertens, L. (1996). SISTEMAS DE COMPETENCIA LABORAL: Surgimiento y modelos. Trabajo presentado en el seminario internacional (Formación basada en competencia laboral: Situación actual y perspectivas), P.19. Disponible en: http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/dbase/re/f_comp/xiii/index.htm. México.
- Fernández, R., I. Aplicación del modelo de competencias: Experiencia en algunas empresas Chilenas, disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/mocom/mocom.shtml>. España
- Mauricio Parra Urdaneta. La evaluación del desempeño y la gestión de los RRHH, disponible en: <http://www.Rrhmagazine.com/inicio.asp?url=/articulo/rrhh13.asp>

APÉNDICES



APÉNDICE 1 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

INDUSTRIAL TELLERÍA
Evaluación del Desempeño por Competencias

| | |
|---------------------------------|--------|
| Nombre del trabajador evaluado: | Fecha: |
|---------------------------------|--------|

| PONDERACIÓN | CALIFICACIÓN |
|-------------|--------------|
|-------------|--------------|

| | |
|--|---------------------|
| <p>1 Personal a cargo</p> <p>Cada persona a cargo vale 16 puntos Como Máximo 100 puntos</p> <p>Las personas que tienen personal a cargo tiene una prima sobre la valuación es importante diferenciar personas que agregan valor y que depende del trabajo en equipo a personas que no aportan valor adicional.</p> | <p>3.00%</p> |
|--|---------------------|

| | | | |
|---|---|---|---------------------|
| <p>2 Antigüedad</p> <table border="1" style="width: 100%; margin: 10px 0;"> <tr> <td style="width: 20%;">0 - 20 años</td> <td>Cada año vale 5 puntos, hasta obtener 100 como máximo</td> </tr> </table> <p>SYCSA reconoce la antigüedad de su Factor Humano por lo que premia aquellos que tienen más años</p> | 0 - 20 años | Cada año vale 5 puntos, hasta obtener 100 como máximo | <p>1.00%</p> |
| 0 - 20 años | Cada año vale 5 puntos, hasta obtener 100 como máximo | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|----------|----|------------|----|--------------|----|--------------------------------|----|---------|----|----------|----|-----------|-----|---|----|---------------------|
| <p>3 Escolaridad</p> <table border="1" style="width: 100%; margin: 10px 0;"> <tr><td>Primaria</td><td style="text-align: center;">10</td></tr> <tr><td>Secundaria</td><td style="text-align: center;">20</td></tr> <tr><td>Preparatoria</td><td style="text-align: center;">40</td></tr> <tr><td>Técnico Universitario Superior</td><td style="text-align: center;">50</td></tr> <tr><td>Carrera</td><td style="text-align: center;">70</td></tr> <tr><td>Maestría</td><td style="text-align: center;">90</td></tr> <tr><td>Doctorado</td><td style="text-align: center;">100</td></tr> <tr><td>Diplomados y cursos de la especialidad con menos de 1 año de haber sido tomados</td><td style="text-align: center;">10</td></tr> </table> <p>Personal con certificación en el área técnica que se requiera en el trabajo</p> <p>SYCSA reconoce que este mundo es para los más capacitados por lo que premia a los de más nivel</p> | Primaria | 10 | Secundaria | 20 | Preparatoria | 40 | Técnico Universitario Superior | 50 | Carrera | 70 | Maestría | 90 | Doctorado | 100 | Diplomados y cursos de la especialidad con menos de 1 año de haber sido tomados | 10 | <p>5.00%</p> |
| Primaria | 10 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Secundaria | 20 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Preparatoria | 40 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Técnico Universitario Superior | 50 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Carrera | 70 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Maestría | 90 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Doctorado | 100 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Diplomados y cursos de la especialidad con menos de 1 año de haber sido tomados | 10 | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|--|--|-----|---|----|--|----|---------------------|--|
| <p>Idioma - 4 Inglés</p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="255 369 539 459">lo habla y lo escribe bien, capaz de firmar contratos y acuerdos legales</td> <td data-bbox="539 369 746 459">100</td> </tr> <tr> <td data-bbox="255 459 539 548">lo habla y lo escribe bien, para entender y negociar técnicamente</td> <td data-bbox="539 459 746 548">50</td> </tr> <tr> <td data-bbox="255 548 539 672">lo escribe y lo lee. Capaz de hacer en tiempo razonable una cotización o carta técnica</td> <td data-bbox="539 548 746 672">30</td> </tr> </table> <p>SYCSA requiere internacionalizarse y para ello requiere tener diferentes idiomas valuando este en los puestos que requieren el idioma por la característica del puesto como son los de valor, marketing y áreas administrativas con el contacto al exterior.</p> | lo habla y lo escribe bien, capaz de firmar contratos y acuerdos legales | 100 | lo habla y lo escribe bien, para entender y negociar técnicamente | 50 | lo escribe y lo lee. Capaz de hacer en tiempo razonable una cotización o carta técnica | 30 | <p>5.00%</p> | |
| lo habla y lo escribe bien, capaz de firmar contratos y acuerdos legales | 100 | | | | | | | |
| lo habla y lo escribe bien, para entender y negociar técnicamente | 50 | | | | | | | |
| lo escribe y lo lee. Capaz de hacer en tiempo razonable una cotización o carta técnica | 30 | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|-----|---|----|---|---|----------------------|--|
| <p>5 Potencial de desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="255 952 539 1041">Personal que puede subir rápidamente de puesto o cambio</td> <td data-bbox="539 952 746 1041">100</td> </tr> <tr> <td data-bbox="255 1041 539 1164">Personal que puede moverse y que en su puesto da más de lo esperado</td> <td data-bbox="539 1041 746 1164">50</td> </tr> <tr> <td data-bbox="255 1164 539 1254">Personal con más de 3 años con las mismas actividades</td> <td data-bbox="539 1164 746 1254">0</td> </tr> </table> <p>SYCSA requiere estar a la vanguardia de la tecnología y crecimiento por lo que requiere personal con gran capacidad de entrenamiento, flexibilidad, creatividad, disponibilidad y entusiasmo para el cambio. Esta es una evaluación que desarrollará Dirección.</p> | Personal que puede subir rápidamente de puesto o cambio | 100 | Personal que puede moverse y que en su puesto da más de lo esperado | 50 | Personal con más de 3 años con las mismas actividades | 0 | <p>12.00%</p> | |
| Personal que puede subir rápidamente de puesto o cambio | 100 | | | | | | | |
| Personal que puede moverse y que en su puesto da más de lo esperado | 50 | | | | | | | |
| Personal con más de 3 años con las mismas actividades | 0 | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|--|---|-----|--|----|---|----|----------------------|--|
| <p>6 Conocimiento del puesto</p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="255 1534 539 1624">Dominio total del puesto y capacidad de solución de problemas</td> <td data-bbox="539 1534 746 1624">100</td> </tr> <tr> <td data-bbox="255 1624 539 1691">Conoce su actividad y desarrolla el puesto</td> <td data-bbox="539 1624 746 1691">70</td> </tr> <tr> <td data-bbox="255 1691 539 1758">Falta de algunos conocimientos del puesto</td> <td data-bbox="539 1691 746 1758">30</td> </tr> </table> <p>SYCSA debe tener los mejores hombres y mujeres del mercado para poder cumplir. En esta calificación se tiene que hacer una evaluación por parte de: su jefe inmediato, sus asociados y sus clientes internos directos. La evaluación la elaborará Factor Humano.</p> | Dominio total del puesto y capacidad de solución de problemas | 100 | Conoce su actividad y desarrolla el puesto | 70 | Falta de algunos conocimientos del puesto | 30 | <p>12.00%</p> | |
| Dominio total del puesto y capacidad de solución de problemas | 100 | | | | | | | |
| Conoce su actividad y desarrolla el puesto | 70 | | | | | | | |
| Falta de algunos conocimientos del puesto | 30 | | | | | | | |

