



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA
ESPECIALIDAD EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“ELECCIÓN DE LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO A TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA SECRETARÍA DE SEGURIDAD PÚBLICA DE CUERNAVACA, COMO ACCIÓN PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN Y SUSTENTAR FUTURAS PROMOCIONES DEL PERSONAL”

T E S I N A

Que para obtener el Grado de
ESPECIALIDAD EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Presenta

LUZ MARÍA SANDOVAL BELTRÁN

Director de Tesina

Dr. Raúl Gómez Cárdenas

Co-Director

Dr. Fernando Romero Torres

Revisores:

Dra. Belem Gabriela Hernández Jaimes

Dr. Augusto Renato Pérez Mayo

Dra. María Abigail Velázquez González



CUERNAVACA, MORELOS

NOVIEMBRE, 2021

CONTENIDO

Índice de figuras

Índice de tablas

Agradecimientos

Resumen

INTRODUCCIÓN	8
1.1 Planteamiento del problema.....	8
1.2 Objetivos	9
1.2.1 General.....	9
1.2.2 Específicos	9
1.3 Justificación.....	10
1.4 Alcances y Limitaciones	11
1.4.1 Alcances	11
1.4.2 Limitaciones.....	11
1.4.3 Impacto del proyecto	12
1.4.4 Variable independiente	13
1.4.5 Variable dependiente.....	13
1.4.6 Hipotesis.....	13
MARCO TEÓRICO	14
2.1 Revisión Bibliográfica	14
2.2 Marco conceptual.....	15
2.2.1 Competencia.....	15
2.2.2 Gestión por competencias	16
2.2.3 Diccionario de competencias.....	17
2.2.4 Analisis y descripción de puestos de trabajo	18
19	
2.2.5 Modelo de competencias Armado	20
2.2.6 Evaluación al desempeño.....	24

2.2.7	Tipologías	25
2.2.8	Motivación y principales teorías.....	27
2.3	Conclusión del marco conceptual	33
PROCEDIMIENTOS.....		35
3.1	Procesos de administración	35
3.1.1	Inicio	35
3.1.2	Calendario de actividades	36
3.1.3	Ejecución del Proyecto	37
3.1.4	Cierre.....	55
CONCLUSIONES		56
4.1	Cumplimiento de objetivos	56
4.2	Resultados	56
4.3	Conclusión de la hipótesis.....	57

LITERATURA CITADA

ANEXOS

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Propuesta de valor del proyecto.....	12
Figura 2.1 Dimensiones del cuestionario de análisis de los puestos de trabajo.....	22
Figura 2.2 Gestión por competencias – elementos	22
Figura 2.3 Aplicación del Modelo de Competencias.....	23
Figura 3.1 Reunión en Secretaría de Seguridad Pública con la exposición del Modelo 360°	38
Figura 3.2 Información de los Manuales de Organización y Procedimientos 2020... ..	38
Figura 3.3 Manual de Dirección de Personal.....	39
Figura 3.4 Ejemplo de descripción de puestos de un Manual de Organización.	40
Figura 3.5 Perfil del puesto dentro del Manual de Organizaciónl.	41
Figura 3.6 Evaluación de 180° por competencias.	42
Figura 3.7 Listado del personal administrativo de la SSP segundo semestre 2020..	44
Figura 3.8 Determinación de los porcentajes de evaluación.	45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Ejemplo de jerarquía Directa.	26
Tabla 3.1 Gráfica de Gantt de la planeación del proyecto	37
Tabla 3.2 Ficha de evaluación de desempeño.....	52
Tabla 3.3 Concentrados de resultados individuales.....	55

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Jehova por su inmenso amor y guía en todos los ámbitos de mi vida personal y laboral.

A mi familia por estar siempre conmigo y motivarme a ser profesionalista, a mi hermosa madre Matilde Beltrán Martínez, por ser mi gran complemento y motor en toda mi vida.

A mis amigos que con sus palabras de aliento en mis momentos de desespero me han ayudado, a mis compañeros de la especialidad, que nos solidarizamos en ayudarme a terminar la carrera, a mis jefes de trabajo los cuales con las felicitaciones y motivación en el área laboral.

Infinitamente a mi Asesor Académico bajo su guía, comprensión y cooperación logre terminar una academica más, se que seguirán muchas más y que gracias a todas las maravillosas personas que conoci en el año pasado logré todo lo anhelado.

RESUMEN

En el Capítulo I se realizó el planteamiento del problema, la hipótesis y los objetivos tanto general y específicos, variables dependiente e independiente, así como la información de como se detectó la necesidad de abordar este tema de interés e importancia para cualquier institución, gracias a la comprensión de los Directivos y Coordinadores Administrativos, que permitieron la realización de esta propuesta de evaluación de desempeño a trabajadores únicamente administrativos pertenecientes a la Secretaría de Seguridad Pública de Cuernavaca, siendo este principal rubro promocional.

Dentro del Capítulo II se cuenta el marco teórico donde se fundamentarán los conceptos, antecedentes, teorías motivacionales, evaluaciones al desempeño, etc, en el cual se muestra con claridad la importancia de retomar este tema en la Dirección de Personal de esta Secretaría, con la finalidad de mejorar la eficiencia en la toma de decisiones. Todo propuesta requiere de un análisis al igual que un marco teórico base que se fundamentó con la investigación realizada, de tal forma que la objetividad que se requiere se expone de forma explícita textos bibliográficos de temas relacionados con la motivación, teorías motivacionales, sueldos, incentivos salariales, recompensas, retroalimentación, trabajadores, etc.

En el Capítulo III se mostrará mediante la utilización de la descripción de la Gráfica de Gantt, la investigación de presente trabajo para lograr mejorar una mejor administración dentro de la Institución Pública antes mencionada, con ello lograr determinar deciones más concretas y fundamentadas en el logro de un mejor ámbito laboral, abarcando al personal administrativo, siendo clave fundamental para lograr tener un impacto dentro de los procedimientos administrativos. Todo ello con el análisis previo de la revisión de una investigación documental, mediante Manuales

Organizacionales, Oficios, Circulares, Reglamentos, Condiciones Generales de Trabajo, etc., para determinar dentro de todas las formas de evaluación al desempeño , la más idónea para el personal administrativo.

Con la propuesta de que sean aplicados diferentes métodos de evaluación al desempeño específicamente a los puestos administrativos de la Secretaría de Seguridad Pública, como factor importante en la motivación de los trabajadores y servir de apoyo para cualquier decisión salarial o ascenso

Finalmente, dentro del Capítulo IV se mostró si se cumplió con los objetivos generales y particulares, así como hipótesis del tema de investigación, de igual manera se determino lograr mostrar los los formatos de la evaluación al desempeño 360° y anexos que se ocuparon.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

En trienios pasados se realizaban estas evaluaciones al desempeño con los trabajadores administrativos, pero desde hace aproximadamente cuatro trienios dejaron de llevarse a cabo, se desconocen las razones, pero es importante recalcar que eran de gran ayuda para cualquier toma de decisión y/o para tener una retroalimentación referente al desempeño de los trabajadores administrativos, ya que esta Secretaría de Seguridad Pública es una de las principales en materia de Seguridad y servicio a la ciudadanía cuernavacense.

En la actualidad la Dirección de Personal ha tenido muchos aspectos de mejora para el control de expedientes, información de plantilla de personal, archivos, kardex de trabajadores, etc., pero se determinó que para complementar la información de cada empleado y en los casos de ascensos, promociones, bonos, compensaciones,

cambios de área, etc, sería este rubro como pauta para determinar los rubros a evaluar para que los altos mandos tomen una decisión en materia de conflictos como la comunicación, motivación, ascensos, promociones, etc. Por ello se requiere determinar que la elección de una evaluación al desempeño a trabajadores administrativos sea primordial como rubro motivacional y promocional,

1.2 Objetivos

1.2.1 General

Desarrollar formatos de evaluación al desempeño de acuerdo a las actividades del trabajador y en función a lo establecido de la misión y visión organizacional, perfil de puesto en el Manual de Organización y Procedimientos.

1.2.2 Específicos

- ✚ Reconocer las competencias laborales que estarán contempladas en los formatos de evaluación al desempeño de los trabajadores administrativos.
- ✚ Identificar a las partes evaluadoras en los formatos de evaluación al desempeño a los empleados administrativos.
- ✚ Seleccionar el método más adecuado y completo de evaluación al desempeño hacia el personal administrativo.

1.3 Justificación

La Secretaría de Seguridad Pública fue creada hace más de 23 años, siendo fundamental para el resguardo, protección y auxilio a las necesidades de la ciudadanía cuernavacense en materia de seguridad.

Teniendo en su estructura con más de 15 Coordinaciones, Direcciones y Jefaturas para lograr una administración eficiente, teniendo una plantilla de aproximadamente 950 trabajadores entre ellos 240 trabajadores con funciones administrativas. Como determinar ascensos, promociones, bonos, compensaciones, aspectos salariales, motivacionales entre este 25% del personal administrativo, las decisiones son determinadas por los altos mandos, pero se deben tener indicadores determinantes como antigüedad, escolaridad, edad, nivel de responsabilidad, etc; agregando la evaluación al desempeño como un factor determinante.

Teniendo aspectos que ayudaran al contar con un método de evaluación al personal, y determinando los formatos más idóneo, logrando obtener con ello:

- ✚ Descubres las necesidades del personal en la Institución, al obtener resultados de primera mano.
- ✚ Creas conciencia en las fortalezas y debilidades en los empleados en el desempeño del mismo.
- ✚ Tomar decisiones acertivas referentes a las asignaciones de promociones, salarios o bonos a los trabajadores.
- ✚ Análisis de la detección de necesidades de capacitación, adiestramiento, inducción o formación para los empleados.
- ✚ Motivación hacia el personal al comunicarles sus resultados de desempeño al mismo tiempo de involucrarlos en los objetivos organizacionales.
- ✚ Provoca un estímulo en el trabajo en equipo al desarrollar las acciones de una teoría de equidad.
- ✚ Crear programas de ascensos más efectivos, así como sistemas de compensaciones más equitativas.

1.4 Alcances y Limitaciones

1.4.1 Alcances

Se considera totalmente factible ya que la idea fue planteada al Director de Personal y haciendo extensiva a la Coordinación Administrativa, a quienes se les hizo notar que la realización de este proyecto ayudaría a toda la Institución, en específico al Departamento de Personal, ya que tendrá una base de datos de todas las evaluaciones en un sistema denominado Kardex, en donde se agrega información de cada trabajador, beneficiando al área en la determinación de actividades clave como capacitación, ascensos, promociones, creación de programas y sobre todo en el sistemas de compensaciones. Se propuso en un numero inicial de prueba piloto de un 20% del personal, es decir, 36 personas.

