
CAPÍTULO 5

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° DE ALUMNOS DE POSGRADO EN ADMINISTRACIÓN

Aurea Judith Vicente Pinacho¹
Andrea Monserrat Hernández Olmedo²
Maricarmen Luis Zárate³
Anayeli Estrada Fabián⁴

¹ Centro de Bachillerato Industrial y de Servicios 123, Av. Lázaro Cárdenas núm. 2018, Oaxaca, México, C.P. 71240. Autor de correspondencia.

Correo: covi49@gmail.com

² Centro de Bachillerato Industrial y de Servicios 123, Av. Lázaro Cárdenas núm. 2018, Oaxaca, México, C.P. 71240.

Correo: aolmedomx@gmail.com

³ Centro de Bachillerato Industrial y de Servicios 123, Av. Lázaro Cárdenas núm. 2018, Oaxaca, México, C.P. 71240.

Correo: marikarmn81@hotmail.com

⁴ Centro de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios 123, Km 2 Carretera Federal Teotitlán-Tehuacán s/n, Teotitlán de Flores Magón, Oaxaca, C.P. 68540.

Correo: anayeliestrada0679@gmail.com

Resumen

El mejoramiento de las competencias del capital humano es el pilar fundamental del éxito de cualquier empresa. La evaluación del desempeño por competencias es una herramienta que mejora continuamente las estrategias de las organizaciones. El trabajo se enmarca dentro de un modelo de competencias, en el que, el centro del proceso es enseñanza-aprendizaje son las competencias que tiene que alcanzar el profesionista en su desempeño diario, estando el resto de elementos de currículo en función de dichas competencias. Uno de estos elementos es la evaluación, por lo que ha de estar orientada a demostrar la adquisición de competencias y a mejorar cualitativa y cuantitativamente el desempeño. Se evaluó el desempeño profesional cualitativo y cuantitativo de profesionales en administración en proceso de formación en posgrado de un grupo de maestría en administración del Instituto de Estudios Universitarios de Oaxaca, México, en su entorno laboral y formativo. Los resultados indican que las competencias profesionales y de formación humana evaluadas son de buenas a óptimas a nivel grupal, lo que indica la eficacia y eficiencia alcanzadas por los profesionales de administración. Los resultados permiten la retroalimentación, con lo que se puede mejorar y optimizar el desenvolvimiento de los profesionales.

Palabras clave: Evaluación, competencias, metas, retroalimentación.

Abstract

Therefore, performance evaluation competency is one that should be well used because it depends on the continuous improvement of organizational strategies tool. The work is part of a competence model, which, as its name suggests, the center of the process is teaching and learning are the skills that you need to achieve professional in their daily work, while the other elements of curriculum based on these competencies. One of these elements is the evaluation, so it has to be aimed at demonstrating the acquisition of skills and the quality and quantity performance qualitative and quantitative performance of professional management professionals in training was evaluated in a group of graduate MBA from the Institute of Education University of Oaxaca,

Mexico, in their working and learning environment. The results indicate that human training and professional skills are evaluated from good to best group level, indicating the effectiveness and efficiency achieved by professional managers. The results allow feedback, which can improve and optimize the development of the professionals in the school or employee in the company.

