

Evaluación del Desempeño por Competencias

Aurea Judith Vicente-Pinacho^a, César Sánchez-Hernández^b, María Soledad Luna-Martínez^a

Resumen

El mejoramiento de las competencias del capital humano es el pilar fundamental del éxito de cualquier empresa. En este escrito, se implementa una metodología para evaluar el desempeño de profesionistas del área de administración en su entorno laboral y formativo. En el momento del estudio, los profesionistas que participaron cursaban un posgrado y trabajaban, y aplicaron la metodología de manera activa dentro de un modelo de evaluación. El modelo aquí presentado se integra de dos partes, la primera corresponde a la evaluación de competencias que se desarrollan en el proceso de enseñanza-aprendizaje y que se requieren alcanzar por el profesionista en su desempeño diario; por otro lado, el modelo incluye la evaluación con los indicadores de desempeño tradicionales empleados para evaluar cualitativamente el desempeño. La evaluación es de 360 grados, lo que significa que los evaluadores son sus clientes internos y externos, se incluyeron a jefes directos, colaboradores, colaterales, proveedores y en el ámbito formativo a profesores, compañeros de clase y personal administrativo de su institución. Los resultados indican que las competencias profesionales y de formación humana evaluadas son de buenas a óptimas a nivel grupal, ello muestra la eficacia y eficiencia alcanzadas por los profesionales de administración respecto a los parámetros previstos en la planeación estratégica de su institución académica. Los resultados permiten la retroalimentación de los profesionistas, con lo que se puede optimizar su desenvolvimiento en el ámbito profesional y de formación. El modelo muestra muchas ventajas respecto a sistemas de evaluación tradicionales.

Palabras clave: Evaluación, competencias, metas, retroalimentación.

Introducción

En el campo laboral se pueden encontrar muy diversas formulaciones y expresiones en torno al tema del mejoramiento del desempeño laboral, entre las que destacan: alcance de metas cuantitativas y enfoques cualitativos. La perspectiva centrada en la evaluación por competencias se presenta entonces como una opción alternativa. En los últimos años la literatura sobre competencias

Abstract

Improving the skills of personnel is the cornerstone of any successful company. This work implements a methodology for evaluating the performance of administration area professionals in their work and training environment. At the time of the study these professionals were training at the graduate level and actively working within an evaluation model consisting of two parts. The first assessment was of skills they developed in the center of the teaching-learning, to achieve the required professionalism in their daily work regarding the institution vision and mission projects in process. On the other side the model included traditional indicators of performance to qualitatively assess the performance. This evaluation is 360 degrees indicating that the evaluators are the internal and external customers including direct supervisors, employees, collateral, and in the field of training teachers, classmates and administrative staff of the institution. The results show that personnel training and professional skills evaluations are good to optimal on a group level, indicating the effectiveness and efficiency achieved by management professionals regarding the planned parameter in the strategic planning of their academic institution. The results allow feedback, which can improve and optimize the development of professionals in their field and training. This methodology shows many advantages over traditional evaluation systems.

Keywords: evaluation, skills, goals, feedback.

se ha incrementado y en ella se presentan diversas interpretaciones relacionadas con el término de "competencia", así como algunas alternativas para poder emplear estas interpretaciones en diversos ámbitos, desde la formación escolar básica hasta la formación superior. La literatura también se concentra en realizar reportes sobre alguna experiencia en donde se ha aplicado la perspectiva de

^a Nova Universitas, Carretera a Puerto Ángel Km. 34.5, C.P. 71513; Ocotlán de Morelos, Oaxaca. México.

^b Universidad de la Cañada, Carretera Teotitlán, San Antonio Nanahuatipán Km 1.7 s/n. Paraje Titlacuatitla, C.P. 68540; Teotitlán de Flores Magón, Oaxaca, México.

Correspondencia: Aurea Judith Vicente-Pinacho
Universidad de la Cañada
Correo electrónico: covi49@hotmail.com

las competencias; o bien, en proponer estrategias para elaborar planes o programas de estudio bajo esta visión (Jiménez, *et ál.*, 2010).

