



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN  
NICOLAS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN UNA DEPENDENCIA  
DE GOBIERNO FEDERAL EN MORELIA**

**TESINA**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA**

**ALFREDO MORENO FLORES**

**ASESORA**

**M.A. MARÍA OFELIA MENDOZA GALVÁN**

**Morelia Michoacán a Diciembre de 2010**



## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>2</b>
<b>2. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>3</b>
<b>3. OBJETIVOS</b>	<b>4</b>
<b>4. HIPÓTESIS</b>	<b>4</b>
<b>5. MARCO TEÓRICO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>5</b>
<b>5.1 ANTECEDENTES</b>	<b>5</b>
<b>5.2 DEFINICIONES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>7</b>
<b>5.3 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	<b>8</b>
<b>5.4 EL VINCULO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>12</b>
<b>5.5 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>13</b>
<b>5.6 EN QUE CONSISTE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>14</b>
<b>5.7 POR QUE SE DEBE EVALUAR EL DESEMPEÑO</b>	<b>14</b>
<b>5.8 PROPÓSITOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>15</b>
<b>5.9 USOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>16</b>
<b>5.10 VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>17</b>
<b>5.11 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>19</b>
<b>5.12 PROBLEMAS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>20</b>
<b>5.13 FACTORES QUE PUEDEN DISTORSIONAR LAS EVALUACIONES</b>	<b>21</b>
<b>5.14 RAZONES POR LAS QUE ALGUNAS VECES FALLAN LOS PROGRAMAS DE EVALUACIÓN</b>	<b>22</b>
<b>5.15 QUIEN DEBE EVALUAR EL DESEMPEÑO</b>	<b>23</b>
<b>5.16 EL PROCESO DE EVALUACIÓN</b>	<b>25</b>
<b>5.17 MÉTODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	<b>28</b>
<b>5.18 NUEVOS ENFOQUES EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO HUMANO</b>	<b>31</b>
<b>6. CASO PRÁCTICO APLICADO EN SEMARNAT</b>	<b>33</b>
<b>6.1 ANTECEDENTES</b>	<b>33</b>
<b>6.2 SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES (SEMARNAT)</b>	<b>35</b>
<b>6.3 INVESTIGACIÓN DE CAMPO</b>	<b>43</b>
<b>6.4 CUESTIONARIO</b>	<b>44</b>
<b>7. SÍNTESIS GRAFICA Y PORCENTUAL</b>	<b>46</b>
<b>7.1 CONCLUSIONES</b>	<b>52</b>
<b>7.2 PROPUESTAS</b>	<b>53</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>54</b>

## INTRODUCCIÓN

Podemos decir que uno de las problemáticas principales dentro de toda organización es que los empleados tengan un desempeño óptimo para lograr eficientemente y eficazmente el trabajo que desempeñan en el puesto ocupado, pero antes que nada los empleados deben de conocer en qué consiste el proceso de evaluación, así como la temática que se debe de llevar a cabo en tal proceso, el encargado o encargados de tal proceso de evaluación del desempeño es el órgano de Administración de Recursos Humanos de la organización y que además da a conocer a los empleados involucrados en el proceso los resultados que se obtuvieron durante el lapso de la evaluación e informar de forma individual a los empleados sobre la mejora para que puedan obtener un mejor desempeño dentro de la organización.

Por tal motivo el trabajo de investigación se llevara a cabo en la Subdelegación de Administración e Innovación de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), y esto con el objeto de obtener información individual por parte de los empleados para conocer que tanto están interesados en conocer su desempeño actual dentro de la secretaria en relación al proceso de evaluación del desempeño. También el por qué los empleados tienen desinterés acerca del proceso de evaluación.

Por último el objetivo principal que se pretende en el trabajo de investigación es dar a conocer que tanto los empleados de la Subdelegación de Administración e Innovación de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) tienen conocimiento en relación al proceso de evaluación del desempeño que la Administración de Recursos Humanos lleva a cabo durante un periodo establecido y también se dará a conocer la importancia que tienen los empleados sobre el proceso de la evaluación.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las problemáticas de la evaluación del desempeño dentro de una dependencia de gobierno federal son importantes y algunos de los inconvenientes es cuando la comisión de llevar a cabo la evaluación del desempeño es ignorar la participación de cada uno de los trabajadores que laboran dentro de ella y esto se debe a que los trabajadores no tienen conocimientos en qué consiste una evaluación y también no se toma en cuenta la opinión del trabajador y esto resulta que el trabajador poco a poco pierda el interés en saber sobre su desempeño actual dentro de la organización.

Muchas veces los encargados de realizar una evaluación del desempeño manejan la información de una manera que ellos la consideren adecuada de acuerdo a sus criterios para evaluar a cada uno de los trabajadores que laboran en una dependencia de gobierno.

En Morelia llevar a cabo un método de evaluación del desempeño en la delegaciones de gobierno es un problema que se debe de tener en cuenta, por qué se necesita conocer el desempeño actual de todos y cada uno de los empleados, ellos deben de tener el conocimiento sobre el proceso en que ellos están involucrados y con quien o quienes llevan a cabo la evaluación.

¿Cuál es el método más eficaz para evaluar el desempeño en una Dependencia de Gobierno?

## 2. JUSTIFICACIÓN

Para las dependencias de gobierno es importante conocer su desempeño actual de cada uno de sus empleados que laboran en ella, pero también es importante que los empleados conozcan en qué consiste una evaluación del desempeño y la manera que ellos puedan participar en el proceso de evaluación, saber quien o quienes son los encargados de evaluarlos en cuanto a su desempeño actual, esto ayuda a que se tenga una buena comunicación de ambas partes y se genere un ambiente de confianza. De esta manera los empleados podrán entender la finalidad de una evaluación del desempeño y llegar a saber los resultados que se quieren obtener, para que ellos puedan conocer su desempeño actual de cada uno y compararlo con su desempeño anterior. También informar a los empleados como podrán mantener o mejorar los puntos fuertes en relación a su desempeño y contrarrestar sus puntos débiles.

Por tal motivo en la Subdelegación de Administración e Innovación de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), se llevara a cabo un trabajo de investigación, para saber el conocimiento que cada uno de los empleados tienen acerca de un proceso de evaluación del desempeño, ya que en algunas ocasiones las dependencias de gobierno federal se olvidan de esta herramienta muy importante y fundamental para mejorar el desempeño actual de sus empleados y hacerlos más competitivos. Muchas veces los empleados no tienen tanto interés en conocer su desempeño actual, por que para ellos el trabajo que realizan es el mejor e idóneo para el puesto que ellos ocupan. Esto se debe a que no hay información por parte de la Administración de Recursos Humanos hacia los empleados en relación a una evaluación del desempeño, ya que es importante que los empleados conozcan la manera y la forma en que cada uno de ellos pueda mejorar su desempeño actual.

Para los empleados de una dependencia de gobierno federal es importante que ellos conozcan y que estén interesados acerca de la evaluación del desempeño y con ayuda de la Administración de Recursos Humanos poder reafirmar sus metas que ellos quieren alcanzar junto con la dependencia.

### 3. OBJETIVOS

Este trabajo de investigación contiene un objetivo general y objetivos particulares.

#### **Objetivo general**

El objetivo primordial de dicho trabajo de investigación es obtener información sobre el conocimiento y el interés que tengan los empleados en relación a un proceso de evaluación del desempeño en la Subdelegación de Administración e Innovación de la SEMARNAT.

#### **Objetivos particulares**

Conocer la opinión de los empleados acerca del proceso de evaluación del desempeño en una dependencia de gobierno federal.

Saber qué tan importante es la participación del personal en el proceso de evaluación del desempeño.

Verificar en la Subdelegación de Administración e Innovación de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales si se lleva a cabo algún proceso de evaluación del desempeño.

### 4. HIPÓTESIS

En este trabajo contiene una hipótesis y a continuación se menciona.

Mediante la aplicación de un método de evaluación del desempeño en cualquier subdelegación de la SEMARNAT, se conoce el desempeño actual del personal y ayuda a mejorar su trabajo dentro de la organización.

#### **V. I.**

Mediante la aplicación de un método de evaluación del desempeño en cualquier subdelegación de la SEMARNAT,

#### **V. D.**

Se conoce el desempeño actual del personal y ayuda a mejorar su trabajo dentro de la organización.

## 5. MARCO TEÓRICO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### 5.1 ANTECEDENTES

En la edad media la compañía de Jesús, fundada por san Ignacio de la Loyola, utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión en todo el mundo, en una época en que la única forma de transporte y comunicación era la navegación a vela. El sistema se basaba en auto clasificaciones hechas por los miembros de la orden, informes de cada supervisor acerca de las actividades de sus subordinados e informes especiales hechos por cualquier jesuita que creyese tener informaciones acerca de sus propio desempeño o del de sus compañeros, a las cuales un superior quizá no tenía acceso por un medio diferente.

Muchos años después, en 1842, el Servicio Público Federal de los Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios; en 1880 el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema. En 1918 General Motors desarrolló un sistema de evaluación para sus ejecutivos. No obstante, sólo después de la Segunda Guerra Mundial comenzaron a popularizarse en las empresas los sistemas de evaluación del desempeño, aunque la preocupación se orientaba exclusivamente hacia la eficiencia de la máquina para aumentar la productividad de la empresa.

A comienzos del siglo XX la escuela de administración científica inició el fuerte impulso de la teoría administrativa, con el afán de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, situando a la par el trabajo del hombre y calculando con bastante precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente necesario para el funcionamiento. El énfasis puesto en los equipos y el consiguiente enfoque mecanicista de la administración no resolvieron el problema del aumento de la eficiencia de la organización. El hombre, considerado apenas como un “operador de botones”, era visto como un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable, puesto que se creía que estaba motivado únicamente por intereses salariales y económicos. Con el paso del tiempo las organizaciones lograron resolver problemas relacionados con la primera variable, la máquina, pero no los de la segunda variable, el hombre. La eficiencia de las organizaciones estaba aún por conseguir.

El enfoque se invirtió a partir de la escuela de las relaciones humanas, pues la preocupación principal de los administradores pasó a ser el hombre. Las nuevas teorías administrativas se plantearon los mismos interrogantes que tenían que ver con la máquina, pero ahora relacionados con el hombre: ¿Cómo conocer y medir las potencialidades del hombre? ¿Cómo lograr que aplique totalmente ese potencial? ¿Cuál es la fuerza fundamental que impulsa sus energías a la acción? Frente a tales interrogantes surgió una infinidad de respuestas que ocasionaron la aparición de técnicas administrativas capaces de crear condiciones para un efectivo

mejoramiento del desempeño humano dentro de la organización, y una gran cantidad de teorías sobre la motivación para trabajar. La serie de teorías administrativas y organizacionales surgidas con posterioridad tuvieron un impacto fuerte y definitivo: la importancia del ser humano en las organizaciones y su papel dinamizador de los demás recursos organizacionales. Pero este papel no podría dejarse al azar. Era necesario que no sólo se planeara e implantara el desempeño humano, sino también que se evaluara y orientara hacia determinados objetivos comunes.

## 5.2 DEFINICIONES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En este trabajo de investigación contiene diferentes definiciones de varios autores que a continuación se mencionan:

### **Definiciones:**

La evaluación del desempeño es calificar a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño (Gary Dessler).

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, ya sea de manera formal o informal con cierta continuidad por las organizaciones (Joaquín Rodríguez Valencia, 2002).

La evaluación del desempeño puede definirse como un proceso que realiza un superior a un subordinado y que es diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño (George Bohlander y Scott Snell, 2008).

La evaluación del desempeño se define como la valoración del desempeño actual o anterior de un trabajador en comparación con sus estándares (Gary Dessler-Ricardo Varela, 2002).

La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo de un equipo en el trabajo (R. Wayne Mondy, Robert M. Noé, 2005).

Como podemos ver en las definiciones de los autores donde ellos mencionan y están de acuerdo que se debe de evaluar al trabajador en forma individual para así conocer su desempeño actual dentro de la organización.

## 5.3 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

### ANÁLISIS DEL PUESTO

El análisis de puesto es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización. Tradicionalmente es una técnica de recursos humanos básica y penetrante, así como el punto inicial de las actividades de recursos humanos. En el ambiente laboral de constantes cambios, hoy en día, es indispensable un sistema sólido de análisis de puesto. Se crean puestos nuevos y los puestos viejos se rediseñan o se eliminan. Un análisis de puesto realizado sólo hace unos cuantos años es muy probable que incluya información obsoleta.

