

# Evaluación de Desempeño 2023

## Aeropuerto Internacional de Querétaro

# Informe de Resultados



## Recursos Humanos

Septiembre 2024



# Evaluación de Desempeño

## Contenido del Informe

1. Metodología



3. Resultados generales



2. Numeraria



4. Conclusiones y siguientes pasos



# Desarrollo de Sistema de Evaluación - Cronología



# Desarrollo de Sistema de Evaluación



Encuesta con  
**20\***  
Preguntas

\*Se rediseñaron las preguntas de la encuesta

Evaluación de Desempeño 360°						
<b>Objetivo:</b> Medir de forma objetiva e integral el desempeño y competencias del personal que permitan la generación de acciones de desarrollo para el crecimiento del personal y guiar el cumplimiento de la misión y visión del AIQ. <i>Le recordamos que este estudio es confidencial.</i>						
Periodo a evaluar	2023					
Nombre del evaluado (a)						
Nombre del Evaluador						
<b>Instrucciones:</b> Lee cuidadosamente cada una las conductas que se describen para cada apartado, es importante que seas objetivo en tu respuesta. Debes poner una "X" en el cuadro seleccionado según corresponda. Recuerda que se evalúa el grado de cumplimiento que observaste durante el <b>Periodo 2023</b> . Se cuenta con 5 opciones de respuesta:						
Valoración	Desempeño	Valoración	Potencial	Significado de valoración de potencial		
100	Excelente	100	Excede las expectativas	Demuestra conductas que superan el nivel de competencia esperado, por lo que tiene el mayor grado de dominio de dicha competencia.		
80	Alto	90	Eficiente	Demuestra conductas con un nivel significativo en la competencia.		
50	Medio	80	Promedio / Suficiente	Demuestra conductas que son aceptables o suficientes a las competencias requeridas.		
25	Bajo	50	Por debajo de lo esperado	Demuestra conductas mínimas, indica que tiene dificultades en tareas o asignaciones claves y requiere desarrollo.		
0	N/A	20	Insuficiente	No posee la competencia específica y sus conductas negativas impactan el desempeño y los resultados correlacionados.		
<b>I. Antecedentes Laborales (10%)</b>						
<i>(cumplimiento de asistencia y participación en la capacitación)</i>						
Nivel de Asistencia (de acuerdo a registros de cheador o ausencias sin justificación) (2%)				Asistencia	Nivel Observado	Valor
% de asistencia y participación en los cursos de capacitación convocados (8%)				Capacitación		
<b>I. Desempeño en el puesto (55%)</b>						
<i>(Cumplimiento de metas y objetivos)</i>						
1. Completa el flujo de trabajo y logra las metas y objetivos planeados, así como cuando se presentan prioridades.				Productividad		0
2. Desarrolla sus labores y responsabilidades minuciosamente y con confiabilidad.				Productividad		0
3. Provee un servicio de alta calidad, demuestra compromiso con la mejora continua.				Eficiencia		0
4. Busca, gestiona recursos e innova en su trabajo.				Eficiencia		0
5. Toma decisiones oportunas y acertadas relacionadas sus funciones.				Eficiencia		0
6. Se comunica eficientemente, su lenguaje verbal, no verbal y escrito es apropiado. Utiliza correctamente canales de comunicación oportunamente.				Comunicación		0
7. Recibe y/o da feedback constructivo.				Comunicación		0
8. Planea, prioriza y organiza el trabajo apropiadamente.				Organización		0
9. Identifica y utiliza recursos de forma eficaz y responsable.				Organización		0
10. Se automanaja y trabaja bajo una mínima supervisión.				Organización		0
<b>III. Potencial y Liderazgo (35%)</b>						
<i>(habilidades y competencias del puesto)</i>						
1. Innovación				Desarrolla nuevas ideas y nuevas formas de hacer las cosas, que contribuyen a la mejora de la organización y del equipo. Aporta ideas y soluciones que mejoran los resultados.		0
2. Toma de decisiones				Es capaz de tomar decisiones entre varias alternativas lógicas y documentadas en el momento oportuno, basándose en análisis y observaciones previas.		0
3. Liderazgo				Tiene la capacidad de guiar, dirigir, inspirar o influir para conducir a otros en pro de los objetivos y metas planteadas, a través de la empatía, visión y dirección, comunicación efectiva y del ejemplo para asumir junto a su equipo grandes desafíos.		0
4. Orientación al Cliente (IE)				Es capaz de entender y detectar necesidades, ofreciendo soluciones de forma proactiva que superan las expectativas del cliente (cliente interno y externo). Proporciona soluciones de confianza que aportan mayor valor y le permiten fidelizar al cliente.		0
5. Destreza comunicativa y escucha activa				Expresa las propias ideas y entiende las de los demás de manera clara y efectiva. Implica el manejo de contenidos emocionales y racionales, tanto en la comunicación verbal como no verbal. Tiene disposición y habilidad para escuchar a otros atenta y comprensivamente.		0
6. Aprendizaje Continuo				Tiene la aptitud y actitud de adquirir nuevos conocimientos técnicos y desarrollar habilidades. Aprende y valora nuevas formas de aprendizaje, en aras de incrementar su capacidad de realización y generación de ideas.		0
7. Manejo de conflictos				Es capaz de identificar y abordar conflictos de una manera estratégica, conciliando posiciones divergentes y adoptando acciones para la comprensión entre la parte involucradas.		0
8. Resolución de Problemas				Tiene la capacidad para buscar las causas de los problemas que se presentan en el trabajo, y escoger una solución entre varias opciones, asegurándose de que la decisión tomada sea implantada a tiempo y de forma eficaz.		0
9. Trabajo colaborativo				Promueve, fomenta y mantiene relaciones de colaboración eficientes con compañeros y otros grupos de trabajo para integrar esfuerzos comunes y resultados tangibles.		0
10. Comportamiento ante fracasos				Assume la postura de sacar ventajas de las situaciones difíciles o críticas en las cuales los resultados no han sido acordes a lo esperado. Implica poseer una actitud de autorricia positiva y constructiva.		0
(¡gracias por tus respuestas!)						