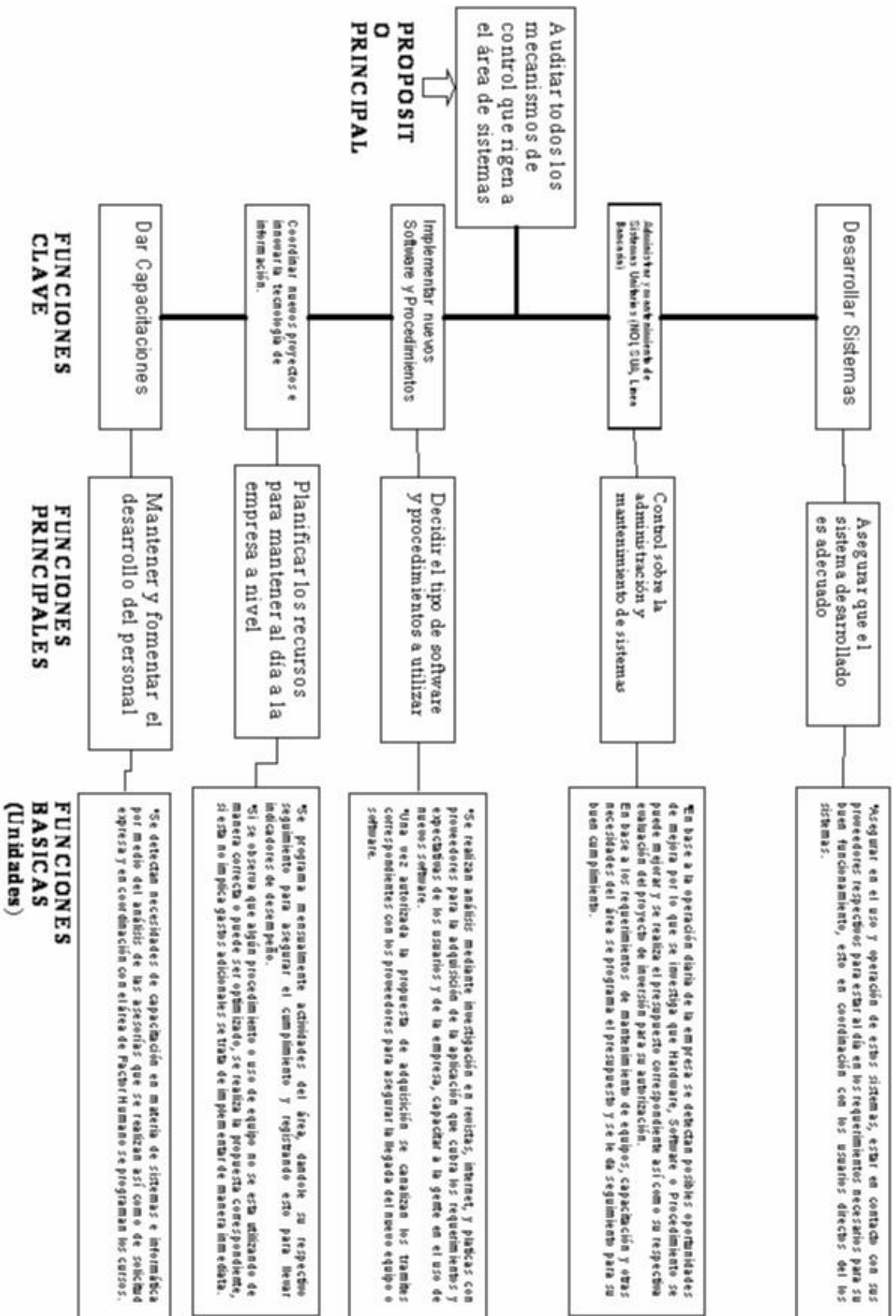
| | | | | | | | |
|---|---|-----|----------------------------------|----|--|---|---------------------|
| <p>7 Cualidades de Carácter</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>Persona que se distingue por su carácter en toda situación que se le presenta en el trabajo, se concentra en la necesidad del cliente</td> <td style="text-align: center;">100</td> </tr> <tr> <td>Persona que hace bien su trabajo</td> <td style="text-align: center;">50</td> </tr> <tr> <td>Persona con algunos problemas de carácter.</td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> </table> <p>SYCSA reconoce que existen cualidades de carácter que muestra una persona y por lo tanto produce logros en la compañía, para trabajar bajo los valores de la Compañía. En ésta calificación se tiene que hacer una evaluación por parte de: su jefe inmediato y sus asociados.</p> | Persona que se distingue por su carácter en toda situación que se le presenta en el trabajo, se concentra en la necesidad del cliente | 100 | Persona que hace bien su trabajo | 50 | Persona con algunos problemas de carácter. | 0 | <p>6.00%</p> |
| Persona que se distingue por su carácter en toda situación que se le presenta en el trabajo, se concentra en la necesidad del cliente | 100 | | | | | | |
| Persona que hace bien su trabajo | 50 | | | | | | |
| Persona con algunos problemas de carácter. | 0 | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | |
|--|------------------------------|----|-------------------------|----|-------|----|------------------------------|----|--------|----|------------------------------------|----|---------------------|
| <p>8 Cuidado de los factores clave que se encomiendan para administrarlos</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>El cuidado del factor humano</td> <td style="text-align: center;">35</td> </tr> <tr> <td>El cuidado del efectivo</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> <tr> <td>Cargo</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> <tr> <td>El cuidado de los materiales</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> <tr> <td>Tiempo</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> <tr> <td>El cuidado del servicio al cliente</td> <td style="text-align: center;">25</td> </tr> </table> <p>Trato a SYCSA, le intereza la forma en que administra los recursos confiados. El crecimiento y desarrollo. Cuidado de la integridad. En esta calificación se tiene que hacer una evaluación por parte de: su jefe inmediato y sus clientes internos</p> | El cuidado del factor humano | 35 | El cuidado del efectivo | 10 | Cargo | 10 | El cuidado de los materiales | 10 | Tiempo | 10 | El cuidado del servicio al cliente | 25 | <p>6.00%</p> |
| El cuidado del factor humano | 35 | | | | | | | | | | | | |
| El cuidado del efectivo | 10 | | | | | | | | | | | | |
| Cargo | 10 | | | | | | | | | | | | |
| El cuidado de los materiales | 10 | | | | | | | | | | | | |
| Tiempo | 10 | | | | | | | | | | | | |
| El cuidado del servicio al cliente | 25 | | | | | | | | | | | | |