#### **Usos de la información del análisis de puestos.**

La información del análisis de puestos es el fundamento para varias actividades de la administración de personal, a saber:

#### **Reclutamiento y selección**

El análisis de puestos produce información acerca de lo que entraña el puesto y las características humanas que se requieren para realizar estas actividades.

#### **Compensación**

La información del análisis de los puestos también es esencial para estimar el valor de cada puesto y la compensación correspondiente. Esto se debe a que la remuneración (como salario y bonos) suele depender de aspectos como el grado de estudios y de habilidades requeridos para el puesto, los peligros para la seguridad y el grado de responsabilidad y todos estos factores se evalúan por medio del análisis de puestos.

#### **Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño compara el desempeño real de cada empleado con los estándares para su desempeño. Los expertos muchas veces determinan los estándares que se deben alcanzar y las actividades concretas que se deben desempeñar por medio del análisis de puestos.

#### **Capacitación**

La información del análisis de puestos también se utiliza para diseñar los programas de capacitación y desarrollo, por que el análisis y la resultante descripción del trabajo muestran las habilidades que se requieren y, por lo tanto, la capacitación.

#### **Asegurar la asignación completa de obligaciones**

El análisis de puestos también sirve para descubrir obligaciones que no se han asignado.

Como puede ver, el análisis de puestos juega un papel fundamental en la administración de personal.

### **Pasos del análisis de los puestos.**

El análisis de un puesto debe seguir seis pasos, a saber:

**Paso 1.** Identifique para qué usará la información, pues de ello determinará qué datos debe recabar y cómo hacerlo.

**Paso 2.** Repase la información básica importante, como organigramas, graficas de procesos y descripciones de puestos.

**Paso 3.** Seleccione los puestos representativos que analizará. Esto se hace cuando es preciso analizar muchos puestos similares y ello requiere mucho tiempo.

**Paso 4.** A continuación, analice el puesto de hecho, reúna datos acerca de las actividades laborales, las conductas requeridas de los empleados, las condiciones laborales y las características y las capacidades humanas necesarias para desempeñar el trabajo. Para este paso, use uno o varios de los métodos para el análisis de puestos.

**Paso 5.** Repase la información con las personas que ocupan el puesto. La información del análisis del puesto se debe verificar con el trabajador que desempeña el trabajo y con su supervisor inmediato. Esto servirá para confirmar que los datos de la información son correctos y están completos. Este paso de revisión también sirve para conseguir que el empleado acepte los datos y las conclusiones del análisis del puesto, por que brinda a la persona la posibilidad de repasar y modificar la descripción que usted ha hecho de sus actividades laborales.

**Paso 6.** Prepare una descripción y una especificación del puesto. Por lo general, la descripción y la especificación del puesto son dos resultados concretos del análisis de puesto.

El análisis de puesto proporciona un resumen de los deberes y responsabilidades de un puesto, su relación con otros puestos, los conocimientos y las habilidades que se requieren, y las condiciones de trabajo en las que se realiza. La información se reúne, analiza y registra si el puesto existe, no si debe existir. Determinar las características del puesto corresponde con frecuencia a ingenieros industriales, analistas de métodos y otros profesionales. El análisis de puesto se realiza después de que éste ha sido diseñado, el trabajador ha sido capacitado y el puesto se está llevando a cabo.

El análisis de puesto se realiza con mayor frecuencia debido a los cambios en la naturaleza de los puestos. La información del análisis de puesto se utiliza con el propósito de elaborar tanto descripciones como especificaciones del puesto.

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

La descripción del puesto es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del puesto (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Un puesto: “puede ser descrito como una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás puestos.

Antes de evaluar el desempeño de los empleados, debemos de conocer perfectamente la descripción de cada puesto para poder aplicar adecuadamente un método de evaluación del desempeño. Para esto debemos saber que es la descripción del puesto, cabe mencionar que la descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto; define qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace, dónde lo hace y por qué lo hace.

Un formato común de descripción de puesto incluye el nombre del cargo, el resumen de las actividades que se deben desempeñar y las principales responsabilidades del puesto. Por lo regular, también se incluyen las relaciones de comunicación del puesto con otros puestos.

Una descripción de puestos es una relación por escrito de qué hace el trabajador, cómo lo hace y bajo qué condiciones se realiza el trabajo. Esta información también se utiliza para redactar una especificación del puesto. En ésta, se listan conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para desempeñar el trabajo satisfactoriamente.

**Aunque no existe un formato normalizado para redactar descripciones de puestos, la mayoría contienen secciones acerca de:**

### **1. Identificación de puestos**

La sección de identificación de puesto contiene, varios tipos de información, como son:

El título del puesto como puede ser el gerente de ventas, empleado de almacén y supervisor del área A.

La sección de estatus del puesto en la descripción permite una identificación rápida del estatus exento o no exento de ese puesto.

El código del puesto ayuda a tener una referencia fácil de todos los empleados. Una de las referencias sería saber la clase salarial a la que pertenece.

La fecha se refiere el día en que se elaboro esa descripción y también va escrita la persona que la hizo.

Espacio para mencionar quién aprobó y espacio para indicar la ubicación del puesto como puede ser su planta/división y departamento/sección.

El titulo de supervisor inmediato aparece también en la sección de identificación.

La sección de identificación por lo regular contiene información referente al salario o escala de pago del puesto.

El espacio de grado/nivel se refiere al grado o nivel de la posición.

## **2. Resumen de puesto**

El resumen de puesto debe de describir la naturaleza del puesto listando sólo sus funciones o actividades principales.

## **3. Relaciones, Responsabilidades y deberes**

### **Relaciones**

Son las interacciones del empleado con otros empleados dentro de la organización y fuera de ella.

### **Responsabilidades y deberes**

Se hace una lista detallada en otra sección para presentar las responsabilidades y deberes reales del puesto. Y en cada una de las responsabilidades principales debe ser listada por separado, con una o dos frases que la describan.

## **4. Autoridad**

En otra sección se define los límites del empleado como: en la autoridad del empleado, en la toma de decisiones, en la supervisión directa de otros empleados y el límite presupuestal.

## **5. Criterios de desempeño**

En esta sección, indica básicamente que también se espera el empleado cumpla con cada una de las principales responsabilidades y deberes que aparecen en la descripción.

## **6. Condiciones de trabajo y ambiente**

La descripción también contiene una lista de las condiciones de trabajo especiales a que está sujeto al puesto. Podría incluir elementos tales como nivel de ruido, condiciones peligrosas o calor.

## **7. Normas para la descripción de puestos**

Para la elaboración de descripciones de puestos se deben tener en cuenta puntos importantes y a continuación se presentan algunos puntos para elaborar descripciones de puestos:

Sea claro. Las responsabilidades de la descripción de puestos deben ser claras sin hacer referencia a otras descripciones de puesto.

Indique el alcance. Al definir la posición, se debe de indicar el alcance y la naturaleza del trabajo.

Sea específico. Seleccione las palabras más específicas para mostrar: el tipo de trabajo, el grado de complejidad, el grado de capacidad requerida, la medida en que los problemas están estandarizados, el grado de compromiso del trabajador para cada fase de trabajo y el grado de responsabilidad. se deben de utilizar verbos que implican de acción tales como analiza, reúne, ensambla, planea, diseña, infiere, entrega, transmite, mantiene, supervisa y recomienda.

Sea breve. Las declaraciones breves y precisas producen con frecuencia los mejores resultados.

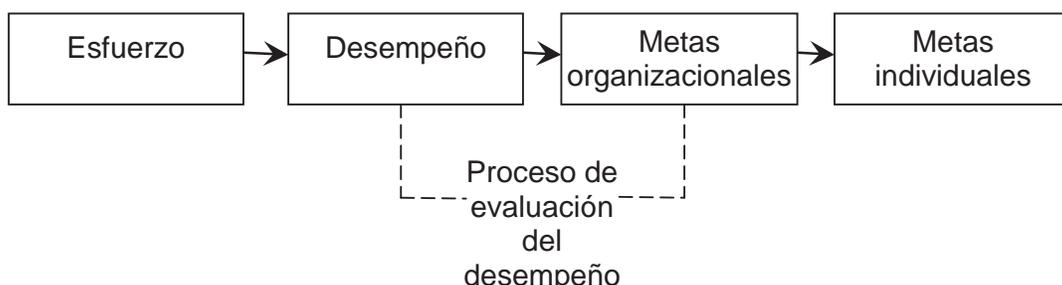
Repase. Al final, verifique si la descripción cubre con los requerimientos básicos.

#### 5.4 EL VÍNCULO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El simple hecho de que los empleados tengan la capacidad para realizar su trabajo, no garantiza que tendrán un desempeño satisfactorio. Una dimensión fundamental de su eficacia es su disposición para invertir altos niveles de energía, su motivación.

El desempeño es un componente vital del modelo de motivación. Específicamente, debe considerarse el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, y entre éste y los premios. Los empleados tienen que saber qué se espera de ellos, y necesitan conocer cómo se evaluará su trabajo. Además, deben de sentir confianza en el hecho de que si están realizando un esfuerzo dentro de sus capacidades, obtendrán como resultado un mejor desempeño tal y como se define en los criterios por medio de cuales los están evaluando. Finalmente, deben tener confianza en que si se desempeñan de la manera en que se les pide que lo hagan, obtendrán las recompensas que ellos valoran. A continuación se muestra la relación entre la evaluación del desempeño y el proceso de motivación.

##### Las evaluaciones del desempeño y el proceso de motivación.



La evaluación del desempeño y sus resultados juegan un papel fundamental en el modelo de motivación. Si los objetivos que persiguen los empleados no están claros, si los criterios para medir los logros son vagos, si los empleados no confían en que su esfuerzo tendrá como resultado una evaluación satisfactoria de su desempeño, o si sienten que no les pagaran bien cuando logren sus objetivos, seguramente los trabajadores trabajarán considerablemente por debajo de su potencial.

## **5.5 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para eso la organización por medio de la evaluación del desempeño debe intentar conseguir diversos objetivos intermedios.

**La evaluación del desempeño puede tener los siguientes objetivos intermedios:**

1. Adecuación del individuo al cargo
2. Capacitación
3. Promociones
4. Incentivo salarial por buen desempeño
5. Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
6. Auto perfeccionamiento del empleado
7. Información básica para la investigación de recursos humanos
8. Cálculo del potencial de desarrollo de los empleados
9. Estimulo a la mayor productividad
10. Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa
11. Retroalimentación de información al individuo evaluado
12. Otras decisiones relacionadas con el personal: transferencias, licencias, etc.

**Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres formas:**

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa.

3. Brindar la oportunidad de crecimiento y participación a todos los empleados de la organización, tomando en cuenta los objetivos organizacionales y los objetivos individuales.

### **5.6 EN QUE CONSISTE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

No estamos interesados en el desempeño general, sino en el desempeño del cargo, en el comportamiento de rol del ocupante del cargo. El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar: una perfecta relación de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará.

### **5.7 POR QUE SE DEBE EVALUAR EL DESEMPEÑO**

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. La organización también debe de saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potencialidades. Las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

1. Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y en muchas ocasiones, despido de empleados.
2. Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
3. Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; en consecuencia, se debe de tener en cuenta las siguientes líneas básicas:

1. La evaluación debe abarcar no sólo el desempeño en el cargo ocupado, sino en también el alcance de metas y objetivos. Desempeño y objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación de desempeño.

2. La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo.
3. La evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado. Ambos deben de estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el empleado.
4. La evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia.

## **5.8 PROPÓSITOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

A primera vista podría parecer que las evaluaciones del desempeño se utilizan con un propósito muy limitado: evaluar quien hace un buen trabajo o quién no. Pero en realidad las evaluaciones del desempeño son una de las herramientas más versátiles de las que pueden disponer los gerentes. Pueden servir para muchos propósitos que benefician tanto a la organización como a los empleados cuyo desempeño se somete a evaluación.

A continuación se muestran los usos más comunes de las evaluaciones del desempeño. En general se pueden clasificar como administrativos o de desarrollo.