# Nueva Escala de Evaluación en la Encuesta\*

## Preguntas individuales

### Escala 2022 - Likert



### Escala 2023

Valoración	Desempeño	Valoración	Potencial
100	Excelente	100	Excede las expectativas
80	Alto	90	Eficiente
50	Medio	80	Promedio / Suficiente
25	Bajo	50	Por debajo de lo esperado
0	N/A	20	Insuficiente

\*Ver recomendaciones y comentarios

# Reporte Individual Antecedentes Laborales\*

\*Se ajustó evaluación a nuevas escalas



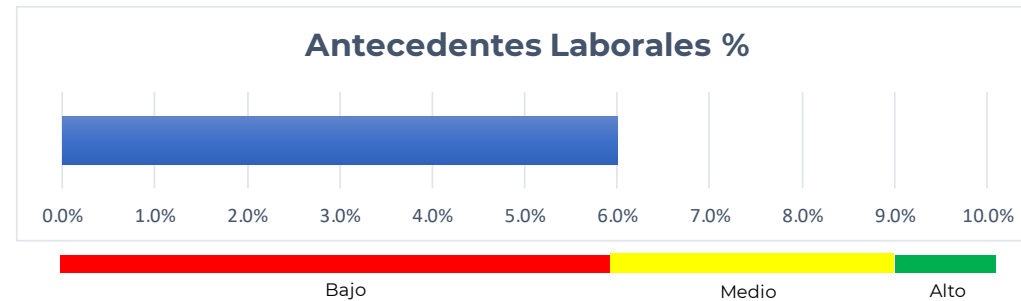
## Evaluación de Desempeño Laboral - 2023

### 3. Resultados por área de competencia - Antecedentes Laborales de:

PEREZ RAMIREZ JUAN JOSE

El apartado de Antecedentes Laborales fue evaluado por el Departamento de Recursos Humanos con base a la información de tu expediente, considerando los siguientes aspectos:

Dimensiones	Evaluación	Puntaje %
1. Nivel de Asistencia (de acuerdo a registros de checador o ausencias sin justificación) (2%):	2%-Cuenta con asistencia y puntualidad mayor al 90%	<b>2.0%</b>
2. % de asistencia y participación en los cursos de capacitación convocados (8%):	4% - Asiste y concluye regularmente a los cursos programados	<b>4.0%</b>
<b>Total de 10% posible:</b>		<b>6.0%</b>



Elaboración  
Ago-2024



## Evaluación de Desempeño Laboral - 2023

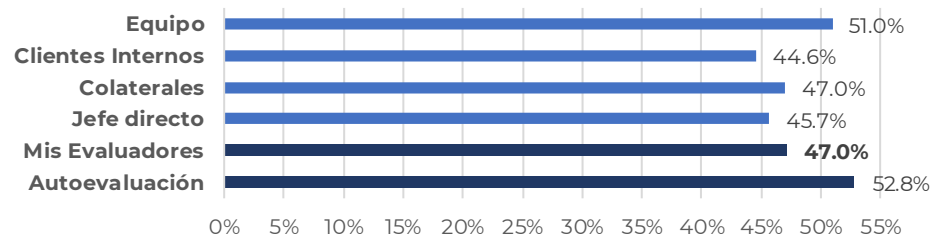
### 3. Resultados por área de competencia - Matriz de Talento 9

PEREZ RAMIREZ JUAN JOSE

Identifica tu nivel de desarrollo, tu desempeño actual y el potencial de crecimiento futuro

