

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

Facultad de Humanidades

Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano



**Estudio de caso sobre la necesidad de implementación de un sistema de  
evaluación de desempeño dentro de la empresa MASESA**

(Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida)

Julie Andrea Stephanie Dardón Ruiz

Guatemala, septiembre de 2019

**Estudio de caso sobre la necesidad de implementación de un sistema de  
evaluación de desempeño dentro de la empresa MASESA**

(Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida)

Julie Andrea Stephanie Dardón Ruiz

Ing. José Ernesto Muñoz Andrade (Asesor)

Lcda. María Cecilia Álvarez de Salazar (Revisor)

Guatemala, septiembre de 2019

## **Autoridades Universidad Panamericana**

Rector M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Vicerrectora Académica Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrector Administrativo M. A. César Augusto Custodio Cobar

Secretario General EMBA Adolfo Noguera Bosque

## **Autoridades Facultad de Humanidades**

Decano M.A. Elizabeth Herrera de Tan

Vicedecano M. Sc. Ana Muñoz de Vásquez

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala, abril año 2019.**

En virtud de que el presente Informe de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: **“Estudio de caso sobre la necesidad de implementación de un sistema de evaluación de desempeño dentro de la empresa MASESA”**. Presentada por el (la) estudiante: **Julie Andrea Stephanie Dardón Ruiz** previo a optar al grado Académico Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

**Ingeniero José Ernesto Muñoz Andrade**  
**Asesor**



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala mes agosto año 2019.**

*En virtud de que el presente Informe de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: **“Estudio de caso sobre la necesidad de implementación de un sistema de evaluación de desempeño dentro de la empresa MASESA”**. Presentada por el (la) estudiante: **Julie Andrea Stephanie Dardón Ruiz** previo a optar al grado Académico Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.*

**Licda. María Cecilia Alvarez Sierra**  
**Revisor**



UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala mes de septiembre del 2019. -----

*En virtud de que el Informe Final de la Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida con el tema "Estudio de caso sobre la necesidad de implementación de un sistema de evaluación de desempeño dentro de la empresa MASESA", presentado por el (la) estudiante Julie Andrea Stephanie Dardón Ruiz, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, esta Decanatura extiende **Dictamen de Aprobación** previo a optar grado académico de Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, **para que el (la) estudiante proceda a la entrega oficial en Facultad.***



*Elizabeth Herrera de Tan*  
**M.A. Elizabeth Herrera de Tan**  
**Decano**  
**Facultad de Humanidades**

**Nota:** Para efectos legales, únicamente el sustentante es responsable del contenido del presente trabajo.

# Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1 Marco de Referencia</b>	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Descripción	1
1.3 Ubicación	2
1.4 Estructura de la organización	3
1.5 Organigrama de la empresa	3
1.6 Programas establecidos	4
1.7 Visión	4
1.8 Misión	4
1.9 Justificación de la Investigación	4
<b>Capítulo 2 Marco Teórico</b>	
2.1 Evaluación del desempeño	5
2.1.1 Programas de evaluación de desempeño	6
2.1.2 Propósitos de la evaluación de desempeño	6
2.1.3 Responsabilidad de la evaluación	7
2.1.4 Beneficios de la evaluación de desempeño	8
2.1.4.1 Beneficios para el jefe inmediato	9
2.1.4.2 Beneficios para la persona evaluada	9
2.1.4.3 Beneficios para la organización	9
2.1.5 La incertidumbre en la evaluación de desempeño	10
2.1.5.1 Efecto de información previa	10
2.1.5.2 Efecto de Halo	10
2.1.5.3 Estereotipos	10

2.1.5.4 Efecto del orden de evaluación	11
2.2. Métodos de evaluación de desempeño	11
2.2.1 Método de la escala gráfica de calificaciones	12
2.2.2 Método de clasificación alterna	13
2.2.3 Método de comparación de pares	14
2.2.4 Método de elección forzosa	15
2.2.5 Método de frases descriptivas	17
2.2.6 Escalas de estimación ancladas a conductas	18
2.2.7 El método de la administración por objetivos (APO)	20
2.3 Lineamientos de la evaluación de desempeño	21
2.3.1. Pasos de una evaluación de desempeño	21
2.3.2 Indicadores de medición	22
2.3.3. Entrevista de evaluación de desempeño	23
2.3.3.1 Tipos de entrevista de evaluación	24
2.3.3.1.1 Entrevista de decir y convencer	24
2.3.3.1.2 Entrevista de decir y escuchar	24
2.3.3.1.3 Entrevista de solución de problemas	25
2.3.4 Mejoramiento del desempeño	25
2.3.4.1 Identificar las fuentes de un desempeño poco eficaz	25
2.3.4.2 Manejo de un desempeño ineficaz	26
2.4 Programa eficaz de evaluación de desempeño	27
2.4.1 Responsabilidades en la evaluación de desempeño	27
2.4.1.1 El gerente	28
2.4.1.2 El propio colaborador	28
2.4.1.3 El colaborador y el gerente	28
2.4.1.4 El equipo de trabajo	28
2.4.1.5 El área de Recursos Humanos	30
2.4.1.6 Evaluación de 360°	30
2.4.2 Razones para el fracaso de la evaluación de desempeño	31
2.4.3 Limitaciones de la evaluación de desempeño	32

2.4.4	Establecimiento de normas de desempeño	33
2.4.4.1	Pertinencia estratégica	33
2.4.4.2	Criterios deficientes	33
2.4.4.3	Contaminación de criterios	34
2.4.4.4	Confiabilidad	34
2.4.5	Apego a la ley	34

### **Capítulo 3 Marco metodológico**

3.1	Planteamiento del problema	36
3.2	Pregunta de investigación	37
3.3	Objetivo general	37
3.4	Objetivos específicos	37
3.5	Alcances y límites	38
3.5.1	Alcances	38
3.5.2	Límites	38
3.6	Metodología	39

### **Capítulo 4 Análisis y presentación de resultados**

4.1	Presentación de resultados	40
4.1.1	Capacidad de adaptación	40
4.2	Análisis e interpretación de resultados	41
4.2.1	Pregunta No. 1	41
4.2.2	Pregunta No. 2	43
4.2.3	Pregunta No. 3	44
4.2.4	Pregunta No. 4	45
4.2.5	Pregunta No. 5	47
4.2.6	Pregunta No. 6	49
4.2.7	Pregunta No. 7	50
4.2.8	Pregunta No. 8	52
4.2.9	Pregunta No. 9	53

4.2.10 Pregunta No. 10	55
4.3 Justificación de la propuesta	56
Conclusiones	58
Recomendaciones	59
Referencias	60
Anexo	62

### **Lista de imágenes**

Imagen No. 1 Mapa de ubicación MASESA	2
Imagen No. 2 Organigrama MASESA	3
Imagen No. 3 Ejemplo de formato de evaluación de desempeño por escala gráfica de calificaciones	13
Imagen No. 4 Ejemplo de formato de evaluación de desempeño por clasificación alterna	14
Imagen No. 5 Ejemplo de formato de evaluación de desempeño por comparación de pares	15
Imagen No. 6 Ejemplo de formato de evaluación de desempeño por elección forzosa	17
Imagen No. 7 Ejemplo de formato de evaluación de desempeño por frases descriptivas	18
Imagen No. 8 Ejemplo de formato de evaluación de desempeño por escalas de estimación ancladas a conductas	20