Las competencias provienen de las calificaciones profesionales, vistas éstas como un conjunto de tareas complejas, inherentes a un determinado trabajo. Las calificaciones profesionales se usaron desde su origen para establecer salarios y negociaciones colectivas, eran medidas mediante el diploma y la antigüedad, lo que significa que estaban integradas por experiencia y aprendizaje adquirido en el propio desempeño del cargo y requerían un tiempo de capacitación en el trabajo para su dominio. Ese tiempo invertido por las empresas para capacitar a sus empleados y hacerlos expertos, aptos para impulsar su producción es uno de los motivos que llevó a exigir a las instituciones educacionales que se ocupasen de preparar al profesional en las funciones y tareas propias del empleo. Sin embargo, ello no significa que la escuela deba responder en forma exclusiva a esa exigencia. Sí, le corresponde la responsabilidad de formar para el trabajo creador y productivo, pero también le compete la responsabilidad de generar calidad de vida y promover el bienestar de la sociedad en general. Hoy se exige que la institución educativa forme en los años de estudio personas competentes; esto condiciona la formación del profesional e impone vincularla con el campo profesional o de desempeño social, porque la sola ejercitación académica y la adquisición de conocimientos no garantizan dominio y pericia en las competencias profesionales, aún menos si esa formación se hace por asignaturas o disciplinas aisladas sin un hilo integrador que permita aprehender la complejidad e interrelaciones de funciones y sistemas propios del ejercicio profesional y social (Andión, 2007).

Uno de los grandes problemas de la Educación Basada en Competencias (EBC) es el diseño y aplicación de adecuados sistemas de evaluación para determinar, por una parte, el logro, por los alumnos, de las competencias previstas en los objetivos curriculares y, por otra, la efectividad de los programas. Probablemente este problema está vinculado a la complejidad del propio constructo competencia, semánticamente próximo a otros conceptos como habilidad, destreza, aptitud, etc., pero también a la dificultad de construir procedimientos evaluativos de alta validez, adecuados a las exigencias de este enfoque educativo. De

modo más general, podríamos explicar el fenómeno de la problemática evaluativa en EBC por la relación singular entre la evaluación y su objeto. En efecto, la función de la evaluación en educación, igual que en el resto de los sistemas sociales artificiales, es optimizar su estructura, proceso y producto actuando como un mecanismo de retroalimentación de tales sistemas para asegurar su permanencia, eficacia y funcionalidad. Esa relación, obviamente, es recíproca: a) el enfoque dado a la educación determina en gran medida la naturaleza, alcance y rasgos del modelo evaluativo; b) el modelo de evaluación, a su vez, influye decisivamente en el producto y el proceso de la Educación (De la Orden, 2009).

Características del sistema de educación superior en México

Uno de los obstáculos de México para el desarrollo de una economía basada en las oportunidades del conocimiento se deriva de los graves problemas de la educación superior. Ésta enfrenta rezagos importantes en varios rubros, en especial en lo relativo a su financiamiento, al cual sólo se le dedica 0.81% del producto interno bruto, uno de los presupuestos más bajos dentro de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE); además, 90% del presupuesto asignado se dedica a gastos ordinarios y de operación (Rubio, 2006). Aunque ha aumentado de modo considerable la cobertura de la educación superior, aún continúan siendo insuficientes los recursos humanos formados dentro de ella.

Lo anterior se pone en evidencia con el hecho de que en 2007-2008 ésta apenas alcanzó una cobertura nacional de 26.8% de la población. A lo anterior, se añade que la eficiencia terminal en este nivel alcanza únicamente 57.2% (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior [ANUIES], 2008). En Andión (2007) se sostiene que 90% de las Instituciones de Educación Superior (IES) se dedican exclusivamente a la docencia y la investigación se concentra en las universidades públicas estatales y en los centros de investigación. Esto es parte de la explicación de los siguientes datos: a) el factor de impacto de los artículos que se producen en México es de 3.16, lo cual es inferior a la media mundial de 4.82; b) el número de patentes nacionales concedidas en

2008 fue 197 contra 10 243 extranjeras y c) sólo existen registrados en el ámbito nacional 574 inventores, de los cuales 242 (42.2%) se ubican en el Distrito Federal y el Estado de México (Instituto Nacional de Geografía y Estadística [INEGI], 2009).

Situación del posgrado

El posgrado debe constituir el fundamento en que se basa la generación del conocimiento en las IES, y desde el cual se ha de partir para aumentar el impacto de dichas instituciones en las regiones. A pesar del indiscutible papel del posgrado en la generación y aplicación de conocimientos y tecnologías, no son halagadoras sus cifras de crecimiento, las cuales son casi uniformes: en 1995, representaba 5.4% del nivel de licenciatura, y ascendió en el transcurso de casi diez años a únicamente 7.3%; ascenso de 6.6% comparándolo con el nivel de licenciatura. Por otra parte, del total de la cobertura del posgrado, sólo 7.9% pertenece a programas de doctorado (INEGI, 2009).

