

## **EVALUACION DEL IMPACTO DE LA MAESTRIA EN DIRECCION QUE SE IMPARTE EN LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE.**

MsC. Sonnia Beatriz Pérez Vega.  
Universidad de Oriente.

### **RESUMEN**

Dados los presentes desafíos que enfrentan quienes dirigen las organizaciones cubanas se precisa desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes gerenciales consistentes con las más modernas prácticas de dirección. Es por ello que la formación y desarrollo de directivos se convierte en una poderosa arma estratégica a perfeccionar, para aumentar sus niveles de contribución a los logros organizacionales y sociales que demanda la nación cubana.

Ante el auge creciente de los procesos evaluativos, por su importante capacidad de retroalimentación y posibilidades de ajuste y perfeccionamiento, nos propusimos evaluar el impacto de la Maestría en Dirección que se oferta en la Universidad de Oriente.

Se utilizó la metodología de evaluación de impacto de la capacitación de la autora donde se recomienda el uso de diversas técnicas que permiten estimar la efectividad de la capacitación.

Se pudo constatar que el nivel de impacto de la Maestría es bajo, así como identificar los mayores aportes y debilidades de la misma. En base a esta información se realiza una serie de recomendaciones que permitirán elevar el nivel de impacto de esta importante figura de postgrado.

### **DESARROLLO**

La preparación y superación de cuadros constituye una prioridad en la sociedad cubana actual, a la luz de la premisa del Che de que el cuadro es la columna vertebral de la revolución

Dados los presentes desafíos que enfrentan quienes dirigen las organizaciones cubanas se precisa desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes gerenciales consistentes con las más modernas prácticas de dirección. Es por ello que la formación y desarrollo de directivos se convierte en una poderosa arma estratégica a perfeccionar, para aumentar sus niveles de contribución a los logros organizacionales y sociales que demanda la nación cubana.

Para lograr este perfeccionamiento se han ido fortaleciendo las figuras de postgrado, donde las maestrías han ido ganando espacios y proyectando su desarrollo que se concreta con la creciente acreditación de las mismas.

En la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Oriente (UO) se oferta la Maestría en Dirección, la cual va por su sexta edición y crece continuamente su demanda y prestigio.

No obstante, no se observa un equilibrio entre la cantidad de egresados de la misma y el aumento significativo del logro en las organizaciones a las que éstos pertenecen y su consiguiente repercusión social, en línea con el argumento de que un factor condicionante del nivel de vida de un país es su éxito en el desarrollo y utilización de la habilidades, conocimientos y actitudes de sus ciudadanos.

Dada la asignación considerable de los ya escasos recursos a la capacitación, los gestores del conocimiento y del aprendizaje deben preguntarse si a través de los esfuerzos de capacitación están logrando los resultados deseados. Los gestores deben saber qué acciones de capacitación son efectivas, cuáles no lo son o son irrelevantes y cómo se podría mejorar las mismas para ayudar a los beneficiarios directos a transferir sus nuevos conocimientos, habilidades y actitudes del aula a sus puestos de trabajo, así como de qué manera –a través de la capacitación- pueden hacerse mejores las personas, las organizaciones y la sociedad. Esto se logra mediante el proceso de Evaluación del Impacto de la Capacitación (EIC).

Fue nuestro propósito realizar la EIC a la Maestría en Dirección de la UO, para lo que partimos de una exhaustiva revisión bibliográfica, tanto de las experiencias internacionales como nacionales, utilizando –sobre todo- las NTIC pues la literatura convencional contiene muy poco al respecto.

A partir de la maduración de las ideas elaboramos nuestra propia metodología de EIC que consiste, básicamente, en tres niveles de análisis:

- Evaluación del proceso de capacitación (supone un estudio de factores que anteceden la capacitación, factores posteriores y de un tiempo después de la misma).
- Evaluación del desarrollo individual alcanzado mediante la capacitación (se realiza a través de la identificación de tareas clave, indicadores y estándares previamente definidos) y
- Evaluación del desarrollo individual alcanzado mediante la capacitación (se evalúa a través de patrones o indicadores de desarrollo que la organización beneficiaria quiere alcanzar mediante la capacitación que se evalúa, los cuales son determinados a partir de la realidad particular de la organización y donde se incluyen elementos discrecionales de la relación organización-sociedad).

Esta metodología permite evaluar todo el proceso de capacitación, abarcando los momentos relevantes del mismo, así como las reacciones, resultados, efectos e impactos o desarrollo individual y organizacional que esta provee, lo que en su conjunto debe generar una huella o impacto, también a nivel social.