### **Lista de gráficas**

Gráfica No. 1 Pregunta 1 – Encuesta Comportamiento Organizacional	42
Gráfica No. 2 Pregunta 2 – Encuesta Comportamiento Organizacional	43
Gráfica No. 3 Pregunta 3 – Encuesta Comportamiento Organizacional	45
Gráfica No. 4 Pregunta 4 – Encuesta Comportamiento Organizacional	46
Gráfica No. 5 Pregunta 5 – Encuesta Comportamiento Organizacional	48

Gráfica No. 6	Pregunta 6 – Encuesta Comportamiento Organizacional	49
Gráfica No. 7	Pregunta 7 – Encuesta Comportamiento Organizacional	51
Gráfica No. 8	Pregunta 8 – Encuesta Comportamiento Organizacional	52
Gráfica No. 9	Pregunta 9 – Encuesta Comportamiento Organizacional	54
Gráfica No. 10	Pregunta 10 – Encuesta Comportamiento Organizacional	55

### **Lista de tablas**

Tabla No. 1	Pregunta 1 – Encuesta Comportamiento Organizacional	41
Tabla No. 2	Pregunta 2 – Encuesta Comportamiento Organizacional	43
Tabla No. 3	Pregunta 3 – Encuesta Comportamiento Organizacional	44
Tabla No. 4	Pregunta 4 – Encuesta Comportamiento Organizacional	46
Tabla No. 5	Pregunta 5 – Encuesta Comportamiento Organizacional	47
Tabla No. 6	Pregunta 6 – Encuesta Comportamiento Organizacional	49
Tabla No. 7	Pregunta 7 – Encuesta Comportamiento Organizacional	50
Tabla No. 8	Pregunta 8 – Encuesta Comportamiento Organizacional	52
Tabla No. 9	Pregunta 9 – Encuesta Comportamiento Organizacional	53
Tabla No. 10	Pregunta 10 – Encuesta Comportamiento Organizacional	55

## **Resumen**

A lo largo de este trabajo se hablará acerca de la importancia de tener un sistema de evaluación de desempeño dentro de las organizaciones. Este trabajo se basa principalmente en las áreas de oportunidad de la empresa MASESA ya que desde sus inicios no han tenido un elemento de referencia que les permita conocer el nivel de desempeño que tienen sus colaboradores. La ausencia de esta información no permite el desarrollo adecuado y el crecimiento tanto de los colaboradores como de la empresa. Por lo que con este trabajo de investigación lo que se busca es determinar cual es el sistema de evaluación de desempeño ideal que se acople a las necesidades de la organización.

En el primer capítulo se presenta información acerca de la empresa en la cual se realizará la investigación de campo y de donde surge principalmente la problemática que nos ha llevado a realizar el presente trabajo de investigación. Información como la misión y la visión de la empresa, entre otros es de mucha ayuda para poder llegar a contextualizar el caso que se presentará a lo largo del trabajo.

En el segundo capítulo, se plantea toda la parte teórica del trabajo, el cual ayuda a responder cada una de las preguntas desde una perspectiva basada en la teoría. Uno de los temas desarrollados a lo largo del capítulo son la Evaluación del desempeño, los métodos y lineamientos para la implementación de un sistema de evaluación, entre muchos más.

A lo largo del tercer capítulo, se encuentra el marco metodológico. Principalmente se habla acerca de la problemática de la investigación, el planteamiento de la pregunta de investigación. En este trabajo de investigación principalmente se tiene como objetivo encontrar el sistema de evaluación de desempeño adecuado para la empresa.

Por último en el capítulo cuatro, se presentan los resultados obtenidos después de llevar a cabo la investigación, así como las conclusiones y recomendaciones hechas para tener un sistema eficaz de evaluación de desempeño y así poder implementarlo.

## **Introducción**

El presente trabajo se deriva de la problemática que surgió en el último periodo dentro de la empresa MASESA. Esta empresa tiene 28 años de ofrecer servicios de venta y reparación de motocicletas. La empresa ha crecido en los últimos años y con ella el equipo de trabajo, sin embargo, la empresa no cuenta con un sistema de referencia que les permita conocer cual es el desempeño de sus colaboradores.

El no conocer como es el desempeño de su equipo de trabajo ha hecho que los jefes de área no tengan conocimiento de cual es la situación actual del mismo y como consecuencia de esto la empresa no sabe si se encuentra en el camino apropiado para el cumplimiento de sus objetivos. El objetivo de esta investigación es demostrar la necesidad de implementación de un sistema de evaluación de desempeño en la empresa MASESA, que les permita conocer cuales son las áreas de oportunidad de su equipo de trabajo, además de saber si las personas que lo conforman son las más apropiadas para el puesto que ocupan.

El principal interés para realizar la presente investigación es el de brindar un apoyo a la empresa para que puedan cumplir todos esos objetivos que a lo largo de los años han tenido que dejar rezagados por no haberse cumplido los objetivos organizacionales. La implementación de un sistema de evaluación de desempeño es algo que permite el desarrollo no solo de la empresa si no también de los integrantes del equipo de trabajo ,ya que les permite conocer sus áreas de oportunidad y en conjunto poder mejorarlas. Debido a todo lo observado dentro de la empresa surgió la pregunta de investigación, ¿Qué es necesario para implementar el sistema de evaluación del desempeño dentro de la organización?

Para obtener la información y la respuesta se realizó una búsqueda rigurosa de información relacionada a la evaluación de desempeño, los métodos, lineamientos y programas. Así mismo se investigó acerca de los temas en libros, y se enlazó con la información obtenida en la empresa, lo que permitirá la elaboración de un sistema de evaluación del desempeño eficiente y adecuado.

# **Capítulo 1**

## **Marco de Referencia**

A lo largo de éste capítulo se presentará la información relacionada a la empresa, ésta información ayudará a contextualizar el caso que se presentará a lo largo de éste trabajo de investigación.

### **1.1 Antecedentes**

MASESA fue fundada el 10 de septiembre de 1990, con el propósito de vender servicios de arrendamiento de motocicletas a empresas de mensajería y reparto de alimentos y productos a domicilio. La razón principal por la que se creó fue para atender la flotilla de motocicletas que utilizaría una empresa de renombre dentro del territorio nacional.

Se establece una amplia red de distribuidores, agentes departamentales y centros de servicio en el territorio guatemalteco, que cubre tanto ciudades importantes como pequeños pueblos, por medio de los cuales comercializaba con gran éxito sus productos y proporcionaba a sus consumidores un suministro total de repuestos para sus líneas; garantizando un óptimo servicio con los más altos estándares de calidad.

Es así como MASESA, logra incursionar en el mercado con un volumen importante de motocicletas.

### **1.2 Descripción**

La empresa MASESA se ha consolidado en Centroamérica por sus servicios de venta de motocicletas, ubicándose en lugares estratégicos de comercio. Además de también ofrecer el servicio de reparación de motocicletas tanto por desgaste como por algún siniestro. Entre los servicios que ofrece se encuentran los siguientes:

- Pintura y restauración de motocicletas.
- Servicios de soldadura
- Reparación de choques y colisiones.
- Venta y consignación de cilindraje
- Lavado especializado de motocicletas.
- Peritaje y avalúo de motocicletas.
- Taller de repuestos y almacén de accesorios para motocicleta.