Keywords: *Evaluation, skills, goals, feedback.*

Introducción

En el campo laboral se pueden encontrar diversas formulaciones y expresiones en torno al tema del mejoramiento del desempeño laboral, entre ellas destacan: alcance de metas cuantitativas enfoques cualitativos, en el afán de que el desempeño laboral sea el adecuado. De esta manera, la perspectiva centrada en la evaluación por competencias se presenta como una opción alternativa en el terreno laboral en cualquier giro empresarial. Ello ha llevado a que la literatura sobre este tema se haya incrementado recientemente, en la cual se presentan diversas interpretaciones relacionadas con esta noción, se establecen algunas alternativas para poderla emplear en diversos ámbitos desde la formación escolar, tales como la educación básica, la formación del técnico medio y la formación de profesionales con estudios de educación superior, como criterios para llevarlos a la práctica laboral y con ello mejorar el desempeño. La literatura también se concentra en realizar reportes sobre alguna experiencia en donde se ha aplicado la perspectiva de las competencias; o bien, en proponer estrategias para elaborar planes o programas de estudio bajo esta visión (Jiménez *et al.*, 2010). Las competencias vienen 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, 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, pero esto no significa que la escuela debe responder en forma exclusiva a esa exigencia, sí le corresponde la responsabilidad de formar para el trabajo creador y productivo, pero también para generar calidad de vida y promover 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, 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, etcétera, 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 interactiva, *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 (PIB), uno de los presupuestos más bajos dentro de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (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). Andi6n (2007) sostiene que 90% de las instituciones de educación superior (IES) se dedican exclusivamente a la docencia y la investigaci6n se concentra en las universidades p6blicas estatales y en los centros de investigaci6n. Esto es parte de la explicaci6n de los siguientes datos: *a*) el factor de impacto de los art6culos que se producen en M6xico es de 3.16, lo cual es inferior a la media mundial de 4.82, *b*) el n6mero de patentes nacionales concedidas en 2008 fue 197 contra 10,243 extranjeras y *c*) s6lo existen registrados en el 6mbito nacional 574 inventores, de los cuales 242 (42.2%) se ubican en el Distrito Federal y el Estado de M6xico (Instituto Nacional de Geograf6a y Estadística [INEGI], 2009).

Situaci6n del posgrado

El posgrado debe constituir el factor en que se base la generaci6n 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 generaci6n y aplicaci6n de conocimientos y tecnolog6as, 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 a6os a únicamente 7.3%; en 6.6% del nivel de licenciatura. Por otra parte, del total de la cobertura del posgrado, s6lo 7.9% pertenece a programas de doctorado (ANUIES, 2008).

Al fen6meno anterior se une la falta de proporci6n del crecimiento de la matr6cula en el posgrado: mientras en las 6reas sociales y administrativas creci6 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 el reportado por la ANUIES (2008), indica que 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) (ANUIES, 2008).

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 con el fin de descubrir en qué medida es productivo él y si podrá mejorar su rendimiento futuro, creando como resultado un tema interesante para medir los alcances observados durante su formación de manera objetiva. Por tal motivo, se realizaron evaluaciones con niveles de competencias y la información obtenida se utilizó para diseñar un enfoque técnico con graficas 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 un exceso de información que no podemos digerir acaba por intoxicarnos, ante ello es necesario ser capaz de seleccionarla 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 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 respecto a la visión y misión de la institución donde se forman. A fin de obtener un rendimiento óptimo y satisfacción que por resultado tendrá o permitirá una mejora de forma individual, buscando ser competentes en términos de aptitud para ir de la mano con las necesidades que se presenten grupalmente.

Generando a través de la evaluación un mejor desarrollo para los participantes de este grupo, contribuyendo al futuro para irse perfilando, 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 disminución, 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 sólo 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 ya que son observables, pero son también subjetivas por que la percepción de las mismas depende del observador (Hamel & Drahala, 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 lección 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