Al fenómeno anterior se une la falta de proporción del crecimiento de la matrícula en el posgrado: mientras en las áreas sociales y administrativas creció entre 1994-2004 en 11%, en las ciencias naturales, 2%; en las ingenierías y tecnológicas, 5%; incluso en las ciencias de la salud experimentó un descenso de 9%. Otro dato que ilustra el desbalance del posgrado por área del conocimiento es que en 2008, según la ANUIES (INEGI, 2009), se titularon 174 282 estudiantes de posgrado, de los cuales 80 376 (46.1%) eran de ciencias sociales y administrativas. Vale la pena comentar que sólo 244 (5.3%) de los 4 600 programas de posgrado existentes en el país cumplen con los requisitos para ser considerados de alto nivel o competentes a escala internacional. Por otro lado, de 5 313 programas de posgrado existentes en el país, sólo 1 216 (22.9%) se encuentran en el padrón de excelencia del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt).

La evaluación del desempeño es un procedimiento sistemático y objetivo para determinar el valor de la aportación que hace una persona, y consiste en la revisión formal de los resultados dentro de una organización o grupo, además de que guía y orienta los esfuerzos de trabajo, corrigiendo oportunamente las desviaciones. El trabajo que presentamos a continuación tiene como finalidad conocer el desempeño de cada uno de los

profesionistas de la maestría en administración mediante una evaluación, para detectar personas clave para una organización e identificar posibles candidatos, y también descubrir en qué medida es productivo y si podrá mejorar su rendimiento futuro, creando como resultado un tema interesante para medir de manera objetiva los alcances observados durante su formación. Por tal motivo, se realizaron evaluaciones con niveles de competencias y la información obtenida nos sirvió para diseñar un enfoque técnico con gráficas de cada estudiante de maestría en administración, con lo que identificamos las posibles áreas de mejora y desarrollo (Andión, 2007).

Justificación de la evaluación por competencias

En primer lugar nos hallamos inmersos en la sociedad del conocimiento. Estamos rodeados de información. Ésta se crea rápidamente y también queda obsoleta rápidamente. En los últimos años ha crecido exponencialmente la información que circula por la red. De hecho, lo importante no es la información sino el conocimiento. Al haber exceso de información que no podemos digerir, nos intoxicamos. Ante ello es necesario ser capaz de seleccionar la información de entre un abanico vastísimo de posibilidades, procesarla, tratarla, interpretarla, y apropiarse de ella para generar el conocimiento necesario que nos permita resolver las situaciones que se nos presenten. Eso es precisamente lo que pretenden los diseños de evaluación por competencias: que las personas desarrollen capacidades amplias, que les permitan aprender y desaprender, a lo largo de toda su vida, para adecuarse a situaciones cambiantes. Es posible que no ocupemos el mismo puesto de trabajo toda la vida. Quizá no desempeñemos ni siquiera la misma profesión. Necesitamos conocimientos, habilidades y actitudes que nos faciliten esa flexibilidad que se hará imprescindible. Por ello, se hace cada vez más necesaria una formación integral que permita a las personas enfrentarse a una sociedad incierta (Cano, 2008).

Objetivos

El objetivo del sistema de evaluación del desempeño es orientar la actuación de cada uno de los integrantes del grupo A-037 midiendo el nivel de competencia individual y grupal, buscando adecuar

a cada uno de las tareas que le sean más afines, evaluando competencias como: actitud analítica y crítica, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, capacidad de integración y liderazgo, definidas con respecto a la visión y misión de la Institución donde se forman, con el fin de obtener un rendimiento óptimo y satisfacción que por resultado tendrá o permitirá una mejora primero de forma individual buscando ser competentes en términos de aptitud para ir de la mano con las necesidades que se presenten grupalmente.

A partir de la evaluación se generará un mejor desarrollo para los participantes de este grupo, contribuyendo a su futuro y haciendo más competitivo el mercado laboral en sus distintas áreas de desarrollo.

Metodología

A lo largo de los años se ha ido delimitando el significado de lo que son las competencias hasta llegar a designar únicamente aquellos comportamientos observables que contribuyen al éxito de una tarea. Siguiendo esta caracterización conviene distinguir entre dos tipos de comportamientos: esporádicos y habituales. Ciertos comportamientos esporádicos, como el tener una idea creativa, podrían contribuir en gran medida al éxito de una tarea o misión. Sin embargo, el término competencia se usa correctamente solo cuando designa comportamientos habituales, debido a que son los hábitos los que dan a las competencias su carácter productivo. Por lo tanto, una definición correcta del término competencia sería aquel comportamiento observable y habitual que posibilita el éxito de una persona en su actividad o función. Las competencias son objetivas en cuanto a que son observables, pero son también subjetivas en cuanto a que la percepción de las mismas depende del observador. (Hamel & Prahalad, 1997).

Competencias intrínsecas

Es el grupo de competencias que se refiere a la capacidad individual de un profesional (su capacidad ejecutiva y de liderazgo) tales como:

- 1.- Actitud analítica y crítica: Manejo efectivo del proceso de captación de datos y de los elementos constitutivos de la realidad para el ordenamiento lógico de ideas, así como de

situaciones abstractas con el fin de estructurar ideas y soluciones.