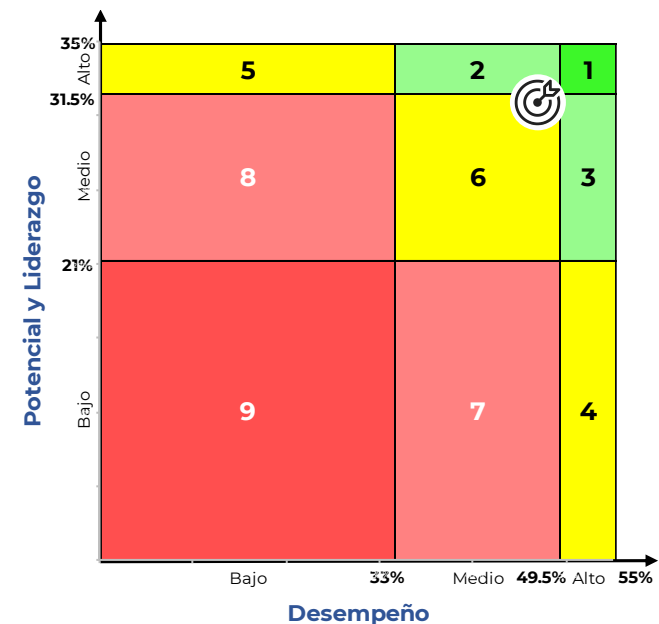
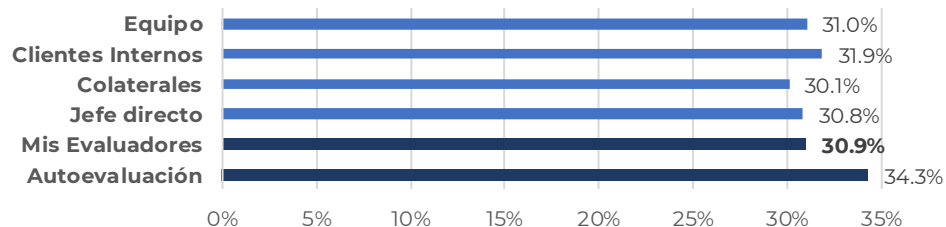
#### Desempeño en el Puesto

Cumplimiento de metas y objetivos



#### Potencial y Liderazgo

Habilidades y competencias del puesto



Evaluación Total(%):

84.0%

(%Laboral + %Desempeño + % Potencial)

Elaboración  
Ago-2024

## Matriz de 9 Box\* y Evaluación 360°

\*Se ajustó evaluación en ambos ejes a nuevas escalas de calificación de preguntas

## Evaluación de Desempeño Laboral - 2023

### 3. Resultados por área de competencia

#### Interpretación de la Matriz 9 Box

PEREZ RAMIREZ JUAN JOSE

De acuerdo a los resultados de tu Evaluación de Desempeño, te ubicas en el siguiente cuadrante:



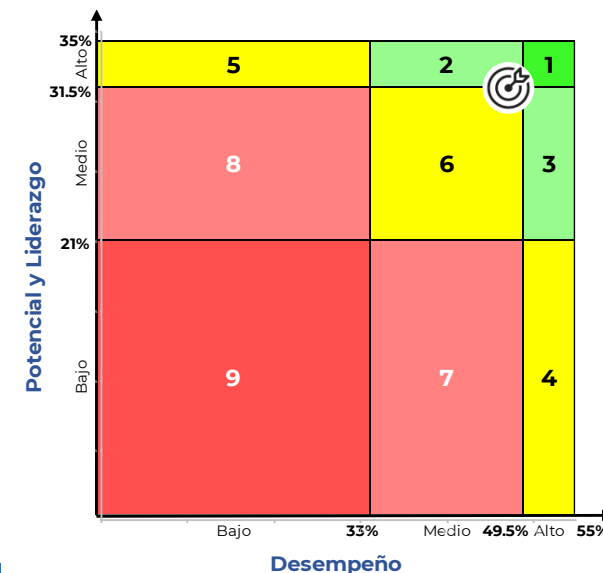
#### 6.- Desempeño Medio / Potencial Medio

Eres una parte clave, por lo general estás en el grueso de la plantilla con un futuro prometedor; tu desempeño es bueno y aún tienes la posibilidad de seguir creciendo dentro de tus actuales roles. Es necesario crecer tanto en tu desempeño como en tu rol como líder.

#### Recomendaciones para tu Plan de Desarrollo:

Tienes potencial para seguir creciendo en el rol actual, es importante sentirte motivado y enfocarte en tus oportunidades de mejora, para ello la retroalimentación con tu jefe es clave, pues con su apoyo y teniendo objetivos claros lo puedes lograr. La definición de lo que se espera de ti debe ser muy clara, busca esa definición y pregunta a compañeros, jefe, equipo, etc. qué puedes hacer para mejorar tus habilidades de liderazgo.