| <p>9 Capacidad de transmitir el conocimiento a todos los asociados</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="3">Horas de capacitación impartidas</th> <th>Ponderación</th> <th>Puntos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Del Producto</td> <td>2 - 5 horas</td> <td>6 - 10 horas</td> <td>11 en adelante</td> <td rowspan="2">33%</td> <td rowspan="2"></td> </tr> <tr> <td>20</td> <td>50</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Especialidad</td> <td>2 - 5 horas</td> <td>6 - 10 horas</td> <td>11 en adelante</td> <td rowspan="2">33%</td> <td rowspan="2"></td> </tr> <tr> <td>20</td> <td>50</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">De los valores</td> <td>1 - 2 horas</td> <td>3 - 4 horas</td> <td>5 en adelante</td> <td rowspan="2">33%</td> <td rowspan="2"></td> </tr> <tr> <td>20</td> <td>50</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table> | | Horas de capacitación impartidas | | | Ponderación | Puntos | Del Producto | 2 - 5 horas | 6 - 10 horas | 11 en adelante | 33% | | 20 | 50 | 100 | Especialidad | 2 - 5 horas | 6 - 10 horas | 11 en adelante | 33% | | 20 | 50 | 100 | De los valores | 1 - 2 horas | 3 - 4 horas | 5 en adelante | 33% | | 20 | 50 | 100 | <p>8.00%</p> |
|---|----------------------------------|----------------------------------|----------------|-------------|-------------|--------|--------------|-------------|--------------|----------------|-----|--|----|----|-----|--------------|-------------|--------------|----------------|-----|--|----|----|-----|----------------|-------------|-------------|---------------|-----|--|----|----|-----|---------------------|
| | Horas de capacitación impartidas | | | Ponderación | Puntos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Del Producto | 2 - 5 horas | 6 - 10 horas | 11 en adelante | 33% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 20 | 50 | 100 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Especialidad | 2 - 5 horas | 6 - 10 horas | 11 en adelante | 33% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 20 | 50 | 100 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| De los valores | 1 - 2 horas | 3 - 4 horas | 5 en adelante | 33% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 20 | 50 | 100 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

APÉNDICE 2

MAPA FUNCIONAL



APÉNDICE 3

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

| | | | | | | | | | |
|---|-----|---|-----|----------------------------------|----|--|---|--------------|--|
| <p>6 Cualidades de Carácter</p> <table border="1"> <tr> <td>Persona que se distingue por su carácter en toda situación que se le presenta en el trabajo, se concentra en la necesidad del cliente</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>Persona que hace bien su trabajo</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>Persona con algunos problemas de carácter.</td> <td>0</td> </tr> </table> <p>GTSA reconoce que existen cualidades de carácter que muestra una persona y que fomentan el fortalecimiento de los valores de la Compañía.</p> | | Persona que se distingue por su carácter en toda situación que se le presenta en el trabajo, se concentra en la necesidad del cliente | 100 | Persona que hace bien su trabajo | 50 | Persona con algunos problemas de carácter. | 0 | <p>5.00%</p> | |
| Persona que se distingue por su carácter en toda situación que se le presenta en el trabajo, se concentra en la necesidad del cliente | 100 | | | | | | | | |
| Persona que hace bien su trabajo | 50 | | | | | | | | |
| Persona con algunos problemas de carácter. | 0 | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|--|-----|--|-----|---|----|--|----|--------------|--|
| <p>7 Aprovechamiento de Recursos y Equipo</p> <table border="1"> <tr> <td>Se esmera en la conservación y optimización de los materiales y equipos asignados para el desarrollo del trabajo, así como en los gastos económicos en que puede incurrir.</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>Aprovecha y conserva normalmente el equipo de trabajo y los materiales asignados, sin exceder los cuidados naturales.</td> <td>70</td> </tr> <tr> <td>Utiliza el equipo y materiales de trabajo asignados en forma adecuada, aunque en ocasiones puede descuidar su mantenimiento o el gasto inadecuado de recursos.</td> <td>30</td> </tr> </table> <p>GTSA se interesa por el aprovechamiento óptimo y conservación del equipo, materiales y gastos de operaciones en el desarrollo de sus funciones.</p> | | Se esmera en la conservación y optimización de los materiales y equipos asignados para el desarrollo del trabajo, así como en los gastos económicos en que puede incurrir. | 100 | Aprovecha y conserva normalmente el equipo de trabajo y los materiales asignados, sin exceder los cuidados naturales. | 70 | Utiliza el equipo y materiales de trabajo asignados en forma adecuada, aunque en ocasiones puede descuidar su mantenimiento o el gasto inadecuado de recursos. | 30 | <p>5.00%</p> | |
| Se esmera en la conservación y optimización de los materiales y equipos asignados para el desarrollo del trabajo, así como en los gastos económicos en que puede incurrir. | 100 | | | | | | | | |
| Aprovecha y conserva normalmente el equipo de trabajo y los materiales asignados, sin exceder los cuidados naturales. | 70 | | | | | | | | |
| Utiliza el equipo y materiales de trabajo asignados en forma adecuada, aunque en ocasiones puede descuidar su mantenimiento o el gasto inadecuado de recursos. | 30 | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

| <p>8 Capacidad de transmitir el conocimiento a todos los asociados</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Horas de capacitación impartidas</th> <th>Ponderación</th> <th>Puntos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Del Producto</td> <td>2 - 5 horas</td> <td>6 - 10 horas</td> <td>11 en adelante</td> <td rowspan="2">33%</td> <td rowspan="2"></td> </tr> <tr> <td>30</td> <td>70</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Especialidad</td> <td>2 - 5 horas</td> <td>6 - 10 horas</td> <td>11 en adelante</td> <td rowspan="2">33%</td> <td rowspan="2"></td> </tr> <tr> <td>30</td> <td>70</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">De los valores</td> <td>1 - 2 horas</td> <td>3 - 4 horas</td> <td>5 en adelante</td> <td rowspan="2">33%</td> <td rowspan="2"></td> </tr> <tr> <td>30</td> <td>70</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table> <p>Capacidad de elaborar e impartir cursos. Estos cursos, deberán ser aprobados por Factor Humano, con Visto Bueno del Comité Directivo. No se podrán dar cursos que no se requieran. El conteo de horas se llevará en Factor Humano.</p> | | Horas de capacitación impartidas | | | Ponderación | Puntos | Del Producto | 2 - 5 horas | 6 - 10 horas | 11 en adelante | 33% | | 30 | 70 | 100 | Especialidad | 2 - 5 horas | 6 - 10 horas | 11 en adelante | 33% | | 30 | 70 | 100 | De los valores | 1 - 2 horas | 3 - 4 horas | 5 en adelante | 33% | | 30 | 70 | 100 | <p>5.00%</p> | <p>0</p> |
|--|-------------|----------------------------------|----------------|--------|-------------|--------|--------------|-------------|--------------|----------------|-----|--|----|----|-----|--------------|-------------|--------------|----------------|-----|--|----|----|-----|----------------|-------------|-------------|---------------|-----|--|----|----|-----|--------------|----------|
| Horas de capacitación impartidas | | | Ponderación | Puntos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Del Producto | 2 - 5 horas | 6 - 10 horas | 11 en adelante | 33% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 30 | 70 | 100 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Especialidad | 2 - 5 horas | 6 - 10 horas | 11 en adelante | 33% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 30 | 70 | 100 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| De los valores | 1 - 2 horas | 3 - 4 horas | 5 en adelante | 33% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 30 | 70 | 100 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | |
|---|--|--------------|--|
| <p>9 Persona que fácilmente genera tablas de reemplazo</p> <p>Por cada tabla de reemplazo 50 puntos</p> <p>Valor Máximo: 100 Puntos</p> <p>La ponderación es válida, solamente con tablas de reemplazo para los puestos que existen en el organigrama administrativo. No es contratación de personal sino desarrollo del personal existente.</p> | | <p>8.00%</p> | |
| | | | |

| 10 Necesidades de Supervisión | | 5.00% | |
|---|-----|-------|--|
| Es supervisado ocasionalmente; puede manejar cualquier problema de su área o fuera de ella con intervención mínima de su supervisor | 100 | | |
| Su supervisor interviene para planear, coordinar y organizar su trabajo o para solucionar problemas del mismo | 70 | | |
| Requiere de supervisión cuidadosa y frecuente, así como de explicaciones amplias sobre los objetivos y procedimientos de su trabajo | 30 | | |
| GITSA reconoce que la menor supervisión posible proporcionada a su personal, denota la eficiencia del mismo. | | | |