### 1.3 Ubicación

La empresa cuenta con diferentes puntos de venta y talleres dentro del territorio guatemalteco. Sin embargo cuentan con un punto de venta central donde se encuentran tanto las bodegas como las oficinas centrales, siendo esta la 7<sup>a</sup> Avenida 1-00 zona 9.

**Imagen No. 1**  
**Mapa de ubicación MASESA**



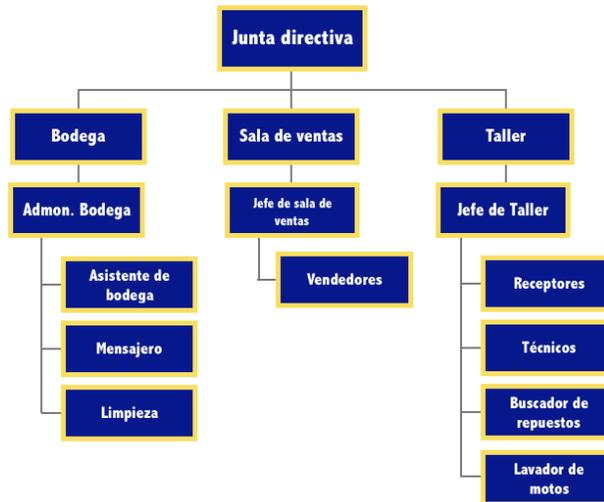
Fuente: Google Maps (2018).

## 1.4 Estructura de la organización

Dentro de la empresa existe una estructura rígida. Se encuentra la Junta Directiva que está conformada por los tres dueños de la empresa. La estructura organizacional se encuentra dividida en tres áreas siendo estas Bodega, Sala de Ventas y Taller. El área de Bodega cuenta con el Administrador de Bodega y debajo de él se encuentran el asistente de bodega, el mensajero y el área de limpieza. El área de Sala de Ventas, cuenta con un Jefe de Sala de Ventas y bajo su cargo se encuentran los vendedores de todos los productos. Por último se encuentra el área de Taller que se encuentra conformado por el Jefe de Taller, bajo su cargo se encuentran los receptores, técnicos de mecánica, buscador de repuestos y los lavadores de motocicletas. Esta estructura es la que se encuentra en cada una de las sucursales, de esta manera el jefe de cada una de las áreas debe reportar directamente a Junta Directiva.

## 1.5 Organigrama de la empresa

**ImagenNo.2**  
**Organigrama MASESA**



Fuente: Julie Dardón Ruiz (2018)

## 1.6 Programas establecidos

Esta empresa tiene solamente un programa establecido de manera permanente, pero cada año toma la iniciativa de ayudar a diferentes tipos de entidades. Con respecto al programa permanente, se creó hace nueve años la campaña permanente que lleva el nombre de “Un casco es igual a una vida” que tiene como objetivo el amparar la integridad física de todas aquellas personas que se transportan en motocicletas.

## 1.7 Visión

Ser el distribuidor de motos y repuestos número uno de Guatemala, buscando dar el mejor servicio a nuestros clientes.

## 1.8 Misión

Ser un equipo comprometido a ofrecer un medio de transporte acorde a las necesidades de los guatemaltecos y buscar ofrecerles un servicio de reparación eficiente.

## 1.9 Justificación de la Investigación

La razón principal de la investigación es atender a la solicitud de la junta directiva de identificar áreas de oportunidad que pueden ser reducidas o eliminadas a través de procesos de capacitación. Esto logra determinar que la implementación de un sistema de evaluación de desempeño permitirá no solo el desarrollo del área de Recursos Humanos por medio de capacitaciones si no también mejorar procesos como lo son reclutamiento y selección de personal, comunicación interna, planes de carrera y de sucesión, entre otros.

## **Capítulo 2**

### **Marco Teórico**

#### **2.1. Evaluación de desempeño**

Evaluación de desempeño se refiere a un sistema de referencia o instrumento utilizado para corroborar el nivel de cumplimiento de los objetivos asignados de manera individual a cada uno de los colaboradores para así poder cumplir con los objetivos organizacionales. Mediante dicho instrumento puede realizarse una medición objetiva, sistemática y puntual tanto de la conducta profesional y el compromiso organizacional como del rendimiento de todas aquellas personas que son sometidas a la evaluación.

Por medio de este instrumento se puede llegar a conocer y determinar posibles problemas con relación a la integración de las personas dentro de la organización. También mediante los parámetros establecidos y los resultados obtenidos se puede llegar a conocer los tipos de insuficiencia y deficiencia que pueden presentar las personas evaluadas. No solo sirve para conocer las deficiencias, si no también nos ayuda a conocer cuáles son las fortalezas y capacidades de las personas evaluadas para poder así desarrollar más esas áreas.

Rodríguez-Serrano (2004) afirma: “Evaluar el desempeño de un puesto consiste en valorar la eficacia con la que su ocupante lo ejecuta en un periodo determinado de tiempo” (p.110)

Utilizando esta definición como base, se puede decir que la evaluación de desempeño debe enfocarse en dos principios:

- Las responsabilidades principales del puesto que se evalúa.
- Los objetivos concretos asignados a la persona que ocupa el puesto a evaluar.

Es así que lo más importante al momento de contar con un sistema de evaluación del desempeño es poder evaluar la actuación profesional de cada una de las personas que se encuentran dentro de la organización al momento de ejecutar el puesto que les ha sido asignado dentro de la misma.

### 2.1.1. Programas de evaluación de desempeño

Los programas de evaluación no son algo nuevo ya que desde el año 1842 el gobierno federal de Estados Unidos se encontraba realizando evaluaciones de desempeño a sus empleados. A partir de ese momento, se le fueron sumando organizaciones grandes y pequeñas en los sectores público y privado quienes a su vez también dieron inicio a las evaluaciones de desempeño laboral. Utilizando este fundamento como base, se puede decir que estos programas de recursos humanos son el medio más lógico para evaluar, desarrollar y emplear el conocimiento y capacidades de los colaboradores. (Bohlander, Snell y Sherman, 2001, p. 312)

Los programas de evaluación del desempeño pueden ser considerados como un beneficio o un valor agregado tanto para la organización como para los colaboradores. Es decir, para la empresa, la evaluación es un sistema de referencia para obtener información administrativa, mientras para el colaborador es un sistema de retroalimentación que sirve para la orientación a posibles promociones, aumentos salariales y crecimiento personal..