El estudio que se presenta se enfocó a constatar el desarrollo individual que había logrado la Maestría en Dirección en sus beneficiarios directos: los egresados de ella. Partimos de una población de 53 graduados (en las ediciones impartidas en Santiago de Cuba) y en base a la tabla que se utiliza para realizar la EIC, nos correspondía muestrear al 50% de ella. Es decir, la muestra seleccionada fue de 27 capacitados, pero decidimos incluir un enfoque de 360 grados que ofreciera una perspectiva más amplia e información de diversas fuentes y se incluyó en la muestra a sus jefes inmediatos y dos de sus colaboradores (27 superiores y 54 colaboradores). Realmente pudimos acceder a 27 capacitados, 21 superiores y 48 colaboradores, por diversas causas (recordemos que esta maestría se dirige, fundamentalmente, a directivos del primer nivel y sus reservas).

Se utilizaron diversas técnicas como el análisis documental, técnicas de trabajo en grupos, entrevista estructurada y en profundidad, cuestionario y enfoque de evaluación de 360 grados. Por el aporte sinérgico de un grupo de trabajo decidimos utilizar esta herramienta que nos permitió vincular los diferentes actores (profesores, superiores de los capacitados y capacitados) para definir las tareas clave, indicadores y estándares de desempeño para el eficaz ejercicio de la actividad de Dirección en función de los conocimientos, habilidades y/o actitudes formados o desarrollados por el programa de la Maestría en Dirección que ofrece la UO. El grupo quedó conformado por 9 integrantes: el coordinador de la Maestría, 3 profesores del Claustro de la Maestría de más de 15 años de experiencia y que ostentan las más altas

categorías docentes y científicas (profesores titulares y doctores), 3 superiores de los capacitados y 2 Másters en Dirección que son Directores de Empresas actualmente. Ellos interactuaron en 4 sesiones de trabajo, en las cuales se utilizaron técnicas de generación de ideas y de consenso.

A través del análisis de documentos, específicamente de las encuestas realizadas en las diferentes ediciones, pudimos analizar el nivel de reacción de los participantes, el cual evidencia altos niveles de satisfacción con los contenidos recibidos, con la metodología de impartición y con la preparación y actualización de los profesores, mientras que en las dos últimas ediciones se aprecia una satisfacción media con los materiales de instrucción recibidos y utilizados, en comparación con un nivel alto de satisfacción en este rubro en las ediciones anteriores.

La información obtenida de las descripciones y especificaciones de puestos y de las entrevistas estructuradas realizadas a los superiores, capacitados y profesores de la Maestría nos permitió llevar una propuesta de tareas clave a desarrollar por los directivos en correspondencia con los CAH propiciados por la Maestría, la cual constituyó un punto de partida para la primera sesión de trabajo en grupo en la que se definieron las tareas clave siguientes:

- 1) Movilización del aprendizaje.
- 2) Gestión estratégica.
- 3) Gestión económico-financiera.
- 4) Identificación, análisis y solución de problemas.
- 5) Persuasión e influencia.
- 6) Prácticas sociales.
- 7) Trabajo en grupo.
- 8) Monitoreo y evaluación.

En la segunda sesión de trabajo en grupo se definieron dos indicadores o criterios de desempeño por cada tarea clave y en la tercera y cuarta sesiones se determinaron los estándares de desempeño o niveles de desarrollo de cada indicador. Los estándares se clasificaron en tres niveles:

- De inicio.
- En desarrollo.
- Máximo nivel.

(ver anexo 1)

Al procesar la información obtenida a través de las técnicas utilizadas obtuvimos interesantes resultados que explicaremos a continuación:

❖ Existieron interesantes diferencias entre la autopercepción, la percepción de los colaboradores y la percepción de los superiores, aunque ofrecemos aquí sólo las conclusiones generalizadoras:

➤ Que de la tarea clave gestión económico-financiera los mayores aciertos se logran a través del dominio y utilización de los indicadores financieros. El indicador que más se debe fortalecer es la toma de decisiones con enfoque financiero, a través del desarrollo de mayores destrezas en la presupuestaciones y en menor medida, del logro de un mayor y mejor análisis, interpretación y consideración de los estados financieros de su organización, para tomar decisiones congruentes con ellos.

➤ Que de la tarea clave monitoreo y evaluación el indicador que mejor se desarrolla es la toma de acciones correctivas con las desviaciones y el que más se debe fortalecer es el diseño e implementación de acciones evaluativas sistemáticas.