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

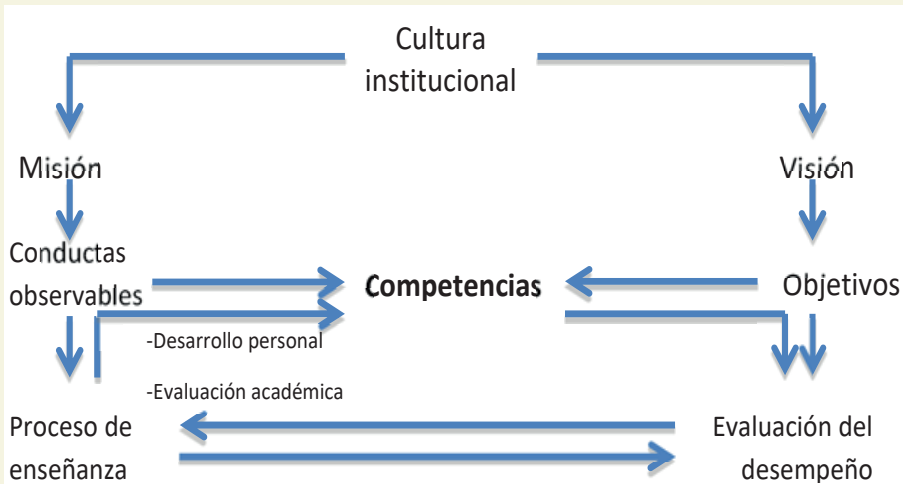
1. *Trabajo en equipo*: Capacidad de trabajar juntos hacia una visión común por medio del compañerismo, solidaridad, sentido de pertenencia.
2. *Capacidad de integración*: Es un proceso que posibilita a las personas la participación activa dentro de un grupo con eficacia, con la aceptación al cambio.

Relevancia del modelo de competencias

En 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, etcétera, 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 sólo 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 su organización sobre el cómo enfrentar tales exigencias.

Según Hay Group (1997) el proceso de Evaluación del Desempeño es un ciclo integrado 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, evaluación formal del desempeño al final del período realizado conjuntamente por los superiores y los empleados (académicos y compañeros de aula) (Hay Group, 1996).

GRÁFICA 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADA EN COMPETENCIAS



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 claves 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 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, 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, etcétera, a ser observadas en el desempeño o ejecución práctica para conocer el grado 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 ser aplicado a los catedráticos, compañeros de aula y jefes directos de los maestros en administración con el objetivo de identificar las conductas claves y determinantes en la distinción entre desempeños normales y excepcionales.
- Permitiendo 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 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






→ Continúa (Tabla...)

Capacidad de integración	
Ítems	Ponderación
Verde	10
Amarillo	5
Rojo	2.5
Liderazgo	
Ítems	Ponderación
Verde	25
Amarillo	12.5
Rojo	6.25

Ponderación de rendimiento

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

Ponderación de desempeño

Grado	Puntos
 Óptimo	66.67-100.00
 Oportunidad de mejora	33.34-66.66
 Carece de	0-33.33

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. Las cuales durante el proceso de ponderación de resultados 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%, buena 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 buena competencia en la toma de decisiones. Esta es una de las competencias que todo profesional, y administrador debe 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, etcétera, 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, agradabilidad, apertura a la experiencia, autonomía e independencia, adaptación de la diversidad cultural.

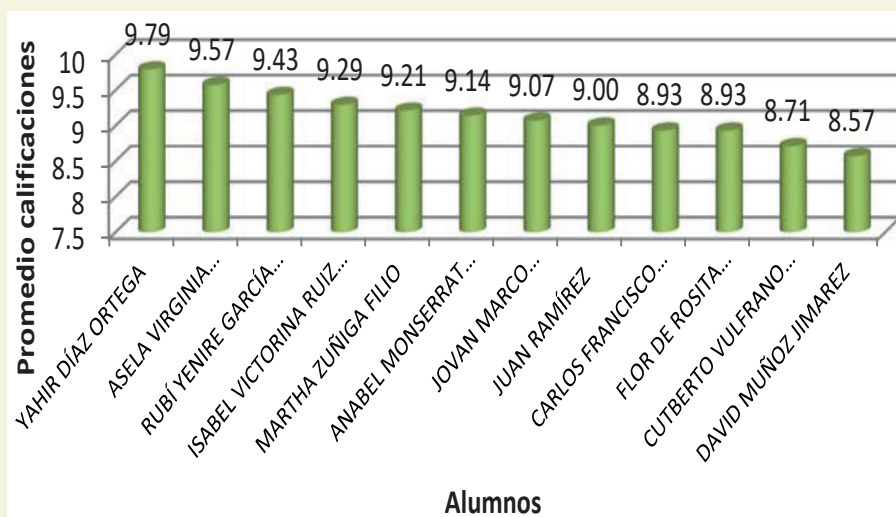
Evaluación del rendimiento

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 es 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 de 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 con el conocimiento adquirido y las competencias se desarrollan en la práctica laboral, social, académica y que son necesarias para todo líder. En este sentido, la formación por competencias enfatiza más en los resultados, en los logros, y el desempeño que en los certificados, por lo tanto 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 capacidades demostradas y no sobre diplomas.