1.4.2 Limitaciones

Debido al tiempo de ejecución, este proyecto de investigación solo se limita en tiempo, por la situación de la pandemia por el COVID-19, pero se considera un estudio factible porque se conoce el funcionamiento de la Institución por más de 15 años.

Pero por temas de covid solo se logró menos del 10%, es decir solamente al personsonal de la Dirección de personal, siendo 15 personas únicamente.

1.4.3 Impacto del proyecto

<u>Socios Clave</u>	<u>Actividades Clave</u>	<u>Propuesta de Valor</u>	<u>Relaciones con Clientes</u>	<u>Segmentación de Clientes</u>
Coordinación Administrativa	1. Investigación documental. 2. Elaboración de formatos de evaluación del desempeño. 3. Determinar competencias laborales.	Logrando determinar la metodología de la evaluación al desempeño	Los resultados de las evaluaciones del desempeño serán notificadas al evaluados y registrados en un kardex de personal.	Toda la Secretaría de Seguridad Pública será evaluada enfocada al personal administrativo únicamente.
Dirección de Personal.	Recursos Clave 1. Manuales Administrativos, Condiciones Laborales, Etc. 2. Entrevistas con Titulares Administrativos. 3. Apoyo y asesoría técnica	ayudará y será una guía para la asignación acertiva de aspectos motivacionales y promocional.	Canales Jefe inmediatos, autoevaluación, compañeros, Clientes externos.	
Estructura de Costos			Fuentes de Ingreso	
No enfrentara a ningún costo, sin la necesidad de contratar algún asesor informatico.			No hay Ingresos, sin embargo, ayuda a aumentar la motivación laboral.	

Figura 1.1 Propuesta de valor del proyecto.

Fuente: Propia

1.4.4 Variable independiente

Método de evaluación al desempeño a trabajadores administrativos de la Secretaría de Seguridad Pública.

1.4.5 Variable dependiente

Motivación y sustentación, objetiva y transparente de la promoción del personal.

1.4.6 Hipotesis

La elección de un método de evaluación al desempeño, dirigido hacia los trabajadores administrativos, coadyuvará a una mejor motivación y sustentará, de manera objetiva y transparente futuras promociones del personal, siendo importante presentar en este trabajo un formato adecuado correspondiente a la misión, visión, perfil de puesto y estructura organizacional.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 Revisión Bibliográfica

Dentro de una investigación se encontró la Tesis Doctoral, por el alumno Pedro Padilla Ruiz, de la Universidad de Castilla la Mancha, Denominada “ La Evaluación del Desempeño en un contexto de mejora de la Gestión del Empleo Público”, en donde la evaluación al desempleo en el ámbito público siendo un contexto general ante el reto de la crisis y problemas estructurales en la administración siendo garantizados los derechos de los empleados públicos.

De igual manera la Lic. Citlali Zamora Tovar, realizó la tesis para Maestría en Psicología Laboral y Organizacional, de la Universidad Autónoma de Nuevo León, de la Facultad de Psicología, denominada “Implementación de una evaluación de desempeño 360° en el talento humano Gerente de una Organización Manufacturera”, en el 2011, en donde su objetivo general fue conocer e identificar por medio de la

implementación de una evaluación de desempeño 360° las oportunidades y fortalezas de procesos de organizacionales relacionadas al desempeño del talento humano gerencial, así como identificar con base a cada sujeto la tendencia de cada factor evaluado y su indicativo, la relación con este proyecto es la adecuada selección del método para la implementación de la evaluación de acuerdo con el tipo de puestos y cultura empresarial.

El último proyecto fue realizado en el 2003, por la C. Anayanci Mazariegos Orantes, estudiante de la Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades Departamento de Psicología, con el tema “Implementación de la Evaluación del Desempeño en el Puesto de Mesero, Caso: Restaurante Palacio Cristal, que tiene como objetivo y similitud el objetivo como definir los factores a evaluar de un puesto, así como el diseño de la herramienta más adecuada para el puesto administrativo a diferencia del operativo.

2.2 Marco conceptual

2.2.1 Competencia

Según Rubio Tomás (2016) expresa:

Son características estables y permanentes del ser humano que se ponen de manifiesto mediante comportamientos o conductas al ejecutar una tarea o cuando se realiza un trabajo. Por lo tanto, se considera que el concepto «competencia» es una parte de la personalidad de los individuos que permite predecir sus comportamientos o conductas. (pág.105)

“Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, Martha, 2009, pág.18)

2.2.2 Gestión por competencias

De acuerdo con Rubio Tomás (2011) expresa:

Las competencias más relevantes en el entorno laboral se relacionan con la inteligencia emocional (IE), y se expresan a través de la autoestima, la autoconciencia, dedicación y habilidad para comunicar, entre otras. Señala como competencias del dominio de uno mismo:

- La conciencia emocional: reconocer nuestras emociones y sus efectos.
- Adecuada valoración de uno mismo: conocer nuestros recursos, nuestras capacidades y nuestras limitaciones internas.
- Confiar en uno mismo: una sensación muy clara de nuestro valor y de nuestras capacidades.
- Autocontrol: mantener bajo control las emociones e impulsos conflictivos.
- Confiabilidad e integridad: ser íntegro y responsable.
- Innovación y adaptabilidad: permanecer abierto a las ideas y a los enfoques nuevos, y ser lo suficientemente flexibles como para responder rápidamente a los cambios.

Las competencias del dominio de los demás se observan en la capacidad de: demás e interesarse activamente por sus preocupaciones.

- Desarrollo de los demás: darse cuenta de las necesidades de desarrollo de los demás y ayudarles a fomentar sus habilidades.
- Orientación hacia el servicio: anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente, tanto interno como externo.
- Aprovechamiento de la diversidad: cultivar las oportunidades que nos brindan las diferentes personas.
- Conciencia política: cultivar conciencia de las corrientes sociales y políticas subterráneas.

- Influencia: poseer herramientas eficaces de persuasión.
 - Comunicación: escuchar activa y abiertamente y emitir mensajes convincentes.
 - Manejo de conflictos: negociación y resolución de desacuerdos.
 - Liderazgo: inspirar y guiar a los individuos y a los grupos.
 - Colaboración y cooperación: trabajar con los demás en la consecución de objetivos comunes.
 - Capacidades de equipo: creación de una sinergia laboral enfocada hacia la consecución de objetivos colectivos.
- (págs.. 106-107)

Conocimiento

“Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina”
(Alles, Martha, 2009, pág.19)

Por ello es importante mencionar y distinguir que los conocimientos y competencias son conceptos diferentes como en la siguiente cuadro se muestra:

Conocimientos	Competencias
Impuestos Colaboración	Impuestos Colaboración
Leyes laborales Comunicación	Leyes laborales Comunicación
Cálculo matemático Trabajo en equipo	Cálculo matemático Trabajo en equipo
Idiomas Liderazgo	Idiomas Liderazgo

2.2.3 Diccionario de competencias

“Documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia” (Alles, Martha, 2012, pág. 119)

De acuerdo con Rodríguez J, (2011) identifica que son:

Veintitrés competencias incluidas en cuatro grupos: a) competencias de pensamiento, b) competencias de influencia, c) competencias de logro, d) competencias de autogestión.

- a) *Competencias de pensamiento (A):* aptitudes que se relacionan con la habilidad para analizar, interpretar y relacionar eficazmente información, hechos y situaciones, así como para generar nuevas ideas y desarrollar objetivos estratégicos.
- b) *Competencias de influencia:* aptitudes y comportamientos que se relacionan con la capacidad de obtener compromisos de otras personas, anticipando y tomando adecuadamente
- c) *Competencias de logro:* aptitudes y comportamientos que se relacionan con el deseo y habilidad de conseguir resultados y de operar de acuerdo con estándares de desempeño elevados.
- d) *Competencias de autogestión:* aptitudes y comportamientos que se relacionan con la capacidad para aprender, desarrollarse y adaptarse a diferentes culturas y situaciones (págs.. 30-33)

2.2.4 Analisis y descripción de puestos de trabajo

Recordemos que para este análisis de los puestos de trabajo debemos tener cumplir con cuestionarios hacia los trabajadores que ocupan un determinado puesto, entrevistas con sus jefes inmediatos para verificar la información que obtuvimos en sus respuestas y con ello mayor objetividad. Por ello es importante relacionar la misión con la posición dentro del organigrama, donde se visualice a quien reporta, supervisa y con quien colabora. Como muestra la siguiente figura, donde muestra las condiciones de trabajo, esfuerzos físicos y los recursos que administracomo en la siguiente figura 2.1.

MODELO Dimensiones del cuestionario de análisis de los puestos de trabajo	
IDENTIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre del puesto. • Dependencia. • Departamento.
MISIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Propósito básico o razón de ser del puesto; para qué está en la empresa; objetivo más general del puesto.
DIMENSIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Términos cuantitativos: presupuesto, facturación, colaboradores...
NATURALEZA	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidades. • Tareas, tiempos... • Métodos, equipos...
CONTEXTO	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones. • Riesgos. • Esfuerzo físico.
COMPLEJIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas frecuentes. • Consecuencias decisiones. • Exigencias aptitudinales.
RELACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Jerárquicas. • Funcionales. • Profesionales.
FINALIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados esperados. • Objetivos. • Finalidad de las tareas.
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos. • Experiencia. • Aptitudes y actitudes.

Figura 2.1 Dimensiones del cuestionario de análisis de los puestos de trabajo.

Fuente: Gan Federico & Triginé Jaume, (2006), *Manual de Instrumentos y Gestión y Desarrollo de las personas en las organizaciones*, Ediciones Díaz de Santos, S. A. Madrid España.

Según Gan F. & Triginé J. (2006) :

Deberá emplear la entrevista para puestos en los que el contenido del trabajo posea un importante y significativo componente intelectual al que difícilmente podría tener acceso sin la introspección del propio trabajador. Al inicio de la entrevista deberá dejar muy claro al ocupante del puesto que no se trata de evaluar sus rendimientos sino conocer el contenido del puesto. (pág. 32)

“Documento interno donde se consignan las principales responsabilidades y tareas de un puesto de trabajo. Adicionalmente se registran los requisitos necesarios para

desempeñarlo con éxito: conocimientos, experiencia y competencias” (Alles Martha, 2009, pág. 48)

“El proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes (CHA) necesarios” (Dolan, S., Valle R., Jackson , S., 2007 pág. 57)

De acuerdo con Louffat, Enrique (2011) dice que es:

Es el proceso técnico especializado que se encarga de establecer la estructura orgánica y los respectivos puestos de trabajo los cuales serán ocupados mediante un cuadro de asignación de personal. En este proceso se define el perfil de puestos que contempla las características del puesto en sí, así como las competencias necesarias requeridas del personal que ocupará dichos puestos (pag.16)

“Documento interno en el cual se exponen los diferentes niveles organizacionales junto con las principales responsabilidades y requisitos para ocuparlos. Este documento es la base para la asignación de competencias a puestos” (Alles, Martha, 2012, pág. 141)

2.2.5 Modelo de competencias Armado

De acuerdo con Martha Alles (2009) nos menciona definición y los pasos iniciales son:

Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales.