#### Recomendaciones adicionales (solo si aplican)



Elaboración

## Interpretación de la Matriz 9Box\*

\*Se ajustó evaluación en ambos ejes a nuevas escalas de calificación de preguntas





## 2. Numeraria

**146**  
Reportes  
individuales



**914**  
evaluaciones



- 147** Autoevaluaciones<sup>2</sup>
- 193** Cliente proveedor
- 148** Jefe al equipo<sup>3</sup>
- 146** Colaboradores a Jefe
- 280** Entre pares

Participación<sup>1</sup>

**100%**



**3** Bases de Datos

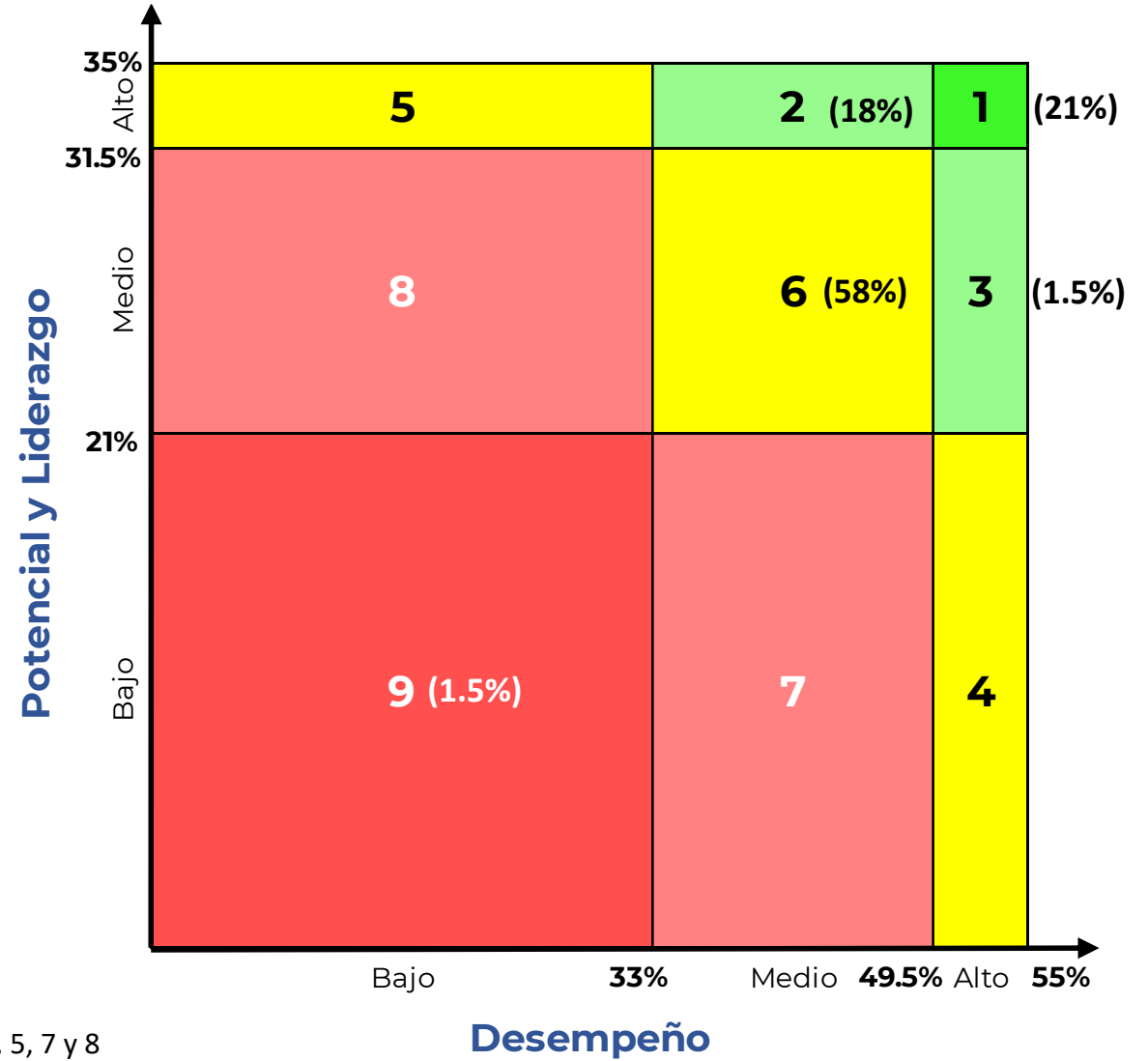


### Diseño del Sistema y Encuesta

1. De 146 evaluaciones autorizadas se aplicó el 100% (dos personas por incapacidad no han participado). Falta el proyecto para realizar la del director
2. Incluye avance parcial del director general
3. Hay dos empleados que se encontraban de incapacidad



### 3. Resultados generales\*



\*Nota: En general AIQ se ubica en los cuadrantes 1, 2, 3, 6 y ; no hay ocupación en cuadrantes 4, 5, 7 y 8