**CUADRO 1. RELACIÓN DE ALUMNOS DEL GRUPO A037
Y SU PROMEDIO GENERAL DE CALIFICACIONES**

Alumno	Promedio calificaciones
Yahir Díaz Ortega	9.79
Asela Virginia Hernández Hernández	9.57
Rubí Yenire García Solórzano	9.43
Isabel Victorina Ruiz Mendoza	9.29
Martha Zúñiga Filio	9.21
Anabel Monserrat Ortega Córdova	9.14
Jovan Marco Aurelio Robles Amaya	9.07
Juan Ramírez	9.00
Carlos Francisco Gijón Contreras	8.93
Flor de Rosita Hernández Martínez	8.93
Cutberto Vulfrano Zabeche García	8.71
David Muñoz Jimarez	8.57
Promedio general	9.14

**GRÁFICA 2. PROMEDIO GENERAL DE CALIFICACIONES
POR ALUMNO DEL GRUPO A037**



CUADRO 2. PROMEDIO INDIVIDUAL POR COMPETENCIA OBTENIDO EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y EL PROMEDIO GENERAL DEL GRUPO A037

Competencias	Asela	Yahir	Isabel	Jovan	Anabel	Martha	Flor	Rubí	Juan	Carlos	Cutberto	David	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

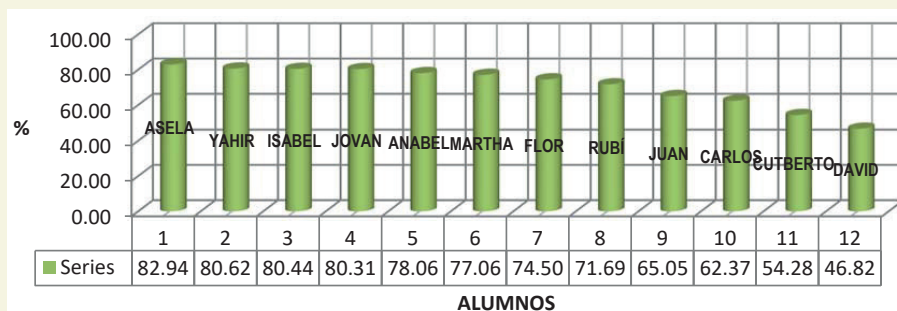
Evaluación del desempeño

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 y se requiere de estas específicas.

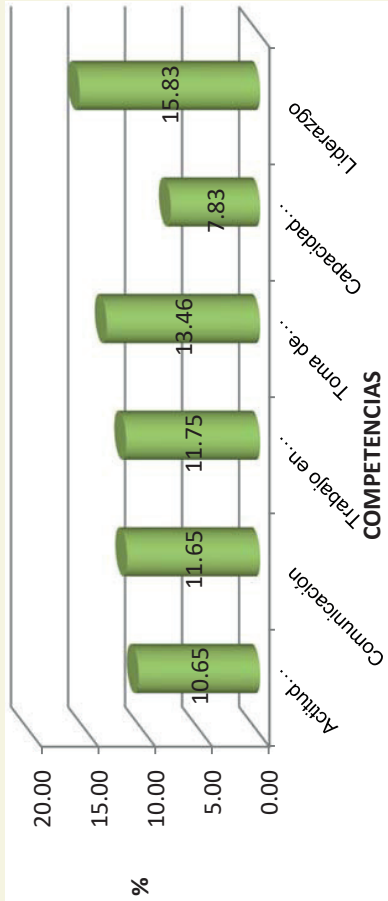
El enfoque propuesto de evaluación del desempeño basado en competencias consolida una visión holística que fija la filosofía institucional en un modelo abierto a las necesidades del maestro en administración y a su potencial e intereses que no son más que las motivaciones de logro, poder y participación 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, indicando que se han adquirido 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 toma de decisiones (13.46%) y la menor en 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 3).