- 2.- Comunicación: Manejo adecuado de los mensajes, canales y medios de comunicación para generar información oportuna, veraz, concreta y congruente, garantizando la retroalimentación efectiva.
- 3.- Toma de decisiones: Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones, en diferentes conceptos.
- 4.- Liderazgo: Consiste en una acción que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia.

Competencias extrínsecas

Son el conjunto de competencias necesarias para que un profesional se relacione con su entorno y los miembros del grupo al que pertenece, como:

- 1.- Trabajo en equipo: Capacidad de trabajar juntos hacia una visión común por medio del compañerismo, solidaridad y sentido de pertenencia.
- 2.- Capacidad de integración: Es un proceso que posibilita a las personas la participación activa dentro de un grupo con eficacia, con la aceptación al cambio.

Relevancia del modelo de competencias

El contexto socioeconómico mundial y nacional revela una amplia necesidad de buscar nuevas formas de enfrentar desafíos altamente exigentes. En la actualidad fenómenos como la globalización, el desarrollo tecnológico, etc., llevan a exigir a los profesionales que sean cada vez más competitivos; esto se traduce en que deben elevar sus rangos de eficiencia, conocimientos y capacidad de innovación. Estos altos estándares únicamente pueden ser cumplidos si a los profesionales (maestros en administración) se les hacen mayores exigencias de rendimiento, acompañadas por la necesidad de incrementar sus habilidades a través de procesos de capacitación y desarrollo permanentes. Esto desde luego confronta a los profesionales y sus organizaciones sobre el cómo enfrentar tales exigencias.

Según Hay Group (1997), el proceso de Evaluación del Desempeño es un ciclo integrado

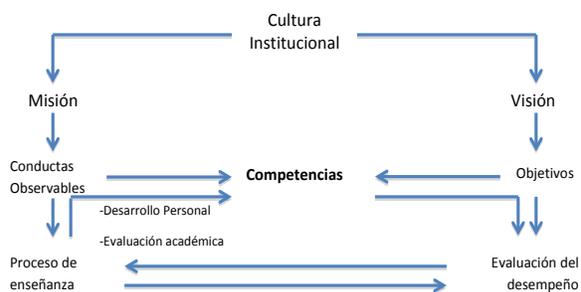


Figura 1. Evaluación del desempeño basada en competencias.

de planificación que involucra definiciones de las responsabilidades y determinación al inicio del período de los objetivos y metas junto con asesoramiento mediante información sobre el desempeño, desarrollo personal y una revisión del desempeño al final del período realizado conjuntamente por los superiores y los empleados (académicos y compañeros de aula).

Definición de competencias y criterios para evaluación

- Seleccionar aquellos objetivos, medibles, pertinentes, consistentes, cuantitativos o cualitativos. A partir de la misión y visión establecida por los miembros del grupo, se identifican los factores claves que se pretenden lograr al final de su formación.
- Definir una cantidad suficiente de criterios, de distinto nivel de exigencias y especificidad.
- Una vez determinados estos factores clave se traducen en competencias, las cuales serán consideradas como competencias de carácter intrínseco y extrínseco, vitales para el éxito de un maestro en administración en el entorno laboral.
- Con base en las competencias extrínsecas e intrínsecas fueron desarrollados los comportamientos observables que fueron los caracteres de medición de objetivos al momento de la evaluación por parte de los académicos, compañeros de aula y jefes directos en sus instituciones de trabajo.

Definición del modelo de evaluación

- Evaluar competencias significa diseñar instrumentos para que el maestro en administración demuestre con evidencias (conductas observables) que puede realizar las tareas con competencia, debido a que el desarrollo de

las competencias requiere ser comprobado en la práctica, mediante el cumplimiento de criterios de desempeño o criterios de evaluación claramente establecidos.

- El cuerpo principal de la evaluación será diseñado bajo el modelo de evidencias de desempeño, en el cual se describen conductas observables cuyo estado permite inferir que el desempeño fue efectivamente logrado.

Las evidencias directas tienen que ver con la técnica utilizada en el ejercicio de una competencia y son verificadas mediante la observación.

Desarrollo de ítems

- Una vez catalogados los comportamientos observables se procedió a dividirlos en tres escalas de apreciación que permitieron la medición de las competencias. Al centrarse en los comportamientos observables y no en rasgos subyacentes de la persona, se facilita el empleo de conceptos más objetivos
- Las escalas de apreciación son un conjunto de afirmaciones, dispuestas de tal modo que permiten ubicar al maestro en administración en éstas. Incluyen una serie de aspectos como características, cualidades, secuencias de acción, etc., a ser observadas en el desempeño o ejecución práctica para conocer el grado en que las competencias son manejadas (Spencer & Spencer, 1993).