Como todo programa, este puede llegar a tener ventajas y desventajas, sin embargo, en algo concuerda la mayoría de profesionales en el tema. “(...) los sistemas de evaluación bien diseñados y eficazmente utilizados son esenciales para el funcionamiento efectivo de la mayoría de las organizaciones.” (Sherman y Chruden, 1984, p. 156)

### 2.1.2. Propósitos de la evaluación de desempeño

Rodríguez-Serrano (2004) afirma que se tiene la idea errónea que la implementación y el uso de un sistema de evaluación de desempeño solamente tiene como propósito el saber si

las personas dentro de la organización realizan o no un buen trabajo. Sin embargo, se pueden mencionar más objetivos siendo los siguientes algunos de ellos:

- Dar la oportunidad a los colaboradores de analizar de manera regular su desempeño y las normas existentes con el encargado de área.
- Proporcionar al jefe de área los medios para poder identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de sus colaboradores.
- Ofrecer un formato que permita al jefe de área elaborar un programa específico para dar apoyo al colaborador evaluado para mejorar su desempeño tanto a través de la capacitación como del equipamiento.
- Brindar los datos necesarios para brindar adecuadas compensaciones, promociones y aumentos salariales.
- Brindar información útil para las actividades de administración de recursos humanos.

### 2.1.3. Responsabilidad de la evaluación

Cuando existe un sistema de evaluación de desempeño dentro de una organización, los jefes de área o supervisores son los asignados para llevar a cabo las evaluaciones, principalmente por el cargo que desempeñan dentro de la organización. Se puede afirmar que en la mayoría de casos son las personas mejor calificadas para ejercer esta función; esto debido a que tienen el conocimiento del trabajo ejecutado por la persona evaluada y también tiene una convivencia constante con la misma. Sin embargo, estar en esta posición no garantiza tener todas aquellas cualidades que se deben buscar en la persona que tendrá la responsabilidad de evaluar. Utilizando estos fundamentos se puede decir que no existe el evaluador ideal. Lo que si es necesario es que la persona que tome esta responsabilidad debe tomarse el tiempo de observar y evaluar lo importante y que brinde información verídica, sin errores y prejuicios.

Chruden y Sherman (1984) sostienen que deben existir criterios específicos a los cuales debe acoplarse y cumplir la persona que tomará el rol de evaluador dentro de la organización. Siendo estos los siguientes criterios:

- La capacidad de observar: principalmente la persona que ejecuta este rol debe recolectar información pertinente y necesaria sobre la persona a quien está evaluando, esto lo puede lograr por medio de la observación personal, el escrutinio de su record y registros o por medio de conversaciones casuales con personas que conviven en el ámbito laboral con el evaluado.
- La comprensión de los requisitos y necesidades del puesto: para poder llevar a cabo la evaluación es indispensable que el evaluador tenga conocimiento claro de los requisitos del puesto de trabajo y de los indicadores de desempeño del mismo.
- Tener un punto de vista apropiado: es preciso saber que el punto de vista individual siempre influirá en el juicio de si el rendimiento observado es el requerido por la organización o no.

Con la implementación de nuevos modelos de evaluación de desempeño, la persona ya no solo es evaluada por su jefe inmediato si no también puede ser evaluada por compañeros que se encuentran en el mismo nivel, en otros casos es tomado en cuenta la evaluación realizada por las personas que reciben el servicio o el mismo evaluado también realiza una autoevaluación. En algunos modelos se toma en cuenta la evaluación de los subordinados a su jefe inmediato, esta específicamente sirve para que los superiores obtengan una idea de cómo son percibidos por las personas que tienen a su cargo, conocida como evaluación 360°. Esta se explica más adelante en el numeral 2.4.1.6.

#### 2.1.4. Beneficios de la evaluación de desempeño

Como todo programa, el sistema de evaluación de desempeño puede beneficiar a todas las personas que se encuentran dentro de la organización. Esto puede lograrse si el programa ha sido planeado, coordinado y desarrollado de manera optima, esto puede traer beneficios tanto a corto, mediano y largo plazo para la persona evaluada, el jefe inmediato, la organización y la comunidad. Según Chiavenato (2007) estos son los beneficios que existen para las personas involucradas en el proceso de evaluación de desempeño:

#### 2.1.4.1. Beneficios para el jefe inmediato

- Por medio de la evaluación puede conocer el desempeño y comportamiento del personal a su cargo, esto se obtiene mediante los factores de evaluación y también obtiene un sistema de medición que le permite dejar de lado la subjetividad.
- Obtiene medidas de referencia para poder mejorar el estándar de las personas a su cargo.
- Puede utilizarlo como un medio de comunicación con el personal a su cargo, esto con el objetivo de que ellos comprendan que la evaluación de desempeño es un sistema objetivo y que por medio de este pueden saber cómo es su desempeño y rendimiento.

#### 2.1.4.2. Beneficios para la persona evaluada

- Es una herramienta que les permite conocer cuáles son los aspectos de comportamiento y de desempeño que necesita para ser considerado como una persona adecuada para ocupar un puesto dentro de la organización.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe con relación a su desempeño y por medio de la evaluación conocer sus áreas de fortaleza y oportunidad.
- Estar al tanto de las medidas que se deben tomar para mejorar su desempeño.
- Hacer una autoevaluación en cuanto a su propio desarrollo y control.

#### 2.1.4.3. Beneficios para la organización

- Puede conocer cuál es el potencial humano que tiene y puede definir cuál es la contribución de cada uno de los colaboradores.
- Identificar que personas dentro de la organización ya no aportan valor a los objetivos, así como también conocer cuáles son las áreas donde debe enfocar mayor capacitación.
- Por medio de los resultados puede saber qué personas cuentan con el perfil idóneo para obtener una promoción.

### 2.1.5. La incertidumbre en la evaluación de desempeño

Reis (2007) asegura que todos los seres humanos somos únicos y por esta razón se puede decir que cada evaluador tiene su propia forma de realizar el proceso de evaluación. Esto se basa en muchos factores los cuales en muchos casos escapan de la propia consciencia de la persona. Existen diversas razones por las que puede ocurrir un sesgo de subjetividad en la evaluación. Los siguientes son algunos de ellos.

#### 2.1.5.1. Efecto de información previa

Es importante que la persona encargada de realizar la evaluación no utilice como punto de referenciala información previa de la persona que está siendo evaluada, ya que esta puede representar un sesgo o alteración en los resultados. Factores previos que tampoco deben tomarse en cuenta al momento de evaluar son las creencias, comportamiento fuera del trabajo o el origen social o étnico de la persona evaluada.

#### 2.1.5.2. Efecto de halo

Reis (2007) define este concepto como: “Un prejuicio formado acerca de los trabajadores, motivado por ejemplo por su presentación (vestuario, higiene, etc.), presencia física (agradable, desagradable), comportamiento físico (voz, tics), fluidez del lenguaje.” (p. 20) Los resultados de la evaluación de desempeño se pueden ver afectados o sesgados por este efecto donde el evaluador se puede llegar a guiar sólo por la primera impresión o un único rasgo dominante y así hacer un juicio subjetivo sobre la persona a evaluar.

#### 2.1.5.3. Estereotipos

Esto surge del prejuicio que se tiene sobre un colaborador. El evaluador tiende a evaluar siempre de la misma forma, por tanto, los buenos tienden a ser evaluados siempre bien y los malos

siempre mal. Una forma estereotipada de evaluar puede ocurrir cuando se toman en cuenta características previamente asignadas a la persona, privándola de la oportunidad de haber mejorado. También existen estereotipos como el de atribuirle a personas ciertas características o atribuciones de carácter como por ejemplo la seriedad a un contador o la dureza a un auditor.