Mencionando los principales pasos iniciales a su creación

1. Definición de competencias, en base a la misión, la visión y la estrategia de la organización. Se sugiere considerar, además, los valores organizacionales.
2. Preparar diccionarios (Trilogía).
3. Asignar competencias a puestos.
4. Inventario. Determinación de brechas. (pág. 40)

Una vez concluidos con lo anterior sugiere la autora que deben de hacerse un relevamiento del grado de desarrollo de competencias entre todos los trabajadores de la institución, lo cual denomina inventario.

Por que la gestión por competencias es de gran valor para la estrategia organizacional de puede ver que deben incluirse en la siguiente imagen todos los aspectos como son la visión, misión, estrategias, perfiles inclusive los valores organizacionales para realizar un modelo de competencias acorde a las necesidades del área.

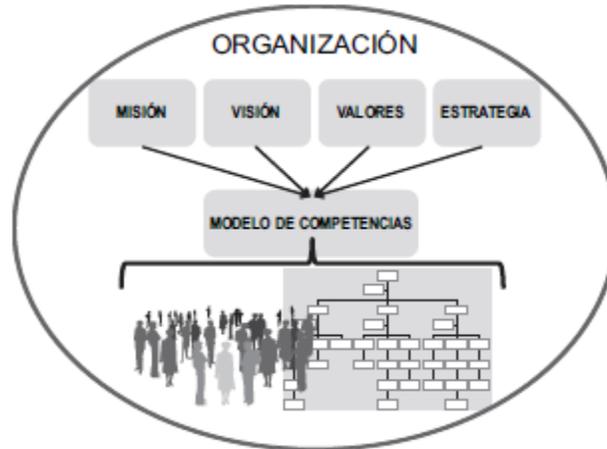


Figura. 2.2 Gestión por competencias – elementos.

Fuente: Alles Martha, (2009) *Nuevo enfoque Diccionario de Competencias La Trilogía, Las 6º competencias más utilizadas en el siglo XXI*, tomo 1, Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina

Se proponen muchas competencias de acuerdo con algunos autores, entre las principales son:

SPENCER & SPENCER (1993) propone la siguiente categorización:

- Competencias de logro y acción.
- Competencias de ayuda y servicio.
- Competencias de influencia.
- Competencias gerenciales.
- Competencias cognitivas.
- Competencias de eficacia personal.

PEREDA & BERROCAL (2001) proponen la siguiente categorización:

- Competencias estratégicas genéricas.
- Competencias específicas (comunes y técnicas).

Hay otras propuestas como las de SAGI-VELA (2004: 90) quien propone la siguiente categorización:



Figura 2.3. Aplicación del Modelo de competencias.

Fuente: Alles, Martha Alicia, *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer*, Buenos Aires, Granica, 2012 (pág. 210)

Competencias técnicas.

- Competencias claves.

También se puede mencionar la propuesta de ALLES (2000: 85) quien propone la siguiente categorización:

- Competencias cardinales.
- Competencias específicas.

De acuerdo con Alles M. (2009) las competencias cardinales son:

Estas competencias hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia. Otros autores les dan otras denominaciones, como *core competences*, generales o corporativas. Por su naturaleza, las competencias cardinales les serán requeridas a todos los colaboradores que integran la organización.

Las competencias específicas gerenciales: Las competencias específicas, como surge de su definición, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En el caso de las específicas gerenciales se refieren –como su nombre lo indica–, a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros.

Las competencias específicas por área: las competencias específicas por área, al igual que las competencias específicas gerenciales, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso se trata –como su nombre lo indica– de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular, por ejemplo, Producción o Finanzas (págs. 27-29)

2.2.6 Evaluación al desempeño

De acuerdo con Louffat, Enrique (2011) es:

Es el proceso técnico especializado que mide el aporte o la generación del valor del trabajador en el ejercicio de sus funciones. De forma integrada podrían evaluarse sus competencias de conocimientos, sus habilidades de aplicación práctica y las actitudes humanas basadas en valores.(pág. 17)

Según Alles, Martha Alicia (2012) expresa:

Las personas esperan que se les diga cómo están haciendo las cosas. Además, un buen sistema de evaluación del desempeño combinado con administración por objetivos será un excelente motivador de los colaboradores. Usualmente se vincula con temas económicos a través del subsistema que se explica a continuación (pág. 37)

De acuerdo con Wayne, Mondy (2010) manifiesta la administración del desempeño como:

Es un proceso orientado hacia las metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en última instancia, de la organización. Es un elemento fundamental en el logro de la estrategia organizacional en tanto que implica la medición y el mejoramiento del valor de la fuerza de trabajo. (pág. 238)

2.2.7 Tipologías

Según con Louffat (2011) expresa:

Los métodos de jerarquización u ordenación, conocidos también como métodos comparativos, son aquellos que se caracterizan por comparar, vía “ojo clínico”, a los diversos funcionarios tratando de identificarlos y clasificarlos unos contra otros, en orden de méritos y rendimiento a modo de “ranking”. Puede tenerse como criterio de clasificación un juicio global o un juicio analítico sobre el trabajador, basado en el análisis de diversos factores de cada trabajador. Algunas propuestas que corresponde a esta categoría son:

- **Jerarquización directa**, la mecánica de este método consiste en establecer una clasificación del mejor funcionario al peor funcionario en una sola dirección vertical de tipo *top-down* (de arriba hacia abajo). Por ejemplo, se ha determinado que el mejor trabajador es Juan Ramos, en segundo lugar es Carlos Tueros y así sucesivamente hasta llegar al quinto lugar ocupado por José Méndez. (pág. 123)



Orden de mérito	Trabajador
1	Juan Ramos
2	Carlos Tueros
3	María Valdivia
4	Rosa Pistamar
5	José Méndez

Tabla 2.1 Ejemplo de jerarquización directa

Fuente: Louffat, Enrique, (2011) *Administración del Potencial Humano*, Editorial Cengage Learning, Argentina.

De acuerdo con Dolan, Simón, Valle Ramón, Jackson, Susan expresan (2007) que:

El método de distribución forzosa. El método de distribución forzosa se diseñó para superar un problema que generaban los diferentes métodos de clasificación, ya que en todos se asignaba al evaluado un puesto en la clasificación pero no permitía establecer grados diferentes de rendimientos entre ellos. Se emplea el término de «distribución forzosa» porque el superior debe asignar solamente una determinada proporción de subordinados a cada una de las categorías fijadas para cada factor. Una escala común de distribución forzosa puede estar dividida en cinco categorías, con un porcentaje fijo de subordinados del grupo que puede incluirse en cada una de ellas. Muchas universidades norteamericanas, que utilizan el sistema de calificación con letras (es decir, A, B, C, etc.) en lugar de porcentajes (es decir, una nota sobre 100), recurren a la distribución forzosa. Normalmente, la distribución sigue la forma «acampanada» de la curva normal. (pág. 236)

Según Wayne, Mondy (2010) expresa que:

Los **incidentes críticos** son una técnica de evaluación del desempeño que requiere del mantenimiento de registros escritos acerca de las acciones altamente favorables y desfavorables del empleado en el puesto de trabajo.

Cuando tal acción, un “incidente crítico”, afecta a la eficacia del departamento de una manera significativa, ya sea positiva o negativa, el gerente toma nota de ello. Al final del periodo de evaluación, el evaluador usa estos registros junto con otros datos para evaluar el desempeño del empleado. Con esta técnica, la evaluación tiene más probabilidades de cubrir la totalidad del periodo de evaluación y de no concentrarse en unas cuantas semanas o meses pasados (pág. 250)

Gómez Luis, Balkin David y Cardy Robert (2008) expresa que la evaluación de desempeño de:

Autoevaluación en la que los trabajadores se evalúan a sí mismos, aporta información de los empleados al proceso de evaluación y puede ayudarles a comprender las causas de los problemas de rendimiento. Por ejemplo, podría haber una diferencia de opinión sustancial entre un superior y un empleado en relación con un área de evaluación del empleado. En tal caso se garantiza la comunicación y la posibilidad de investigación. En algunas situaciones, las personas pueden encontrarse en la situación de tener que confiar en las autoevaluaciones como guía para gestionar su desempeño(pág. 271)

2.2.8 Motivación y principales teorías

“Término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares” (Koontz Harold, Weihrich Heinz, Cannice Mark, 2012, pág. 388)

“Aquello que fortalece, dirige y mantiene el comportamiento humano. En Gestión de RRHH, el deseo de una persona por hacer su trabajo lo mejor posible o por hacer el máximo esfuerzo para realizar las tareas asignadas” (Gómez Mejía Luis, David Balkin y Cardy Robert, 2008, pág. 71)

Motivación laboral “Proceso fisiológico y psicológico que da lugar al desencadenamiento, al mantenimiento y al cese del comportamiento laboral y es responsable del valor apetitivo o aversivo que se confiere a los elementos del medio sobre los cuales se ejerce ese comportamiento” (Fernández, Manuel, 1999, pág.643)

Modelos de comportamiento:

Teoría X y Y de Mc Gregor

De acuerdo con Koontz H, Weihrich H y Cannice M (2012) explican dicha teoría que:

Los supuestos tradicionales sobre la naturaleza de las personas, según McGregor, se incluyen en la teoría X como sigue:

- Los seres humanos promedio sienten un inherente desagrado por el trabajo y lo evitarán si pueden.
- Por esta característica humana de desagrado por el trabajo, habrá que obligar, controlar, dirigir y amenazar con castigos a la mayoría de las personas para que realicen un esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Y los supuestos de McGregor en su teoría Y son los siguientes:

- El gasto de los esfuerzos físico y mental en el trabajo es tan natural como el de jugar o descansar.
- El control externo y la amenaza de un castigo no son los únicos medios para generar el esfuerzo hacia los objetivos organizacionales. Las personas se autodirigirán y autocontrolarán de acuerdo con los objetivos con los que estén comprometidos.
- El grado de compromiso con los objetivos es proporcional al tamaño de las recompensas asociadas a su logro.