### **1. Propósitos administrativos:**

- Documentar las decisiones del personal
- Determinar los candidatos para promociones
- Determinar transferencias y asignaciones
- Identificar el desempeño deficiente
- Decidir la retención o la separación
- Decidir los despidos
- Validar los criterios de selección
- Cumplir con los requerimientos legales
- Evaluar los programas y el progreso de la capacitación
- Planeación de personal
- Tomar decisiones sobre recompensas/compensaciones

### **2. Propósitos de desarrollo:**

- Proporcionar retroalimentación del desempeño
- Identificar las fortalezas o las debilidades individuales
- Reconocer el desempeño individual
- Ayudar en la identificación de metas
- Evaluar el logro de las metas
- Identificar las necesidades individuales de capacitación

- Determinar las necesidades de capacitación de la organización
- Reforzar la estructura de autoridad
- Permitir a los empleados analizar las preocupaciones
- Mejorar la comunicación
- Proporcionar un foro para que los líderes ayuden

## **5.9 USOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

En algunas organizaciones, la meta principal de un sistema de evaluación es el mejoramiento del desempeño. Sin embargo, también se pueden buscar otras metas.

Un sistema que se ha diseñado y comunicado correctamente puede ayudar a alcanzar los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño de los empleados. De hecho, los datos de la evaluación del desempeño pueden ser valiosos en numerosas áreas de recursos humanos.

### **Planeación de recursos humanos**

Al evaluar los recursos humanos de una organización, debe disponerse de datos que describan el potencial general y de promoción de todos los empleados y en especial de los ejecutivos clave. La planeación de la sucesión en los puestos de gerencia es una preocupación fundamental en todas las organizaciones. Cuando un sistema de evaluación está bien diseñado nos proporcionara puntos fuertes y débiles de todos los empleados.

### **Reclutamiento y selección**

Las clasificaciones en la evaluación del desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño de los solicitantes de empleo. Los datos obtenidos nos ayudan a constituir puntos importantes de comparación para evaluar las respuestas de los solicitantes obtenidas en entrevistas de descripción del comportamiento. Así mismo, al validar las pruebas de selección, la clasificación de los empleados se puede utilizar como la variable contra la que se comparan las calificaciones en las pruebas. En este caso, la determinación de la validez de la prueba de selección dependerá de la precisión de los resultados de la evaluación.

### **Desarrollo de recursos humanos**

La evaluación del desempeño debe de señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado. Por medio de la evaluación del desempeño identificamos las deficiencias que afectan de manera adversa el desempeño de los empleados, los gerentes de línea y de recursos humanos pueden desarrollar programas de Desarrollo de Recursos Humanos que permitan aprovechar sus puntos fuertes y minimizar sus deficiencias de los individuos.

### **Planeación y desarrollo de carrera**

Se puede conceptualizar la planeación y desarrollo de carrera desde un punto de vista individual u organizacional. Los datos obtenidos de la evaluación del desempeño nos ayuda a detectar los puntos fuertes y débiles de un empleado y precisar su potencial, con esta información los gerentes aconsejan y ayudan en el desarrollo e implantación de sus planes de carrera.

### **Programas de compensación**

Los resultados de la evaluación del desempeño proporcionan una base para la toma de decisiones racionales respecto de los incrementos a los sueldos. Para estimular un buen desempeño las organizaciones deben diseñar e implantar un sistema justo para la evaluación del desempeño, y luego premiar a los empleados y equipos más productivos de acuerdo a sus resultados obtenidos.

### **Relaciones internas con los empleados**

Los datos obtenidos de la evaluación del desempeño se utilizan para la toma de decisiones en diversas áreas de relaciones internas con los empleados de la organización, también su promoción, degradación, despido, suspensión y transferencia.

El desempeño de un empleado en un puesto puede ser útil para determinar su capacidad para ocupar otro puesto en el mismo nivel, según se requiere en la consideración de transferencias.

### **Evaluación del potencial de un empleado**

En algunas organizaciones tratan de evaluar el potencial del empleado al mismo tiempo que califican su desempeño en el puesto. Se ha dicho que el comportamiento futuro es el comportamiento pasado. Pero no indica con precisión el desempeño futuro de un puesto diferente o de mayor nivel. Dar demasiada importancia a las habilidades técnicas y no tomar en cuenta otras habilidades importantes es un error común en la promoción de empleados a puestos de gerencia.

## **5.10 VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Los usos más destacados de la información que produce la evaluación del desempeño se muestra a continuación. Además de utilizar esta información para mejorar el desempeño, muchas compañías la emplean para determinar las compensaciones que otorgarán.

### **Mejora el desempeño.**

Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.

### **Políticas de compensación.**

Las evaluaciones de desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quienes deben recibir qué tasas de aumento.

### **Decisiones de ubicación.**

Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto.

### **Necesidades de capacitación y desarrollo.**

El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede señalar la presencia de un potencial latente que aún no se aprovecha.

### **Planeación y desarrollo de la carrera profesional.**

La retroalimentación sobre el desempeño guía las necesidades sobre posibilidades profesionales específicas.

### **Imprecisión de la información.**

El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información de análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal. Al confiar en información que no es precisa pueden tomarse decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

### **Errores en el diseño de puesto.**

El desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

### **Desafíos externos.**

En ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etcétera. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

## 5.11 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

### **Beneficios para el jefe:**

Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y que mediante ese sistema pueda conocer cuál es su desempeño.

### **Beneficios para el subordinado:**

Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.

Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.

Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta.

Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y autocontrol.

### **Beneficios para la organización:**

Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.

Identificar los empleados que necesitan actualización y perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.

Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

## 5.12 PROBLEMAS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los problemas pueden surgir en cualquier etapa del proceso de evaluación. Algunas de las trampas que hay que evitar en la apreciación del desempeño son:

### 1. Carencia de normas.

Sin normas no puede haber una evaluación objetiva de los resultados, solamente una apreciación subjetiva o sentimiento del desempeño.

### 2. Los criterios irrelevantes y subjetivos.

Se establecen mediante el análisis del rendimiento del puesto para asegurarse que éstos se relacionen con el trabajo.

### 3. Criterios poco realistas.

Los criterios son metas con un potencial motivador. Los que son razonables, pero que representan retos, tienen el mayor potencial para motivar.

### 4. Medidas del desempeño malas.

Objetividad y la comparación requieren que puedan medirse los progresos hacia los criterios o su cumplimiento.

### 5. Errores del evaluador.

Los errores de los evaluadores incluyen las preferencias o prejuicios, el efecto de halo, el error constante, la tendencia central y el temor a la confrontación.

### 6. Mala retroalimentación al empleado.

Es necesario comunicar al empleado los criterios y calificaciones, a fin de que la evaluación del desempeño sea eficaz.

### 7. Comunicaciones negativas.

El proceso de evaluación se ve limitado por la comunicación de actitudes negativas como inflexibilidad, actitud defensiva y un sistema contrario al desarrollo.

### 8. Incapacidad para aplicar datos de evaluación.

La incapacidad para utilizar las evaluaciones en la toma de decisiones de personal y el desarrollo del mismo niega el propósito básico de las mediciones del desempeño. El uso y apreciación de criterios múltiples, así como la frecuencia de la evaluación, presentan también problemas.

## 5.13 FACTORES QUE PUEDEN DISTORSIONAR LAS EVALUACIONES

Una evaluación del desempeño completamente libre de error solamente es un ideal que se intenta alcanzar. En realidad, muchos de los evaluadores se alejan un poco de esta ideal, lo que con frecuencia se debe a una o más acciones que pueden estorbar significativamente la evaluación objetiva. A continuación se describen brevemente estas acciones.

### **Error por indulgencia**

En relación con el desempeño, verdadero o real que presenta una persona, algunos evaluadores le otorgan una calificación alta y otros baja. El primer caso se le conoce como error por indulgencia positivo, y el segundo como error por indulgencia negativo. Cuando los evaluadores son indulgentes positivamente en sus evaluaciones, exageran el desempeño de un individuo. Al hacerlo, se le otorga una valoración más alta de la debida. De la misma manera, en el error por indulgencia negativo, aquí se subestima el desempeño y se le otorga al individuo una calificación más baja.

Si una misma persona evaluara a todos los individuos de una organización, no habría ningún problema. Aunque estuviera presente un factor de error, lo aplicaría equitativamente a todos.

### **Error o efecto del halo**

El efecto o error de halo es una “tendencia a otorgar calificaciones altas o bajas a todos los factores debidos a la impresión alta o baja que provocan”.

Un método que frecuentemente se utiliza para enfrentar el error de halo es el de la “redacción contraria” para las preguntas de la evaluación. Al estructurar las preguntas de esta manera se busca reducir el error de halo al pedirle al evaluador que responda cada una de las preguntas de manera independiente. Otro método, que puede utilizarse cuando se evalúa a más de una persona, es pedirle al evaluador que valore a todos los evaluados en cada una de las dimensiones, antes de pasar a la siguiente.

### **Error por similitud**

Cuando los evaluadores valoran a otras personas de la misma manera en que ellos se perciben a sí mismos, están cometiendo el error por similitud. Cuando los evaluadores se basan en la percepción que tienen de ellos mismos, lo que hacen es proyectarla en los demás.

### **Motivación baja del evaluador**

Si el evaluador sabe que una calificación baja podría afectar significativamente el futuro del empleado particularmente en lo que se refiere a las oportunidades de promoción o de aumentos salariales, podría ser reacio a dar evaluaciones realistas.

Existen evidencias que muestran que es más difícil obtener evaluaciones precisas cuando premios importantes dependen de los resultados.

### **Tendencia central**

Es posible que independientemente de la persona que valore el evaluador y de los rasgos que se utilicen, el patrón de evaluación siga siendo el mismo. También es posible que la capacidad del evaluador para realizar su trabajo de manera objetiva y precisa se vea obstaculizada por una falla al utilizar los extremos de la escala. Cuando esto sucede, se dice que esta acción corresponde a la tendencia central, que es “la reluctancia a otorgar evaluaciones extremas (cualquier dirección); la incapacidad para hacer distinciones entre los evaluados; y una forma de restringir los rangos”. Los evaluadores propensos a cometer el error de tendencia central son aquellos que continuamente valoran a todos empleados en el promedio.

## **5.14 RAZONES POR LAS QUE ALGUNAS VECES FALLAN LOS PROGRAMAS DE EVALUACIÓN**

Los principales culpables son la falta de información y apoyo de la alta dirección, los estándares de desempeño confusos, los prejuicios del evaluador, el exceso de formatos para llenar y la utilización del programa para propósitos contradictorios.

Hay muchas razones por lo cual la evaluación del desempeño podría no ser efectivos. Algunos de los problemas más comunes incluyen los siguientes:

- Preparación inadecuada por parte del gerente.
- El empleado no tiene objetivos claros al inicio del periodo de desempeño.
- El gerente puede no observar el desempeño o no tener toda la información.
- Los estándares de desempeño pueden no ser claros.
- Inconsistencia en las evaluaciones entre supervisores u otros evaluadores.
- Evaluar la personalidad en lugar del desempeño.
- El efecto halo, el efecto de contraste u otros prejuicios de percepción.
- Lapsos inapropiados (demasiado cortos o demasiados largos).
- Demasiado énfasis en el desempeño inusual.
- Evaluaciones infladas por que los gerentes no quieren manejar “malas noticias”.
- Lenguaje subjetivo o vago en las evaluaciones escritas.
- Las políticas de la organización o las relaciones personales nublan los juicios.
- No hay análisis profundo de las causas de los problemas de desempeño.
- El gerente no está capacitado para evaluar o dar retroalimentación.
- No hay seguimiento ni coaching después de la evaluación.

## 5.15 QUIEN DEBE EVALUAR EL DESEMPEÑO

Las organizaciones utilizan diferentes alternativas y participativas para evaluar el desempeño del empleado. Las más democráticas y participativas dan al empleado la responsabilidad de autoevaluar con libertad su desempeño; muchas encargan esta responsabilidad al gerente inmediato, para reforzar la jerarquía; otras buscan integrar al gerente y al subordinado en la evaluación, para reducir la diferencia jerárquica; algunas dejan la evaluación a los equipos, en especial cuando son autosuficientes y autogestionadas, y otras incluso adoptan un proceso circular de 360° en la evaluación. En algunas organizaciones, el proceso de evaluación está centralizado en una comisión; en otras, el órgano de ARH centraliza y monopoliza el proceso de evaluación. A continuación se examina cada una de estas alternativas.