Las consideraciones tomadas en cuenta para la elaboración de las escalas de apreciación fueron:

- La escala debe ser clara, simple y fácil de usar para el evaluador y debe presentar rangos para la elección (tales como verde, amarillo y rojo)
- Los ítems deben incluir todos los criterios esenciales y necesarios para medir las competencias.
- Las escalas se encuentran expresadas en conductas observables clave, de fácil medición y con un lenguaje sencillo.

Por medio del sistema de semaforización de resultados las tres escalas de apreciación representaron lo siguiente:

- Verde: Competencia adquirida y manejo eficiente.
- Amarillo: Área de mejora y competencia en desarrollo.

- Rojo: Área de oportunidad y competencia no desarrollada o adquirida.

Aplicación de la evaluación

- Al contar con el instrumento de evaluación se procedió a administrarlo a los catedráticos, compañeros de aula y jefes directos de los maestros en administración con el objetivo de identificar las conductas clave y determinantes en la distinción entre desempeños normales y excepcionales.
- Esto permite identificar las brechas entre el desempeño logrado y el desempeño requerido, lo que dará como resultado una retroalimentación efectiva para la mejora motivando el aprendizaje.

Ponderación

Ponderación de escalas

Escalas	Ponderación
Actitud analítica y crítica	15
Comunicación	15
Trabajo en equipo	15
Toma de decisiones	20
Capacidad de integración	10
Liderazgo	25

Ponderación de rendimiento

Grado	Calificación
 Óptimo	9.32-10.00
 Óptimo	8.67-9.32
 Regular	8.00-8.66

Ponderación de desempeño

Grado	Puntos
 Óptimo	66.67-100.00
 Óptimo	33.34-66.66
 Regular	0-33.33

Ponderación de ítems

Actitud analítica y crítica	
Ítems	Ponderación
Verde	15
Amarillo	7.5
Rojo	3.7
Comunicación	
Ítems	Ponderación
Verde	15
Amarillo	7.5
Rojo	3.7
Trabajo en equipo	
Ítems	Ponderación
Verde	15
Amarillo	7.5
Rojo	3.7
Toma de decisiones	
Ítems	Ponderación
Verde	20
Amarillo	10
Rojo	5
Capacidad de integración	
Ítems	Ponderación
Verde	10
Amarillo	5
Rojo	2.5
Liderazgo	
Ítems	Ponderación
Verde	25
Amarillo	12.5
Rojo	6.25

Resultados

Los resultados de la evaluación establecen escalas y calificaciones mínimas aceptables para certificar la competencia como lograda, bajo el criterio dominante del 100% de cumplimiento en los criterios establecidos. Durante el proceso de ponderación de resultados, las escalas y calificaciones permitieron obtener una métrica de rendimiento alcanzada durante la formación de los maestros en administración.

Actitud analítica y crítica

Esta escala de evaluación de competencia mostró que ocho alumnos, es decir, el 75% del grupo tienen una *óptima* actitud analítica y crítica, mientras que cuatro alumnos (25%), tienen una *buena* actitud analítica y crítica. La formación de competencias de actitud como la iniciativa, la cooperación, la creación de un ambiente positivo de trabajo, la mentalidad creativa y la resolución de problemas se generan más en las estrategias pedagógicas utilizadas que en los contenidos. Ambientes educativos agradables, profesores motivados, aprendizaje por medio del diagnóstico y la resolución de problemas, y la utilización de diversos medios didácticos son fundamentales para crear las competencias personales. Los criterios de evaluación anteriores son de gran relevancia en la evaluación por competencias tal y como lo señala Bain (2006), quien menciona que la evaluación no puede limitarse a la calificación, sino que ésta es un subconjunto de la evaluación; no puede centrarse en el recuerdo y la repetición de información, sino que se deben evaluar habilidades cognitivas de orden superior y que no puede limitarse a pruebas de lápiz y papel sino que se requieren instrumentos complejos y variados.

Comunicación

Los resultados de la evaluación indican que diez de los estudiantes, 83.33% del grupo muestran o tienen una *óptima* capacidad de competencia en comunicación, y dos, el 16.67% *buen* comunicación, la cual es una competencia fundamental que se debe desarrollar. Los estudiantes de maestría, futuros trabajadores en altos cargos de las organizaciones, deberán desarrollar una serie de habilidades entre ellas una buena capacidad de comunicación. El administrador debe tener desarrolladas competencias para la gestión de recursos humanos.