➤ Que la persuasión e influencia es, de todas las tareas clave, la más escasamente desarrollada, puesto que sus indicadores de desempeño calificaron bajo, concluyéndose que se

debe fortalecer significativamente la labor educativa que facilite a los directivos inspirar y entusiasmar a sus colaboradores y presentar ideas con argumentos concisos y lógicos, aunque en este último se señalan algunos avances que apuntan a cierto mejoramiento de sus habilidades comunicativas.

➤ Que las prácticas sociales de los capacitados, aunque han aumentado, son insuficientes todavía como demuestra la percepción de los colaboradores y de los superiores, aunque existe la autovaloración por parte de los capacitados de que ésta es una de sus fortalezas, lo que indica que se debe trabajar más en el autoconocimiento y en la búsqueda de retroalimentación sobre la imagen que tienen los demás de ellos.

➤ Que el trabajo en grupo que desarrollan los directivos es insuficiente y se debe fortalecer tanto la utilización de trabajo en grupo con relación a asuntos de importancia para sus colaboradores como la anteposición de los intereses colectivos a los personales o individuales, con más atención en el hecho de asumir la responsabilidad por los fracasos y atribuir los éxitos al grupo de trabajo.

➤ Que la gestión estratégica también ha aumentado y se ha perfeccionado, pero aún se debe desarrollar más, especialmente la definición de objetivos organizacionales con análisis estratégico de la situación y el desarrollo de una visión integral a mediano y largo plazo.

➤ Que en lo que más ayudó o lo que más se desarrolló a través de la Maestría en Dirección fue la gestión económico-financiera, las prácticas sociales y la gestión estratégica.

➤ Que la Maestría en Dirección contribuyó significativamente a aumentar y mejorar el trabajo en grupo y a movilizar el aprendizaje, debiendo poner más énfasis en el desarrollo de actitudes receptivas, abiertas y flexibles que faciliten la adopción de comportamientos opuestos.

➤ Que las destrezas demostradas en el monitoreo y evaluación no deben adjudicarse a la Maestría en Dirección puesto que ninguno de los 3 grupos consideró esta tarea clave como formada o desarrollada por dicha capacitación.

➤ Que la Maestría en Dirección ha logrado desarrollar fundamentalmente conocimientos y algunas habilidades administrativas y humanas, pero no llega al cambio de actitudes.

➤ Que la aplicación o transferencia al puesto de trabajo pudiera ser mayor, ya que se modifica poco el comportamiento individual y el desarrollo de destrezas o habilidades y actitudes que puedan aplicar en su situación laboral también es escaso, por lo que los efectos de la Maestría son bajos.

➤ Que la Maestría en Dirección les aporta a los que la han recibido una perspectiva o visión de conjunto de la actividad de dirección y sus diversas áreas de incidencia, además, el saber que existen herramientas que permiten actuar eficazmente sobre ellas y en las que profundizan cuando surge la necesidad. También los ayuda a encontrar mejor su lugar y papel dentro de la organización a que pertenecen.

#### **Posibles causas:**

❖ No se determinan ni planean los impactos deseados.

❖ No existe un plan de seguimiento y consolidación definido.

❖ Los capacitados no conocen con antelación qué se espera de ellos al terminar la Maestría, ni cómo lo esperado va a incidir en su trabajo ni en el de su organización.

❖ La mayor parte de los capacitados accedió a la Maestría por iniciativa propia o por intereses personales, no por necesidades o proyección de las organizaciones.

❖ No existe un sistema de tareas clave, indicadores y estándares de desempeño bien identificado y preciso, al que se enfoque la Maestría en Dirección.

❖ El que se presente el monitoreo y evaluación como una de las tareas clave que mejor se desarrolla puede deberse al énfasis que se pone en nuestro país –sobre todo en los tiempos recientes– a la aplicación de controles y evaluaciones que pueden haber desarrollado una cultura de control, con el subsiguiente crecimiento de las habilidades en este rubro.