### **Autoevaluación de desempeño**

En algunas organizaciones piden a sus empleados que ellos mismos se autoevalúen para conocer su desempeño, el cual es una responsabilidad que ellos deben de asumir con ayuda del superior. Los empleados se evalúan constantemente su desempeño para saber su eficiencia y eficacia de las actividades que realizan y teniendo en cuenta determinados parámetros establecidos por el superior o por la tarea. Cuando las organizaciones asignan a sus empleados para que ellos mismos se autoevalúen su desempeño en la consecución de metas y resultados fijados y superación de expectativas y también evaluar las necesidades y carencias personales. Y esto es para mejorar y reforzar los resultados personales como son: las debilidades, fortalezas, las potencialidades y las fragilidades. Y algunas organizaciones han desarrollado esquemas de autoevaluación colectiva en los equipos, la cual han dado excelentes resultados.

### **El gerente**

En la mayoría de las organizaciones los gerentes de línea son los encargados de la responsabilidad de la evaluación de sus subordinados y de los resultados obtenidos por parte de ellos. El supervisor o el gerente evalúan el desempeño de sus empleados con la asesoría del órgano de Recursos Humanos quien establece los medios y los criterios para llevar a cabo la evaluación. Por lo cual se dice que tanto el supervisor y el gerente carecen de conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación de personas por lo tanto el órgano de RH asume la función de **staff** para implementar, acompañar y controlar el sistema, en tanto el gerente mantiene la autoridad de línea evaluando el trabajo de los empleados por medio del sistema.

### **El empleado y el gerente**

Si la evaluación de desempeño es una responsabilidad de línea y si el mayor interesado en ella es el propio empleado, una alternativa interesante es la aproximación de las dos partes. El involucramiento de ambas partes en la evaluación

es una tendencia muy corriente. En esta alternativa, el gerente sirve de guía y orientación, mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el mismo gerente. Aquí el gerente da todos los recursos al empleado (orientación, entrenamiento, consejería, información, equipamiento, metas y objetivos por alcanzar) y espera resultados, y el empleado proporciona el desempeño y los resultados y espera los recursos de parte del gerente. Tanto el gerente como el empleado contribuyen para el logro de resultados.

### **Equipo de trabajo**

Para algunas organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados por medio de equipos de trabajo y estos equipos evalúan el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar. Entonces el equipo tiene la responsabilidad de la evaluación de desempeño de sus integrantes, así como definir los objetivos y metas para el logro de ellas.

### **Evaluación de 360°**

En muchas organizaciones llevando a cabo la evaluación circular de desempeño en donde participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En esta evaluación de desempeño participan el jefe, el supervisor, el gerente, los colegas, los subordinados, los clientes internos y externos y los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360° grados. La evaluación recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros.

### **Evaluación hacia arriba**

La evaluación hacia arriba permite que el equipo avalúe cómo proporcionó el gerente los medios necesarios y recursos para el equipo alcanzara sus objetivos y cómo podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar los resultados. La evaluación exige al gerente nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación, donde brinden más libertad de la que ya se tiene y eficacia a las relaciones laborales y esto se logra por medio de la evaluación que promueve negociar e intercambiar con el gerente. En algunas organizaciones proponen que los empleados evalúen a la compañía, para así saber cómo está funcionando la organización.

### **Comisión de evaluación de desempeño**

En ocasiones algunas organizaciones designan a una comisión especialmente para llevar a cabo la evaluación de desempeño, esta evaluación colectiva que es realizada por un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los empleados. La comisión está constituida por personas pertenecientes a diversos órganos o unidades organizacionales, y en ella participan miembros permanentes y los miembros transitorios. Por lo tanto los miembros

permanentes y estables lo conforman el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de Recursos Humanos y el especialista en evaluación, participan en toda las evaluaciones y su papel es moderar y garantizar el equilibrio de los juicios, también se enfoca en la atención a los estándares organizacionales y la constancia del sistema. Y los miembros transitorios son el gerente de cada empleado evaluado y su respectivo superior.

### **El órgano de recursos humanos**

En algunas organizaciones en esta alternativa, el órgano de Recursos Humanos asume la responsabilidad de la evaluación de desempeño de todas las personas de la organización. Por lo regular los gerentes proporcionan información sobre el desempeño pasado de las personas de la organización. Esta información se utiliza para procesar e interpretar para generar informes o programas de medidas coordinadas por el órgano de Recursos Humanos. Como todo proceso centralista, las reglas y normas burocráticas limitan la libertad y flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. También el órgano de RH se enfoca en trabajar con lo general y no con lo particular, por lo cual es un grave problema, por qué si el gerente quiere eliminar diferencias individuales de las personas no podrá, porque la evaluación va dirigida a lo general y no a lo particular. Además, presenta la desventaja de trabajar con medias y medianas, y no con el desempeño individual y singular de cada persona.

## **5.16 EL PROCESO DE EVALUACIÓN**

### **1. Establecimiento de los estándares de desempeño con los empleados.**

El proceso de evaluación comienza con el establecimiento de los estándares de desempeño en concordancia con las metas estratégicas de la organización, las cuales deben haber evolucionado a partir de la dirección estratégica de la compañía y, más eficientemente, del análisis y descripción del puesto. Estos estándares del desempeño también deben ser lo suficientemente claros y objetivos para que puedan comprenderse y medirse. Con frecuencia, estos estándares se articulan en frases ambiguas que dicen muy poco.

### **2. Metas mutuamente establecidas y medibles.**

Un supervisor debe de tener muy claras en su mente sus expectativas respecto al desempeño de sus empleados para que posteriormente pueda comunicárselas a ellos, deben estar mutuamente de acuerdo con las mediciones específicas del desempeño, y se deben evaluar contra estos estándares establecidos.

Una vez que se han establecido los estándares del desempeño, es necesario comunicar estas expectativas; no es correcto que los empleados adivinen lo que se espero de ellos. Son demasiados los puestos de trabajo que tienen estándares

vagos del desempeño, y los problemas surgen cuando los mismos se establecen aisladamente sin la participación del empleado.

### **3. Medición del desempeño real.**

El tercer paso del proceso de evaluación es la medición del desempeño. Para determinar lo que realmente es el desempeño, es necesario recabar información sobre el mismo. El interés debe estar en el cómo y qué se mide.

Con frecuencia, los gerentes utilizan comunes de información para medir el desempeño real: la observación de la persona, los reportes estadísticos, los orales y los escritos.

Cada una de ellas tiene sus fortalezas y sus debilidades; sin embargo, si se combinan, se incrementa tanto el número de fuentes de información como la probabilidad de recibir información confiable. Lo que se mide tal vez sea más importante para el proceso de evaluación que el cómo se mide, dado que la selección de criterios equivocados puede tener consecuencias serias y disfuncionales.

### **4. Comparación del desempeño real con los estándares.**

El cuarto paso del proceso de evaluación es la comparación del desempeño real con los estándares. Lo importante de este paso consiste en observar las desviaciones entre los estándares de desempeño y el trabajo real, para poder pasar al siguiente paso del proceso: la plática sobre la evaluación con el empleado

### **5. Plática de la evaluación con el empleado.**

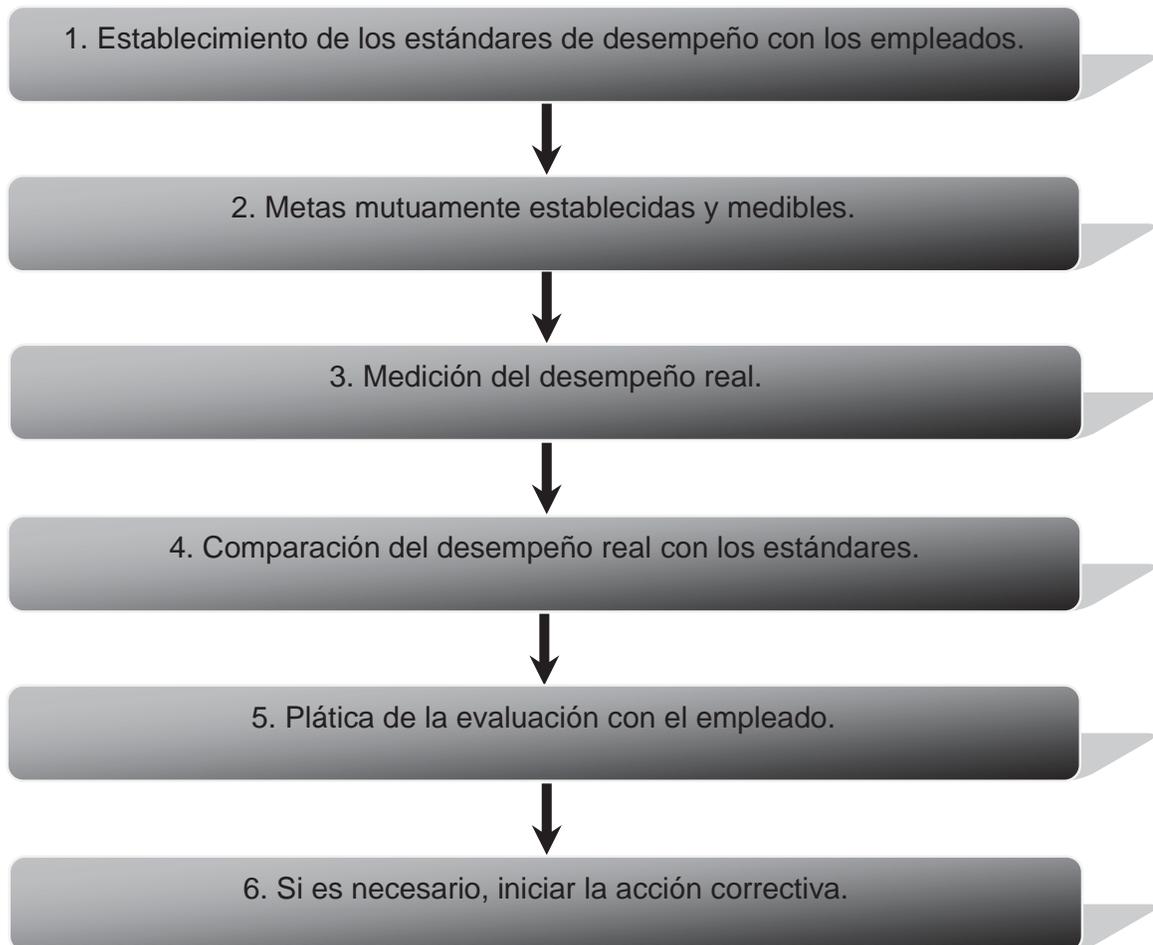
Una de las tareas más difíciles que enfrentan los evaluadores consiste en presentar una valoración precisa del empleado. Al dar a conocer buenas noticias es menos difícil tanto para el evaluador como para el empleado, que transmitir la información de que el desempeño está por debajo de las expectativas. En este contexto, la plática sobre la evaluación puede tener consecuencias motivacionales tanto positivas como negativas.

### **6. Si es necesario, iniciar la acción correctiva.**

El paso final del proceso de evaluación es la identificación de la acción correctiva cuando sea necesaria. Ésta puede ser de dos tipos: una es inmediata y predominantemente tiene que ver con los síntomas, y la otra es básica y profundiza en las causas. Con frecuencia se describe a la acción correctiva inmediata como “apagafuegos”, mientras que la acción correctiva básica busca la fuente de la desviación y busca ajustar la diferencia permanentemente. La acción inmediata corrige algo en este momento y se olvida de las cosas. La acción correctiva básica pregunta cómo y por qué el desempeño se desvió. En algunos casos, los evaluadores pueden racionalizar que no tienen tiempo para realizar la acción

correctiva básica y, de esta manera se contentan con “apagar fuegos permanentemente”.

### El proceso de evaluación



## 5.17 METODOS TRADICIONALES DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Existen varios métodos para evaluar el desempeño humano. Dado que no es tarea fácil evaluar el desempeño de muchas personas en las organizaciones, utilizando criterios de equidad y justicia y, al mismo tiempo, estimulándolas, varias organizaciones crean sus propios sistemas de evaluación ajustados a las características particulares de su personal.

Los principales métodos tradicionales de evaluación del desempeño son escalas graficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listas de verificación. A continuación se examinara cada uno de ellos.