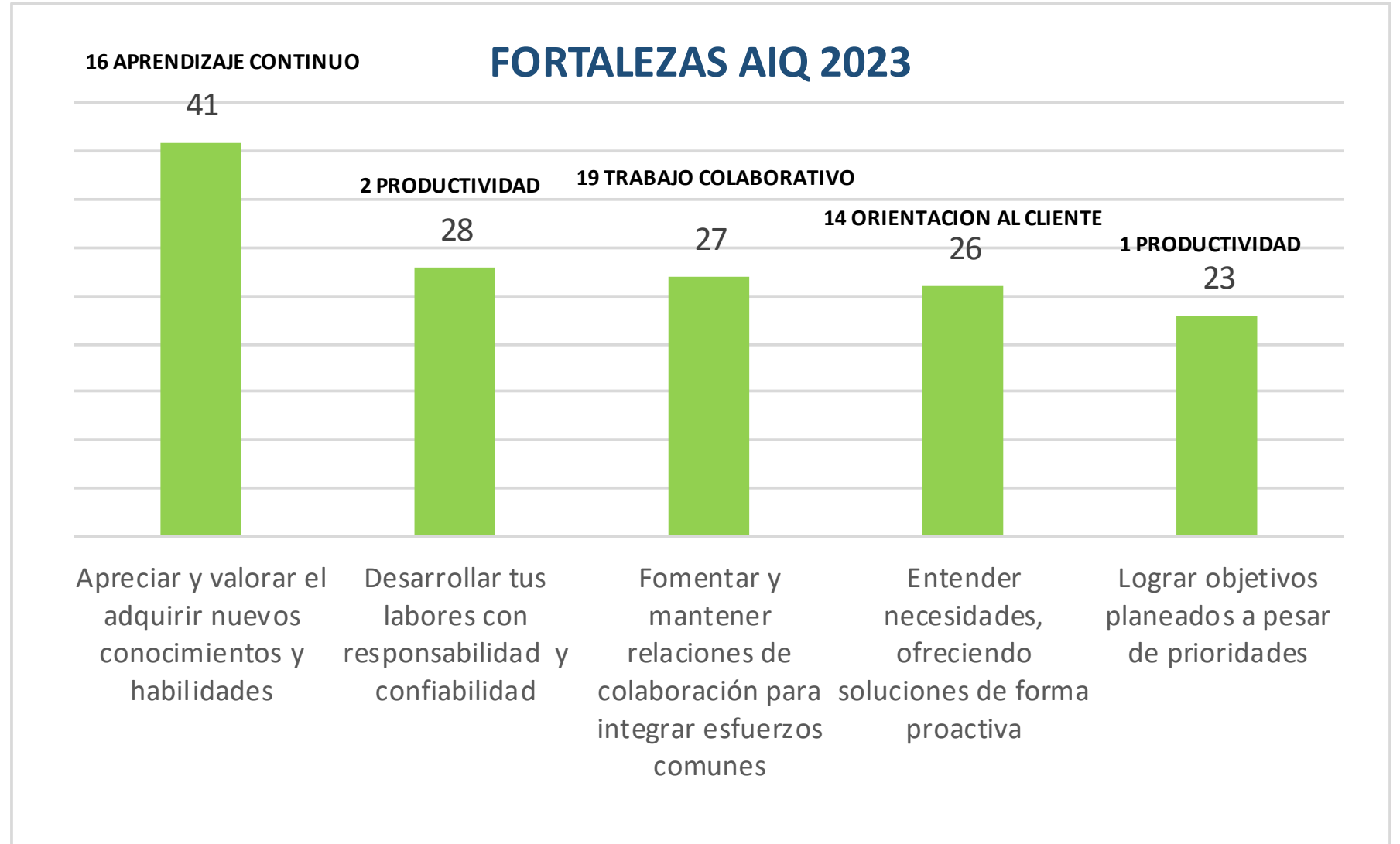
### 3. Interpretación de cada cuadrante<sup>1</sup>

- 1. Colaborador Super Estrella - 31 colaboradores (21%):** Son los líderes que generan impulsos a su alrededor y muestran grandes cualidades para desempeñar un rol de mayor impacto. No dejarlos en la misma posición por mucho tiempo para asegurar su continuo crecimiento y desarrollo o asignar constantemente nuevos retos.
- 2. Colaborador en Desarrollo, Futuro Super Estrella – 27 colaboradores (18%):** Muestran todas las cualidades para ser líderes, pero aún les falta desarrollo en su área para poder desempeñar mayores roles. Es importante asegurar un buen seguimiento y enseñanza a estos colaboradores.
- 3. Estrella en su Área - 2 colaboradores (1.5%):** Son aquellos que constantemente de desempeñan con excelencia en su área, pero aún carecen de habilidades para ser líderes y asumir mayor responsabilidad.
- 6. Colaborador Clave - 84 colaboradores (48%):** Aquí está el mayor esfuerzo para la organización y donde deberá invertir más recursos; son los colaboradores que muestran un desempeño y potencial balanceados. Es importante observarlos continuamente para encontrar si hay candidatos a tomar roles de mayor liderazgo dentro de la organización, o si requieren de algún movimiento para continuar su desarrollo.
- 9. Perfil bajo – 2 colaboradores (1.5%):** Antes de tomar una decisión drástica, conviene hablar con la persona en cuestión, encontrar las causas, sobre todo si han ocupado otras posiciones en la matriz 9Box. Investigar si falta motivación, que esté en una posición inadecuada, o que esté pasando por una situación que le impida cumplir con su trabajo. Con base en esto, valorar y tomar las acciones más convenientes. En cualquier caso, hay que ser cautelosos y dar el feedback apropiado. Si tras esto, no se observa ningún cambio de actitud, entonces sí sería conveniente empezar a pensar en una posible desvinculación.