- ❖ Enfoque predominantemente teórico del programa de la Maestría.
- ❖ Existencia de amenazas en el entorno organizacional, regional, y nacional que limitan la flexibilidad y frenan la transferencia de los nuevos conocimientos y habilidades al puesto de trabajo. Algunas de ellas son:
  - Excesiva centralización.
  - Políticas restrictivas.
  - Poca autonomía.
  - Excesiva reglamentación y normas burocráticas.
  - Legislaciones imperantes inconsistentes con la aplicación de técnicas y métodos modernos de dirección.
  - Déficit de recursos que dificulta y enlentece la aplicación de lo aprendido.
- ❖ Existencia de escasos mecanismos de apoyo en las Organizaciones que permitan “recongelar” los cambios y solidificar los nuevos conocimientos y las habilidades para que se conviertan en la “nueva manera de hacer las cosas”; como:
  - Políticas organizacionales congruentes o coherentes con los nuevos conocimientos y habilidades.
  - Seguimientos, evaluaciones del desempeño, comunicación de expectativas y retroalimentación en relación con los conocimientos y habilidades adquiridos.
  - Reforzamiento de las mejoras, recompensas o beneficios por la aplicación de lo aprendido y su promulgación o difusión.
  - Reconocimiento de la formación y el desarrollo como un valor a partir de una filosofía de la organización y del compromiso e imbricación de los estratos superiores o ejecutivos de primer nivel con ambas, gestionándolas como verdaderos promotores de la capacitación y el desarrollo de sus empleados.
- **Propuesta de acciones correctivas:**
  - ✚ Planear los impactos deseados, visionar los objetivos de mejora.
  - ✚ Diseñar un plan de seguimiento y consolidación que involucre a los superiores inmediatos, de manera que éstos ofrezcan información de retorno a los formadores.
  - ✚ Comunicar el plan de seguimiento y consolidación a los capacitados, puesto que conocer qué se espera de ellos y cómo el resultado esperado va a incidir en su trabajo y el de su Organización da sentido a su esfuerzo formativo.
  - ✚ Diseñar un sistema de tareas clave, indicadores y estándares de desempeño que permita ir evaluando los progresos en base a él.
  - ✚ Comunicar o promover que se conozcan, por parte de las organizaciones, las principales áreas del desempeño gerencial a las que se dirige la Maestría en Dirección.
  - ✚ Introducir mucha más ejercitación y prácticas, cercanas al enfoque de los Centros de Evaluación, que permitan reforzar los conocimientos y desarrollar con solidez habilidades administrativas y humanas, además de cambiar actitudes.
  - ✚ Sensibilizar a las organizaciones beneficiarias de la capacitación con su responsabilidad de garantizar el “poder hacer” , a través de la reducción de obstáculos que impidan aplicar en el trabajo diario los nuevos conocimientos y habilidades tales como:
    - Establecer políticas de evaluación del desempeño que contemplen la aplicación de lo aprendido, así como su multiplicación o difusión; para ello es indispensable establecer estándares que constituyan los parámetros específicos para evaluar objetivamente si se está aplicando lo que se aprendió.
    - Reforzar las mejoras, ofrecer recompensas por la aplicación de lo aprendido y/o el aumento de la eficacia y la eficiencia en la gestión.

- Gestionar el conocimiento y el aprendizaje reforzando la capacitación como elemento cultural de la organización, convirtiéndola en un proceso continuo y sistemático, que se perciba por todos los miembros de la misma como un apoyo indispensable para lograr el mejoramiento de los resultados, facilitar el cambio y el crecimiento individual y por ende, el desarrollo sólido de la empresa.
- Que los más altos ejecutivos se conviertan en promotores de la capacitación, que pueda constatarse el apoyo de la alta dirección a la formación y el desarrollo de sus trabajadores.
- Facilitar, en la medida de lo posible, los medios que permitan llegar al fin: trasladar los nuevos conocimientos y habilidades al trabajo diario.

*Como puede verse, en la escasa transferibilidad o efectos de la Maestría en Dirección han intervenido múltiples factores y los problemas de desempeño se vinculan, primordialmente, a los sistemas o procedimientos organizacionales y del entorno. No obstante, siempre se comparte la responsabilidad del resultado y hay mucho por hacer para perfeccionar el programa y mejorar los resultados, efectos e impactos del mismo.*

## **CONCLUSIONES**

Luego de haberse cumplido el objetivo trazado en la investigación, se puede concluir que:

1. Para realizar una evaluación objetiva del impacto de la capacitación debemos evaluar el desarrollo organizacional, los cambios organizacionales alcanzados mediante la capacitación y/o la contribución de la capacitación al logro de las metas organizacionales.
2. La estimación del impacto a nivel organizacional debe considerar la evaluación del desarrollo individual o los cambios que operan a nivel individual como resultado de la capacitación recibida, así como los elementos o factores del propio proceso de la capacitación.
3. Tanto en la determinación de tareas clave como de indicadores y estándares de desempeño, el criterio de los principales actores seleccionados para conformar el grupo de trabajo identificador de los mismos está condicionado por las características particulares de cada objeto de estudio.
4. Para la evaluación del desarrollo individual que se logra con la Maestría en Dirección se determinaron 8 tareas clave que permiten el correcto ejercicio de la actividad de dirección, en correspondencia con los conocimientos, habilidades y actitudes que ofrece dicho programa, para su desarrollo y puesta en práctica.
5. Se definieron 2 indicadores o criterios de desempeño por cada tarea clave y tres niveles de desarrollo o estándares de desempeño para cada indicador, reconocidos como: de inicio, en desarrollo y máximo nivel.
6. Las tareas clave en las que incidió mayormente la Maestría en Dirección son: la gestión económico-financiera, la gestión estratégica y las prácticas sociales. La tarea clave más escasamente desarrollada es la persuasión e influencia.
7. La Maestría en Dirección desarrolla fundamentalmente conocimientos y algunas habilidades, pero no llega al cambio de actitudes.
8. El desarrollo individual alcanzado mediante la Maestría en Dirección es bajo, puesto que se modifica poco el comportamiento individual y es escaso el desarrollo de habilidades y actitudes que se transfieran a la situación laboral.
- 9.

## **RECOMENDACIONES.**

A partir de las conclusiones obtenidas se recomienda:

1. Analizar, por parte del Comité Académico de la FCEE, los resultados de la presente investigación para implementar, dentro de lo posible, las acciones correctivas que se proponen y darle seguimiento, en aras de elevar la efectividad de la Maestría en Dirección.
2. Crear los mecanismos para la evaluación del impacto de la capacitación que ofrecen otras instituciones capacitadoras.
3. Insertar estos contenidos en la enseñanza post-graduada, específicamente en post-gradados, Diplomados y Maestrías que desarrollen la temática de los Recursos Humanos.
4. Trabajar este rubro con la sistematicidad requerida para no perder de vista que a lo que hoy se exige como buen desempeño, mañana podrán agregársele nuevos desafíos.

## **Anexo 1**

Tareas clave	Indicadores o criterios de	Estándares o niveles de complejidad
--------------	----------------------------	-------------------------------------

	desempeño	
<b>No. 1</b>  <b>M</b> <b>o</b> <b>v</b> <b>i</b> <b>l</b> <b>i</b> <b>z</b> <b>a</b> <b>c</b> <b>i</b> <b>ó</b> <b>n</b>  <b>d</b> <b>e</b> <b>l</b>  <b>a</b> <b>p</b> <b>r</b> <b>e</b> <b>n</b> <b>d</b> <b>i</b> <b>z</b> <b>a</b> <b>j</b> <b>e</b>	Asimila y aplica nuevos y diferentes conocimientos, habilidades y/o actitudes.	<u>Máximo nivel:</u> Realiza con regularidad algún tipo de estudio, busca constantemente aprender de las situaciones negativas y positivas, domina y aplica lo que aprende con facilidad y rapidez <u>En desarrollo:</u> Realiza estudios esporádicos; se inclina a investigar y aprender, en algunas ocasiones, de las situaciones organizacionales, pero no es una actitud permanente, aprende con facilidad y aplica moderadamente lo que aprende. <u>De inicio:</u> Esquiva y evita siempre que puede los estudios; aprende con dificultad y aplica muy poco lo que aprende.
	Se muestra abierto, receptivo y flexible, pudiendo adoptar actitudes opuestas	<u>Máximo nivel:</u> Se muestra flexible o con capacidad para adoptar actitudes opuestas modificando su posición inicial ante elementos lógicos de la situación o de los demás; es constantemente abierto y receptivo a las opiniones y formas de ser de los demás. <u>En desarrollo:</u> en algunas ocasiones reajusta sus opiniones y comportamientos; es escasamente abierto y receptivo a las opiniones y formas de ser de los demás. <u>De inicio:</u> Se muestra rígido, con dificultad para adoptar actitudes opuestas; es mínimamente abierto y receptivo a las opiniones y formas de ser de los demás.