### **Método de escalas graficas**

Es el método basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño. Los factores de evaluación son los criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados. El primer paso del proceso es la elección y definición de los factores de evaluación de desempeño que servirán como instrumento de comparación y verificación del desempeño de los empleados evaluados. Los factores de evaluación constituyen comportamientos y actitudes seleccionados y valorados por la organización. El número de factores de evaluación varía conforme a los intereses de cada organización; en general, va de 5 a 10 factores. A continuación se muestran los factores de evaluación más utilizados por las organizaciones.

El método de escalas gráficas evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.

### **Evaluación de desempeño mediante escalas gráficas**

#### Pros

- Facilidad de planeación y construcción del instrumento de evaluación.
- Simplicidad y facilidad de comprensión y utilización.
- Visión grafica y global de los factores de evaluación involucrados.
- Facilidad en la comparación de los resultados de varios empleados.
- Proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado.

#### Contras

- Superficialidad y subjetividad en la evaluación del desempeño.
- Produce efecto generalizador (efecto de halo): si el evaluado recibe bueno en un factor, probablemente recibirá bueno en los demás factores.
- Falla por la categorización y homogenización de las características individuales.
- Limitación de los factores de evaluación: funciona como sistema cerrado.

- Rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación.
- Ninguna participación activa del empleado evaluado.
- Evalúa sólo el desempeño anterior.

### **Método de selección forzada**

Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases. El evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada bloque, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado, o escoger la frase que más representa el desempeño del empleado y la frase que más se distancia de él.

#### Pros

- Evita el efecto de generalización (efecto halo) en la evaluación.
- Reduce la influencia personal del evaluador, es decir, la subjetividad.
- No requiere entrenamiento de los evaluadores para aplicarlo.

#### Contras

- Complejidad para la planeación y construcción del instrumento.
- No proporciona visión general de los resultados de la evaluación.
- No genera retroalimentación de datos ni permite comparación.
- No permite obtener conclusión de los resultados.
- Ninguna participación activa del evaluado.

### **Método de investigación de campo**

Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y de función de *staff*, en el proceso de evaluación de desempeño. Requiere entrevistas con un especialista en evaluación (*staff*) y los gerentes de (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los empleados. A partir de la entrevista con cada gerente, el especialista diligencia un formulario para cada empleado evaluado. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de las medidas y comportamiento posterior de los resultados.

#### Pros

- Implica responsabilidad de línea y función de *staff* en la evaluación de desempeño.
- Permite planear acciones para el futuro (programas de entrenamiento, orientación, consejería, etc.).
- Hace énfasis en el mejoramiento del desempeño y en la consecución de resultados.
- Proporciona profundidad en la evaluación de desempeño.

- Permite una relación provechosa entre el gerente de línea y el especialista de *staff*.

#### Contras

- Costo operacional elevado, por requerir asesoría del especialista.
- Proceso de evaluación lento y demorado.
- Poca participación del evaluado, tanto en la evaluación como en las medidas que se toman.

#### **Método de incidentes críticos**

Es el método de evaluación del desempeño bastante sencillo, basado en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo o muy negativo. El método no se ocupa del desempeño normal, sino de los desempeños positivos o negativos excepcionales. Cada factor de evaluación de desempeño se transforma en incidente crítico o excepcional, para evaluar las fortalezas y las debilidades de cada empleado.

#### Pros

- Evalúa el desempeño excepcionalmente bueno o el excepcionalmente malo.
- Destaca los aspectos excepcionales del desempeño. Las excepcionales positivas deben ser realzadas y aplicadas, mientras que las excepciones negativas se deben eliminar o corregir.
- Método de fácil montaje y utilización.

#### Contras

- No se ocupa de los aspectos normales del desempeño.
- Falla por fijarse en pocos aspectos del desempeño. De ahí su carácter tendencioso y su parcialidad.

#### **Método de listas de verificación**

Método de evaluación de desempeño basado en una relación de factores de evaluación que se deben considerar (*check-list*) en cada empleado. Cada uno de estos factores de desempeño recibe una evaluación cuantitativa.

La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe las características principales de un empleado. En la práctica es una simplificación del método de escalas graficas.

## 5.18 NUEVOS ENFOQUES EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO HUMANO

Las tendencias en la evaluación de desempeño humano son las siguientes:

1. Los indicadores deben ser sistémicos y mirar a la empresa como un todo homogéneo e integrado que privilegia los aspectos importantes. Los indicadores se derivan de la planeación estratégica que define qué, cómo y cuándo medir. Los indicadores deben estar ligados a los procesos empresariales y enfocados hacia los clientes interno o externo; deben ser escogidos como criterios específicos de evaluación, sea para premiación, remuneración variable, participación en los resultados, promoción, etc.

2. Los indicadores se deben escoger en conjunto para evitar distorsiones y no excluir otros criterios de evaluación. Existen cuatro tipos de indicadores:

- Indicadores financieros: se refiere a flujo de caja, rentabilidad, retorno sobre la inversión, relación costo-beneficio, etc.
- Indicadores ligados al cliente: como satisfacción del cliente (interno o externo), tiempo de entrega de pedidos, competitividad en precio o calidad, etc.
- Indicadores internos: tiempos de proceso, índices de seguridad, índices de procesamiento, etc.
- Indicadores de innovación: desarrollo de nuevos procesos, de nuevos productos, mejoramiento continuo, calidad total, investigación y desarrollo, etc.

3. La evaluación de desempeño se debe basar en índices objetivos de referencia, que puedan jalonar el proceso, como:

- Indicadores de desempeño global.
- Indicadores de desempeño grupal.
- Indicadores de desempeño individual.

4. La evaluación de desempeño debe tener en cuenta el contexto general. Para su evolución se comparan los índices internos con los indicadores externos amplios y genéricos, como:

- Índices económicos, relacionados con la evolución de la coyuntura económica de la región, del país y del mundo.
- Aspectos importantes de empresas del mismo ramo de negocio o semejanza con el negocio de la empresa.

5. La evaluación de desempeño como elemento integrador de las prácticas de recursos humanos. Clave integradora de los diferentes procesos de recursos humanos como: provisión, aplicación, recompensas, desarrollo, retención y monitoreo de personas en la organización.

6. La evaluación de desempeño se basa en procesos no estructurados, liberados de los antiguos rituales burocráticos basados en el diligenciamiento de formularios y en la comparación con factores de evaluación genéricos y amplios: la desburocratización y liberación total de la evaluación del desempeño. La evaluación no estructurada y flexible la realizan los gerentes mediante el contacto directo y cotidiano con los subordinados. La evaluación no es el resultado del juzgamiento definitivo del comportamiento del empleado por parte del superior, sino del acuerdo entre el gerente y empleado, porque ambos intercambian ideas e información, por un lado, proporcionar condiciones para el crecimiento profesional y, por otro, conseguir los objetivos y los resultados.

7. La evaluación de desempeño como forma de retroalimentación a las personas. Como instrumento de retroalimentación de la información, es decir, de retroinformación a las personas como proporcionar orientación, autoevaluación, autodirección y autocontrol.

- Competencia personal: capacidad de las personas para aprender y asimilar nuevos y diversos conocimientos y habilidades.
- Competencia tecnológica: capacidad de asimilación del conocimiento de diferentes técnicas necesarias en el ejercicio de la generalidad y la multifuncionalidad.
- Competencia metodológica: capacidad de iniciativa y disposición para resolver problemas de diversa naturaleza.
- Competencia social: Capacidad de establecer relaciones con personas y grupos, así como trabajar en equipo.

## 6. CASO PRÁCTICO APLICADO EN SEMARNAT

### 6.1 ANTECEDENTES

En el mes de diciembre de 1994 se reformó la ley Orgánica de la Administración pública, creándose la Secretaría del Medio Ambiente, Recursos naturales y Pesca (SEMARNAP), dependencia del poder ejecutivo federal, destinada a entender de forma integral a la conservación y el aprovechamiento de los recursos naturales del país bajo la perspectiva del desarrollo sustentable.

La Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP) se crea con la fusión de la Ex –Secretaría de pesca (SEPESCA), su organismo desconcentrado Instituto Nacional de la Pesca (INP), las áreas de la Ex –Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH) relacionados con los recursos naturales y las de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) relativas al medio ambiente así como cuatro organismos desconcentrados: PROFEPA , INE, IMTA Y CONAGUA de los cuales solo los dos últimos cuentan con su propio órgano interno de control.

Con fecha 30 de noviembre del 2000, se publicó en el Diario Oficial de la Federación, en su edición vespertina el decreto por el que se reforman, adicionan y derogan entre otras, diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y de la Ley Federal de Pesca, en donde se modifican las atribuciones de la Secretaría del Medio Ambiente, Recursos naturales y Pesca, para dar paso a la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT).

Con este proceso de modificación, el 4 de junio del 2001 se publica en el Diario Oficial de la Federación el reglamento interior de la SEMARNAT, ante este suceso el Órgano Interno de Control tiene que dar atención a tres órganos desconcentrados INE, PROFEPA y CONANP.

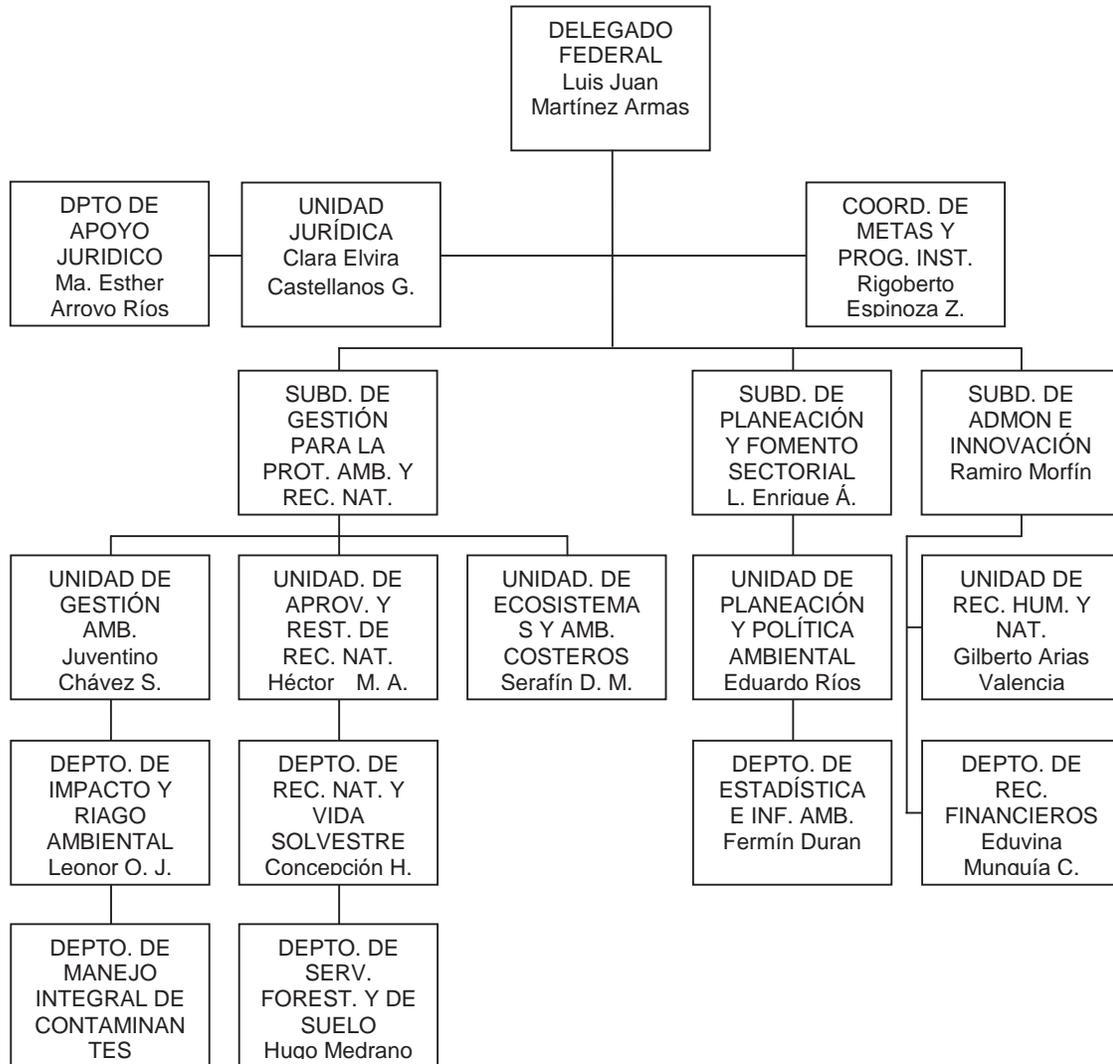
El Órgano Interno de Control en la SEMARNAT depende funcionalmente de la SECODAM, conforme a lo publicado en el Diario Oficial de la Federación el 24 de diciembre de 1996.