#### 2.1.5.4. Efecto del orden de evaluación

Reis (2007) sostiene que este sesgo no solo ocurre al momento de evaluar el desempeño laboral, también ocurre al momento de realizar una entrevista, al momento de comer, etc. Al hablar del orden se dice que esto puede suceder al momento que se evalúa a un colaborador “brillante”, quien obtendrá un resultado mayor al satisfactorio, y después le sigue un colaborador “normal”, puede ser que él tenga dificultad en dejar una buena imagen ante el evaluador. Lo mismo ocurrirá en el caso que primero sea evaluado un colaborador “malo” y después le siga una colaborador “normal”, éste puede con facilidad dejar una buena imagen. Es por esta razón que se deben establecer claramente los estándares y los niveles dentro de la evaluación.

## 2.2. Métodos de evaluación de desempeño

Cómo todo sistema de referencia, se puede decir que el mismo método no funcionará de la misma manera para todas las organizaciones, es por esta razón que se han creado diferentes métodos para evaluar el desempeño de los colaboradores. A lo largo de la historia ha existido un sinnúmero de métodos de evaluación, los cuales han ido evolucionando para convertirse en modelos cada vez menos subjetivos y más coherentes con los propósitos mencionados anteriormente.

Chiavenato (2007) afirma que: “Se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación que resulte adecuado para el tipo y las características del personal implicado”(p. 249). Al momento de implementar un sistema de evaluación de desempeño, es necesario adecuarlo a las necesidades y funcionamiento de la

organización solo de esta manera se pueden obtener resultados favorables para todos los implicados.

La razón para tener un sistema de evaluación de desempeño es contar con un medio para obtener datos que puedan quedar como registro del crecimiento del colaborador y que permitan mejorar el desempeño humano dentro de la organización. A continuación se plantean algunos de los métodos de evaluación de desempeño que son utilizados en la actualidad.

### 2.2.1. Método de la escala gráfica de calificaciones

Dessler(2001) asegura que este método es considerado como el más simple y popular para evaluar el desempeño laboral. Específicamente se trata de una escala que enumera una serie de características y un rango o ponderación para cada una de ellas. Al momento de ejecutarse la evaluación, se elige la calificación que más se asimila o mejor describe el grado de desempeño de la persona a evaluar. En el formato se especifican las características a evaluar, tales como; comunicación, confiabilidad, entre muchas otras, y debe existir un rango de valores para evaluar cada uno de ellos, estos pueden ir desde insuficiente hasta destacado, siempre con base en las características seleccionadas.

Generalmente cuando se utiliza este método es el jefe inmediato de la persona evaluada quien realiza la evaluación. Después de realizar la evaluación, se deben sumar los valores asignados a cada una de las características para obtener así el resultado final. Lo que busca este método es dejar de evaluar factores genéricos y enfocarse en aquellos factores específicos de cada área.

### Imagen No. 3

#### Ejemplo de formato de evaluación de desempeño por escala gráfica de calificaciones

Nombre _____ Puesto _____ Periodo calificado _____ Nombre del evaluado _____ Nombre del evaluador _____ Área _____	<b>Puntuación final</b>
<b>Identificación de las estimaciones</b> <b>Sobresaliente:</b> desempeño excepcional en todas las áreas y reconocible como muy superior al de otros. <b>Muy Bueno:</b> desempeño excepcional en todas las áreas y reconocible como muy superior al de otros. <b>Bueno:</b> desempeño competente y confiable. Cumple con las normas de desempeño del puesto. <b>Requiere mejorar:</b> desempeño deficiente en ciertas cosas. <b>Insatisfactorio:</b> resultados inaceptables en general y requieren una mejora inmediata. <b>No calificado:</b> no es aplicable o es demasiado pronto para calificar	

Factores a evaluar	Escala de estimación	Comentarios
<b>Mecanografía:</b> producir documento con corrección con el debido formato inclusive dictado oral. Transcripción del jefe inmediato por medio de dictado oral, transcribe actas de juntas.	S <input type="checkbox"/> 100-90 MB <input type="checkbox"/> 90-80 <b>Puntos</b> B <input type="checkbox"/> 80-70 <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> R <input type="checkbox"/> 70-60 I <input type="checkbox"/> 60-50 N <input type="checkbox"/> - de 60	_____ _____ _____ _____
<b>Recepción:</b> recibir y registrar documentos a personas, correo electrónico o por teléfono. Contesta llamadas telefónicas, toma mensajes, proporciona información, transfiere llamadas a la persona correspondiente.	S <input type="checkbox"/> 100-90 MB <input type="checkbox"/> 90-80 <b>Puntos</b> B <input type="checkbox"/> 80-70 <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> R <input type="checkbox"/> 70-60 I <input type="checkbox"/> 60-50 N <input type="checkbox"/> - de 60	_____ _____ _____ _____
<b>Programación:</b> llevar control eficiente de citas, reuniones, viajes y actividades similares. Llevar control de la agenda del jefe inmediato. Es apoyo en el control para juntas con directores. Programa uso de las instalaciones de la organización.	S <input type="checkbox"/> 100-90 MB <input type="checkbox"/> 90-80 <b>Puntos</b> B <input type="checkbox"/> 80-70 <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> R <input type="checkbox"/> 70-60 I <input type="checkbox"/> 60-50 N <input type="checkbox"/> - de 60	_____ _____ _____ _____
<b>Servicios generales de oficina:</b> realizar todas las tareas relacionadas con la oficina de acuerdo con los procedimientos ya establecidos. Lleva caja chica. Realizar otras obligaciones que le sean asignadas.	S <input type="checkbox"/> 100-90 MB <input type="checkbox"/> 90-80 <b>Puntos</b> B <input type="checkbox"/> 80-70 <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> R <input type="checkbox"/> 70-60 I <input type="checkbox"/> 60-50 N <input type="checkbox"/> - de 60	_____ _____ _____ _____

Fuente: Julie Dardón Ruiz (2018)

#### 2.2.2. Método de clasificación alterna

Este método se basa específicamente en clasificar a los colaboradores de un área específica desde el mejor hasta la persona con menor grado de rendimiento en cuanto a varias características genéricas. El método surge bajo el fundamento de que es más fácil distinguir a los empleados buenos de los malos.

El primer paso para poder utilizar este sistema de referencia es realizar un listado con el nombre de todos los colaboradores que se busca evaluar. Es esencial que el evaluador conozca de cerca el rendimiento de las personas que estará evaluando. Se debe indicar quien es el colaborador que ocuparía el primer lugar en la característica que se está midiendo, además se debe incluir a la persona que estaría en el lugar más bajo de la misma. Así debe ir alternando entre el más alto y el más bajo hasta ordenar a todos los demás colaboradores de la lista.