| 11 Satisfacción del cliente | | 9.00% | |
|---|-----|-------|--|
| Cumple en forma sobresaliente los trabajos asignados, lo cual reporta una plena satisfacción de los productos o servicios que recibe el cliente superando las expectativas de origen. | 100 | | |
| Obtiene resultados satisfactorios para el cliente y cumple en forma normal con los proyectos o servicios asignados. | 70 | | |
| Sus resultados cumplen en forma suficiente los requerimientos de los trabajos solicitados. | 30 | | |
| GITSA reconoce el grado de cumplimiento en calidad, forma y tiempo de los resultados esperados por el cliente. | | | |

| 12 Calidad del trabajo | | 6.00% | |
|--|-----|-------|--|
| Realiza trabajos excelentes con resultados confiables y presentación impecable, los cuales superan los estándares requeridos por el cliente. | 100 | | |
| Los trabajos desarrollados son satisfactorios y generalmente las revisiones que amerita son de rutina para efectuar ajustes o cambios por alguna impresión. | 70 | | |
| Los resultados de trabajo son suficientes para cumplir sus responsabilidades, sin embargo, en forma constante deben ser revisados para evitar una falla. | 30 | | |
| GITSA reconoce al personal que realiza con precisión, confiabilidad y presentación los trabajos que le son encomendados por los clientes, tanto internos, como externos. | | | |

| | | | | | | | | | |
|--|-----|---|-----|---|----|---|----|---------------------|--|
| <p>13 Creatividad e innovación</p> <table border="1"> <tr> <td>Se distingue por sus constantes aportaciones sobre los trabajos asignados e inclusive participa en propuestas relacionadas con su ámbito de actuación o especialidad, lo que representa innovaciones de alto impacto.</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>Sus aportaciones personales solo se manifiestan bajo condiciones obvias y el margen de creatividad refleja un nivel satisfactorio de mantenimiento a proceso y rutinas.</td> <td>70</td> </tr> <tr> <td>Se concreta a cumplir suficientemente con sus rutinas sin aportar algo adicional.</td> <td>30</td> </tr> </table> <p>G TSA reconoce las aportaciones personales a cada puesto para identificar o mejorar proyectos, procesos o sistemas existentes.</p> | | Se distingue por sus constantes aportaciones sobre los trabajos asignados e inclusive participa en propuestas relacionadas con su ámbito de actuación o especialidad, lo que representa innovaciones de alto impacto. | 100 | Sus aportaciones personales solo se manifiestan bajo condiciones obvias y el margen de creatividad refleja un nivel satisfactorio de mantenimiento a proceso y rutinas. | 70 | Se concreta a cumplir suficientemente con sus rutinas sin aportar algo adicional. | 30 | <p>5.00%</p> | |
| Se distingue por sus constantes aportaciones sobre los trabajos asignados e inclusive participa en propuestas relacionadas con su ámbito de actuación o especialidad, lo que representa innovaciones de alto impacto. | 100 | | | | | | | | |
| Sus aportaciones personales solo se manifiestan bajo condiciones obvias y el margen de creatividad refleja un nivel satisfactorio de mantenimiento a proceso y rutinas. | 70 | | | | | | | | |
| Se concreta a cumplir suficientemente con sus rutinas sin aportar algo adicional. | 30 | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|--|-----|--|-----|--|----|--|----|---------------------|--|
| <p>14 Trabajo en equipo</p> <table border="1"> <tr> <td>Se distingue por su disposición a participar activamente en equipos de trabajo en forma sobresaliente para el logro de los objetivos establecidos.</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>Participa en trabajo de equipos cuando es solicitado para contribuir y lo hace en forma satisfactoria.</td> <td>70</td> </tr> <tr> <td>Manifiesta disposición a participar en los equipos de trabajo, aunque no se refleja una gran iniciativa para integrarse.</td> <td>30</td> </tr> </table> <p>G TSA reconoce la participación en equipos o grupos de trabajo dentro o fuera de su área de adscripción.</p> | | Se distingue por su disposición a participar activamente en equipos de trabajo en forma sobresaliente para el logro de los objetivos establecidos. | 100 | Participa en trabajo de equipos cuando es solicitado para contribuir y lo hace en forma satisfactoria. | 70 | Manifiesta disposición a participar en los equipos de trabajo, aunque no se refleja una gran iniciativa para integrarse. | 30 | <p>6.00%</p> | |
| Se distingue por su disposición a participar activamente en equipos de trabajo en forma sobresaliente para el logro de los objetivos establecidos. | 100 | | | | | | | | |
| Participa en trabajo de equipos cuando es solicitado para contribuir y lo hace en forma satisfactoria. | 70 | | | | | | | | |
| Manifiesta disposición a participar en los equipos de trabajo, aunque no se refleja una gran iniciativa para integrarse. | 30 | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|-----|---|-----|---|----|---|----|---------------------|--|
| <p>15 Relaciones interpersonales y comunicación</p> <table border="1"> <tr> <td>Promueve y fomenta excelentes relaciones con sus superiores, compañeros y terceros, así como una comunicación que facilita el desempeño de sus actividades.</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>Establece relaciones satisfactorias de compañerismo, así como de comunicación participando en un ambiente cordial de trabajo.</td> <td>70</td> </tr> <tr> <td>Solo mantiene las relaciones interpersonales y de comunicación requeridas para llevar a un buen término el desarrollo de sus actividades.</td> <td>30</td> </tr> </table> <p>G TSA reconoce el respeto y apoyo que se brinda y obtiene entre los superiores, compañeros y terceros para la realización del trabajo.</p> | | Promueve y fomenta excelentes relaciones con sus superiores, compañeros y terceros, así como una comunicación que facilita el desempeño de sus actividades. | 100 | Establece relaciones satisfactorias de compañerismo, así como de comunicación participando en un ambiente cordial de trabajo. | 70 | Solo mantiene las relaciones interpersonales y de comunicación requeridas para llevar a un buen término el desarrollo de sus actividades. | 30 | <p>4.00%</p> | |
| Promueve y fomenta excelentes relaciones con sus superiores, compañeros y terceros, así como una comunicación que facilita el desempeño de sus actividades. | 100 | | | | | | | | |
| Establece relaciones satisfactorias de compañerismo, así como de comunicación participando en un ambiente cordial de trabajo. | 70 | | | | | | | | |
| Solo mantiene las relaciones interpersonales y de comunicación requeridas para llevar a un buen término el desarrollo de sus actividades. | 30 | | | | | | | | |

16 Motivación

| | |
|--|-----|
| Se caracteriza por impulsar y orientar a su grupo de trabajo, para identificar los proyectos de superación personal y profesional del grupo y canaliza sus inquietudes hacia la obtención de excelentes resultados | 100 |
| Obtiene buenos resultados lo que genera recursos satisfactorios conforme a lo esperado. | 70 |
| Los recursos generados por los proyectos o servicios prestados son suficientes para mantener en forma mínima la rentabilidad del área. | 30 |

GITSA reconoce la capacidad de su personal para influir en el ánimo o conducta de terceros para la obtención de óptimos resultados.

| | |
|--------------|--|
| 5.00% | |
|--------------|--|

17 Alcance de Metas, Objetivos y Resultados

| | |
|---|-----|
| Alcanza los objetivos de su puesto en un grado superior a lo esperado. Sus resultados son muy convincentes y de gran trascendencia. | 100 |
| Alcanza sus objetivos en forma adecuada y en tiempo esperado. | 70 |
| Alcanza sus objetivos en forma parcial o fuera de tiempo. | 30 |

GITSA reconoce la capacidad de su personal para alcanzar las metas, objetivos y resultados previamente planeados.

| | |
|---------------|--|
| 12.00% | |
|---------------|--|

PUNTUACIÓN TOTAL

| | |
|----------------|----------|
| 100.00% | 0 |
|----------------|----------|

CALIFICACIÓN FINAL

| |
|-------------|
| 0.00 |
|-------------|

APÉNDICE 4

ANALISIS DE PUESTOS



DISEÑO E IMPRESIONES
publicitarias s.a. de c.v.