- Los seres humanos promedio aprenden, en las condiciones apropiadas, no sólo a aceptar la responsabilidad, sino a buscarla. (pág. 389-390)

El modelo de contingente de motivación de Vroom

De acuerdo con Franklin Enrique y Krieger MArio (2011) manifiestan:

Victor H. Vroom desarrolló una teoría de la motivación que reconoce esas diferencias individuales. Su teoría se refiere sólo a la “motivación para producir”. De acuerdo con su análisis, existen tres factores que determinan la motivación para producir en cada individuo:

1. Los objetivos individuales: cabe decir, la fuerza de voluntad para alcanzarlos (expectativas).
2. La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales (recompensas).
3. La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad, en la medida en que cree poder hacerlo (relaciones entre expectativas y recompensas).

Para Vroom una persona puede desear un aumento en la productividad si se presentan tres condiciones:

1. O bjetivos personales del individuo: dinero, estabilidad en el cargo, trabajo interesante, aceptación social y reconocimiento.
2. Relación percibida entre consecución de los objetivos y alta productividad.
3. Percepción de su capacidad para influir en la productividad; por ejemplo, si un empleado cree que su esfuerzo no incide en la producción, tenderá a no esforzarse demasiado, y si siente que no es debidamente reconocido tampoco lo hará.

El modelo de Vroom está basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo último (fines). De este modo, cuando el individuo busca un resultado intermedio estará procurando los medios para alcanzar los resultados finales.(pág. 109)

Teoría ERG de Clayton Alderfer

Segun con Koontz H, Weihrich H y Cannice M (2012) es similar a la jerarquía de las necesidades de Maslow; sin embargo, sólo tiene tres categorías:

- Necesidades de existencia Son similares a las necesidades básicas de Maslow.
- Necesidades de relación Relativas a relacionarse con otros de manera satisfactoria.
- Necesidad de autorrealización. En la jerarquía de Maslow ésta es la máxima necesidad, es el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de convertirse, maximizar el propio potencial y lograr algo.
- Necesidades de crecimiento Se refieren al autodesarrollo, la creatividad, el crecimiento y la competencia.

Las siglas ERG se refieren (derivadas del inglés) a esas tres categorías de existencia, relación y crecimiento, y Alderfer sugiere que las necesidades de varios niveles pueden motivar al mismo tiempo; por ejemplo, ir a trabajar para ganarse la vida (satisfacción de las necesidades de existencia) y al mismo tiempo sentirse motivado por las buenas relaciones con los compañeros de trabajo, y, según él, cuando las personas experimentan frustración a un nivel, se enfocan en una categoría de necesidades de un nivel inferior.(pág. 392-393)

Teoría de la expectativa de Lawer

Expresa Franklin Enrique y Krieger MARIO (2011) en que consiste esta teoría:

Desarrollada por los estadounidenses Edward Lawler III y Lyman Porter– se basa en que no sólo el dinero es capaz de estimular el desempeño, sino que también el compañerismo y la dedicación logran hacerlo. Lawler verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que se hace de él en casi todas las organizaciones, al mostrar incoherencia en la relación entre éste y el desempeño. Algunas de estas incongruencias son las siguientes:

- Muchos aumentos salariales periódicos y modestos pueden dar la impresión de que los resultados (ganancias) son independientes del desempeño.
- Algunas empresas no establecen distinciones en la evaluación del desempeño para evitar confrontaciones de los gerentes con las personas evaluadas, restringiendo así los problemas en las relaciones.

De lo anterior se concluye que, si se quiere que se le perciba como motivador del aprendizaje y la eficiencia, el dinero debe estar asociado a la competencia y al desempeño. El enfoque de Porter y Lawler sostiene que los hombres efectúan elecciones en cuanto a las conductas que adoptan en determinadas situaciones, y tienden a inclinarse por aquellas que, desde su punto de vista, traerán como resultado la satisfacción de sus propias necesidades, valorándolas de antemano. (pág. 110)

Teoría del ajuste laboral

De acuerdo con Gómez L., Balkin D. y Cardy R., (2008) mencionan:

Cada trabajador tiene cualidades y necesidades exclusivas. La teoría del ajuste laboral sugiere que la motivación y la satisfacción laboral de los empleados dependen del ajuste entre sus necesidades y cualidades y las características del puesto de trabajo y de la organización. Un mal ajuste entre las características individuales y el entorno laboral puede provocar baja motivación. La teoría del ajuste laboral propone que:

- ✓ El diseño del puesto laboral puede hacer que un empleado se vea motivado y retado, pero no conseguir los mismos efectos en otro trabajador. Por ejemplo, un trabajador con una minusvalía psíquica puede encontrar motivador un trabajo repetitivo en un restaurante de comida rápida, pero un licenciado universitario puede considerar que este trabajo es muy aburrido.
- ✓ No todos los empleados quieren verse implicados en la toma de decisiones. Los empleados con poca motivación para participar pueden adaptarse mal a un equipo autogestionado porque pueden resistirse a dirigir a otros miembros del equipo y a aceptar la responsabilidad de las decisiones del equipo. (pág. 72)

La jerarquía de necesidades de Maslow

Expresan con Franklin Enrique y Krieger MArio (2011) **la jerarquía de necesidades de Maslow** donde expresa:

La teoría de Maslow sugería un repertorio completo de medios por los que los trabajadores podrían motivarse a todos los niveles, sin que los empresarios debieran pagar por ello más dinero. En la actualidad, la doble atención a los aspectos humanos y técnicos de la organización se refleja en una mejor comprensión de las organizaciones como “sistemas sociotécnicos”. Pero, ¿cuáles fueron sus antecedentes?.

Maslow concibió esta con base en el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades varían a lo largo de la vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más sofisticadas ocupan el predominio y determinan sus comportamientos. De acuerdo con Maslow las necesidades humanas se jerarquizan como sigue:

Necesidades primarias

- a) Necesidades fisiológicas (aire, comida, reposo, abrigo, etcétera).
- b) Necesidades de seguridad (protección contra el peligro o las privaciones).

Necesidades secundarias

- c) Necesidades sociales (amistad, pertenencia a grupos, etcétera).
- d) Necesidades de estima (reputación, reconocimiento, respeto por uno mismo, amor, etcétera).
- e) Necesidades a autorrealización (realización del potencial, utilización de los talentos individuales, etcétera).

A medida que las necesidades de cada nivel van siendo satisfechas, las del siguiente adquieren importancia. Sin embargo, la satisfacción de las necesidades de realización produce, por su propia naturaleza, una intensificación y diversificación de las necesidades de “realización de la personalidad”. (págs. 105-106)

2.3 Conclusión del marco conceptual

De acuerdo con todos los conceptos, temas, enfoques, alcances de la investigación y la correlación de los temas relacionados se comprende que existen diversos conceptos que son importantes para este tema de tesis, están correlacionados ya que

va desde una adecuada administración organizacional – Departamental, desde el punto de los grandes beneficios que representa una adecuada evaluación al personal como son promocionar e incentivar a las personas, capacitar, mejorar la comunicación organizacional, motivacional, productividad individual y del área.

CAPÍTULO 3

PROCEDIMIENTOS

3.1 Procesos de administración

3.1.1 Inicio

Se pudo detectar en la Secretaría de Seguridad Pública dentro de los 17 años laborables, que este rubro de evaluación al desempeño faltaba puntualizar más a profundidad, ya que se dejó de hacerse, anteriormente se realizaba una vez al año, hasta desaparecer, por ello la propuesta que se monitore constantemente es decir poder realizar una revisión formal exhaustiva para revisar el progreso del personal e identificar los principales problemas o barreras que pudieran entorpecer el desempeño eficaz de los mismos. La Dirección de Personal sería quien presentaría un modelo de evaluación al desempeño únicamente al personal administrativo para mejorar la atención de la ciudadanía y de igual manera sirva de punto para temas de capacitación, ascensos, capacitación, motivación, compensaciones o incrementos salariales.

Se pudo detectar que la comunicación debe ser más abierta entre los subordinados y jefe inmediato, para tener un ambiente de menos incertidumbre, teniendo en cuenta la importancia de lograr de mejorar la calidad del servicio, siendo un ambiente laboral sano, de igual manera incremento de motivación para los empleados, logrando satisfacer sus necesidades a través de una evaluación al desempeño. Por ello la importancia de que los Directivos comprendan la complejidad e individualidad de sus empleados, para aplicar de manera correcta aspectos tan generales como son el liderazgo, comunicación y motivación.

3.1.2 Calendario de actividades

Para la elaboración del proyecto se utilizó la siguiente administración de actividades para realizarse en tiempo y forma:

Gráfica de Gantt																				
Actividad	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				OBSERVACIONES			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1. Reunirse con los Directivos administrativos y definición en la planificación con los Manuales y perfiles de puestos.																				Se concluyó que era vital contar con este rubro para mejorar las decisiones directivas y la parte motivacional
2. Establecer el modelo de medición																				En algunos casos de determino si es evaluación 180° o 360°
3. Hacer una lista con todos los cargos, evaluadores y																				Se analizó los años 2019 y 2020



Figura 3. 1 Reunión en Secretaría de Seguridad Pública con la exposición del Modelo 360°.

Fuente: Propia (Instalaciones de Seguridad Pública)

Se determinó la importancia de contar con los principales representantes administrativos, ya que son quienes firman, autorizan y determinan cualquier movimiento, ascenso, incremento o cambio de áreas.

manuaLde_subsecretaria_administr...

Modo de accesibilidad Imprimir Buscar Traducir

AYUNTAMIENTO DE CUERNAVACA SECRETARÍA DE PROTECCIÓN Y AUXILIO CIUDADANO SUBSECRETARÍA ADMINISTRATIVA <small>REFERENCIA: PR-OM-DRH-14 Y IT-OM-DRH-01</small>	<small>Clave: DT-SPyAC-SSA-02</small> <small>Revisión: 2</small> <small>Página 1 de 31</small>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------

Manual de Organización y Procedimientos de la Subsecretaría Administrativa

MANUALES

- M.O.P. 02 379 KB
- M.O.P. 20 634 KB
- M.O.P._2C 651 KB
- MANUAL : 218 KB
- MANUAL_ 169 KB
- manual_d 459 KB
- Manual-S 349 KB
- UNIDAD C 515 KB

6 archivos adjuntos 1

PILLA

Figura 3. 2 Información de los Manuales de Organización y Procedimientos 2020.

Fuente: Propia.