Tareas clave	Indicadores o criterios de desempeño	Estándares o niveles de complejidad
<b>No. 2</b>  <b>G</b> <b>e</b> <b>s</b> <b>t</b> <b>i</b> <b>ó</b> <b>n</b>  <b>e</b> <b>s</b> <b>t</b> <b>r</b> <b>a</b> <b>t</b> <b>é</b> <b>g</b> <b>i</b> <b>c</b> <b>a</b>	Define objetivos organizacionales con análisis estratégico de la situación y posee visión integral a mediano y largo plazo.	<u>Máximo nivel:</u> Define metas y objetivos tomando siempre en consideración la situación de la Organización y del entorno; prevé situaciones futuras ya que posee una visión integral y completa. No delega la función estratégica. <u>En desarrollo:</u> No es sistemático en la aplicación del enfoque estratégico; en ocasiones puede prever situaciones futuras; en ocasiones delega la función estratégica. <u>De inicio:</u> Casi siempre define objetivos y metas sin tener en cuenta análisis interno y externo de la Organización, no prevé casi ninguna situación futura, delega la función estratégica
	Traza planes realistas y da seguimiento a la implementación de la Estrategia.	<u>Máximo nivel:</u> Casi siempre se orienta al cumplimiento de los objetivos más que a tareas operativas e inmediatas; traza planes realistas y los convierte en tareas y actividades; proporciona apoyo total a la implementación de la Estrategia y está muy atento al cumplimiento de la misma; propone cambios de estructura organizacional o participa como experto en grupos para emitir criterios sobre cambios estructurales.



		<p><u>En desarrollo:</u> Se orienta sistemáticamente al cumplimiento de objetivos; regularmente traza planes realistas pero se le dificulta convertirlos en tareas que conduzcan a resultados; vela sistemáticamente por el cumplimiento de las acciones para implementar la estrategia aunque no ofrece apoyo total (en términos de recursos y políticas) para su puesta a punto; identifica incongruencias de la configuración estructural de su Organización.</p> <p><u>De inicio:</u> Casi siempre se orienta a tareas operativas e inmediatas; se le dificulta con frecuencia planear de forma realista y convertir los planes en acciones que permitan realizarlos; realiza seguimiento esporádico y mínimo a la implementación de la estrategia y ofrece muy poco apoyo para su materialización; identifica su configuración estructural.</p>
Tareas clave	Indicadores o criterios de desempeño	Estándares o niveles de complejidad
<b>No. 3</b>  <b>G</b> <b>e</b> <b>s</b> <b>t</b> <b>i</b> <b>ó</b> <b>n</b>  <b>e</b> <b>c</b> <b>o</b> <b>n</b> <b>ó</b> <b>m</b> <b>i</b> <b>c</b> <b>o</b>  <b>f</b> <b>i</b> <b>n</b> <b>a</b> <b>n</b> <b>c</b> <b>i</b> <b>e</b> <b>r</b> <b>a</b>	Domina y utiliza el sistema de indicadores contables.	<p><u>Máximo nivel:</u> Vela continuamente porque la Contabilidad refleje los hechos económicos; conoce y aplica sistemáticamente los principios del control interno para controlar sus recursos materiales y financieros.</p> <p><u>En desarrollo:</u> Utiliza, aunque no con regularidad los conocimientos contables y conoce y aplica los principios del control interno para controlar sus recursos.</p> <p><u>De inicio:</u> Utiliza escasamente los elementos contables para reflejar los hechos económicos de su Organización, realiza el control interno desligado de los principios establecidos para el mismo, demostrando su desconocimiento del área económica.</p>
	Toma decisiones con enfoque financiero.	<p><u>Máximo nivel:</u> Sistemáticamente analiza, interpreta y considera los estados financieros de su Organización para tomar decisiones congruentes con ellos; casi siempre presupuesta los fondos requeridos, los costos específicos.</p> <p><u>En desarrollo:</u> Utiliza esporádicamente el análisis e interpretación de los estados financieros para la toma de decisiones, por lo que toma varias decisiones incongruentes con ellos; se desempeña bien en la presupuestación.</p> <p><u>De inicio:</u> Escasamente analiza e interpreta los estados financieros y en pocas ocasiones éstos guían sus decisiones; presenta dificultades en la presupuestación.</p>