Funciones Generales:

¿Qué hago?, ¿Cómo lo hago? Y ¿Para qué lo hago?



DISEÑO E IMPRESIONES
publicitarias s.a. de c.v.

Supervisión Ejercida:

- Sin responsabilidad de supervisión
- Asistente
- Nivel Jefatura
- Gerencia
- Todas las funciones gerenciales listadas arriba, inclusive recomienda incrementos salariales y niveles gerenciales adicionales
- Dirige a nivel directivo las actividades del personal nivel gerencia

Ejercicio de Autoridad:

- Ninguna autoridad en cualquier aspecto
- Puede firmar correspondencia de rutina
- Puede firmar correspondencia de rutina y autorizar las expedición de efectivo hasta \$300.00
- Aprueba la expedición de cheques hasta \$1,000.00
- Aprueba la expedición de cheques hasta \$5,000.00. Puede despedir personal en cualquier nivel inferior al puesto. La contratación de es acordada con su jefe inmediato.
- Autoriza la expedición de cheques de acuerdo con los lineamientos del Consejo de Administración, autoriza los acuerdos de contratos de la compañía, así como la administración, promoción o despido de cualquier miembro de la organización

| Características Específicas: | | Características ideales para cubrir tu puesto | | |
|------------------------------------|------------------------------------|---|----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="text" value="Edad:"/> | <input type="text" value="Sexo:"/> | <input type="text" value="Estado Civil:"/> | | |
| Niveles lingüísticos: | | | | |
| Escrito | <input type="text" value="25%"/> | <input type="text" value="50%"/> | <input type="text" value="75%"/> | <input type="text" value="100%"/> |
| Hablado | <input type="text" value="25%"/> | <input type="text" value="50%"/> | <input type="text" value="75%"/> | <input type="text" value="100%"/> |
| Comprensión | <input type="text" value="25%"/> | <input type="text" value="50%"/> | <input type="text" value="75%"/> | <input type="text" value="100%"/> |

Escolaridad:

() Primaria

() Secundaria

() Preparatoria / Estudios Comerciales (Indique)

() Estudios de tipo técnico (Indique)

() Estudios Universitarios (Indique)

() Estudios de Especialización (Indique)

() Estudios de Postgrado (Indique)

() Otros Estudios (Indique)



DISEÑO E IMPRESIONES
publicitarias s.a. de c.v.

¿Cuánto tiempo te llevaría entrenar a alguien?

Entrenamiento en el Puesto:

- De 0 a 2 meses
- De 3 a 6 meses
- De 7 a 11 meses
- De 1 a 2 años
- Más de 2 años

Conocimiento del Trabajo:

¿Qué tanto requiere tu trabajo conocimiento de otros puestos?

- Conocimiento de sus propias funciones solamente
- Conocimiento de 1 ó 2 funciones adicionales
- Conocimiento de 3 a 5 funciones adicionales
- Conocimiento de todas las funciones de un solo departamento
- Conocimiento de las funciones de los departamentos más importantes de la empresa
- Conocimiento de las funciones de toda la empresa



DISEÑO E IMPRESIONES
publicitarias s.a. de c.v.

- Complejidad:** ¿Qué tan complicado es el trabajo?
- () Trabajo de rutina y repetitivo con problemas pequeños y solución fácil mediante reglas e instrucciones
 - () Problemas pequeños que requieren juicio individual para interpretar reglas e instrucciones
 - () Trabajo rutinario con problemas más complejos que requieren de una interpretación extensiva de instrucciones detalladas
 - () Problemas complejos que requieren investigación externa para su solución y que de una respuesta compleja a los problemas
 - () Problemas que requieren análisis y evaluación de alternativas de solución utilizando políticas como marco general, requiriendo juicio e iniciativa
 - () Problemas sumamente complejos, las políticas de la compañía proveen guías para la solución dando como resultado cambio en las mismas
 - () Problemas nuevos que requieren de un estudio completo e individual, dando origen a nuevas políticas y estrategias corporativas que serán aplicadas para el desarrollo de técnicas sofisticadas, análisis de costo y diseño



DISEÑO E IMPRESIONES
publicitarias s.a. de c.v.

Condiciones de Trabajo:

- Oficina Privada
- Oficina semiprivada (Con cristales)
- Oficina General
- Oficina Compartida

Riesgos:

Posibilidades de
Accidentes

- Pocas posibilidades de lesión en condiciones normales de oficina
- Moderadas posibilidades de lesiones menores
- Grandes posibilidades de lesiones menores
- Posibilidades de que ocurra alguna lesión, requiriendo por lo menos un día de ausencia por incapacidad
- Posibilidades de lesiones serias requiriendo dos semanas de ausencia por incapacidad
- Posibilidades de lesiones serias requiriendo más de un mes de ausencia por incapacidad
- Riesgo recurrente de serias lesiones resultando incapacidad total
- Potencial para lesiones fatales



DISEÑO E IMPRESIONES
publicitarias s.a. de c.v.

| | |
|---|---|
| Supervisión Recibida: | ¿Qué tipo de supervisión te da tu jefe? |
| <input type="checkbox"/> El trabajo es verificado a detalle por constar de tareas simples | |
| <input type="checkbox"/> Las instrucciones son definidas, con procedimientos a seguir con resultados esperados | |
| <input type="checkbox"/> Las asignaciones son dadas con instrucciones generales y con complejidad específica (Existe supervisión ocasional) | |
| <input type="checkbox"/> Los objetivos se discuten inicialmente con la supervisión intermitente e informal, permitiendo al ocupante del puesto gran independencia | |
| <input type="checkbox"/> El empleado trabaja, se desempeña bajo su propio programa de trabajo, respetando los objetivos del puesto y discute los pormenores con su jefe inmediato | |
| <input type="checkbox"/> El trabajo se realiza de manera independiente acorde con los objetivos de la compañía | |
| <input type="checkbox"/> La responsabilidad se ve limitada por las políticas de la compañía, requiere iniciativa total sin supervisión | |

| | |
|--|--------------------------------|
| Experiencia Requerida: | Años de Experiencia y ¿En qué? |
| <input type="checkbox"/> De 0 a 2 meses | _____ |
| <input type="checkbox"/> De 3 a 6 meses | _____ |
| <input type="checkbox"/> De 7 a 11 meses | _____ |
| <input type="checkbox"/> De 1 a 2 años | _____ |
| <input type="checkbox"/> De 3 a 4 años | _____ |
| <input type="checkbox"/> Más de 5 años | _____ |



DISEÑO E IMPRESIONES
publicitarias s.a. de c.v.

Impacto en las Decisiones:

¿Qué sucede si tomas mal una decisión?