En el año de 1994 fue fundado la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) en el estado de Michoacán teniendo como su primer Delegado Federal al ING. ABDIAZ TOLEDO.

Delegados Federales los cuales fueron:

- ING: LUCIANO GROBET VALLARTA
- ING: FRANCISCO PLAMPLONA RANGEL
- ING: ALBERTO HUITRON NAVIA
- ING: RAMON PONCE CONTRARAS
- ING: EVERARDO PADILLA LOPEZ
- Ing. LUÍS JUAN MARTÍNEZ ARMAS.

## ORGANIGRAMA DE LA DELEGACIÓN FEDERAL EN EL ESTADO DE MICHOACÁN



## **6.2 SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES (SEMARNAT)**

### **¿Qué es SEMARNAT?**

La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) es la dependencia de gobierno que tiene como propósito fundamental "fomentar la protección, restauración y conservación de los ecosistemas y recursos naturales, y bienes y servicios ambientales, con el fin de propiciar su aprovechamiento y desarrollo sustentable" (Ley Orgánica de la Administración Pública, Artículo 32 bis reformada en el DOF del 25 de febrero de 2003).

### **Misión de la secretaría**

Incorporar en todos los ámbitos de la sociedad y de la función pública, criterios e instrumentos que aseguren la óptima protección conservación y aprovechamiento de nuestros recursos naturales, conformando así una política ambiental integral e incluyente dentro del marco del desarrollo sustentable.

### **Visión de la secretaría**

Un estado en el que todos abriguen una profunda y sincera preocupación por proteger y conservar el medio ambiente y utilizar sustentablemente los recursos naturales conciliando desarrollo económico, convivencia armónica con la naturaleza y diversidad cultural.

### **Objetivos generales**

- Promover el desarrollo sustentable, así como conducir y evaluar la política ambiental y de recursos naturales, con la participación de la sociedad.
- Promover la recuperación, conservación y aprovechamiento sustentable de los recursos forestales y servicios ambientales.
- Conservar los ecosistemas más representativos del país y su biodiversidad, especialmente las especies sujetas a alguna categoría de protección, con la participación corresponsable de todos los sectores sociales.
- Detener y revertir la pérdida del capital natural así como su contaminación de los sistemas que sostienen la vida, con la participación correspondiente de la sociedad.
- Administrar y preservar las aguas nacionales con la participación de la sociedad para lograr el uso sustentable de este recurso.

### **Actividades sustantivas**

- Formular, instrumentar, evaluar y difundir políticas y lineamientos para la protección del medio ambiente y el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, en un marco de integridad, transversidad, transparencia y mejora institucional.

- Conservar los ecosistemas y su biodiversidad.
- Fomentar y regular la protección del medio ambiente y el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales.
- Promover y vigilar el cumplimiento de la legislación ambiental y de los recursos naturales.

### **Funciones de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT).**

La Secretaría del Medio Ambiente es el órgano encargado de la formulación, ejecución y evaluación de la política estatal en materia ecológica; y le corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

- Aplicar y vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales en materia de ecología y protección al ambiente atribuidas al Ejecutivo Estatal;
- Formular, ejecutar y evaluar el Programa Estatal de Protección al Ambiente;
- Emitir los lineamientos destinados a preservar y restaurar el equilibrio ecológico y proteger el ambiente;
- Convenir con los Gobierno Federal, de las Entidades Federativas y de los Municipios del Estado, así como con los particulares, la realización conjunta y coordinada de acciones de protección ambiental;
- Establecer medidas y criterios para la prevención y control de residuos y emisiones generadas por fuentes contaminantes;
- Establecer sistemas de verificación ambiental y monitoreo de contaminantes;
- Implantar medidas y mecanismos para prevenir, restaurar y corregir la contaminación del aire, suelo, agua y del ambiente en general;
- Difundir los programas y estrategias relacionadas con el equilibrio ecológico y la protección al ambiente;
- Promover la educación y la participación comunitaria, social y privada, para la preservación y restauración de los recursos naturales y la protección al ambiente;
- Aplicar la normatividad para el manejo y disposición final de los residuos industriales, así como para la construcción de los sistemas de tratamiento de aguas residuales;
- Promover y ejecutar directamente o por terceros, la construcción y operación de instalaciones para el tratamiento de residuos industriales, desechos sólidos y tóxicos y aguas residuales;
- Concesionar la construcción, administración, operación y conservación de las instalaciones a que se refiere la fracción anterior;
- Promover, coordinar y participar en acciones de protección, conservación, reforestación, fomento y vigilancia de los recursos forestales en la Entidad;
- Regular y promover la protección y preservación de los recursos de fauna y flora silvestres en territorio del Estado;

- Declarar las áreas naturales protegidas de interés estatal;
- Fomentar, ejecutar y en su caso, operar parques y áreas verdes;
- Administrar, vigilar y controlar los parques naturales que tenga a su cargo;
- Promover y fomentar las investigaciones ecológicas;
- Emitir dictámenes técnicos para cuantificar el daño causado al ambiente;
- Aplicar las sanciones previstas en las disposiciones legales de la materia y promover la aplicación de las que correspondan a otras autoridades; Las demás que le señalen las leyes y reglamentos vigentes en el Estado.

### **Servicios que presta la secretaría: forestal y de suelos**

Se encargan de los procedimientos, incrementos y criterios de la dictaminación de programas de manejo forestal y autorización del aprovechamiento de recursos forestales maderables, no maderables, plantaciones forestales y centro de almacenamiento y transformación de de materias primas forestales.

#### **Tramites**

- Autorización de Cambio de uso de Suelo en Terrenos Forestales.
- Autorización de Aprovechamiento de Recursos Forestales Maderables y no Maderables
- Solicitud de Validaciones de Remisiones Forestales
- Registro Forestal Nacional
- Otros

### **Impacto ambiental**

Prevenir, mitigar y restaurar los daños al ambiente así como la regulación obras o actividades para evitar o reducir sus efectos negativos en el ambiente y salud humana. A través se plantean planes de desarrollo que sean compatibles con la preservación del medio ambiente y recursos naturales.

#### **Tramites**

- Recepción Evaluación y Resolución del Programa Preventivo de Accidente
- Recepción Evaluación y Resolución de Manifestación de Impacto Ambiental
- Recepción, Evaluación y Resolución del Estudio Técnico Justificativo
- Modificación de proyectos autorizados en Materia de Impacto Ambiental
- Solicitud de Exención de la Presentación de la MIA
- Otros

### **Vida silvestre**

Comprende a los organismos que subsisten sujetos a los procesos de evaluación natural y que se desarrollan libremente en su hábitat incluyendo sus poblaciones menores e individuales que se encuentran bajo el control del hombre.

## **Tramites**

- LIC. De Caza Deportiva. Anual y/o Indefinida
- Registro de UMA
- Autorización de Aprovechamiento Extractivo
- Exportación e Importación de Ejemplares partes y derivados de la vida silvestre.
- Registro de Club Cinegético
- Otros

## **Zona federal marítima terrestre y ambientes costeros.**

### **Tramites**

- Solicitud de Concesión
- Prorroga de la Concesión
- Solicitud para obtener un permiso de Construcción de Obras
- Solicitud para Ejercer el Comercio Ambulante.
- Autorización de Obras para ganar Terrenos al Mar o que modifiquen la Morfológica Costera.
- Otros

## **Dirección general de recursos materiales inmuebles y servicios**

Administración efectiva de los bienes y servicios que las unidades administrativas de los sectores requieren para cumplir con sus objetivos y programas que tienen encomendados, en apego a las disposiciones jurídicas y normativas aplicables.

Asegura la aplicación del programa administrativo sustentable en el sector medio ambiente.

## **Gestión ambiental**

Desarrollo de una estrategia estatal dirigida hacia la definición y establecimiento de objetivos en materia de calidad del aire con el fin de evaluar, prevenir, reducir y combatir los efectos nocivos para la salud humana y el medio ambiente.

### **Tramite**

- Cedula de Operación Anual
- Licencia Ambiental Única
- Permiso de Combustión a Cielo Abierto
- Otros

## **Materiales y actividades riesgosas**

Aplicar la política general sobre materiales y residuos peligrosos, suelos contaminados con estos y la realización de actividades altamente riesgosas así

como expedir y autorizar evaluaciones, resoluciones, opiniones y recursos en esta materia.

### **Tramites**

- Autorización para Recolección y Transporte de Residuos Peligrosos
- Alta como Empresa Generadora de R.P.B.I
- Registro como Generador de Residuos Peligrosos
- Registro para la Auto determinar la categoría de Generación de Residuos
- Reporte Semestral de Residuos Transportados para su Reciclaje y Disposición Final.
- Autorización para el almacén (Acopio) de R.P.B.I
- Otros.

### **Distribución departamental en la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT).**

- Delegación
- Subdelegación de Planeación y Fomento Sectorial.
- Subdelegación de Gestión para la Protección Ambiental y de los Recursos Naturales.
- Subdelegación de Administración y de Innovación Gubernamental.
- Planta baja y radio.

### **Lineamientos relacionados con la Dirección General de Desarrollo Humano y Organización.**

Todas las propuestas de reestructuración y/o modificación a la estructura orgánica y ocupacional deberán ser remitidas a la DGDHO para su análisis, dictamen de viabilidad y, en su caso, presentación, para su autorización ante la Oficialía Mayor, con la finalidad de gestionar su registro, ante la SHCP y SFP, conforme a los lineamientos que se establezcan.

Las solicitudes de reestructuración y/o modificación a las estructuras orgánicas deberán presentarse necesariamente con la información requerida completa y firmada, para determinar su viabilidad.

### **Manuales de organización**

De conformidad con los artículos de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y el Reglamento Interno de la SEMARNAT, las UR deberán contar con su manual de organización, de acuerdo con los lineamientos que para efecto emita la Oficialía Mayor a través de la DGDHO.

### **Manual de organización general**

La DGDHO será la responsable de la integración del Manual de Organización General de la SEMARNAT, así como de la gestión ante las autoridades correspondientes para su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

### **Ingreso**

El ingreso de personal a los puestos sujetos al SPC, gabinetes de apoyo y libre designación, deberá realizarse de conformidad con los lineamientos y procedimientos internos establecidos para cumplir con las disposiciones de la Ley del Servicio Profesional de Carrera (LSPC).

La DGDHO será la responsable de la aplicación de los lineamientos internos para el ingreso de personal a nivel central, a través de los enlaces de las UR solicitantes de algún ingreso, el coordinador o enlace administrativo, y en las Delegaciones Federales, de las Subdelegaciones de Administración e Innovación.

El ingreso de personal a puestos de confianza, gabinetes de apoyo y libre designación, se llevara a cabo de acuerdo con los lineamientos establecidos por la DGDHO.

Para difundir las convocatorias a cubrir puestos vacantes, las UR de la Secretaría deberán apegarse a los lineamientos internos para la operación del Subsistema de Ingreso en las UR de la SEMANAT y al respectivo procedimiento.

La ocupación temporal, en los casos excepcionales previstos en el artículo 34 de la LSPC, por servidores públicos de carrera de nivel jerárquico inferior con base en el artículo 52 y los movimientos laterales de servidores públicos, se llevara a cabo con base en la normatividad vigente, misma que será difundida por la DGDHO a las UR para su operación.

En ningún caso podrá excluirse de contratación a candidatos del sexo femenino por encontrarse en estado gravidez.

### **Desarrollo integral de capital humano**

La DGDHO, como responsable del desarrollo integral del capital humano de la SEMARNAT, a través de la Dirección de Profesionalización y Desarrollo del Capital Humano (DPDCH) instrumentara las acciones necesarias para impulsar de forma integrada y paralela el desarrollo humano y el desarrollo profesional de su personal, cuyos lineamientos seguirán el siguiente esquema:

#### **Capacitación, especialización y actualización para todo el personal**

Cursos, talleres, diplomados, seminarios, conferencias, simposios, entre otros, que no pertenezcan al concepto de formación académica, incluyendo todos aquellos conceptos implementados en la LSPC, deberán estar registrados y serán programados, implementados y evaluados mediante los procesos que para tal efecto se emita.