1. Grupo verde: Retener y motivar; Grupo amarillo: Formar y motivar



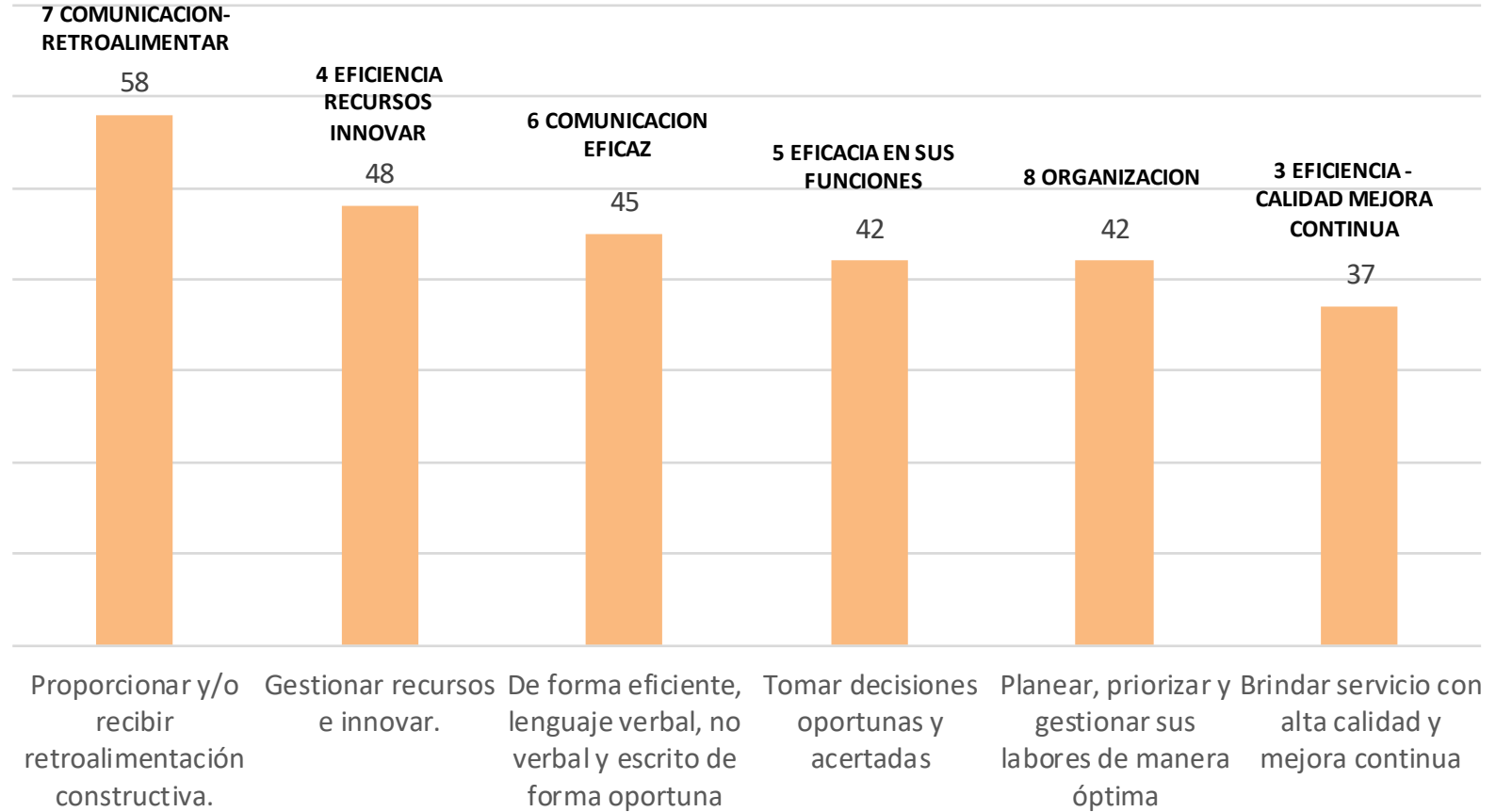
### 3. Resultados generales<sup>1</sup>





### 3. Resultados generales<sup>1</sup>

## OPORTUNIDADES DE MEJORA AIQ 2023



**Oportunidades:** Retroalimentación constructiva, eficiencia en recursos e innovar, comunicación eficaz, organización de procesos con enfoque a mejora continua y en secuencia toma de decisiones en sus funciones, automanejo, lograr objetivos planeados y desarrollo de labores confiables.