Toma de decisiones

Siete alumnos, el 58.3% tienen una *óptima* toma de decisiones, mientras que cinco alumnos, 41.7% muestran una *buen* competencia en la toma de decisiones. Esta es una de las competencias que todo profesional, y administrador debe de desarrollar debido a que es muy importante en todos los ámbitos.

Capacidad de integración

Nueve de los alumnos de la maestría en administración que equivale al 75% del grupo tuvieron una *óptima* capacidad de integración con sus compañeros al tener compañerismo para trabajar en equipo, resolver problemas grupales, etc.; se reconoce la necesidad de desarrollar competencias de trabajo en equipo dentro del grupo.

Liderazgo

La escala de evaluación del liderazgo arrojó que cuatro alumnos, el 33.3% del grupo tienen una *óptima* competencia de liderazgo, y ocho alumnos (66.7%) tienen un *buen* liderazgo, por la importancia que reviste el ser un buen líder se le dio una mayor ponderación a esta escala. En este sentido los rasgos de personalidad permiten predecir el nivel de desempeño de los líderes. Algunos de los rasgos son responsabilidad, estabilidad emocional, empatía, apertura a la experiencia, autonomía e independencia, adaptación de la diversidad cultural.

Evaluación del rendimiento

Con base en los resultados se encontró que tres alumnos que representan el 25% del grupo de la maestría en administración tienen un rendimiento *óptimo* según la ponderación de la escala propuesta, ocho alumnos que representan el 66.6% del grupo muestran un *buen* rendimiento, y un alumno que equivale al 8.33% del grupo tiene un bajo rendimiento. El rendimiento general del grupo es bueno (Cuadro 1). En cuanto al rendimiento del grupo podemos concluir que se encuentra en un nivel aceptable, con un promedio de 9.14 de rendimiento obtenido. Se observa en la presente evaluación que existieron casos donde el rendimiento resulta mayor pero no así la competencia, ya que el rendimiento se mide en relación al conocimiento adquirido y las competencias se desarrollan en la práctica laboral, social y académica, y son necesarias para todo líder. En este sentido la formación por competencias enfatiza más los resultados, los logros y el desempeño que los certificados, por lo que debe actuarse con coherencia para que el sistema tradicional de certificados pierda importancia frente al desempeño competente.

El enfoque de competencias permite realizar la selección de personal apoyándose sobre las capacidades demostradas y no sobre los diplomas.

Cuadro 1. Relación de personas sujetas a estudio y su promedio general de calificaciones.

Evaluación del desempeño

Desde la perspectiva organizacional se habla de tres tipos de competencias fundamentales: genéricas, laborales y básicas. Las genéricas, relacionadas con los comportamientos y actitudes frente a las tareas propias de la organización, fortalecen la identidad de las empresas, nacen de sus políticas y objetivos y están vinculadas al buen desempeño del empleo, ingreso, y permanencia en la organización. La competencia laboral es la capacidad para llevar a cabo exitosamente una actividad plenamente identificada. Para conseguir un buen desempeño se requieren competencias básicas previas para adquirir competencias genéricas.

El enfoque propuesto de evaluación del desempeño basado en competencias consolida una visión holística que fija la filosofía institucional en un modelo abierto a las necesidades del maestro en administración y a su potencial e intereses que no son más que las motivaciones de logro, poder y participación del profesional en administración, en este escenario de cambio competitivo mundial y nacional de las organizaciones.

A nivel grupal los estudiantes de la maestría en administración tienen un óptimo nivel de desempeño, lo que indica que se han adquirido

Alumno	Promedio calificaciones
01	9.79
02	9.57
03	9.43
04	9.29
05	9.21
06	9.14
07	9.07
08	9.00
09	8.93
10	8.93
11	8.71
12	8.57
Promedio general	9.14

las competencias profesionales y de formación humana que todo futuro administrador de grandes empresas debe de tener y potencializar. De las variables que se tomaron en cuenta para determinar el grado de competencia adquirido por los estudiantes del posgrado en administración, la competencia de liderazgo fue la que tuvo el mayor valor en la ponderación (15.83%), seguida de la de toma de decisiones (13.46%); la de menor

Cuadro 2. Promedio individual por competencia obtenido en la evaluación del desempeño y el promedio general del grupo A037.

COMPETENCIAS	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	PROM
1 Actitud analítica y crítica	13.31	13.88	11.63	12.75	11.63	10.50	10.88	10.50	8.81	9.00	7.87	7.11	10.65
2 Comunicación	13.50	13.13	12.38	14.25	12.56	12.00	13.13	13.50	10.31	10.31	7.68	7.11	11.65
3 Trabajo en equipo	13.13	11.62	13.50	13.50	13.88	12.75	12.38	11.63	12.00	10.31	8.43	7.86	11.75
4 Toma de decisiones	15.50	16.50	14.00	14.50	15.00	15.00	13.50	12.50	12.50	11.75	11.75	9.00	13.46
5 Capacidad de integración	8.75	7.38	9.25	8.75	8.75	9.00	9.00	7.63	7.38	6.63	6.38	5.13	7.83
6 Liderazgo	18.75	18.13	19.69	16.56	16.25	17.81	15.63	15.94	14.06	14.38	12.19	10.63	15.83
TOTAL	82.94	80.62	80.44	80.31	78.06	77.06	74.50	71.69	65.05	62.37	54.28	46.82	71.18

Cuadro 3. Resultados total en evaluaciones por alumno.