Los temas de capacitación solicitados deberán estar vinculados a las funciones, responsabilidades, planes individuales de carrera y de desarrollo y/o metas individuales y/o colectivas o las que se dispongan, para lograr la especialización o actualización necesarias para ello.

Las UR en oficinas centrales y en delegaciones federales deberán contar con un enlace de capacitación, quien será el responsable de la formulación, ejecución, evaluación, captura de resultados y seguimiento de su programa, así como de lo que para fines de su capacitación, sea requerido

Es obligación del servidor público registrarse, confirmar su asistencia y participar en los eventos en los que solicite su inscripción. Las inscripciones deberán contar con la aprobación del jefe inmediato.

Los titulares de las UR en oficinas centrales y en delegaciones federales deberán proporcionar al personal las facilidades necesarias para cumplir con los eventos y acciones de capacitación previamente autorizadas, así como asegurarse de su asistencia a los mismos, la DPDCH proporcionara las acciones de capacitación necesarias para que los servidores públicos realicen cuando menos 40 horas de capacitación al año.

El personal nuevo, deberá participar en el programa de inducción de la SEMARNAT, en el periodo más próximo a su ingreso, mismo que incorpora lo establecido por la SFP y es coordinado por la DPDCH.

Por dicha acción recibirá una constancia, cuya copia deberá ser requerida por su enlace de capacitación, para que esta sea integrada al expediente del interesado dentro de los 60 días naturales posteriores a su ingreso.

Asimismo, las delegaciones deberán seguir el programa de inducción y dar cumplimiento a todo lo mencionado.

Se consideraran los perfiles de requerimientos de los puestos y los objetivos de cada UR, así como la información de necesidades de capacitación derivadas de los subsistemas de certificación de capacidades, de evaluación de desempeño y de desarrollo profesional.

Los órganos desconcentrados serán responsables directos de integrar y operar al PAC correspondiente, así como su presupuesto de capacitación, el presupuesto de becas y emitir los lineamientos para su ejecución, dentro del marco que para ello establece la SEMARNAT.

La DPDCH formulara, integrara y en su caso modificara el programa y presupuesto de capacitación así como el presupuesto de becas para los servidores públicos tanto de base como de confianza.

En cada delegación federal, el titular es responsable de asegurar la correcta operación del centro y de que el personal que coordina la evaluación de capacidades cumpla de manera honesta y transparente.

### **Evaluación del desempeño**

La DGDHO hará del conocimiento del Comité Técnico de Profesionalización, el concentrado de los objetivos o metas institucionales, las metas de desempeño, individuales y colectivas así como los resultados de evaluación del desempeño anual y las inconformidades que en este proceso se presenten.

La DGDHO emitirá los lineamientos y metodología para el establecimiento de metas de desempeño individuales y colectivas, así como de evaluación del desempeño en su fase anual.

De igual forma, derivado del tema de evaluación, la DGDHO emitirá los lineamientos y metodología correspondiente a los diversos procesos de evaluación del: premio del empleado del mes, premio nacional de administración pública, premio de estímulos y recompensas del personal operativo.

### **Desarrollo profesional**

La DPDCH coordinará la elaboración de los planes individuales de carrera y los planes individuales de desarrollo de los servidores públicos de carrera titulares, con base en los lineamientos que emita la SFP.

Las propuestas de los planes individuales de carrera y los planes individuales de desarrollo de los servidores públicos de carrera titulares, serán sometidos por la DGDHO al comité técnico de profesionalización para su análisis y en su caso autorización.

### 6.3 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Especificaciones para la aplicación de la encuesta que se llevo a cabo en la Subdelegación de Administración e Innovación de la SEMARNAT.

**Población a investigar:** Empleados que laboran en la Subdelegación de Administración e Innovación de la SEMARNAT, Delegación Federal en Michoacán y cuyo universo es de 154.

**Muestra:** Se definió la muestra de 23 personas, que es total del personal que labora en la subdelegación de administración e innovación de la SEMARNAT y el cual representa el 15% del universo.

**Instrumento:** Se trata de un cuestionario que consta de 10 preguntas en función de las preferencias del encuestado, y una pregunta abierta a consideración del mismo.

**Facilidades para su aplicación:** Se otorgaron facilidades por parte de la delegación para llevar a cabo la investigación, debido a que se prestó el servicio social en el departamento de Subdelegación de Administración e Innovación de la SEMARNAT.



## 6.4 CUESTIONARIO



### CON RELACIÓN AL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Amable trabajador de la SEMARNAT. El presente cuestionario tiene como finalidad conocer sus comentarios muy valiosos, en relación al proceso de evaluación del desempeño.

**INSTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente las preguntas y Marque con una (x) cada respuesta que considere mejor.

Sexo: F\_\_\_ M\_\_\_

Edad: \_\_\_

1. ¿Cuánto años tiene usted laborando en la SEMARNAT?

1-3 años\_\_\_ 3-5 años\_\_\_ 5-7 años\_\_\_ Más de 7 años\_\_\_

2. ¿Usted sabe en qué consiste una evaluación del desempeño?

Si\_\_\_ No\_\_\_

3. ¿Usted ha participado en un proceso de evaluación del desempeño?

Si\_\_\_ No\_\_\_

4. ¿Conoce usted cada qué tiempo el supervisor lleva a cabo un proceso de evaluación del desempeño? Si\_\_\_ No\_\_\_

Cada 6 meses\_\_\_ Cada año\_\_\_ Cada 2 años\_\_\_ Más de 2 años\_\_\_

5. ¿Qué tanto se ha beneficiado usted con el proceso de evaluación de desempeño?

Mucho\_\_\_ Poco\_\_\_ Muy poco\_\_\_ Nada\_\_\_

6. ¿Cuándo finaliza el proceso de evaluación le informan a usted los resultados acerca de su desempeño actual?

Si\_\_\_ A veces\_\_\_ Nunca\_\_\_

7. ¿A usted le han propuesto alternativas para mejorar su desempeño?

Si\_\_\_ No\_\_\_

8. ¿Qué tan importante es para usted su participación en el proceso de evaluación del desempeño?

Muy importante\_\_\_ Poco importante\_\_\_ Nada importante\_\_\_

9. ¿Qué tanto usted conoce los estándares para un mejor desempeño dentro de su puesto?

Muy bien\_\_\_ Poco\_\_\_ Nada\_\_\_

10. ¿Cómo califica usted el proceso de evaluación del desempeño?

Muy bueno\_\_\_ Poco bueno\_\_\_ Nada bueno\_\_\_

11. ¿Qué sugerencias daría usted para llevar a cabo una eficaz y eficiente evaluación del desempeño?

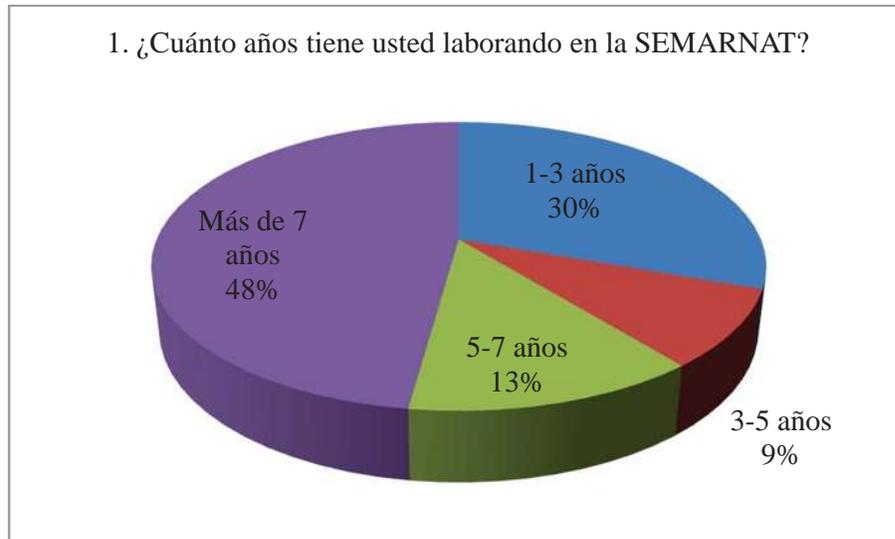
---

---

*Muchas Gracias por su participación.*

## 7. SÍNTESIS GRAFICA Y PORCENTUAL

1. ¿Cuánto años tiene usted laborando en la SEMARNAT?			
1-3 años	3-5 años	5-7 años	Más de 7 años
7	2	3	11



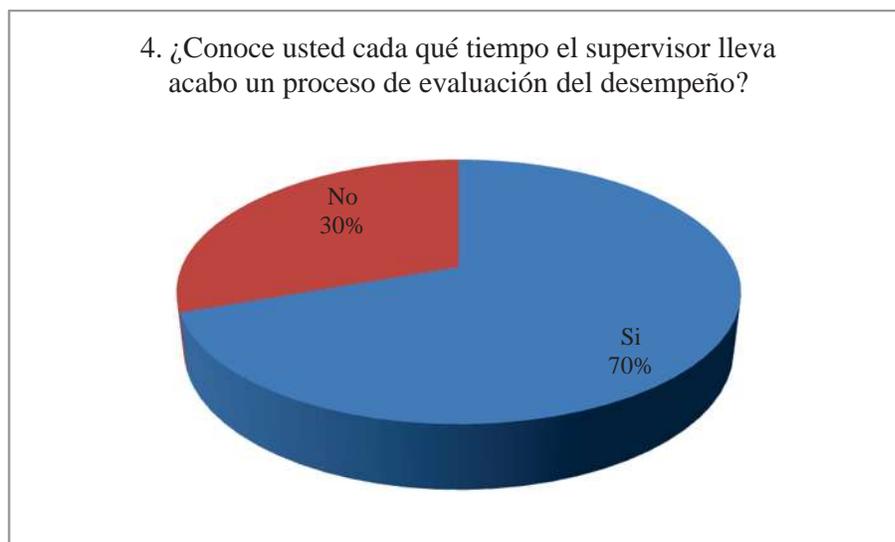
2. ¿Usted sabe en qué consiste una evaluación del desempeño?	
Si	No
19	4

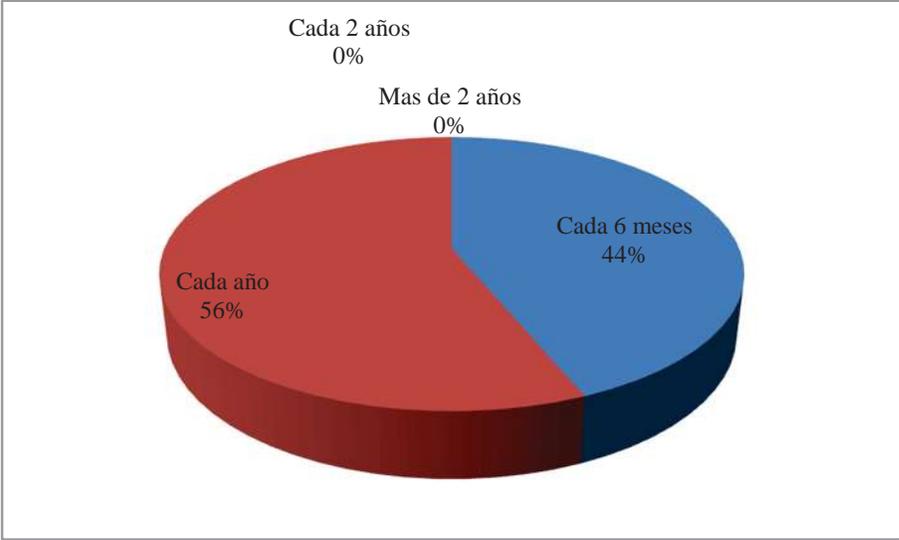


3. ¿Usted ha participado en un proceso de evaluación del desempeño?	
Si	No
17	6



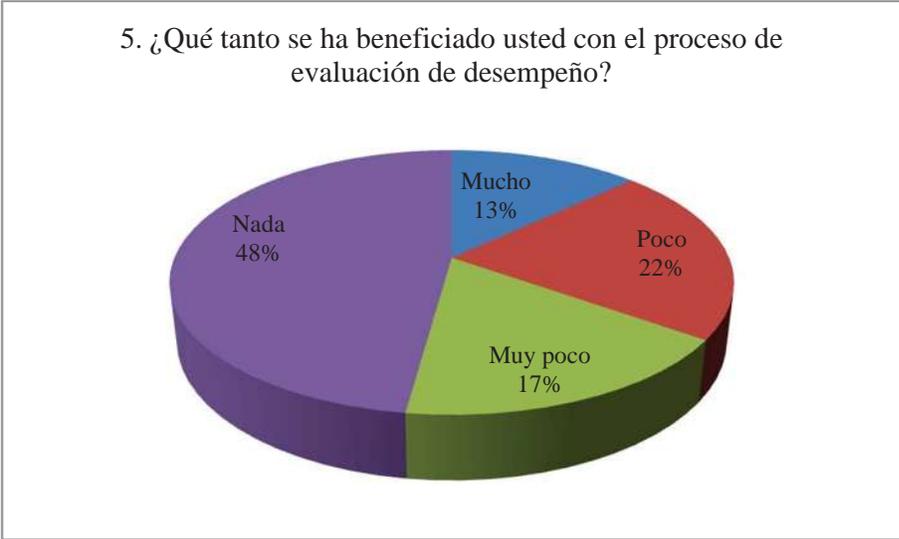
4. ¿Conoce usted cada qué tiempo el supervisor lleva a cabo un proceso de evaluación del desempeño?			
Si		No	
16		7	
Cada 6 meses	Cada año	Cada 2 años	Más de 2 años
7	9	0	0