GRÁFICA 3. RESULTADO TOTAL INDIVIDUAL OBTENIDO EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



GRÁFICA 4. PROMEDIO GENERAL POR COMPETENCIA OBTENIDO EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL GRUPO A037



CUADRO 4. RESULTADO TOTAL EN EVALUACIONES POR ALUMNO

Evaluación	Asela	Yahir	Isabel	Jovan	Anabel	Martha	Flor	Rubí	Juan	Carlos	Cutberto	David
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 5. RESULTADO GENERAL DEL GRUPO A037

Evaluación	Unidad	Cantidad	Grado
Rendimiento	Promedio	9.14	Bueno
Desempeño	Puntos	71.18	Óptimo

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 retroalimentación. 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 dónde se debe llegar, para conseguir el máximo aprovechamiento de las potencialidades de los estudiantes que comienzan sus estudios de posgrado en administración.

Literatura citada

- Andión M. Sobre la calidad en la educación superior. Una visión cualitativa. Revista Reencuentro Vol. 50, No. 1, 2007, 83-92.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. Anuario estadístico. Población escolar y personal docente en la educación superior, México. 2008.
- Cano G, M.E. La evaluación por competencias en la educación superior. Vol. 12, No. 3, 2008, 1-16.

- Hamel, D. Competencia y cambio organizacional. México, Ediciones Panorama. 1997.
- Hay Group. Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Madrid, España. 1996.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Indicadores de impacto tecnológico. 2009. Recuperado el 25 de septiembre de 2013 de <http://www.inegi.gob>
- Jiménez G, Y.I.; González R, M.A.; Hernández J, J. Modelo 360° para la evaluación por competencias (enseñanza-aprendizaje). Revista Innovación Educativa Vol. 10, No. 53, 2010, 43-53.
- Rubio J. La política y la educación superior en México: 1995-2006. Un balance. México. 2006.
- Spencer y Spencer. Competencia en el trabajo, el modelo de evaluación superior. Nueva York, Estados Unidos. 1993.

ANEXO

CUADRO 6. FORMATO DE ENCUESTA APLICADA PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

<p>ieú INSTITUTO DE ESTUDIOS UNIVERSITARIOS</p>	Sistema de Evaluación del Desempeño Basada en Competencias	Maestría en Administración
Nombre:		
Evaluación del desempeño:		
<p>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.</p>		
Estimado Catedrático, Directivo y/o Maestrante del Instituto de Estudios Universitarios:		
<p>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.</p> <p>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.</p>		
Instrucciones:		
<p>Marque con una "X" en el recuadro de la derecha la opción que se acerque más al desempeño del evaluado, considerando los siguientes grados:</p>		
<input type="radio"/>	Óptimo	
<input type="radio"/>	Oportunidad de mejora	
<input type="radio"/>	Carece de	
1. Actitud analítica y crítica:		
<p>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.</p>		
<input type="radio"/>	<i>Manejo efectivo del proceso de captación de datos y de los elementos para el ordenamiento de ideas y soluciones.</i>	
<input type="radio"/>	<i>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.</i>	
<input type="radio"/>	<i>Carece del manejo del proceso de captación de datos y la estructuración de soluciones.</i>	