### 3. Detección Líderes<sup>1</sup>

Herramientas de análisis

Nombre Completo	Clav	Puesto	Antecedentes Lab.	Desempeño	Potencial	Total	Cuadrante 9B	Ti
HERNANDEZ LUNA PERLA	52	ANALISTA DE INGRESOS Y CUENTAS POR COBRAR	10.0	49.9	31.7	91.6	1.0	360
CAMPOS PEREZ ALVAR GUSTAVO	144	COORDINADOR JURIDICO	6.0	52.5	33.0	91.5	1.0	360
FERNANDEZ LUJAN MOISES	12	SUBJEFE DE MANTENIMIENTO	10.0	47.9	31.4	89.3	6.0	360
RINCON HURTADO ALFREDO	300	JEFE DE AREA DE ASUNTOS CORPORATIVOS	6.0	49.1	33.5	88.6	2.0	360
DE ANDA MOLINA CRISTINA	56	ANALISTA DE EGRESOS Y CUENTAS POR PAGAR	6.0	51.2	31.2	88.5	3.0	360
MARTINEZ OLVERA SALVADOR	92	ENLACE DE ADMINISTRACION AEROPORTUARIA	6.0	49.5	32.8	88.3	2.0	360
RAMIREZ GIL ANTONIO	166	CONTADOR GENERAL	6.0	50.0	32.0	88.0	1.0	360
CAMPOS HERNANDEZ ABRAHAM	226	JEFE DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS FINANCIEROS	2.0	52.3	33.6	87.9	1.0	360
RAMIREZ RAMOS PERLA AZUCENA	286	ASISTENTE DIRECCION	6.0	49.4	31.8	87.2	2.0	360
RUIZ ESCUDERO LUIS ANTONIO	70	JEFE DE TURNO DEL SSEI	9.0	47.2	31.1	87.2	6.0	360
VARGAS ANGELES MARIO ALBERTO	77	SUBJEFE DE MANTENIMIENTO	5.0	50.1	31.9	87.0	1.0	360
RODRIGUEZ HERRERA MONIKA ANNA LAUR	228	JEFE DE DEPARTAMENTO DE LO CONTENCIOSO	2.0	51.4	33.3	86.8	1.0	360
RAMIREZ CALIXTO JOSE ANTONIO	248	ENCARGADO DE ATENCION A CLIENTES DEL ESTACIONAMIENTO	5.0	49.2	32.3	86.5	2.0	360
ESPINOSA LOPEZ PARRA ANGELICA	192	JEFE DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	6.0	47.3	32.2	85.5	2.0	360
ALVARADO VALENCIA JAISIEL ABISAI	172	JEFE DE AREA DE INFORMATICA	6.0	46.0	32.1	84.0	2.0	360
BALDERAS FRAILE JUAN MANUEL	10	JEFE DE DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO	6.0	47.0	30.9	84.0	6.0	360
PASOS ACUÑA CLARA	194	JEFE DE DEPARTAMENTO DE PLANEACION ESTRATEGICA	6.0	45.8	31.5	83.3	6.0	360
BRAVO GONZALEZ JUAN IGNACIO	152	COMANDANTE DEL SSEI	4.0	48.4	30.6	83.0	6.0	360
OTERO OLEA HUGO	189	JEFE DE DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD	2.0	49.1	31.9	83.0	2.0	360
CAMACHO GARCIA PABLO CESAR	178	JEFE DE DEPARTAMENTO DE GESTION PREVENTIVA SMS	6.0	45.7	31.3	82.9	6.0	360
ESPINOSA LAMBARRI ALEJANDRA	165	COORDINADOR ADMINISTRATIVO	2.0	49.0	31.6	82.7	2.0	360
RODRIGUEZ HERNANDEZ KARINA PAOLA	147	JEFE DE DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES Y SERVICIOS	2.0	48.9	31.5	82.3	6.0	360
CUELLAR DIAZ JORGE DANIEL	196	JEFE DE AREA DE CONTROL PATRIMONIAL Y SERVICIOS INTERNOS	2.0	47.9	32.2	82.1	2.0	360
CASTAÑON MARTINEZ SERGIO OSVALDO	188	AUDITOR / TITULAR DE AUDITORIA	2.0	47.8	32.0	81.8	2.0	360
GONZALEZ LEDEZMA DANIEL	213	ENCARGADO DE CONTROL DE TIAS	8.0	43.6	30.1	81.7	6.0	360
GUTIERREZ LOPEZ MARTIN SALVADOR	246	SUBJEFE DE OPERACIONES Y SERVICIOS	4.0	46.4	31.3	81.7	6.0	360
ORTIZ TREJO SERGIO	35	JEFE DE TURNO DEL SSEI	5.0	46.4	30.3	81.7	6.0	360
LOPEZ DOMINGUEZ FRANCISCO JAVIER	49	JEFE DE DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y SERVICIOS	2.0	46.8	31.5	80.2	6.0	360
CORBELLA ARREOLA JUAN CARLOS	243	DIRECTOR COMERCIAL	2.0	45.9	32.0	79.9	2.0	360
GUERRERO ROBLES MARIA ESTHER CITLALIC	314	JEFE DE AREA DE ATENCION A CLIENTES	6.0	43.5	30.4	79.9	6.0	360
ESQUEDA HERNANDEZ JUAN IGNACIO	318	ENCARGADO DE SEGURIDAD	8.0	41.0	30.1	79.1	6.0	360
GONZALEZ ROJAS ALAN ALEXIS	183	JEFE DE TURNO DEL SSEI	10.0	40.8	28.0	78.8	6.0	360
HERNANDEZ QUINTANILLA CARLOS DANIEL	117	JEFE DE TURNO DEL SSEI	4.0	43.7	30.7	78.5	6.0	360
CHAVERO OLVERA JESSICA SAMANTHA	282	JEFE DE AREA DE PROFESIONALIZACION	6.0	43.2	29.1	78.3	6.0	360
OTERO ESCOBAR ENOC	233	SUBJEFE DE SEGURIDAD	4.0	44.2	29.8	78.0	6.0	360
AGUILAR RIVERA CARLOS	134	ADMINISTRADOR AEROPORTUARIO	6.0	42.0	29.9	77.9	6.0	360
FORTANELL MANZANERO JORGE LUIS	285	ORGANO INTERNO DE CONTROL	2.0	44.6	31.0	77.6	6.0	360
MARTINEZ GARCIA ALFREDO	174	SUPERVISOR DE ESTACIONAMIENTO	1.0	42.2	29.5	72.7	6.0	360