EVALUACIÓN	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Rendimiento	9.57	9.79	9.29	9.07	9.14	9.21	8.93	9.43	9.00	8.93	8.71	8.57
Desempeño	82.94	80.62	80.44	80.31	78.06	77.06	74.50	71.69	65.05	62.37	54.28	46.82

Cuadro 4. Resultado general del grupo A037.

Evaluación	Unidad	Cantidad	Grado
Rendimiento	Prom. Cal.	9.14	Bueno
Desempeño	Puntos	71.18	Óptimo

Gráfica 1. Promedio general por competencia obtenido en la evaluación del desempeño del grupo A037.



valor fue la de capacidad de integración (7.83%), lo que indica que a nivel de grupo tienen la competencia de liderazgo pero tienen poca integración como grupo (Gráfica 1). En el Cuadro 4 podemos observar la calificación grupal en rendimiento y desempeño.

Conclusiones

La evaluación del desempeño es una práctica extendida en el ámbito de los recursos humanos, aunque no siempre se entiende su importancia y la necesidad de hacerla con criterios que garanticen la objetividad. La evaluación del desempeño nos proporciona datos para evaluar el rendimiento de cada uno de nosotros y del grupo, ya una vez analizados los resultados se interpretaron y así pudimos conocer la capacidad individual y las oportunidades de mejora por medio de la retroali-

mentación. Existen numerosos métodos y técnicas para la evaluación del desempeño, en este trabajo se ha estudiado la problemática del desempeño, por tanto, es necesario que un sistema de evaluación del desempeño nos favorezca en la práctica del grupo contribuyendo a la satisfacción de nosotros como estudiantes de maestría y por consiguiente al grupo, la evaluación del desempeño constituye una serie de actividades y un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento, por lo cual se propone un sistema de evaluación como alternativa a la solución e influencia del desempeño en el comportamiento. Los conocimientos, actitudes y habilidades no se desarrollan de manera aislada sino que interactúan dinámicamente en la formación de las competencias sobre la base de características innatas de cada persona. Lo anterior debe ser tomado en cuenta en las instituciones de administración y contar con

las características específicas de cada grupo para lo cual conviene un diagnóstico inicial de competencias. Debe saberse de dónde se parte, y hacia donde se debe llegar, para conseguir el máximo aprovechamiento de las potencialidades de los estudiantes que comienzan.

Agradecimientos

Al Instituto de Estudios Universitarios por las facilidades para implementar el estudio, a la Universidad de la Cañada por las facilidades para llevar a cabo el estudio, al Cuerpo Académico UNCA-IADEX por la oportunidad de vincular este trabajo y a la Nova Universitat.

Referencias

- Andión, M. (2007). "Sobre la calidad en la educación superior. Una visión cualitativa". *Revista Reencuentro*, 50(1), 83-92.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (2008). *Anuario estadístico. Población escolar y personal docente en la educación superior*. México.
- Bain, K. (2006). *Lo que hacen los mejores profesores universitarios*. Valencia: Publicacions Universat de Valencia.
- Cano, G. M. (2008). "La evaluación por competencias en la educación superior." | *Revista de currículum y formación del profesorado*, 12(3), 1-16.
- De la orden, A. (2009). "Evaluación y calidad. Análisis de un modelo". *Revista Estudios sobre Educación*, 16(1), 17-36.
- Hamel, D. (1997). *Competencia y cambio organizacional*. México: Ediciones Panorama.
- Hay Group. (1996). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Madrid: Ediciones Deusto S.A.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. "Indicadores de impacto tecnológico, 2009". México. INEGI. Recuperado el 25 de septiembre de 2013 de <http://www.inegi.gob>.
- Jiménez, G.Y., González, R.M., & Hernández, J. J. (2010). "Modelo 360° para la evaluación por competencias (enseñanza-aprendizaje)". *Revista Innovación Educativa*, 10(53), 43-53.
- Rubio J. (2006). *La política y la educación superior en México: 1995-2006*. México: Un balance.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work*. New York: John Wiley and Sons.