2. Comunicación:		
Manejo adecuado de los mensajes, canales y medios de comunicación para generar información oportuna, veraz, concreta y congruente, garantizando la retroalimentación efectiva.		
●	<i>Manejo eficaz de los mensajes, canales y medios de comunicación para generar información oportuna, veraz, concreta y congruente, garantizando la retroalimentación efectiva.</i>	
●	<i>Pocas veces maneja de forma adecuada los mensajes, canales y medios de comunicación para generar información oportuna, veraz, concreta y congruente.</i>	
●	<i>Carece de manejo de los mensajes, canales y medios de comunicación para generar información.</i>	
3. Trabajo en equipo:		
Capacidad de trabajar juntos hacia una visión común por medio del compañerismo, solidaridad, sentido de pertenencia.		
●	<i>Alto sentido de pertenencia al grupo con compañerismo y solidaridad enfocado hacia el cumplimiento de resultados.</i>	
●	<i>Pertenencia al grupo y enfocado al cumplimiento de resultados.</i>	
●	<i>Carencia en el sentido de pertenencia al grupo y sin visión solidaria hacia el cumplimiento de resultados.</i>	
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.		
●	<i>Toma de decisiones asertivas y enfocada al cumplimiento de los objetivos.</i>	
●	<i>Toma de decisiones enfocada al cumplimiento de objetivos.</i>	
●	<i>Toma de decisiones no asertivas sin enfoque a objetivos.</i>	
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.		
●	<i>Participa activamente dentro de un grupo de manera eficaz y con aceptación al cambio.</i>	
●	<i>Participar activamente dentro de un grupo y se adapta al cambio</i>	
●	<i>No participa activamente dentro de un grupo y se resiste al cambio</i>	

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.

●	<i>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.</i>	
●	<i>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.</i>	
●	<i>No tiene tacto profesional para solucionar problemas entre sus colaboradores, sólo se preocupa por los resultados y no motiva a su personal para alcanzar los objetivos de la empresa.</i>	

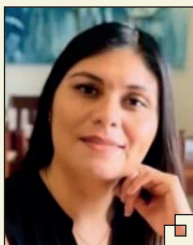
ACERCA DE LOS AUTORES



• Mtra. Aurea Judith
Vicente Pinacho

Es maestra en administración, con diplomados en finanzas, educación financiera y habilidades gerenciales, y cursos de actualización en materia financiera, empresarial y educación. Perfil deseable PROMEP. Acreditada en el sistema Nacional de evaluación científica y tecnológica SINECYT-RECEA. Miembro del Cuerpo académico UNCA-IADEX y también de la red de Investigadores de la Región Centro, Sur, Sureste en Innovación, competitividad y desarrollo comunitario sustentable.

Correo: covi49@hotmail.com



• Lic. Andrea Monserrat
Hernández Olmedo

Es licenciada en Lenguas Extranjeras, egresada de la Universidad Autónoma “Benito Juárez” de Oaxaca. Cuenta con múltiples cursos de formación docente, como: Enseñanza-aprendizaje por competencias, Metodologías y estrategias por progresiones, Sentido de la implementación del marco curricular común, Nueva escuela mexicana, entre otros. Docente de educación media superior impartiendo las asignaturas de Inglés I-IV.

Correo: aolmedomx@gmail.com



• Mtra. Maricarmen
Luis Zárate

Maestra en Ciencias en Desarrollo Regional y Tecnológico. Su trayectoria académica es enfocada en la educación media superior y la mejora continua de los procesos de enseñanza-aprendizaje. Ha publicado en revistas especializadas y participado en congresos internacionales. A lo largo de más de una década de docencia e investigación, he contribuido al fortalecimiento de la calidad educativa mediante estudios sobre evaluación docente, innovación pedagógica y el uso de herramientas digitales en el aula.

Correo: marikarmn81@hotmail.com



• Ing. Anayeli
Estrada Fabián

Es Ingeniero en Alimentos por la Universidad de la Cañada del Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca. Actualmente se desempeña en el Centro de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios No. 123 perteneciente al subsistema de DGETI en el área de Ciencias Naturales, Experimentales y Tecnología. Se ha desempeñado como docente en la Universidad de la Sierra Sur en la asignatura de Microbiología de los alimentos, en el Colegio de Bachilleres del estado de Oaxaca en la capacitación de Higiene y Salud Comunitaria en los planteles 13, 01 y 60. Ha sido presidenta y secretaria de la Academia Estatal de Ciencias Naturales, Experimentales y Tecnología a lo largo de 4 años.

Correo: anayeliestrada0679@gmail.com



Volver al contenido