1. La recomendación es filtrar por tipo de evaluación (360°, 270° y 180°) y después ordenar





## 4. Recomendaciones Técnicas...

Se recomienda integrar algunas estrategias en la organización para mejorar **la comunicación, relaciones interpersonales y solución de conflictos**:

- ✓ **Proporcionar capacitación:** La capacitación en habilidades de comunicación puede ser beneficiosa para todos los miembros de la organización que requieren mejora. Esto puede incluir talleres sobre escucha activa, comunicación asertiva y resolución de conflictos.
- ✓ Es importante establecer **canales de comunicación claros y definidos** (revisar si están bien establecidos estos canales), para que los miembros de la organización sepan cómo y cuándo comunicarse entre sí.
- ✓ Fomentar una **cultura de comunicación abierta y transparente** puede ayudar a evitar malentendidos y promover la colaboración y la resolución de problemas (se pueden lograr con dinámicas de grupo y/o difundiendo algunos temas de comunicación por medio del área correspondiente).
- ✓ Establecer **mecanismos** para que los miembros del equipo **puedan dar y recibir retroalimentación** de manera constructiva puede ayudar a identificar áreas de mejora y fortalecer la comunicación (en forma y tiempo oportuno y elegir el medio).
- ✓ **Fomentar el trabajo en equipo** y la colaboración puede mejorar la comunicación interna al promover la participación activa de todos los miembros del equipo y facilitar la transmisión de información y conocimientos.



## Recomendaciones Técnicas

Estrategias para ***promover la Iniciativa, creatividad, disposición al cambio:***

En este sentido se sugiere el apoyo de todos los líderes y directivos para fomentar en sus equipos:

- La importancia del trabajo en equipo y la cooperación.
- **Utilizar el método “todos-ganan”.** Impliquemos a todas las personas de la empresa en el proceso creativo. Estaremos multiplicando nuestro valor. “La era de la creatividad necesita desarrollar el potencial creativo de todos los trabajadores, desde el oficinista hasta el informático”
- **Fomentar y promover:** Centrarse más en ser competentes y menos en ser competitivos. A partir de cierto nivel sólo nos diferenciamos por nuestro estilo. “Quien es competente no necesita competir”.





## 4. Conclusiones

- ❑ Este 1er ejercicio es un gran logro para el SEDESU y en especial para la Dirección de Administración, al sentar la base para iniciar la mejora continua del personal.
- ❑ Su éxito se debió a la colaboración de los líderes del SEDESU y es una muestra del impulso que puede lograrse con el apoyo del equipo directivo.
- ❑ Los resultados obtenidos por si solos, son un avance significativo en el camino al desarrollo del personal de SEDESU más, sin embargo, no deben de tomarse decisiones de manera definitiva en base a ellos.
- ❑ Se sentaron las bases para realizar una siguiente evaluación de desempeño, mejor sustentada y más sólida.



## 4. Sigüientes pasos

1. **Presentar resultados a la Coordinación Administrativa**
2. **Presentar los resultados al Director/ Equipo Directivo**
3. **Comunicación general al personal (Ambesten propone)**
4. **Definir el método de entrega, apoyar a los líderes para realizar una retroalimentación correcta**
5. **Entregar resultados a líderes**
6. **Retroalimentación de líderes a su personal**
7. **Creación de los planes individuales**
8. **Recopilación de planes individuales**
9. **Seguimiento a la ejecución de planes**



# Evaluación de Desempeño 2023

Aeropuerto Internacional de Querétaro

Informe de Resultados

GRACIAS



Recursos Humanos

Septiembre 2024