Se obtuvieron por correo todos los manuales de organización de las Direcciones y Coordinaciones de la Secretaría de Seguridad Pública, ya que la Dirección de Personal es el enlace con el Ayuntamiento de Cuernavaca, se revisan con todas las áreas el personal comisionado, adscrito y por ubicación física de los trabajadores, es por ello que se cuentan con todos los Manuales de Organización y Procedimientos, ya que se evalúan los perfiles de puestos, y sin olvidar que se cuenta con la misión, visión y valores de cada área, incluyendo la Institucional, como muestra la Figura 3.3 donde muestra el contenido de los Manuales antes mencionados.

CONTENIDO	
	Página
I. HOJA DE AUTORIZACIÓN	4
II. INTRODUCCIÓN	5
III. OBJETIVO	6
IV. MARCO JURÍDICO y NORMATIVO	7
V. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	8
VI. ORGANIGRAMA	9
VII. ESTRUCTURA ORGÁNICA	10
VIII. DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS	11 – 49
IX. POLÍTICAS	50 – 52
X. PROCEDIMIENTOS	
01.PROCEDIMIENTO DE PAGO DE NÓMINA, BONO POR CAMBIO DE TURNO Y BONO	53 – 59

Figura 3.3 Manual de Dirección de Personal.

Se puede mostrar que se cuentan con las misiones, visiones y valores de todas las Direcciones, aquí claro ejemplo de nuestra Dirección de Personal, de igual manera nuestro organigrama institucional donde se pueden ver los 182 cargos operativos y administrativos quienes realizan actividades administrativas dentro la plantilla de la Secretaría de Seguridad Pública con un total aproximado de 851 personas.

Recordemos que el flujo de trabajo es la forma más idónea donde se organiza el trabajo para alcanzar los objetivos organizacionales y en la adecuada estructura organizativa, es decir, la relación formal entre las personas y la organización en la cual pertenecen,

Una vez determinado quienes que niveles serán evaluados y los perfiles cuentan con lo necesario para avanzar con el proceso relativo de acuerdo con sus funciones de la misma.

		AYUNTAMIENTO DE CUERNAVACA SECRETARÍA DE SEGURIDAD PÚBLICA DIRECCIÓN DE PERSONAL REFERENCIA: PR-PM-D-0PyE-02 Y IT-PM-D-0PyE-05	Códice: DT-SSP-DP0101T Revisión: 0 Página: 12 de 108
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS			
PUESTO		JEFE INMEDIATO	
Personal		a Administrativa	
PERSONAL A SU CARGO			
Jefe de la Dirección de Personal			
FUNCIONES PRINCIPALES			
VIII.- Cumplir con estricto apego a los Programas de Austeridad y Racionalidad Presupuestal establecidos en la normatividad vigente.			

Figura 3.4 Ejemplo de descripción de puestos de un Manual de Organización.

Pro temas de confidencialidad no se el contenido de la información en su totalidad, pero se puede visualizar que se contempla con elementos importantes y de gran ayuda

al momento de visualizar su jefe inmediato, y sus subordinados; además de las funciones principales del puesto, para determinar las competencias laborales más importantes que debe contener el modelo de evaluación al desempeño.

		AYUNTAMIENTO DE CUERNAVACA SECRETARÍA DE SEGURIDAD PÚBLICA DIRECCIÓN DE PERSONAL <small>REFERENCIA: PK-PM-UUPyE-UZ Y TI-PM-UUPyE-UO</small>	<small>Clave: U1-SSP-UP-MH1</small> <small>Revisión: 0</small> <small>Página: 14 de 108</small>
PERFIL DEL PUESTO			
PUESTO		ESCOLARIDAD	
.		Licenciatura en Derecho, Licenciatura en Administración, Ingeniería Industrial o carrera afín	
CONOCIMIENTOS ESPECIALES			
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo en paquetería de Office • Conocimientos administrativos • Conocimientos contables • Conocimientos legales básicos • Manejo de personal • Experiencia en Administración Pública 			
EXPERIENCIA LABORAL		CONDICIONES DE TRABAJO	
2 Años		En oficina Trabaja bajo presión Disponibilidad total de tiempo Trasladarse a diversas instituciones fuera de la Secretaría	
ACTITUD / PERSONALIDAD		NIVEL DE RESPONSABILIDAD	
Discreción Compromiso Disponibilidad Responsabilidad Iniciativa Liderazgo		Alta	
ESFUERZO			

Figura 3.5 Perfil del Puesto dentro del Manual de Organización.

Fuente: Creación Propia.

Como se mostró en el ejemplo de la figura anterior, se puede observar que cuenta con los requisitos mínimos que debe contener dicho perfil de puesto, los elementos que debemos observar así como contemplar que son las actitudes y conocimientos especiales de cada puesto de trabajo, para determinar las competencias y habilidades laborales en el modelo organizacional.

2. Establecer el modelo de medición

En este rubro se eligió quiénes serán los evaluados, con esto optar que niveles de la organización y los cargos de los mismos, sus funciones, la experiencia y conocimiento

de todas las áreas y personal del área. Tanto se puede considerar una evaluación vertical o de 90° grados en donde puede o no incluir la autoevaluación, donde este tipo es el más usado, y simple de implementar, anteriormente se utilizó pero no es tan objetivo, ya que muchas de las ocasiones hay preferitismos o totalmente lo contrario, pero depender de una sola decisión en donde el jefe directo tiene el poder de evaluarlo bajo su visión representando un todo o nada.

Se determinó también utilizar la evaluación horizontal o de 180° grados, por los puestos de trabajo y funciones, por los cuales se realizarán por los jefes inmediatos, los pares o compañeros de trabajo, y de igual manera por el cliente quien es el usuario y/o proveedor quien, que es utilizado cuando el cargo no cuenta con alguien en un cargo que es menor para que pueda ser evaluado.

Como muestra la siguiente figura es donde se muestra que por la estructura de puestos en ciertos puestos serán solamente evaluados en el 180°, por los superiores y pares, incluyendo la propia evaluación de igual manera incluyendo los clientes internos y/o externos, siendo aquellas personas que son los que reciben los servicios o parte de la tarea que realiza la persona evaluada.

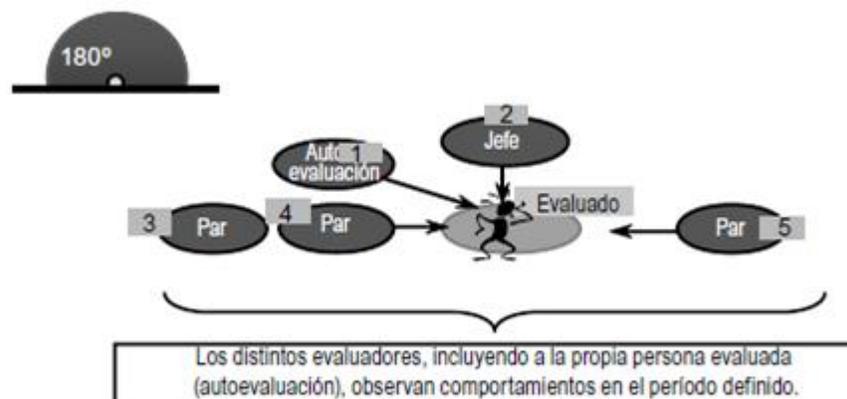


Figura 3.6 Evaluación de 180° por competencias

Fuentes: Alles, Martha Alicia, *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer*, Buenos Aires, Granica, 2012. Pág. 143.

En la organización todos los puestos tienen pares que van a ser mismo compañeros en el sentido que son iguales, ya que ellos están diariamente observando la dedicación y entrega a su trabajo. Debiendo incluir de antemano ese diseño en función de la visión y estrategia, para hacerse esas fichas de evaluación reducidas de manera digital.

La autoevaluación se determinó incluir ya que es un punto de referencia de tu percepción contra los demás, puede ser incluida o no, pero es recomendable para el tema de que exista la sensación de participación en la propia evaluación. Lo ideal para generar un método lo más justo posible, ya que se deben incluir distintos puntos de vista, evitando cualquier error o sesgo. formulará propuestas de contratación de servicios de outsourcing en el área de capital humano para optimizar los recursos de la organización.

Por ello se determinó que la evaluación 360° en donde existen los puntos de una autoevaluación, los jefes inmediatos, varios pares y subordinados, así como incluir los clientes, usuarios o proveedores. Tomando en consideración que las personas pueden tener escenarios o resultados distintos como:

1. En donde el evaluado sea evaluado bien por todos menos por sus pares.
2. Donde solo los subordinados lo evalúen correctamente.
3. El jefe inmediato lo evalúe correctamente y los subordinados no.
4. Solo los pares den buena puntuación.
5. El jefe inmediato lo evalúe bajo y los demás no lo hagan.

3. Hacer una lista con todos los cargos, evaluadores y porcentajes de evaluación.

En la realización de un adecuado sistema de evaluación de toda la organización, los cargos a evaluarse son administrativos y serán evaluados de la misma manera. Se eligió el modelo de 360° grados, pero en algunos casos no todos tienen subordinados, por lo que solo podrán ser evaluados en un 180° grados.

Por ello se realizó una lista de todos los cargos administrativos que se establecieron qué cargo se evaluó a cada uno y cuál fue el porcentaje de evaluación. Como se representó en la siguiente Figura 3.7.