### Imagen No. 4

#### Ejemplo de formato de evaluación de desempeño por clasificación alterna

<b>Escala de clasificación alterna</b>	
Característica a evaluar: _____	
Se debe enumerar a todos los colaboradores del área que desea evaluar. Ingrese el nombre de los colaboradores de orden más alto en la primera línea y en la última línea debe incluir el nombre del mas bajo. Continúe hasta que todos los nombre estén en la escala	
Colaborador de orden más alto	11. _____
1. _____	12. _____
2. _____	13. _____
3. _____	14. _____
4. _____	15. _____
5. _____	16. _____
6. _____	17. _____
7. _____	18. _____
8. _____	19. _____
9. _____	20. _____
	Colaborador de orden más

Fuente: Julie Dardón Ruiz (2018)

#### 2.2.3. Método de comparación de pares

Chiavenato (2007) sostiene que se debe utilizar como base cada una de las características seleccionadas y así realizar la comparación de la persona evaluada con cada uno de los demás colaboradores. Principalmente se evalúa a todos los colaboradores utilizando como sistema de referencia una grafica de todos los posibles pares y señalar cuál de los dos colaboradores comparados es mejor; esto se realizará con cada una de las características seleccionadas a evaluar.

Con este método se debe realizar una tabla gráfica con todos los posibles pares a evaluar y cada una de aquellas características que se desea evaluar. Se debe indicar para cada una de las características, cuál de los dos colaboradores del par a evaluar presenta mejores habilidades para cumplir con el desarrollo de dicha característica. Debido a que este método es simple y poco eficiente, se recomienda utilizar solo en aquellos casos donde se necesite obtener resultados rápidamente y no se tienen las condiciones para utilizar métodos más complejos.

**Imagen No. 5**  
**Ejemplo de formato de evaluación de desempeño por comparación de pares**

**Competencia a evaluar:**  
**Calidad de Trabajo**

En comparación con:	A Ignacio	B Mariana	C Carmen	D Luis	E Fernando
A Ignacio		+	+	-	-
B Mariana	-		-	-	-
C Carmen	-	+		+	-
D Luis	+	+	-		+
E Fernando	+	+	+	-	

 Mariana ocupa el primer lugar

Fuente: Julie Dardón Ruiz (2018)

#### 2.2.4. Método de elección forzosa

Este método funciona utilizando ciertas frases alternativas que describen características específicas del desempeño individual. Se elaboran segmentos que se encuentran compuestos por cuatro o más frases descriptivas y la persona encargada de realizar la evaluación debe elegir entre las frases la que mejor explica el desempeño de la persona evaluada y la que menos describe al mismo.

Chiavenato (2007) explica que generalmente los segmentos están conformados por dos frases descriptivas positivas y dos negativas. El jefe inmediato o el evaluador, al momento de realizar la evaluación de un colaborador específico deben elegir la frase que más aplica y la que menos se aplica.

Chiavenato (2007) afirma que:

Las frases que componen los conjuntos o bloques son seleccionadas por medio de un procedimiento estadístico que pretende comprobar si se ajustan a los criterios existentes en la empresa y a su capacidad de discriminación con base en dos índices: el *índice de aplicabilidad* (la medida en que la frase se aplica al desempeño) y el *índice de discriminación* (la medida en que la frase identifica el desempeño). (p.256)

Es así que se puede decir que este método puede proporcionar resultados confiables y objetivos porque se elimina el efecto de generalización. Sin embargo, por tratarse de un método de elección forzosa puede también darnos resultados generalizados y globales.

**Imagen No. 6**  
**Ejemplo de formato de evaluación de desempeño por elección forzosa**

**Evaluación de desempeño**

Nombre del colaborador(a): \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_

A continuación se encuentra una serie de frases relacionadas al desempeño del colaborador a evaluar, se encuentran combinadas en bloques de cuatro. Del lado izquierdo se encuentran dos columnas con los signos mas (+) y menos (-). Debajo del signo mas (+) debe indicar la frase que mejor describa a la persona evaluada y del signo menos (-) la frase que menos defina su desempeño. No esta permitido dejar ningún bloque sin respuesta.

	No.	+	-		No.	+	-
Sólo hace lo que le ordena	01			Le apena solicitar apoyo	17		
Comportamiento irreprochable	02			Siempre tiene su archivo ordenado	18		
Acepta críticas constructivas	03			Su producción es lenta y baja	19		
No produce cuando está bajo presión	04			Es dinámico	20		
Cortés con terceros	05			Se distrae con rapidez	21		
Duda para tomar decisiones	06			Influenciable por otros colaboradores	22		
Merece toda la confianza	07			Potencial para desenvolverse	23		
Tiene minima iniciativa	08			Constantemente se enoja	24		
Caprichoso al brindar el servicio	09			Opina constantemente en reuniones	25		
No tiene formación adecuada	10			Muestra compromiso a su trabajo	26		
Tiene buena apariencia personal	11			Olvida las funciones asignadas	27		
Siempre comete errores al realizar tareas	12			Reclama frecuentemente	28		
Tiene dificultad al expresarse	13			Impone su criterio al tomar decisiones	29		
Conoce su trabajo	14			Constantemente rompe las reglas	30		
Es cuidadoso con el inmueble	15			Tiene agilidad para realizar sus tareas	31		
Siempre necesita una motivación para realizar su trabajo	16			Es de naturaleza hostil	32		

Fuente: Julie Dardón Ruiz (2018)

### 2.2.5. Método de frases descriptivas

Es un método muy similar al método de elección forzosa, la única diferencia es que en éste no es obligatorio elegir las frases descriptivas. Consta de una lista de frases descriptivas y el evaluador

debe seleccionar aquellas que caractericen el desempeño de la persona que está siendo evaluada. Se presentan dos columnas donde debe incluirse un signo más (+) para las características que más describan al evaluado y un signo menos (-) para aquellas que menos lo describan, o bien escribir "si" si la característica lo describe o "no", si no lo describe.

### **Imagen No. 7**

#### **Ejemplo de formato de evaluación de desempeño por frases descriptivas**

**Evaluación de desempeño**

Nombre del colaborador(a): \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_

A continuación se encuentra una serie de frases relacionadas al desempeño del colaborador a evaluar. En el costado derecho se encuentran dos columnas con las palabras "Si" y "No". Debe marcar con una "X" la columna de "Si" en caso la frase describa el desempeño del colaborador y en el caso opuesta marcar la columna "No".

No.	Factores de evaluación de desempeño	Si	No
01	¿Tiene estudios suficientes para desempeñar el puesto?		
02	¿Acostumbra ser una persona animada y simpática ?		
03	¿Tiene experiencia en las funciones que tiene asignadas?		
04	¿Se opone a los cambio y no está interesado en aportar nuevas ideas?		
05	¿Es reservado con la información confidencial bajo su responsabilidad ?		
06	¿Presta atención a las instrucciones recibidas y las pone en práctica correctamente?		
07	¿Demuestra interés por aprender cosas nuevas?		
08	¿Sus funciones no requieren de mayor grado de escolaridad?		
09	¿Tiene la capacidad de planear, ejecutar y controlar sus funciones y tareas?		
10	¿Su aspecto físico, es agradable para todas las personas con las que tiene contacto?		
11	¿Al momento de ejecutar sus tareas muestra concentración?		
12	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, principalmente el orden?		
13	¿El resultado de su trabajo presenta errores y no es satisfactorio?		
14	¿Se recomienda un curso de especialización para que progrese en el trabajo?		
15	¿Porta el uniforme de la empresa de manera limpia?		
16	¿No se esfuerza demasiado al ejecutar sus tareas?		
17	¿Su trabajo es repetitivo, ha demostrado inconformidad por esta razón?		
18	¿Muestra tener buena administración de su salario?		