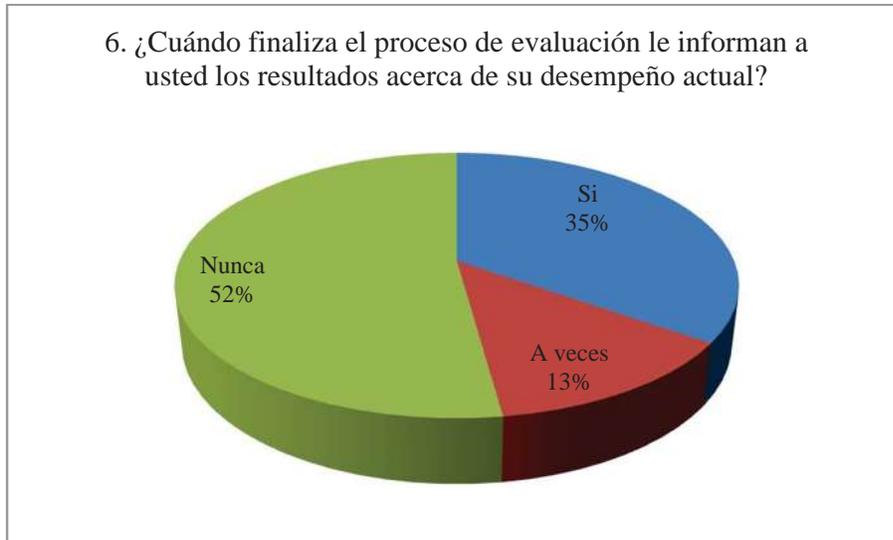


5. ¿Qué tanto se ha beneficiado usted con el proceso de evaluación de desempeño?

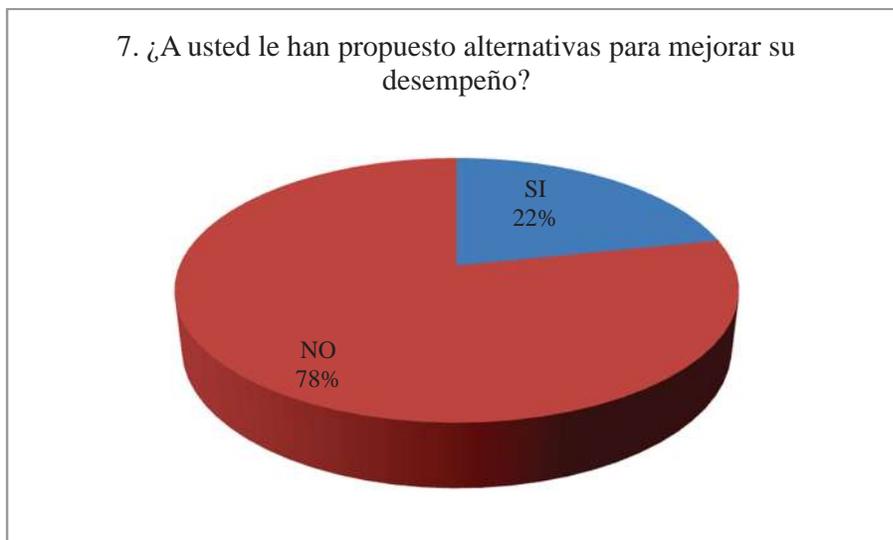
Mucho	Poco	Muy poco	Nada
3	5	4	11



6. ¿Cuándo finaliza el proceso de evaluación le informan a usted los resultados acerca de su desempeño actual?		
Si	A veces	Nunca
8	3	12



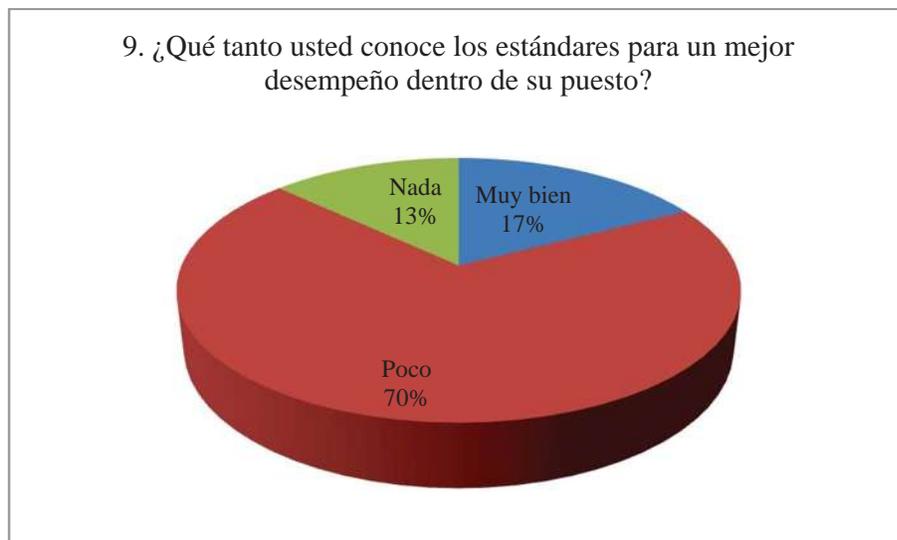
7. ¿A usted le han propuesto alternativas para mejorar su desempeño?	
SI	NO
5	18



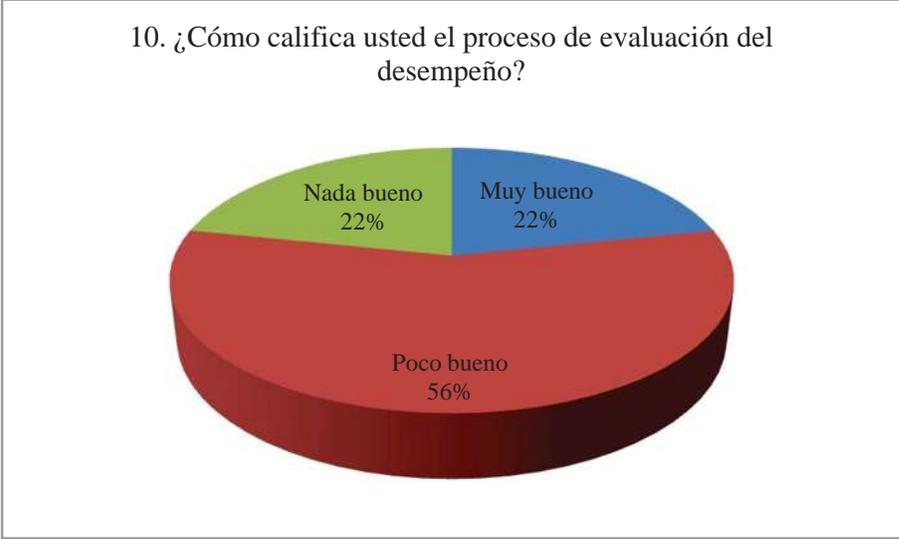
8. ¿Qué tan importante es para usted su participación en el proceso de evaluación del desempeño?		
Muy importante	Poco importante	Nada importante
12	6	5



9. ¿Qué tanto usted conoce los estándares para un mejor desempeño dentro de su puesto?		
Muy bien	Poco	Nada
4	16	3



10. ¿Cómo califica usted el proceso de evaluación del desempeño?		
Muy bueno	Poco bueno	Nada bueno
5	13	5



## 7.1 CONCLUSIONES

Para los empleados de la Subdelegación de Administración e Innovación de la SEMARNAT es importante la participación que ellos tienen en una evaluación del desempeño y esto se debe por qué ellos están interesados en conocer su desempeño actual dentro del puesto que ellos laboran y que debido a la poca información que los trabajadores reciben por parte de su gerente, consideran algunos que el proceso de evaluación es poco bueno.

En la Subdelegación de Administración e Innovación y en cualquier Subdelegación de la SEMARNAT se aplica la misma evaluación para todos y por tal motivo se recomienda que el proceso de evaluación del desempeño sea diferente para cada nivel jerárquico, porque cada puesto de cada nivel tiene diferentes características a ocupar tanto psicológicas como físicas.

De los resultados obtenidos con el trabajo de investigación realizada llegamos a la conclusión que los objetivos se alcanzaron favorablemente por qué obtuvimos información por parte de los empleados, ya que la mayoría tienen conocimientos y están interesados en su desempeño actual en cuanto al trabajo que realizan dentro de la organización, asimismo la delegación lleva a cabo programas de evaluación del desempeño continuamente dentro de ella.

De esta manera se comprobó nuestra hipótesis: Mediante la aplicación de un método de evaluación del desempeño en cualquier subdelegación de la SEMARNAT, se conoce el desempeño actual del personal y ayuda a mejorar su trabajo dentro de la organización. Ya que obtuvimos información muy importante por parte de los empleados, pues ellos nos indican que en la aplicación de una evaluación del desempeño idóneo, se puede conocer el potencial de su desempeño actual de los empleados, así como la manera de mejorar su trabajo dentro de la empresa y atacar sus debilidades.

## 7.2 PROPUESTAS

Propuestas que se deben de tener en cuenta para una mejor evaluación del desempeño y a continuación se mencionan:

1. Tener para cada nivel jerárquico una evaluación diferente, acorde a sus demandas de trabajo.
2. Tener una buena comunicación por parte de los involucrados en una evaluación del desempeño durante todo el proceso para ser eficiente y eficaz.
3. Informarles el desempeño actual de cada trabajador al término de una evaluación del desempeño.
4. Ofrecerles alternativas al trabajador para un mejor desempeño.
5. Fomentar el interés de ambas partes, tanto del evaluador como el evaluado.
6. Siempre tener como fundamento la descripción de los puestos evaluar.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

Arias Galicia L. Fernando y Heredia Espinosa Víctor, Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño, Quinta edición, Editorial Trillas, México, 2006.

B. William y Keith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, 5ª Ed., Editorial Mc Graw Hill, México, 2000.

Bohlander George y Snell Scott, Sexta Edición, 14ª. Ed. Editorial CENGAGE Learning, México, 2008.

Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Quinta edición, Editorial Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá, Colombia, 1999.

Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, Primera edición, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá, Colombia, 2004.

Chruden y Sherman, Administración de Personal, Editorial Continental, México, 1997.

De Cenzo David D. y Robbins Stephen P., Administración de Recursos Humanos, Primera edición, Editorial Limusa Wiley, México, D.F. 2001.

Dessler Gary y Varela Ricardo, Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano, Segunda Edición, Editorial Pearson Education Inc., 2002

Dessler Gary, Administración de personal, Sexta edición, Editorial Jhon Wiley & Sons Inc., New York.

Rodríguez Valencia Joaquín, Administración Moderna de Personal. Fundamentos, Editorial Thomson, México, D.F. 2002.

R. Wayne Mondy y Robert M. Noé, Administración de Recursos Humanos, Novena edición, Editorial Pearson, 2005.

## **PAGINAS DE INTERNET**

<http://www.semarnat.gob.mx/Pages/Inicio.aspx>

<http://www.semarnat.gob.mx/estados/Paginas/michoacan.aspx>