No.	NOMBRE	No. EMP	PLAZA	UBICACIÓN FÍSICA	AREA (OPERATIVOS)	HUELLA DEL NUEVO RELOJ DIGITAL	HORARIO	TIPO DE REGISTROS DE ASISTENCIA	TIPO DE FUNCIÓN QUE REALIZA EN LA SERIA.	CLAVE NOMINAL DE DEPTO.	ADSCRIPCIÓN NOMINAL ACTUAL
1	ROMERO CUJELLAR DAKAN VERONICA	105478	ADMINISTRATIVO ESPECIALIZADO	RECURSOS MATERIALES Y CONT. VERIC.			DE 08:00 A 16:00 HORAS	RELOJ DIGITAL	ADMINISTRATIVA	2000	SEGURIDAD PUBLICA
2	OUVARES MOCTEZUMA MA. MAGDALENA	11605	TECNICO INFORMATICO	SECRETARIA			DE 08:00 A 15:00 HORAS	DIRECCION DE SECRETARIA	SECRETARIA	2000	SEGURIDAD PUBLICA
3	FELIX HERNANDEZ SOFIA	12226	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	DEL CONSEJO MPAL. SEG. PUBL.			DE 08:00 A 15:00 HORAS	SECRETARIA	ADMINISTRATIVA	2000	SEGURIDAD PUBLICA
4	MENDOZA CHAVEZ PAOLA	13692	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	RECURSOS MATERIALES Y CONT. VERIC.			DE 08:00 A 15:00 HORAS	RELOJ DIGITAL	SECRETARIA	2000	SEGURIDAD PUBLICA
5	SAAVEDRA NAJERA KARLA SOFIA	15394	ANALISTA ADMINISTRATIVO	PROTECCION CIVIL			DE 08:00 A 15:00 HORAS	RELOJ DIGITAL	SECRETARIA	2000	SEGURIDAD PUBLICA
6	TORRES AGUILAR LAZARO	15985	ADMINISTRADOR	COORD. ADMINISTRATIVA	ADMINISTRATIVO		DE 08:00 A 16:00 HORAS	SECRETARIA	ADMINISTRATIVA	2000	SEGURIDAD PUBLICA
7	LOPEZ CONTRERAS SAID	9207	PROGRAMADOR	RECURSOS MATERIALES Y CONT. VERIC.			DE 14:00 A 21:00 HORAS	RELOJ DIGITAL	SECRETARIA	2000	SEGURIDAD PUBLICA
8	VERDIN CRUZ MIGUEL	9542	ADMINISTRATIVO ESPECIALIZADO	DEL CONSEJO MPAL. SEG. PUBL.			DE 08:00 A 15:00 HORAS	SECRETARIA	ADMINISTRATIVA	2000	SEGURIDAD PUBLICA
9	VELAZQUEZ FIGUEROA LAURA	9506	ADMINISTRATIVO ESPECIALIZADO	PREVENCIÓN DEL DELITO			DE 08:00 A 15:00 HORAS	RELOJ DIGITAL	SECRETARIA	2000	SEGURIDAD PUBLICA
10	ENCARNACION RAMIREZ JAVIER	11996	POLICIA BASO	SUB. VIAL. ANALISIS JURIDICOS			DE 24 X 24 HORAS	RELOJ DIGITAL	ADMINISTRATIVA	2001	GENERAL DE ASUNTOS
11	MARGAS SALAZAR PAOLOA LUCERO	14083	AUXILIAR JURIDICO	ASUNTOS INTERNOS			DE 08:00 A 15:00 HORAS	RELOJ DIGITAL	SECRETARIA	2001	GENERAL DE ASUNTOS

Figura 3.7 Listado del personal administrativo de la SSP segundo semestre 2020.

Fuente: Propia

Esta información fue obtenida del inventario de la Dirección de Personal de la Secretaría de Seguridad Pública, donde se estipuló el nombre completo de los próximos evaluados con número de empleado y su plaza correspondiente, así como su actual ubicación física, ya que en muchas ocasiones no se encuentran laborando en su adscripción nominal.

La realización de la lista fue apoyada y validada en el organigrama de la institución y la nómina mecanizada, para discutir los cargos y las evaluaciones correspondientes. Por ello definir cuantos cargos son y sus acciones para determinar como quedarán evaluados algunos cargos como lo muestra en la lista.

No.	NOMBRE	PLAZA	UBICACIÓN FÍSICA	Evaluador superior	Auto evaluación	Evaluador par 1	Evaluador par 2	Evaluador Cliente Usuario	Evaluador Proveedor	Evaluador Subordinado
1	ROMERO CUELLAR DAYAN VERON	ADMINISTRATIVO ESPECIALIZADO	MATERIALES Y CONT. VEHIC.	35%	25%	15%	15%			10%
2	OLIVARES MOCTEZUMA MA. MAGD	TECNICO INFORMATICO	SECRETARIA	25%	20%	15%	15%	10%	5%	10%
3	FELIX HERNANDEZ SOFIA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	EJECUTIVO DEL CONSEJO MPAL.	45%	25%	15%	15%			
4	MENDOZA CHAVEZ PAOLA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	MATERIALES Y CONT. VEHIC.	35%	25%	15%	15%			10%
5	SAAVEDRA NAJERA KARLA SOFIA	ANALISTA ADMINISTRATIVO	PROTECCIÓN CIVIL	35%	20%	15%	15%	10%	5%	
6	TORRES AGUILAR LAZARO	ADMINISTRADOR	COORD. ADMINISTRATIVA	45%	25%	15%	15%			
7	LOPEZ CONTRERAS SAID	PROGRAMADOR	MATERIALES Y CONT. VEHIC.	25%	20%	15%	15%	10%	5%	10%
8	VERDIN CRUZ MIGUEL	ADMINISTRATIVO ESPECIALIZADO	EJECUTIVO DEL CONSEJO MPAL.	45%	25%	15%	15%			
9	VELAZQUEZ FIGUEROA LAURA	ADMINISTRATIVO ESPECIALIZADO	PREVENCIÓN DEL DELITO	35%	25%	15%	15%			10%
10	ENCARNACION RAMIREZ JAVIER	POLICIA RASO	ASUNTOS JURÍDICOS	35%	25%	15%	15%			10%
11	VARGAS SALAZAR PALOMA LUCER	AUXILIAR JURIDICO	ASUNTOS INTERNOS	35%	20%	15%	15%	10%	5%	
12	LOPEZ AGUILAR OSCAR	ADMINISTRATIVO ESPECIALIZADO	ASUNTOS INTERNOS	35%	25%	15%	15%			10%
13	RODRIGUEZ DOMINGUEZ VICTOR D	ADMINISTRATIVO ESPECIALIZADO	MATERIALES Y CONT. VEHIC.	35%	25%	15%	15%			10%
14	VALDEZ FLORES KARINA	ADMINISTRATIVO ESPECIALIZADO	PRESIDENCIA	60%	25%	15%				
15	OSORIO ESTRADA MARTHA	POLICIA RASO	PREVENTIVA	50%	35%	15%				10%

Figura 3.8 Determinación de los porcentajes de evaluación.

Fuente: Propia.

Se tuvo consideración que se encontraron cargos que solo fueron evaluados por el supervisor, su autoevaluación y un solo par, que originalmente fueron considerados por 7 personas en total, es normal que se encuentren situaciones de este tipo y más cuando se tiene personal comisionado en otras dependencias.

Esta idea es que por correo electrónico para dejar constancia y poder estar seguro que sea evaluado por todos los participantes contemplados, es importante recalcar que los porcentajes fueron platicados con el Director de Personal y la Coordinadora Administrativa quienes determinador de acuerdo con las responsabilidades del puesto se determino los casos, es importante recalcar que mientras más se incrementó el número de personal evaluador, más se complica la totalidad del proceso.

No se determinaron puestos claves como Directivos, Jefaturas o Coordinaciones, ya que ellos representan mayores, responsabilidades, competencias y actitudes.

4. Seleccionar las competencias y habilidades a evaluarse.

Es importante mencionar que en encuestas recientes del 2007 se puede encontrar que más del 90% de las empresas aparecen en una lista de Fortune 1000 han desarrollado sistemas de retroalimentación como la determinada en éste proyecto, determinado y por consejo de los asesores, implementando el modelo 360° para la evaluación del desempeño al personal administrativo únicamente.

Para evaluar en las competencias Cardinales fueron tomadas en cuenta las siguientes y determinando el significado de las mismas de acuerdo a Alles Martha en su libro de Diccionario de Competencias :

Perseverancia en la consecución de objetivos	Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización.
Iniciativa	Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro.
Innovación y creatividad	Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.
Respeto	Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Implica la capacidad para construir relaciones cálidas y duraderas basadas en una conducta honesta y veraz.

Adaptabilidad al cambio	Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Implica la capacidad para conducir la empresa –o el área de negocios a cargo– en épocas difíciles
Compromiso	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.
Ética	Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende.

Referente a las competencias específicas gerenciales fueron las siguientes:

Conducción de personas	Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones
Liderazgo	Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos

	de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.
Facultamiento	Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores. Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas, tanto en conocimientos como en competencias. Capacidad para obtener los mejores resultados, lograr la integración del grupo y aprovechar la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior al negocio. Implica fijar objetivos de desempeño claros y medibles y asignar las responsabilidades correspondientes.

Y finalmente en las competencias por áreas:

Colaboración	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.
Tolerancia a la presión de trabajo	Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.
Trabajo en equipo	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los

objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

En el 5 punto la formulación de método 360°

En seguida se determina que el evaluador calificará el desempeño del evaluado, utilizando la siguiente escala:

Grado A	Excelente	100%
Grado B	Muy Bueno	75%
Grado C	Bueno	50%
Grado D	Mejorable	25%
Grado E	Insuficiente	No desarrollado 0%

Descripción de las escalas

Excelente: Profundo conocimientos prácticos y teóricos en las competencias específicas y generales, así como procedimientos, propios del puesto que día a día propone, enriquece con su experiencia y su máxima capacidad de análisis.

Muy bueno: Conocimiento teóricos y prácticos en sus tareas, inclusive de ser más eficiente en sus funciones.

Bueno: Conoce de las funciones básicas y de su puesto de una forma satisfactoria, derivado a su experiencia laboral y la capacitación de la misma.

Mejorable: A pesar de contar con conocimientos, pero tiene escasas capacidades para el desarrollo de sus funciones del puesto, no comprende suficientemente las bases

Insuficiente: Falta de bases o conocimientos, por lo que necesita ayuda continua y supervisión constante.

Es necesario que el evaluado pueda hacer sus propios comentarios y conozca los resultados de sus evaluaciones. Los detalles administrativos en el proceso de 360° para la evaluación al personal sea garantizando la confidencialidad del proceso y del

resultado de la misma tomando por el momento algunos de los puntos más importantes:

- Se confeccionarán de 4 a 8 plantillas para evaluarse:
 1. Autoevaluación.
 2. Jefe directo o supervisor.
 3. Par.
 4. Par.
 5. Cliente interno.
 6. Cliente externo
 7. Colaborador.
 8. Colaborador.

- En nuestro trabajo se consideraron en la mayoría de los casos el jefe inmediato, que en ocasiones cuentan con dos jefes uno directo y el otro jefe del jefe, ya que tienen que reportar a dos en su defecto, siendo en ciertos casos evalúe un colaborador y que evalúen mínimo dos pares.

- Recursos Humanos enviará semestral mente un link, mediante el internet de la empresa o intranet, para que estas evaluaciones sean contestadas por correo, dando un periodo de una semana para que sean enviados al correo del Director de Recursos Humanos para el adecuado vaciado, cabe hacer mención que ya se cuentan con los correos institucionales de los trabajadores, la Ficha de evaluación de desempeño como muestra la siguiente figura:

En donde dicha información se basa en el Libro de Dirección y Gestión de Recursos Humanos (2005) de Puchol Luis.