Fuente: Julie Dardón Ruiz (2018)

#### 2.2.6. Escalas de estimación ancladas a conductas

Es considerado como un método de evaluación que tiene como objetivo combinar los beneficios de la narración de incidentes críticos y las calificaciones cuantificadas; es decir que para poder graficar los resultados hace uso de una escala cuantificada con ejemplos narrativos específicos de

desempeño bueno y deficiente. Algunos expertos en el tema sostienen que se obtiene como resultados una evaluación más justa y con más campo que los demás instrumentos o métodos.

Dessler (2001) sostiene que una escala de estimación anclada de conducta sigue cinco pasos:

- Generar incidentes críticos: se solicita a personas expertas en el trabajo que será evaluado que den ejemplos de casos específicos de un desempeño eficaz o ineficaz.
- Elaborar las dimensiones del desempeño: se realiza la agrupación de los incidentes en un conjunto más limitado de dimensiones del desempeño.
- Reasignar los incidentes: un grupo de personas diferente al anterior que también conoce el trabajo, debe reasignar los incidentes críticos originales. Se les solicita reasignar cada incidente al grupo en que encajan mejor.
- Hacer una escala con los incidentes: el segundo grupo de personas, se encarga de estimar la conducta descrita en el incidente, sobre la eficacia o ineficacia con la que representa el desempeño en una dimensión apropiada.
- Elaboración del instrumento: cuando ya se cuenta con los incidentes se hace uso de los mismos para realizar el ancla de conducta para cada dimensión.

Aún cuando la elaboración de una escala de estimación anclada a conductas puede requerir tiempo adicional, Dessler (2001) menciona que existen ciertas ventajas que respaldan éste método entre las que se encuentran:

- Calibración exacta: deben elaborar la tabla aquellas personas expertas en el trabajo y que conozcan los requisitos, siendo así un medio de referencia para calibrar el buen desempeño laboral.
- Claridad en las normas: los incidentes críticos detallados dentro de la escala servirán para describir qué es lo que se considera cómo buen desempeño.
- Retroalimentación: los incidentes son de mayor utilidad para proporcionar retroalimentación a los evaluados, en comparación con únicamente informarles de su calificación.
- Dimensiones independientes: la segmentación de los incidentes de manera sistemática en cinco o seis dimensiones del desempeño diferentes entre ellas.

- **Consistencia:** son consistentes y confiables porque las evaluaciones de distintos evaluadores para una misma persona tienden a ser similares.

### Imagen No. 8

#### Ejemplo de formato de evaluación de desempeño por escalas de estimación ancladas a conductas

<b>ALTO</b>	08	No hace negocios con los recursos de los clientes sin su autorización.
	07	Busca el beneficios de sus clientes siguiendo los principios éticos.
	06	Presenta con transparencia el negocio al inversionista.
<b>PROMEDIO</b>	05	No acepta dinero extra para beneficio propio.
	04	Actúa con lealtad a las comisiones que puede llegar a recibir.
	03	Cobra comisiones diferentes a las acordadas con los clientes.
	02	Sus actividades relacionadas a la inversión no son claras.
<b>BAJO</b>	01	Manipula los precios de los productos con el fin de lograr que el inversionista acepte el negocio.

Fuente: Julie Dardón Ruiz (2018)

#### 2.2.7. El método de la administración por objetivos (APO)

Este método requiere que el gerente de área o jefe establezca metas medibles para cada colaborador y utilizándolo como referencia, evaluar los resultados obtenidos y medir de manera periódica el avance conseguido. Existe una forma menos compleja en la cual el jefe inmediato, con apoyo de los colaboradores, establece un programa de APO estableciendo metas y proporcionando retroalimentación de manera constante. (Dessler, 2001, p. 333)

APO se enfoca más a toda la organización, siendo un programa general que busca establecer metas y evaluarlas de manera periódica. Es indispensable seguir ciertos pasos al momento de elegir éste método de evaluación de desempeño, esto con el objetivo de tener un método eficiente

y eficaz. A continuación un detalle de los seis pasos planteados por Dessler (2001) para implementar el método APO:

- Establecer las metas de la organización: se debe establecer un plan que se enfoque en toda la organización y así se podrán establecer las metas a cumplir.
- Establecer metas para cada una de las áreas o departamentos: los jefes de área y los superiores deben establecer las metas para cada uno de sus departamentos.
- Discutir e informar las metas de área o departamento: el jefe de área debe discutir e informar a los colaboradores bajo su cargo acerca de las metas establecidas y de esta manera le pide a cada uno de los colaboradores que elaboren sus propias metas individuales.
- Definir los resultados esperados: se reúnen el jefe de área y su equipo para establecer los objetivos para el desempeño a corto plazo.
- Medición de resultados: el jefe de cada área debe comparar el desempeño real de cada empleado con los resultados esperados.
- Retroalimentación: el jefe de área debe sostener reuniones periódicas para revisar el desempeño con su equipo de trabajo, con el objetivo de discutir y evaluar cuánto se ha avanzado para alcanzar los resultados esperados.

## 2.3. Lineamientos de la evaluación de desempeño

### 2.3.1. Pasos de una evaluación de desempeño

Existen determinados pasos que se necesitan cumplir para poder valorar el rendimiento de cada uno de los colaboradores de la organización. La finalidad de establecer un sistema de evaluación de desempeño es contar con una estrategia para solucionar los problemas, motivar y fomentar el desarrollo de los colaboradores.

Dessler (2001) asegura que: “La evaluación del desempeño es un proceso de tres pasos: definir el trabajo, evaluar el desempeño y presentar esta información al empleado.” (p. 322)

Definir el trabajo quiere decir que tanto el jefe inmediato como su equipo de trabajo están de acuerdo en cuanto a las obligaciones de cada uno y las normas de trabajo establecidas. El segundo paso, que es evaluar el desempeño, se refiere específicamente al proceso de realizar la evaluación para poder comparar el desempeño del colaborador evaluado con las normas establecidas con anterioridad. Por último, el tercer paso es presentar los resultados al colaborador evaluado; esto quiere decir que se necesitan una o varias sesiones para retroalimentarlo acerca de sus áreas de fortaleza y de oportunidad. Durante el transcurso de este paso, se analiza el desempeño y avance del evaluado y así se pueden llegar a hacer planes de desarrollo que se necesitarían para reducir las áreas donde se obtuvo un resultado deficiente, es decir, satisfacer necesidades o carencias de capacitación o conocimiento.

### 2.3.2. Indicadores de medición

Es indispensable que al momento de establecer un programa de evaluación de desempeño se manejen niveles de controles que determinen la situación actual de la empresa. La medición periódica de los objetivos y metas establecidos de manera individual para cada puesto de trabajo es de gran relevancia para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Lusthaus, Adrien, Anderson y Carden (2001) afirman: “Un indicador es un elemento de medición que permite esclarecer y medir un concepto. Los indicadores hacen más tangible el concepto, le dan a usted algo para medir, y permiten la medición en el tiempo. Le ayudan a aclarar lo que realmente desea usted saber.”