- () No existe daño para la compañía
- () Mínimo daño con mínimo gasto de material o pérdida
- () Puede resultar una pérdida financiera
- () La imagen o reputación de la compañía puede ser dañada llevando como resultado una pérdida en el negocio
- () Pérdidas financieras substanciales que pueden incurrir en el cumplimiento de contratos
- () Daños mayores debido a decisiones inadecuadas a nivel corporativo que afecten la posición del negocio en el mercado
- () Las decisiones pueden llevar directamente a una liquidación o cese de actividades en la compañía

Contactos y Relación:

¿Con quién tienes contactos, para qué y con qué frecuencia?

| ¿Quién? | ¿Para qué? | Frecuencia |
|-------------------|-------------------|------------|
| Compras | Para el almacén | Semanal |
| Ventas | Material | Semanal |
| Diseño y acabados | Duplicar material | Diario |



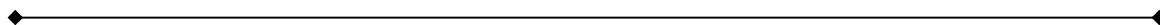
DISEÑO E IMPRESIONES
publicitarias s.a. de c.v.

Aptitudes necesarias para realizar tu puesto:

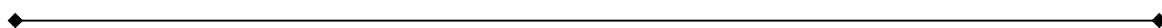
- **Deseos de aprender y superarse**
- **Ser amable**
- **Buenas relaciones sociales**
- **Paciencia**
- **Tiempo disponible**

APÉNDICE 5
CORRELACIONES DE
EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO

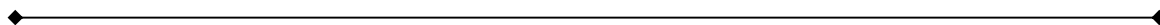
| | ITEM 1 | ITEM 2 | ITEM 3 | ITEM 4 | ITEM 5 | ITEM 6 | ITEM 7 | ITEM 8 | ITEM 9 | ITEM 10 | |
|--------|---|---------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| ITEM 1 | Correlacion de Pearson Sig. (2-colas) N | 1.000 .136 78 | .170 .294 78 | -.120 .640 78 | -.054 .926 78 | .115 .317 78 | -.045 .698 78 | -.185 .105 78 | .001 .991 78 | .202 .076 78 | .166 .146 78 |
| ITEM 2 | Correlacion de Pearson Sig. (2-colas) N | .170 .136 78 | 1.000 .005 78 | -.312** .926 78 | .011 .010 78 | .318** .427 78 | -.123 .284 78 | -.043 .706 78 | .223* .049 78 | .251* .027 78 | .146 .201 78 |
| ITEM 3 | Correlacion de Pearson Sig. (2-colas) N | -.120 .294 78 | -.312** .005 78 | 1.000 .010 78 | .289* .010 78 | -.028 .810 78 | .114 .319 78 | .100 .382 78 | -.021 .857 78 | .015 .899 78 | .266* .019 78 |
| ITEM 4 | Correlacion de Pearson Sig. (2-colas) N | -.054 .640 78 | .011 .926 78 | .289* .010 78 | 1.000 .427 78 | .091 .427 78 | .142 .215 78 | .018 .876 78 | .094 .413 78 | -.185 .104 78 | .379* .001 78 |
| ITEM 5 | Correlacion de Pearson Sig. (2-colas) N | .115 .317 78 | .318** .005 78 | -.028 .810 78 | .091 .427 78 | 1.000 .066 78 | .210 .001 78 | .357** .001 78 | .081 .481 78 | .113 .324 78 | .307* .006 78 |
| ITEM 6 | Correlacion de Pearson Sig. (2-colas) N | -.045 .698 78 | -.123 .284 78 | .114 .319 78 | .142 .215 78 | .210 .066 78 | 1.000 .211 78 | .143 .200 78 | .147 .200 78 | -.018 .873 78 | -.005 .962 78 |
| ITEM 7 | Correlacion de Pearson Sig. (2-colas) N | -.185 .105 78 | -.043 .706 78 | .100 .382 78 | .018 .876 78 | .357** .001 78 | .143 .211 78 | 1.000 .130 78 | -.173 .130 78 | -.173 .130 78 | .066 .564 78 |
| ITEM 8 | Correlacion de Pearson Sig. (2-colas) N | .001 .991 78 | .223* .049 78 | -.021 .857 78 | .094 .413 78 | .081 .481 78 | .147 .200 78 | -.173 .130 78 | 1.000 .011 78 | .287* .011 78 | .070 .541 78 |
| ITEM 9 | Correlacion de Pearson Sig. (2-colas) N | .202 .076 78 | .251* .027 78 | .015 .899 78 | .185 .104 78 | .113 .324 78 | -.018 .873 78 | -.173 .130 78 | .287* .011 78 | 1.000 .011 78 | .198 .083 78 |



| | | ITEM 1 | ITEM 2 | ITEM 3 | ITEM 4 | ITEM 5 | ITEM 6 | ITEM 7 | ITEM 8 | ITEM 9 | ITEM 10 |
|---------|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| ITEM 10 | Correlacion de Pearson | .166 | .146 | .266* | .379** | .307** | -.005 | .066 | .070 | .198 | 1.000 |
| | Sig. (2-colas) | .146 | .201 | .019 | .001 | .006 | .962 | .564 | .541 | .083 | . |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| ITEM 11 | Correlacion de Pearson | .027 | -.026 | .115 | .325** | .389** | .312** | .269* | .040 | -.022 | .299* |
| | Sig. (2-colas) | .615 | .823 | .318 | .004 | .000 | .005 | .017 | .728 | .845 | .008 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| ITEM 12 | Correlacion de Pearson | -.058 | .227* | .191 | .133 | .280* | .067 | .226* | .064 | .149 | .306* |
| | Sig. (2-colas) | .614 | .045 | .094 | .246 | .013 | .617 | .048 | .576 | .192 | .007 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| ITEM 13 | Correlacion de Pearson | .280* | .014 | .102 | .156 | .084 | .167 | -.022 | -.028 | .014 | .203 |
| | Sig. (2-colas) | .013 | .900 | .376 | .174 | .466 | .143 | .847 | .806 | .905 | .075 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| ITEM 14 | Correlacion de Pearson | -.045 | .092 | .071 | .269* | .092 | .178 | .163 | -.086 | .170 | .366* |
| | Sig. (2-colas) | .692 | .422 | .535 | .017 | .425 | .120 | .153 | .454 | .136 | .001 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| ITEM 15 | Correlacion de Pearson | -.154 | -.085 | -.047 | .127 | .090 | .424** | .283* | -.197 | -.087 | .061 |
| | Sig. (2-colas) | .177 | .459 | .661 | .270 | .433 | .000 | .012 | .084 | .449 | .594 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| ITEM 16 | Correlacion de Pearson | -.155 | -.073 | .051 | -.013 | .077 | .353** | .116 | .082 | .107 | .135 |
| | Sig. (2-colas) | .177 | .525 | .656 | .907 | .505 | .002 | .312 | .476 | .351 | .237 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| ITEM 17 | Correlacion de Pearson | .014 | -.084 | .007 | .037 | .185 | .387** | .100 | -.010 | .064 | .083 |
| | Sig. (2-colas) | .906 | .467 | .951 | .749 | .105 | .000 | .384 | .934 | .579 | .469 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |



| | | ITEM 11 | ITEM 12 | ITEM 13 | ITEM 14 | ITEM 15 | ITEM 16 | ITEM 17 |
|--------|------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| ITEM 1 | Correlacion de Pearson | .027 | -.058 | .280* | -.045 | -.154 | -.155 | .014 |
| | Sig. (2-colas) | .815 | .614 | .013 | .692 | .177 | .177 | .906 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| ITEM 2 | Correlacion de Pearson | -.026 | .227* | .014 | .092 | -.085 | -.073 | -.084 |
| | Sig. (2-colas) | .823 | .045 | .900 | .422 | .459 | .525 | .467 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| ITEM 3 | Correlacion de Pearson | .115 | .191 | .102 | .071 | -.047 | .051 | .007 |
| | Sig. (2-colas) | .318 | .094 | .376 | .535 | .681 | .656 | .951 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| ITEM 4 | Correlacion de Pearson | .325** | .133 | .156 | .269* | .127 | -.013 | .037 |
| | Sig. (2-colas) | .004 | .246 | .174 | .017 | .270 | .907 | .749 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| ITEM 5 | Correlacion de Pearson | .389** | .280* | .084 | .092 | .090 | .077 | .185 |
| | Sig. (2-colas) | .000 | .013 | .466 | .425 | .433 | .505 | .105 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| ITEM 6 | Correlacion de Pearson | .312** | .057 | .167 | .178 | .424** | .353** | .387** |
| | Sig. (2-colas) | .005 | .617 | .143 | .120 | .000 | .002 | .000 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| ITEM 7 | Correlacion de Pearson | .269* | .226* | -.022 | .163 | .283* | .116 | .100 |
| | Sig. (2-colas) | .017 | .046 | .847 | .153 | .012 | .312 | .384 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| ITEM 8 | Correlacion de Pearson | .040 | .064 | -.026 | -.086 | -.197 | .082 | -.010 |
| | Sig. (2-colas) | .728 | .576 | .806 | .454 | .084 | .476 | .934 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| ITEM 9 | Correlacion de Pearson | -.022 | .149 | .014 | .170 | -.087 | .107 | .064 |
| | Sig. (2-colas) | .845 | .192 | .905 | .136 | .449 | .351 | .579 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |



| | | ITEM 11 | ITEM 12 | ITEM 13 | ITEM 14 | ITEM 15 | ITEM 16 | ITEM 17 |
|---------|------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| ITEM 10 | Correlacion de Pearson | .299** | .306** | .203 | .366** | .061 | .136 | .083 |
| | Sig. (2-colas) | .008 | .007 | .075 | .001 | .594 | .237 | .469 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| ITEM 11 | Correlacion de Pearson | 1.000 | .306** | .145 | .062 | .127 | .123 | .309** |
| | Sig. (2-colas) | . | .006 | .206 | .588 | .266 | .283 | .006 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| ITEM 12 | Correlacion de Pearson | .306** | 1.000 | .122 | .136 | .110 | .116 | .089 |
| | Sig. (2-colas) | .006 | . | .289 | .233 | .336 | .317 | .439 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| ITEM 13 | Correlacion de Pearson | .145 | .122 | 1.000 | .066 | .007 | .103 | .130 |
| | Sig. (2-colas) | .206 | .289 | . | .566 | .953 | .371 | .256 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| ITEM 14 | Correlacion de Pearson | .062 | .136 | .066 | 1.000 | .272* | .171 | .074 |
| | Sig. (2-colas) | .588 | .233 | .566 | . | .016 | .136 | .519 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| ITEM 15 | Correlacion de Pearson | .127 | .110 | .007 | .272* | 1.000 | .347** | .365** |
| | Sig. (2-colas) | .266 | .336 | .953 | .016 | . | .002 | .001 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| ITEM 16 | Correlacion de Pearson | .123 | .116 | .103 | .171 | .347** | 1.000 | .526** |
| | Sig. (2-colas) | .283 | .317 | .371 | .136 | .002 | . | .000 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| ITEM 17 | Correlacion de Pearson | .309** | .089 | .130 | .074 | .365** | .526** | 1.000 |
| | Sig. (2-colas) | .006 | .439 | .256 | .519 | .001 | .000 | . |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |

*. La correlacion es significativa con 0.05 nivel (2-colas).

**;. La correlacion es significativa con 0.01 nivel (2-colas).



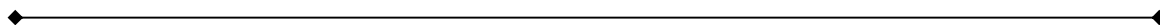
APÉNDICE 6

CORRELACIONES DE

COMPETENCIAS

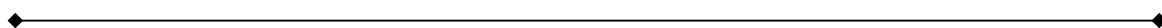
Correlaciones

| | | ÉTICA | Empowerment | Compromiso | Perseverancia | Flexibilidad | Desarrollo de las personas | Fortaleza | Adaptación al cambio |
|----------------------------|--------------------------|--------|-------------|------------|---------------|--------------|----------------------------|-----------|----------------------|
| ÉTICA | Correlaciones de Pearson | 1,000 | .709** | .440** | .198 | .426** | .215 | .405** | -.039 |
| | Sig. (2-colas) | . | .000 | .000 | .082 | .000 | .059 | .000 | .736 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| Empowerment | Correlaciones de Pearson | .709** | 1,000 | .164 | .198 | .178 | .275* | .034 | -.001 |
| | Sig. (2-colas) | .000 | . | .152 | .103 | .118 | .015 | .768 | .995 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| Compromiso | Correlaciones de Pearson | .440** | .164 | 1,000 | .735** | .807** | .480** | .646** | .405** |
| | Sig. (2-colas) | .000 | .152 | . | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| Perseverancia | Correlaciones de Pearson | .198 | .198 | .735** | 1,000 | .811** | .474** | .553** | .680** |
| | Sig. (2-colas) | .082 | .103 | .000 | . | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| Flexibilidad | Correlaciones de Pearson | .426** | .178 | .807** | .811** | 1,000 | .432** | .740** | .501** |
| | Sig. (2-colas) | .000 | .118 | .000 | .000 | . | .000 | .000 | .000 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| Desarrollo de las personas | Correlaciones de Pearson | .215 | .275* | .480** | .474** | .432** | 1,000 | .486** | .322** |
| | Sig. (2-colas) | .059 | .015 | .000 | .000 | .000 | . | .000 | .004 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| Fortaleza | Correlaciones de Pearson | .405** | .034 | .646** | .553** | .740** | .486** | 1,000 | .491** |
| | Sig. (2-colas) | .000 | .768 | .000 | .000 | .000 | .000 | . | .000 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| Adaptación al cambio | Correlaciones de Pearson | -.039 | -.001 | .405** | .680** | .501** | .322** | .491** | 1,000 |
| | Sig. (2-colas) | .736 | .995 | .000 | .000 | .000 | .004 | .000 | . |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| Orientación a resultados | Correlaciones de Pearson | .412** | .387** | .793** | .638** | .672** | .701** | .616** | .419** |
| | Sig. (2-colas) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |



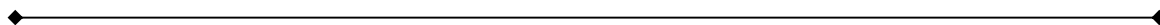
Correlaciones

| | | ÉTICA | Empowerment | Compromiso | Perseverancia | Flexibilidad | Desarrollo de las personas | Fortaleza | Adaptación al cambio |
|---------------------|--------------------------|--------|-------------|------------|---------------|--------------|----------------------------|-----------|----------------------|
| Auto control | Correlaciones de Pearson | .493** | .105 | .712** | .446** | .650** | .495** | .634** | .221 |
| | Sig. (2-colas) | .000 | .361 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .052 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| Sencillez | Correlaciones de Pearson | .418** | -.076 | .394** | .219 | .568** | .492** | .647** | .116 |
| | Sig. (2-colas) | .000 | .506 | .000 | .054 | .000 | .000 | .000 | .311 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| TEMPLE | Correlaciones de Pearson | .493** | -.005 | .437** | .301** | .663** | .371** | .716** | .088 |
| | Sig. (2-colas) | .000 | .965 | .000 | .007 | .000 | .001 | .000 | .445 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| Prudencia | Correlaciones de Pearson | .211 | -.216 | .384** | .065 | .086 | -.004 | .222 | -.016 |
| | Sig. (2-colas) | .084 | .058 | .001 | .574 | .452 | .971 | .051 | .898 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| Calidad del trabajo | Correlaciones de Pearson | .375** | .173 | .683** | .507** | .584** | .439** | .506** | .219 |
| | Sig. (2-colas) | .001 | .129 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .054 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| Liderazgo | Correlaciones de Pearson | .127 | .516** | .250* | .291** | .244* | .768** | .201 | .171 |
| | Sig. (2-colas) | .266 | .000 | .027 | .010 | .032 | .000 | .077 | .134 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| JUSTICIA | Correlaciones de Pearson | .127 | .516** | .250* | .291** | .244* | .768** | .201 | .171 |
| | Sig. (2-colas) | .266 | .000 | .027 | .010 | .032 | .000 | .077 | .134 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |



Correlaciones

| | | Orientación a resultados | Auto control | Sencillez | TEMPLE | Prudencia | Calidad del trabajo | Liderazgo | JUSTICIA |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------|-----------|--------|-----------|---------------------|-----------|----------|
| ETICA | Correlaciones de Pearson | .412** | .493** | .418** | .493** | .211 | .375** | .127 | .127 |
| | Sig. (2-colas) | .000 | .000 | .000 | .000 | .054 | .001 | .266 | .266 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| Empowerment | Correlaciones de Pearson | .387** | .105 | -.076 | -.005 | -.216 | .173 | .516** | .516** |
| | Sig. (2-colas) | .000 | .361 | .506 | .965 | .058 | .129 | .000 | .000 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| Compromiso | Correlaciones de Pearson | .783** | .712** | .394** | .437** | .384** | .683** | .250* | .250* |
| | Sig. (2-colas) | .000 | .000 | .000 | .000 | .001 | .000 | .027 | .027 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| Perseverancia | Correlaciones de Pearson | .638** | .446** | .219 | .301** | .065 | .507** | .291** | .291** |
| | Sig. (2-colas) | .000 | .000 | .054 | .007 | .574 | .000 | .010 | .010 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| Flexibilidad | Correlaciones de Pearson | .672** | .650** | .566** | .663** | .086 | .584** | .244* | .244* |
| | Sig. (2-colas) | .000 | .000 | .000 | .000 | .452 | .000 | .032 | .032 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| Desarrollo de las personas | Correlaciones de Pearson | .701** | .495** | .482** | .371** | -.004 | .439** | .766** | .766** |
| | Sig. (2-colas) | .000 | .000 | .000 | .001 | .971 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| Fortaleza | Correlaciones de Pearson | .616** | .634** | .647** | .716** | .222 | .506** | .201 | .201 |
| | Sig. (2-colas) | .000 | .000 | .000 | .000 | .051 | .000 | .077 | .077 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| Adaptación al cambio | Correlaciones de Pearson | .419** | .221 | .116 | .088 | -.016 | .219 | .171 | .171 |
| | Sig. (2-colas) | .000 | .052 | .311 | .445 | .886 | .054 | .134 | .134 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| Orientación a resultados | Correlaciones de Pearson | 1.000 | .671** | .386** | .428** | .178 | .691** | .645** | .645** |
| | Sig. (2-colas) | . | .000 | .001 | .000 | .119 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |



Correlaciones

| | | Orientación a resultados | Auto control | Sencilles | TEMPLE | Prudencia | Calidad del trabajo | Liderazgo | JUSTICIA |
|---------------------|--------------------------|--------------------------|--------------|-----------|--------|-----------|---------------------|-----------|----------|
| Auto control | Correlaciones de Pearson | .671** | 1.000 | .760** | .692** | .288* | .595** | .152 | .152 |
| | Sig. (2-colas) | .000 | . | .000 | .000 | .011 | .000 | .184 | .184 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| Sencilles | Correlaciones de Pearson | .366** | .760** | 1.000 | .876** | .159 | .464** | .045 | .045 |
| | Sig. (2-colas) | .001 | .000 | . | .000 | .164 | .000 | .696 | .696 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| TEMPLE | Correlaciones de Pearson | .428** | .692** | .876** | 1.000 | .150 | .562** | .018 | .018 |
| | Sig. (2-colas) | .000 | .000 | .000 | . | .191 | .000 | .879 | .879 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| Prudencia | Correlaciones de Pearson | .178 | .288* | .159 | .150 | 1.000 | .137 | -.173 | -.173 |
| | Sig. (2-colas) | .119 | .011 | .164 | .191 | . | .231 | .130 | .130 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| Calidad del trabajo | Correlaciones de Pearson | .691** | .595** | .464** | .562** | .137 | 1.000 | .187 | .187 |
| | Sig. (2-colas) | .000 | .000 | .000 | .000 | .231 | . | .101 | .101 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| Liderazgo | Correlaciones de Pearson | .645** | .152 | .045 | .018 | -.173 | .187 | 1.000 | 1.000** |
| | Sig. (2-colas) | .000 | .184 | .696 | .879 | .130 | .101 | . | .000 |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| JUSTICIA | Correlaciones de Pearson | .645** | .152 | .045 | .018 | -.173 | .187 | 1.000** | 1.000 |
| | Sig. (2-colas) | .000 | .184 | .696 | .879 | .130 | .101 | .000 | . |
| | N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |

** La correlación es significativa con 0.01 nivel (2-colas).

* La correlación es significativa con 0.05 nivel (2-colas).

APÉNDICE 7
COMPETENCIAS
LABORALES

Apéndice 7 “Porcentaje de competencias contenidas en cada ítem”

Evaluación del Desempeño por Competencias:

| | Ítem 1 | Ítem 2 | Ítem 3 | Ítem 4 | Ítem 5 | Ítem 6 | Ítem 7 | Ítem 8 | Ítem 9 | Ítem 10 | Ítem 11 | Ítem 12 | Ítem 13 | Ítem 14 | Ítem 15 | Ítem 16 | Ítem 17 | Porcentaje | |
|----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------------|------|
| Ética | 50% | | | | | 20% | 20% | | | | | | 10% | 10% | 10% | | | 100% | |
| Empowerment | 70% | | | 10% | | | | | 20% | | | | | | | | | 100% | |
| Compromiso | | 10% | | 10% | 10% | | 10% | 10% | | | | | 10% | 10% | 10% | 10% | | 100% | |
| Pensamiento | | 25% | 25% | 25% | | | | | | | | | | | | | 25% | 100% | |
| Flexibilidad | | 25% | | 25% | | 25% | | | | | | | | | | | | 25% | 100% |
| Desarrollo de los procesos | | | 20% | | | | | 20% | 20% | | | | | | | 20% | 20% | 100% | |
| Fortaleza | | | | 25% | | 25% | | | | | | | | 25% | | | 25% | 100% | |
| Adaptabilidad al cambio | | | | 100% | | | | | | | | | | | | | | 100% | |
| Orientación a resultados | | | | 10% | 15% | | | | 15% | | 20% | 10% | 10% | | | 10% | | 10% | 100% |
| Autocontrol | | | | | 25% | 25% | | | | 25% | | | | | | | 25% | 100% | |
| Suavidad | | | | | | 50% | | | | | | | | | | | 50% | 100% | |
| Tiempo | | | | | | 50% | | | | | | | | | | | 50% | 100% | |
| Productividad | | | | | | | 100% | | | | | | | | | | | 100% | |
| Calidad de trabajo | | | | | | | | 20% | | | 20% | 20% | 20% | | | | 20% | 100% | |
| Liderazgo | | | | | | | | | 100% | | | | | | | | | 100% | |
| Inicio | | | | | | | | | 100% | | | | | | | | | 100% | |
| Trabajo en equipo | | | | | | | | | | | | | | 100% | | | | 100% | |

Apéndice 7. Sobre el porcentaje de cada competencia genérica que se encuentra presente en cada uno de los ítems de la evaluación de desempeño