Tareas clave	Indicadores o criterios de desempeño	Estándares o niveles de complejidad
<b>No. 4</b>  <b>I</b>  <b>y</b>	Capta la esencia de situaciones y problemas.	<p><u>Máximo nivel:</u> Casi siempre enfrenta situaciones complejas determinando los problemas esenciales; busca la mayor cantidad de información posible para tomar decisiones basadas en la objetividad de la</p>

d

e s

n o

		<p>información; casi siempre puede sintetizar, resumir o acotar tareas, programas y presentaciones organizacionales.</p> <p><u>En desarrollo:</u> Con frecuencia capta razonablemente bien las esencia de las situaciones y problemas; trata de contar en alguna medida con información objetiva, pero da crédito a criterios subjetivos; condensa y sintetiza en algunas ocasiones y en otras divaga o se pierde en el todo.</p> <p><u>De inicio:</u> Con frecuencia se le dificulta identificar los problemas esenciales de las situaciones complejas; se basa más en interpretaciones y criterios subjetivos que en informaciones objetivas; sistemáticamente presenta dificultades para sintetizar, resumir o presentar ideas.</p>
	Es analista y solucionador(a) de problemas.	<p><u>Máximo nivel:</u> Casi siempre toma decisiones correctas y resuelve los problemas sensatamente, abordando las causas que los provocan y no simplemente sus manifestaciones; los métodos que emplea para solucionar problemas casi siempre dan buenos resultados.</p> <p><u>En desarrollo:</u> Con frecuencia toma buenas decisiones, aunque a veces se enfoca a solucionar los "síntomas" y no las causas; cuando no puede resolver o viabilizar la solución identifica quién puede hacerlo y se apoya en él.</p> <p><u>De inicio:</u> Con frecuencia toma decisiones equivocadas; se focaliza a la manifestación de los problemas y no a sus causas; los métodos que emplea para solucionar problemas pocas veces dan buenos resultados.</p>
Tareas clave	Indicadores o criterios de desempeño	Estándares o niveles de complejidad
<b>No. 5</b>  <b>P</b> <b>e</b> <b>r</b> <b>s</b> <b>u</b> <b>a</b> <b>s</b> <b>i</b> <b>ó</b> <b>n</b>  <b>e</b>  <b>i</b> <b>n</b> <b>f</b> <b>l</b> <b>u</b> <b>e</b> <b>n</b> <b>c</b>	Inspira y entusiasma a sus colaboradores.	<p><u>Máximo nivel:</u> Influye o impacta en sus colaboradores logrando, la mayoría de las veces, convencerlos de que lo sigan en proyectos y objetivos; logra, casi siempre, que modifiquen sus posiciones de modo que sean congruentes con las de la Organización; "su gente" trabaja con motivación y entusiasmo.</p> <p><u>En desarrollo:</u> En ocasiones logra que lo sigan en sus ideas y proyectos, aunque a veces tiene que "mandar"; sus colaboradores están satisfechos con su liderazgo pero no suficientemente motivados.</p> <p><u>De inicio:</u> Sus colaboradores cumplen lo que orienta pero no "lo siguen"; en muy pocas ocasiones logra convencer y modificar las posiciones de ellos; su gente está insuficientemente motivada y satisfecha; no consigue mucha cooperación.</p>
	Presenta ideas con argumentos concisos y lógicos.	<p><u>Máximo nivel:</u> Presenta ideas siguiendo una secuencia lógica y estructurada; proporciona información completa, resumida y concisa; se expresa de forma clara y fluida; sabe como criticar y alabar; defiende su posición sin generar oposición en el grupo.</p> <p><u>En desarrollo:</u> Se expresa con claridad y utiliza argumentos lógicos, aunque no siempre es bien</p>

i a		comprendido ni aceptados sus argumentos; en muchas ocasiones -al defender su posición- genera oposición en el grupo. <u>De inicio:</u> No es claro ni fluido en la presentación de sus ideas y ésto genera confusiones o malos entendidos; en sus exposiciones no sigue una estructura lógica y genera muchas veces oposición en el grupo.
Tareas clave	Indicadores o criterios de desempeño	Estándares o niveles de complejidad
<b>No. 6</b>  P r á c t i c a s  s o c i a l e s	Muestra conductas verbales y no verbales de comprensión y apoyo a los demás.	<u>Máximo nivel:</u> Casi siempre se muestra amable, positivo y cordial; se interesa por sus colaboradores como personas y los ayuda a resolver sus problemas; favorece y apoya el crecimiento personal y profesional de colaboradores y compañeros. <u>En desarrollo:</u> Generalmente posee un trato amable y cordial pero está más interesado en el logro de objetivos que en las personas; ayuda moderadamente a resolver los problemas de sus colaboradores. <u>De inicio:</u> Su trato es cordial pero no amable ni positivo; sólo le preocupa el logro de las metas y no se enfoca para nada en las personas; no se preocupa por comprender ni ayudar a sus colaboradores a resolver sus problemas.
	Se muestra preocupado(a) por comprender las necesidades y características de los que trabajan con él (ella).	<u>Máximo nivel:</u> Hace preguntas y menciona expectativas y necesidades de sus colaboradores; evita censurar a los otros por errores cometidos; conoce muy bien las características de los que trabajan con él y los trata de acuerdo a ellas. <u>En desarrollo:</u> Se preocupa por conocer las necesidades y expectativas de sus colaboradores, aunque no conoce muy bien sus características y ésto lo hace estar con frecuencia en situaciones difíciles de las que no sale airoso muchas veces. <u>De inicio:</u> No se preocupa por conocer las necesidades, expectativas ni características de los que trabajan con él, por lo que trata a casi todos en base a prejuicios y no se ajusta a las diferentes exigencias de cada situación y persona.

