

II SUBPROGRAMA INSTITUCIONAL DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL

(SPIEP)

Dra. Patricia Bezies Cruz
Mtra. Leticia Elizalde Lora
LCE Wendolyn Ávila Gallardo

II.9.2. Evaluación del personal directivo

Para la valoración del personal directivo es necesario integrar su perfil, entendido éste como la descripción de conocimientos, habilidades, cualidades y competencias propias que una persona, profesional o trabajador debe tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo. La necesidad e importancia de definir un perfil consiste en identificar las actividades profesionales a desarrollar, concebidas como desempeños complejos que involucran y movilizan capacidades transferibles a diversos contextos; definir los estándares o criterios de realización a partir de los cuales la actividad pueda ser evaluada como competente.

II.9.2.1. Procedimiento

Como punto de partida, se integra el Comité Institucional de Evaluación del Personal Directivo, siendo un órgano que participa y avala las decisiones correspondientes a la valoración de este tipo de personal.

De esta forma, se diseña la metodología evaluativa, estableciendo el perfil, las audiencias que participarán, los instrumentos y el período de evaluación. Posteriormente, se revisan técnicamente las propuestas y se aprueban los instrumentos de evaluación. Asimismo, se integra la factorización (entendida ésta como la distribución de los *ítem* en las dimensiones correspondientes).

Se implementa la campaña de difusión a través de spots de radio especificando el período de evaluación, las audiencias que participan y la importancia de realizar la evaluación con honestidad.

Además, se usa la aplicación de administración de la evaluación para verificar que correspondan las audiencias que van a realizar la evaluación, y en caso de algún cambio efectuarlo en la aplicación.

La evaluación del personal directivo se aplica vía red y el ingreso a los instrumentos es a través del número de empleado y su número de identificación personal (NIP).

Debido a que es una actividad de carácter institucional se envían oficios a todos los directivos de la UAEH, en los cuales se indicará la importancia de la evaluación y que es una actividad intransferible por lo que se espera contar con su participación.

En la evaluación participan el señor Rector, Secretarios, Coordinadores, Directores Generales, Directores de Área, Administradores, Subsecretarios, Subcoordinadores y Subdirectores de Áreas de la Gestión. Asimismo, Directores, Secretarios, Subdirectores Administrativos, Coordinadores de Áreas Académicas, de Programa Educativo y de funciones en Escuelas e Institutos.



Imagen 17. Personal directivo de la UAEH

Para dar respuesta a los instrumentos, es conveniente que se realice en una sola aplicación; sin embargo, si hubiese algún impedimento para esto, se programa una segunda fecha con la intención de lograr la asistencia del 100% de los directivos.

Se valoran las siguientes dimensiones:

- **Formación en relación al puesto.** Incluye sus estudios profesionales, así como cursos de capacitación y actualización.
- **Conocimiento del puesto.** Es el saber que se posee en relación a los roles y funciones que se debe desempeñar.
- **Gestión.** Acciones y actividades que permitan contribuir al logro de la visión. Se considera la gestión de recursos materiales y económicos.
- **Manejo de conflictos.** Uso de estrategias y actividades para manejar situaciones de confrontación o tensión, transformándolas en condiciones de colaboración.
- **Comunicación.** Capacidad de transferir adecuadamente información, ideas, datos, opiniones y valores de tal forma que se contribuya al cumplimiento de todas las funciones administrativas básicas (planeación, organización, dirección y control).
- **Toma de decisiones.** Capacidad de decidir mediante el pensamiento o razonamiento una opción entre varias posibles, evaluando alternativas de acción.
- **Logro de objetivos.** Cumplimiento de los fines institucionales mediante la ejecución adecuada de planes estratégicos.
- **Motivación de personal.** Capacidad de influir en el comportamiento emocional de un individuo con el fin de agrandar las posibilidades y expectativas personales generando una atmosfera psicológica amigable y cooperativa.
- **Liderazgo.** Capacidad de influir en la conducta de los demás individuos de manera directa, mediante el apoyo hacia los mismos para trabajar con entusiasmo a favor del logro de objetivos definidos.
- **Satisfacción con el ejercicio directivo.** Conjunto de sensaciones favorables o desfavorables que le suscita su trabajo.

Se aplican las **pruebas psicométricas** Perfil de inventario de personalidad-Gordon®, Estilo de comportamiento-Cleaver® y estilo gerencial-Lifo® (las cuales fueron usadas satisfactoriamente en la

aplicación de 2005). Además, se utiliza el inventario de personalidad Kostick®, el cual mide 20 variables de la personalidad agrupadas en siete subconjuntos:

- Grado de energía: N-Necesidad de terminar una tarea, G-Desempeñar una intensa actividad, A-Necesidad de logro.
- Liderazgo: L-Actividad de liderazgo, P-Requiere controlar a otros, I-Facilidad para tomar decisiones.
- Modo de vida: T-Tipo siempre activo, V-Tipo vigoroso.
- Naturaleza social: X-Requiere ser notado, S-Extensión social, B-Requiere pertenecer al grupo, O-Requiere acercamiento y afecto.
- Adaptación al trabajo: R-Tipo teórico, D-Interesado en trabajar con detalles, C-Tipo organizado.
- Naturaleza emocional: Z-Necesidad de cambio vs. necesidad de no modificar, E-Tipo emocionalmente restringido, K-Necesidad de estar a la defensiva (agresividad) vs. pasivo.
- Subordinación: F-Necesidad de estar apoyado por superiores, W-Necesidad de reglas y supervisión.

II.9.2.2. Emisión de resultados

Los datos se procesan estadísticamente en la Dirección General de Evaluación. En cuanto a las pruebas psicométricas se utiliza un software especial *Hum&Select*®. Los resultados se hacen llegar a cada uno de los directivos, además a partir de la información obtenida se generan los reportes necesarios para las autoridades, de tal forma que se implementen acciones de mejora dirigidas entre otros aspectos a la capacitación.

Finalmente, se difunden los resultados en el portal de la DGE, así como en foros académicos nacionales e internacionales.