FICHA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre completo del evaluado:	_____	Fecha de ingreso:	_____
Numero de empleado:	_____		_____
Plaza:	_____	Años:	_____
Sueldo neto:	_____	Meses:	_____
Área de Adscripción	_____		
Ubicación física:	_____		
Jefe inmediato:	_____		

Nombre del evaluador: _____

Selecciona el Tipo de evaluador, marcando con una X

Jefe inmediato
<input type="checkbox"/>

colega (par)
<input type="checkbox"/>

Cliente Interno/externo
<input type="checkbox"/>

Subordinado
<input type="checkbox"/>

PRIMER PARTE: EVALUACIÓN

Indicaciones: Favor de seleccionar en el recuadro apropiado de acuerdo con su criterio

COMPETENCIA CARDINAL	Excelente	Muy Bueno	Buena	Mejorable	Insuficiente	Observaciones/Comentarios
----------------------	-----------	-----------	-------	-----------	--------------	---------------------------

Perseverancia en la consecución de objetivos						
Iniciativa						
Innovación y creatividad						
Respeto						
Adaptabilidad al cambio						
Compromiso						
Ética						

COMPETENCIA ESPECÍFICAS GERENCIALES	Excel ente	Muy Bueno	Bue no	Mejora ble	Insuficiente	Observacio nes/ Comentario s
-------------------------------------------	---------------	--------------	-----------	---------------	--------------	---------------------------------------

Conducción de personas						
Liderazgo						
Facultamiento						

COMPETENCIA ESPECÍFICAS POR ÁREAS	Excel ente	Muy Bueno	Bue no	Mejora ble	Insuficiente	Observacio nes/ Comentario s
--------------------------------------	---------------	--------------	-----------	---------------	--------------	---------------------------------------

Colaboración						
Comunicación eficaz						
Tolerancia a la presión de trabajo						
Trabajo en equipo						

Cualidades más
destacadas

- 1
- 2
- 3

Deficiencias más
notables

- 1
- 2
- 3

Firma del evaluador:

Extensió
n:

Tabla 3.2 Ficha de evaluación de desempeño.

Fuente: Creación propia.

Esta sería la Ficha de evaluación de desempeño, siendo creación propia para llevar la evaluación correspondiente y pasando al siguiente paso.

- El técnico informático del área de personal realizará el vaciado de los resultados y le entregará dos semanas después de la aplicación de las evaluaciones para que se hagan conocer los resultados a los encargados de cada área y ellos a sus subordinados, así como un reporte final de informe de resultados a la Coordinación Administrativa. Como muestra el siguiente ejemplo.
- Cuando sean notificados los resultados a los evaluadores, ambos tanto el jefe inmediato y el trabajador deberán firmar que recibieron resultados y retroalimentación. Recordemos que debemos ofrecer a cada uno de los evaluados sugerencias, comentarios y aspectos para un autodesarrollo.
- Se guardará la ficha de evaluación final en los expedientes de cada trabajador para realizar un comparativo anual, de la evolución de las competencias y de igual manera conservar las fortalezas.
- Cabe hacer notar que se entregarán antes de las evaluaciones el Diccionario de las competencias que se evaluarán como muestra el ejemplo.

Concentrados de Resultados individuales



Nombre completo del evaluado: _____	Fecha de ingreso: _____
Numero de empleado: _____	_____
Plaza: _____	Años: _____
Sueldo neto: _____	Meses: _____
Área de Adscripción _____	_____
Ubicación física: _____	_____
Jefe inmediato: _____	_____

COMPETENCIA CARDINAL	Puntajes Promedios
----------------------	--------------------

Perseverancia en la consecución de objetivos	
Iniciativa	

Innovación y creatividad	
Respeto	
Adaptabilidad al cambio	
Compromiso	
Ética	

COMPETENCIA ESPECÍFICAS GERENCIALES	Puntajes Promedios
Conducción de personas	
Liderazgo	
Facultamiento	

COMPETENCIA ESPECÍFICAS POR ÁREAS	Puntajes Promedios
Colaboración	
Comunicación eficaz	
Tolerancia a la presión de trabajo	
Trabajo en equipo	

Referidas al puesto	
seleccionada por el evaluador de acuerdo a su criterio	
Mantener en puesto actual	<input type="checkbox"/>
Modificar funciones	<input type="checkbox"/>
Cambio de Puesto	<input type="checkbox"/>
Promoción	<input type="checkbox"/>

Cursos o acciones formativas en las que debe participar	
1	
2	
3	

Periodo de evaluación	

Comentarios/observaciones del evaluador:

Comentarios/Observaciones del evaluado:

Tabla 3.3 Concentrados de resultados individuales.

Fuente: Creación propia.

Aquí se muestra el concentrado final por empleado que se anexará a su expediente personal.

En la presentación del trabajo final Se realizó un trabajo final de manera virtual debido al periodo de contingencia, por lo cual el trabajo final no se culminó con una presentación final en la sala de juntas de la Coordinación administrativa. Cabe hacer mención que por confidencialidad no se muestran teléfonos y nombre completos, debido a mantener los datos bajo resguardo.

3.1.4 Cierre

No se llevó a cabo como se contempló desde el inicio, ya que la idea original era exponer el trabajo presencial, ante los directivos, pero debido a la cuarentena por causa del virus Covid-19 en México, se tuvo un atraso del proyecto debido a que se tuvo descansos y únicamente se presentaba el 20% de todo el personal de la Secretaría de Seguridad Pública, no se contaba con el tiempo, espacio y responsables con quienes establecer los criterios necesarios.

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES

4.1 Cumplimiento de objetivos

El objetivo general y los específicos se cumplieron ya que se desarrollaron los formatos de evaluación al desempeño con las competencias y habilidades necesarias, debidamente sincronizadas con la misión y visión institucional, enlazados con los perfiles de puesto en el Manual de Organización y Procedimientos.

Así como identificar a las partes evaluadoras en los formatos de evaluación al desempeño a los empleados administrativos. Y determinar que el mejor método a evaluar fue el 360° ya que fue el más completo de evaluación al desempeño hacia el personal administrativo.

4.2 Resultados

- Se realizó establecer las competencias cardinales, específicas gerenciales, por áreas, para la evaluación del personal.
- Se creó la concientización de la necesidad de evaluación al personal.

- Se determino el periodo de evaluación será semestral, con las competencias laborales necesarias para el perfil de puestos según los estándares descritos en el Manual de Organización y Procedimientos de cada una de la Dirección de la Secretaría de Seguridad Pública.

4.3 Conclusión de la hipótesis

Recordemos que la hipótesis se baso en la elección de un método de evaluación al desempeño hacia los trabajadores administrativos de la Secretaría de Seguridad Pública, será debe ser aplicada como manera objetiva y transparente de futuras promociones del personal,, siendo importante presentar en este trabajo un formato adecuado correspondiente a la misión, visión, perfil de puesto y estructura organizacional.

Se puede determinar que es comprobada porque se realizó dicho formato de evaluación al desempeño y determinando un método de evaluación 360°, siendo de gran utilidad para la organización, sin poder aplicarse derivado a la pandemia que estamos viviendo, lo cual impide que se estén presentado todo el personal a las oficinas, por medidas de seguridad.

LITERATURA CITADA

Alles, Martha Alicia, (2012), *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer*, Buenos Aires, Granica.

Alles Martha, (2009) *Nuevo enfoque Diccionario de Competencias La Trilogía, Las 6º competencias más utilizadas en el siglo XXI*, tomo 1, Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina

Dolan, Simón, Valle Ramón, Jackson , Susan (2007), *La gestión de los recursos humanos*, 3º Edición, Mc. Graw Hill, Madrid, Bogotá.

Fernández Ríos Manuel, *Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección*, (1999), Editorial Díaz de Santos, S.A, Madrid, España.

Franklin Fincowsky Enrique B y Krieger Mario José, (2011), *Comportamiento Organizacional*, Editorial Pearson Educación, México.

Gan Federico & Triginé Jaume, (2006), *Manual de Instrumentos y Gestión y Desarrollo de las personas en las organizaciones*, Ediciones Díaz de Santos, S. A. Madrid España.

Gómez Mejía Luis, David Balkin y Cardy Robert, (2008), *Gestión de recursos humanos*, 5º Edición, 2008, Pearson Educación, S.A, Madrid.

Koontz Harold, Weihrich Heinz, Cannice Mark, *Administración Una perspectiva global y empresarial*, (2012), 14º Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A de C.V, México.

Louffat, Enrique, (2011) *Administración del Potencial Humano*, Editorial Cengage Learning, Argentina.

Mazariegos Orantes Anayanci, (2003) Tesis “Implementación de la Evaluación del Desempeño en el puesto de mesero, Caso: Restaurante Palacio Cristal”, Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades Departamento de Psicología, págs. 53, 54)

Padilla Ruiz, Pedro, Tesis Doctoral “ *La Evaluación del Desempeño en un contexto de mejora de la Gestión del Empleo Público*”, de la Universidad de Castilla la Mancha.

Puchol, Luis . (2005) *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, 6° Edición actualizada, Ediciones Díaz de Santos, Buenos Aires.

Rodriguez Serrano Juan Carlos, (2011), *El modelo de gestión de recursos humanos*, Editorial UOC, Barcelona.

Rubio Tomás, (2016), *Recursos Humanos (Dirección y gestión de personas en las organizaciones)*, Barcelona, Editorial OCTAEDRO, S.L.

Wayne, Mondy, R. (2010), *Administración de Recursos Humanos*, 10° Edición, Editorial Pearson Educación, México.