Tareas clave	Indicadores o criterios de desempeño	Estándares o niveles de complejidad
<b>No. 7</b>  T r a b a j o  e n	Utiliza trabajo en grupo con relación a asuntos de importancia para sus colaboradores.	<u>Máximo nivel:</u> Identifica rápidamente los objetivos del grupo y lo orienta a la consecución de ellos; sabe establecer buenas relaciones de trabajo; negocia cuando existen problemas, es justo y equitativo en sus mediaciones; es muy hábil para promover el fin común y lograr un ambiente de cooperación y solidaridad. <u>En desarrollo:</u> Cuando es interés del grupo, fomenta el trabajo en equipo pero se le hace difícil adaptarse a situaciones y personas; coopera y media, en ocasiones, ante los problemas. <u>De inicio:</u> Sólo utiliza el trabajo en grupo cuando es

g r u p o		muy necesario, se resiste a utilizar esta herramienta; escasa capacidad para relacionarse; no cede ni se adapta a situaciones o personas y quiere imponer sus criterios.
	Antepone los intereses colectivos a los personales o individuales.	<p><u>Máximo nivel:</u> Casi siempre defiende y promulga los intereses colectivos como si fueran propios, priorizándolos ante los personales; demuestra su orgullo de formar parte del grupo; asume la responsabilidad por los fracasos y atribuye los éxitos al grupo de trabajo.</p> <p><u>En desarrollo:</u> Muestra, en ocasiones, buen sentido de identificación con los intereses del grupo, aunque a veces prioriza intereses individuales a los colectivos; muestra satisfacción por pertenecer al grupo; comparte con el grupo la responsabilidad por los éxitos y fracasos.</p> <p><u>De inicio:</u> Regularmente antepone intereses individuales y personales a los intereses del grupo; muestra poco aprecio por su grupo de trabajo; responsabiliza al grupo por los fracasos y se adjudica los éxitos.</p>
<b>Tareas clave</b>	<b>Indicadores o criterios de desempeño</b>	<b>Estándares o niveles de complejidad</b>
<b>No. 8</b>  M o n i t o r e o  y  e v a l u a c i ó n	Diseña e implementa acciones sistemáticas y evaluativas.	<p><u>Máximo nivel:</u> Monitorea sistemáticamente, lo que le permite alertar con suficiente tiempo cuando hay problemas; practica con mucha frecuencia la retroalimentación y no el “ajuste de cuentas”; siempre saca enseñanzas de los errores y dificultades.</p> <p><u>En desarrollo:</u> Monitorea esporádicamente, en ocasiones alerta a tiempo cuando hay problemas; se enfoca simultáneamente en la retroalimentación y en el “ajuste de cuentas”.</p> <p><u>De inicio:</u> Con frecuencia desconoce los problemas hasta que se presentan (producto de sus escasos e ineficaces mecanismos de control y evaluación) y cuando éstos se dan, persigue y castiga a los “culpables”.</p>
	Toma acciones correctivas con las desviaciones.	<p><u>Máximo nivel:</u> Casi siempre corrige oportunamente el rumbo cuando hay desviaciones de los objetivos propuestos; define sistemáticamente cuán bien se están haciendo las cosas y sus probables causas; toma algunas medidas efectivas con rapidez y facilidad para recuperar el rumbo.</p> <p><u>En desarrollo:</u> Esporádicamente compara con los estándares esperados, con base en sus evaluaciones esporádicas toma medidas que no siempre son efectivas ni rápidas.</p> <p><u>De inicio:</u> Su enfoque reactivo evita que busque con sistematicidad informaciones comparativas con lo esperado y las probables causas; sus medidas son de reacción a los problemas y pocas veces eficaces y rápidas.</p>