Recibido: 5 de febrero de 2014

Corregido: 13 de mayo de 2014

Aceptado: 20 de mayo de 2014

Conflicto de interés: No existe conflicto de interés

1. Anexo

Cuadro 6. Formato de encuesta aplicada para la evaluación de desempeño, elaborada por los autores.

Sistema de Evaluación del Desempeño Basada en Competencias	Maestría en Administración
Nombre:	
Evaluación del desempeño:	
La evaluación del desempeño es un procedimiento sistemático y objetivo para determinar el valor de la aportación que hace cada maestrante en el desarrollo de su trabajo a la consecución de sus objetivos estratégicos.	
Estimado evaluador interno o externo	
Con el objetivo de medir los alcances observados de los maestrantes en administración del grupo A037 durante su formación, le pedimos evaluar los siguientes niveles de competencias. Con la información obtenida, se diseñará un informe técnico de evaluación de cada maestrante para identificar las posibles áreas de mejora y desarrollo como futuro Maestro en Administración.	
Instrucciones:	
Marque con una "X" en el recuadro de la derecha la opción que se acerque más al desempeño del evaluado, considerando los siguientes grados:	
<input type="checkbox"/>	Óptimo
<input type="checkbox"/>	Oportunidad de mejora
<input type="checkbox"/>	Carece de
1.- Actitud analítica y crítica:	
Manejo efectivo del proceso de captación de datos y de los elementos constitutivos de la realidad para el ordenamiento lógico de ideas así como de situaciones abstractas con el fin de estructurar ideas y soluciones.	
<input type="checkbox"/>	Manejo efectivo del proceso de captación de datos y de los elementos para el ordenamiento de ideas y soluciones.
<input type="checkbox"/>	Manejo del proceso de captación de datos y de los elementos para el ordenamiento de ideas, a veces presenta dificultad en la estructuración de soluciones.
<input type="checkbox"/>	Carece del manejo del proceso de captación de datos y la estructuración de soluciones.
2.- Comunicación:	
Manejo adecuado de los mensajes, canales y medios de comunicación para generar información oportuna, veraz, concreta y congruente, garantizando la retroalimentación efectiva.	
<input type="checkbox"/>	Manejo eficaz de los mensajes, canales y medios de comunicación para generar información oportuna, veraz, concreta y congruente, garantizando la retroalimentación efectiva.
<input type="checkbox"/>	Pocas veces maneja de forma adecuada los mensajes, canales y medios de comunicación para generar información oportuna, veraz, concreta y congruente.
<input type="checkbox"/>	Carece de manejo de los mensajes, canales y medios de comunicación para generar información.
3.- Trabajo en equipo:	
Capacidad de trabajar juntos hacia una visión común por medio del compañerismo, solidaridad, sentido de pertenencia.	
<input type="checkbox"/>	Alto sentido de pertenencia al grupo con compañerismo y solidaridad enfocado hacia el cumplimiento de resultados.
<input type="checkbox"/>	Pertenencia al grupo y enfocado al cumplimiento de resultados.
<input type="checkbox"/>	Carencia en el sentido de pertenencia al grupo y sin visión solidaria hacia el cumplimiento de resultados.
4.- Toma de decisiones:	
Es el proceso mediante el cual se realiza una lección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones, en diferentes conceptos.	
<input type="checkbox"/>	Toma de decisiones asertivas y enfocada al cumplimiento de los objetivos.
<input type="checkbox"/>	Toma de decisiones enfocada al cumplimiento de objetivos.
<input type="checkbox"/>	Toma de decisiones no asertivas sin enfoque a objetivos.
5.- Capacidad de integración:	
Es un proceso que posibilita a las personas la participación activa dentro de un grupo con eficacia, con la aceptación al cambio.	
<input type="checkbox"/>	Participa activamente dentro de un grupo de manera eficaz y con aceptación al cambio.
<input type="checkbox"/>	Participar activamente dentro de un grupo en y se adapta al cambio
<input type="checkbox"/>	No participa activamente dentro de un grupo y se resiste al cambio
6.- Liderazgo:	
Consiste en una acción que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia.	
<input type="checkbox"/>	Desarrolla estrategias para la motivación de sus subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización, es flexible y tiene tacto profesional para solucionar conflictos con colaboradores y entre colaboradores, adopta decisiones sobre la base del mérito y de cualidades personales.
<input type="checkbox"/>	Se preocupa en desarrollar estrategias pero no aporta a la motivación de sus subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización, es un tanto flexible y a veces tiene tacto profesional para solucionar conflictos con colaboradores, y decisiones sin bases del mérito y de cualidades de sus subordinados.
<input type="checkbox"/>	No tiene tacto profesional para solucionar problemas entre sus colaboradores, solo se preocupa por los resultados y no motiva a su personal para alcanzar los objetivos de la empresa.