Zamora Tovar Citlali, (2011), Tesis Maestría en psicología laboral y organizacional, *Implementación de una Evaluación de Desempeño 360° en el Talento Huamno Gerente de una Organización Manufacturera*, Universidad Autónoma de Nuevo León, (págs. 09, 27)

ANEXOS

ANEXO A. CONCENTRADOS DE RESULTADOS INDIVIDUALES

Concentrados de Resultados individuales



Nombre completo del evaluado:	_____	Fecha de ingreso:	_____
Numero de empleado:	_____		_____
Plaza:	_____	Años:	_____
Sueldo neto:	_____	Meses:	_____
Área de Adscripción	_____		
Ubicación física:	_____		
Jefe inmediato:	_____		

COMPETENCIA CARDINAL

Puntajes Promedios

Perseverancia en la consecución de objetivos	
Iniciativa	
Innovación y creatividad	
Respeto	
Adaptabilidad al cambio	
Compromiso	
Ética	

COMPETENCIA ESPECÍFICAS GERENCIALES

Puntajes Promedios

Conducción de personas	
Liderazgo	
Facultamiento	

COMPETENCIA ESPECÍFICAS POR ÁREAS	Puntajes Promedios
-----------------------------------	--------------------

Colaboración	
Comunicación eficaz	
Tolerancia a la presión de trabajo	
Trabajo en equipo	

Comentarios/observaciones del evaluador:

Comentarios/Observaciones del evaluado:

B. FICHA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

DIRECCIÓN DE
PERSONAL

FICHA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre completo del evaluado:		Fecha de ingreso:	
Numero de empleado:		Años:	
Plaza:		Meses:	
Sueldo neto:			
Área de Adscripción			
Ubicación física:			
Jefe inmediato:			

Nombre del evaluador:	
-----------------------	--

Selecciona el Tipo de evaluador, marcando con una x

Jefe inmediato

colega (par)

Cliente Interno/externo

Subordinado

PRIMER PARTE: EVALUACIÓN

Indicaciones: Favor de seleccionar en el recuadro apropiado de acuerdo con su criterio

COMPETENCIA CARDINAL	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Mejorable	Insuficiente	Observaciones/Comentarios
----------------------	-----------	-----------	-------	-----------	--------------	---------------------------

Perseverancia en la consecución de objetivos						
----------------------------------------------	--	--	--	--	--	--

Iniciativa						
Innovación y creatividad						
Respeto						
Adaptabilidad al cambio						
Compromiso						
Ética						

COMPETENCIA ESPECÍFICAS GERENCIALES	Excel ente	Muy Bueno	Bue no	Mejora ble	Insuficiente	Observacio nes/ Comentario s
----------------------------------------------------	---------------	--------------	-----------	---------------	--------------	---------------------------------------

Conducción de personas						
Liderazgo						
Facultamiento						

COMPETENCIA ESPECÍFICAS POR ÁREAS	Excel ente	Muy Bueno	Bue no	Mejora ble	Insuficiente	Observacio nes/ Comentario s
----------------------------------------------	---------------	--------------	-----------	---------------	--------------	---------------------------------------

Colaboración						
Comunicación eficaz						
Tolerancia a la presión de trabajo						
Trabajo en equipo						

Firma del evaluador:

Extensión:
n:

**FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA**

Cuernavaca, Morelos a 18 de junio del 2021.

DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO
SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO DE LA FCAeI
PRESENTE

En mi carácter de revisor de Tesina, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesina para obtener el grado de la Especialidad en Gestión de Recursos Humanos, de la estudiante Luz María Sandoval Beltrán con matrícula 10029914, con el título "ELECCIÓN DE LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO A TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA SECRETARÍA DE SEGURIDAD PÚBLICA DE CUERNAVACA, COMO ACCIÓN PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN Y SUSTENTAR FUTURAS PROMOCIONES DEL PERSONAL por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesina, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

Dr. Raúl Gómez Cárdenas
Catedrático de la División de Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MCRELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Selo electrónico

RAIL GOMEZ CARDENAS | Fecha: 2021.07.16 17:51:11 | Firma:

K34QaoQ1sL4TU8vuwJCFE4AxiSHQ25UVD58BTXvidSFFzNStpLry1h+N0E3AMqldRGPzUUV4+9p41puOZZL1a0Yr1e9pEZimJCcm8wWjujWCPBNX8Kp/sL6dlz78dkdCUy
gyj1GXowNppvumh70VJRsazp0OSBjLPuMIB8McdlyCICHoDylaXVDxbu88BVkiQ8KS00UNTF7NdVdzPlykF4RDc5q9P6p7yR02oXRW84yJ7idjQKjTFdDHON08yh+aR+UM
QwUKlp8w55mTf+SOF8oX5ZTIdWHSLu2XVR8oX2bUVBC0oFVMFRzocV8Bp78K9Q=>

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



ybmD71

<https://efirma.uaem.mx/hoRepu8o/p8XahGP9U8OP4vM0IyaR8OFvq/WbzJ15>


FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Cuernavaca, Morelos a 18 de junio del 2021.

DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO
SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO DE LA FCAEI
PRESENTE

En mi carácter de revisor de Tesina, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesina para obtener el grado de la Especialidad en Gestión de Recursos Humanos, de la estudiante Luz María Sandoval Beltrán con matrícula 10029914, con el título "ELECCIÓN DE LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO A TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA SECRETARÍA DE SEGURIDAD PÚBLICA DE CUERNAVACA, COMO ACCIÓN PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN Y SUSTENTAR FUTURAS PROMOCIONES DEL PERSONAL por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesina, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

Dr. Fernando Romero Torres
Profesor- investigador
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

FERNANDO ROMERO TORRES | Fecha:2021-07-08 13:01:03 | Firmante

bFygm+N2gDAMgsLib1HCiZu1RuYRKUJkPOEXEYOT1BNi7edxUwlu7+TUvow2oA18huZZ8JB7MFIOPvUKMKcvGwbSICwKFW8dFS177+dNMMKzaMWH3BtgZS.Jzs22y3QnJQ
oPp+KXakqC15hOqrDHOxkXbmi/geqzhPOSY+yyqKbWIBuSrKDYr5Qbx0wubT9hXMF1NDXFUUDX3GID2Is+vZBE3s05iELqvNpI7pwC0dMCKX7MMutvBlwjj5QyhtkOEwi+1vgX
YisyXwM3O2ZCIVQvOJAHLtbZ3GUuSih8UmUAqM7xpF7EH9UxRCmlAqM2i7uZbz3Uw1thhg==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



7wrmdH

<https://firma.uaem.mx/ho/Repudio/1XGUQSSj2kBurllEj4estzUaCkhXbWdF>





FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Cuernavaca, Morelos a 10 de agosto del 2021.

MTRO. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA
PRESENTE

En mi carácter de revisor de Tesina, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesina para obtener el grado de la Especialidad en Gestión de Recursos Humanos, de la estudiante Luz Maria Sandoval Beltrán con matrícula 10029914, con el título “ELECCIÓN DE LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO A TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA SECRETARÍA DE SEGURIDAD PÚBLICA DE CUERNAVACA, COMO ACCIÓN PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN Y SUSTENTAR FUTURAS PROMOCIONES DEL PERSONAL por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesina, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

Dr. Augusto Renato Pérez Mayo
Secretario de Investigación y Posgrado de la
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

AUGUSTO RENATO PEREZ MAYO | Fecha: 2021-08-10 13:56:48 | Firmante

nh9GnzaOqyM23+QdfLXbzN6sR7iFLG/mL4PInzp1NYQEEE1MU8g654NUaJ+xRddsFPOUEE8bRb8P+CWJ5LE01xEuumx1sIEAZz7yYRVX1X2PaHDxYtkyWULgb6/rtErOXeD
TdewvfvPg1t30HSx5vVUR46Py1YtmiafVUzRiY9UYSoPCQ2KZ5Pa035EiO5WVQaLbNTBDF/LuGrbNjxWPBXdSbxuB+ftbsYskngQbMUQq8srECCxULwP2envWEWBqHe202
5m6xTnOsA6sY2ws2mahHrvZaInRsP1nv+j55c4HSIT4enVq9QjyOLJjk9@rpSRYYYYWog==



Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:

4J5qXs

<https://firma.uaem.mx/hoRepublio/QAR45TdTG4BxZo9CGxNlgn7xVAB0Ecol>



FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Cuernavaca, Morelos a 11 de mayo del 2021.

DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO
SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO DE LA FCAeI
PRESENTE

En mi carácter de revisor de Tesina, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesina para obtener el grado de la **Especialidad en Gestión de Recursos Humanos**, de la estudiante **Luz Maria Sandoval Beltrán** con matrícula **10029914**, con el título **“ELECCIÓN DE LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO A TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA SECRETARÍA DE SEGURIDAD PÚBLICA DE CUERNAVACA, COMO ACCIÓN PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN Y SUSTENTAR FUTURAS PROMOCIONES DEL PERSONAL.”** por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesina, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

Dra. Belem Gabriela Hernández Jaimes
Docente de la Secretaría de Posgrado
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

BELEM GABRIELA HERNANDEZ JAIMES | Fecha:2021-05-19 22:45:05 | Firmante

QUyCudllm97cW1VUyraFpDnyTQmJcra1Hca46lhbHmv3A9cl9whoFN+kGCyoyJnH81+PIH/UwoQl8wAikCxGDzX34la/7i7hHO+vBIW0xOf+GkKcBQQ99qS77edxqQuWC8XnaO4Dksl5Egau7iZdf2s4AqQKJUBI2DguApizGhEY7M80XEdbjoxHGbEplE+WzwRbMF7nHhySaMy9ozSr/V0s/u72FJAVON0HP5ajLUpyw5v7c6+5v36VzyE1l688MGAatXsAA MTgHPF15ZlpW4PXmj02kzaE19yWlqyH2b7lcNl0LFFvyjYpgl3+2m3+ePBDefdWw==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



TPH3Yd

<https://efirma.uaem.mx/mo/Repudio/aZN0IPg5kxUbu0ZzOoswR653KISbtJlc>



Una universidad de excelencia

RECTORIA
2017-2023



FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Cuernavaca, Morelos a 11 de mayo del 2021.

DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO
SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO DE LA FCAeI
PRESENTE

En mi carácter de revisor de Tesina, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesina para obtener el grado de la Especialidad en Gestión de Recursos Humanos, de la estudiante Luz María Sandoval Beltrán con matrícula 10029914, con el título "ELECCIÓN DE LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO A TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA SECRETARÍA DE SEGURIDAD PÚBLICA DE CUERNAVACA, COMO ACCIÓN PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN Y SUSTENTAR FUTURAS PROMOCIONES DEL PERSONAL por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesina, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

Dra. María Abigail Velázquez González
Profesora de la
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

MARIA ABIGAIL VELAZQUEZ GONZALEZ | Fecha:2021-08-11 13:27:46 | Firmante
Cq2KxGUILY4EJhbLZ8uirfzmpL2Ug9yBQs+pv4sIDngGDuK8toXlxxdN5ck6Uz7bFGXuTR4oQjPruxzI DnAMZahRVDqSNhoJCHP9klU+mEXgtA]NpS14vrKuKKpkioBL0oBwTZ
ipDxzNo6RIQUBZdFOEIBYV6HcR7BOS432sX3KcSvGHINysUeX10aYg+em3v9iAdw8Oh+oBJ75n+87fcRvkDJzbdpVbGN4JeRSxSxcoF]9DYrUWxONAzkMUJy7FZyyEd9yIzj
erzBT77xdoSMFQp9FFZHqJEIqwD7gT1u90NpWzabq6BJ0ja6HE39OchdkB1RCxrg==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[aEnwL](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/B5dUJyc9m3xUku3f8WJYk1wee0IC>