Los indicadores de desempeño tienen la función de medir el nivel de desempeño de un proceso específico. Por medio de estos se puede cuantificar los objetivos que reflejan el rendimiento de una empresa.

Lusthaus, Adrien, Anderson y Carden (2001) aseguran que para poder ser tomados en cuenta al momento de contar con un programa de evaluación de desempeño, los indicadores deben

asociarse con la función o tarea que se desea medir. Es recomendable que al momento de establecerlos se elijan aquellos que cuantifiquen aquello que se busca medir.

Según Lusthaus, Adrien, Anderson y Carden (2001) los indicadores pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Cuantitativos: son la representación numérica de un concepto, es decir, cantidad exacta de entrega de algún servicio, artículo o solicitud.
- Cualitativos: son menos tangibles, en la mayoría de ocasiones son la representación de la percepción individual de una situación y no es fácil poder registrarlos.
- Directos: tiene la capacidad de medir el propio concepto.
- Indirectos: miden algo que ocurre como resultado del concepto.
- Positivos: son aquellos que al momento de incrementar su valor indican un avance hacia la equidad.
- Negativo: son aquellos en los cuales si el valor incrementa indican un retroceso hacia la inequidad

### 2.3.3. Entrevista de evaluación de desempeño

Alles (2006) sostiene que dentro del proceso de evaluación de desempeño se puede decir que una de las partes más importante es la entrevista de evaluación. Esta entrevista da la oportunidad al gerente, jefe inmediato o supervisor de analizar el registro de desempeño del colaborador evaluado, por medio de esto se pueden explorar aquellas áreas de oportunidad o crecimiento. Por medio de la entrevistase pueden identificar actitudes y sentimientos del colaborador de manera más directa y minuciosa. También se considera que puede ser un método para mejorar la comunicación.

Se recomienda que la entrevista sea dividida en dos o más sesiones para evitar fricciones entre el jefe y el colaborador evaluado. En la primera entrevista se pueden discutir los resultados de

desempeño obtenidos en la evaluación y en la siguiente o siguientes se puede hablar acerca del plan de crecimiento del colaborador.

Deberán programarse las entrevistas al momento de contar con los resultados de la evaluación de desempeño; además es necesario que se haga con anticipación para que ambas partes puedan prepararse para el análisis.

### 2.3.3.1. Tipos de entrevista de evaluación

Existen diferentes enfoques para realizar la entrevista de evaluación de manera satisfactoria evitando cualquier tipo de malentendido o fricción entre las partes involucradas Bohlander, Snell y Sherman (2001) presentan los siguientes tipos de entrevista de evaluación:

#### 2.3.3.1.1. Entrevista de decir y convencer

Para este tipo de entrevista se necesita que el jefe inmediato o superior tenga la habilidad de convencer al colaborador evaluado de cambiar en una forma prescrita. Para lograrlo es indispensable que el evaluado identifique las áreas de cambio u oportunidad y el uso apropiado e inteligente de incentivos de la motivación por parte del jefe inmediato. (Bohlander, Snell y Sherman, 2001, p. 339)

#### 2.3.3.1.2. Entrevista de decir y escuchar

Para Bohlander, Snell y Sherman (2001) este tipo de entrevista consiste en la capacidad de comunicar efectivamente los puntos fuertes y débiles del desempeño del colaborador evaluado durante la primera entrevista. En la segunda sesión se exploran los sentimientos del colaborador respecto a la evaluación. El gerente o superior se mantiene en la postura de evaluador, sin embargo este tipo de entrevista requiere que escuche las inconformidades y manejar las conductas defensivas si buscar refutar declaración alguna. Por ser un método que permite la

oportunidad de liberar los sentimientos de frustración del colaborador evaluado, ayuda a reducir o eliminar estos sentimientos.

#### 2.3.3.1.3. Entrevista de solución de problemas

Según Bohlander, Snell y Sherman (2001) este método busca estimular el crecimiento y el desarrollo mediante la discusión de problemas, necesidades, satisfacción e insatisfacción que el colaborador evaluado ha experimentado desde la última evaluación de desempeño. Esta entrevista busca estimular el crecimiento y el desarrollo de los colaboradores. Cabe mencionar que lo más recomendable es hacer uso de los tres métodos e irlos utilizando dependiendo de como transcurra la entrevista y las situaciones que se presenten..

#### 2.3.4. Mejoramiento del desempeño

Como se menciona anteriormente la entrevista de evaluación brinda las bases para observar las áreas de oportunidad en el desempeño de los colaboradores y así elaborar planes para mejorarlo. Si no se realiza una intervención por parte del superior para mostrar las áreas de mejora en el desempeño de los colaboradores, es posible que continúen realizando sus tareas de la misma forma hasta convertirse en algo más serio. (Bohlander, Snell y Sherman, 2001, p. 343)

Comúnmente, los colaboradores no son capaces de mejorar debido a que no comprenden con exactitud qué se espera de ellos. Una vez ellos conocen con claridad sus responsabilidades, ya se encuentran en la posición necesaria para iniciar la acción correctiva.

##### 2.3.4.1. Identificar la causa de un desempeño poco eficaz

Bohlander, Snell y Sherman (2001) sostienen que: “El desempeño es una función de varios factores, pero tal vez lo podríamos resumir en tres cuestiones básicas: la capacidad, la motivación y el entorno. Cada persona tiene un patrón único de puntos fuertes y débiles que participan activamente.” Utilizando como base esta definición podemos obtener la respuesta a aquellos

casos en los que el colaborador es talentoso pero debido a la carencia de motivación no obtiene los resultados esperados. También se debe tomar en consideración que existen otros factores externos que pueden ser influyentes en el desempeño, estos pueden ser las preocupaciones familiares o personales.

Según Bohlander, Snell y Sherman (2001) el diagnóstico del desempeño debe enfocarse en tres elementos:

- Esfuerzo: motivación para realizar el trabajo.
- Habilidad: conocimiento, competencias técnicas o habilidades.
- Condiciones externas: condiciones económicas poco favorables, territorio de ventas difíciles, inventarios insuficientes, etc.

#### 2.3.4.2. Manejo de un desempeño ineficaz

Después de realizar la evaluación de desempeño y conocer los orígenes de las carencias, es indispensable planear un plan de acción para mejorar las áreas donde el colaborador evaluado presenta bajo desempeño. Existen varios métodos para cambiar esos resultados, quizá sea necesario capacitarlo en las áreas donde necesita mejorar o puede necesitar ser transferido a un área diferente o, como se mencionó anteriormente, puede necesitar mayor motivación (Bohlander, Snell y Sherman, 2001, p. 344)

Si después de realizar el plan de acción el desempeño ineficaz continua, quizá sea necesario tomar acciones disciplinarias o, en casos extremos, separar a la persona de la empresa. Cualquier acción que se decida tomar debe hacerse con objetividad, justicia y reconocimiento de los sentimientos de la persona. (Bohlander, Snell y Sherman, 2001, p. 344)

## 2.4. Programa eficaz de evaluación de desempeño

El área de Recursos Humanos de toda empresa requiere de herramientas de control para conocer cuál es el desempeño de los colaboradores y herramientas de acción para disminuir áreas de oportunidad. Es necesaria la implementación de un sistema de evaluación que permita conocer si los planes de cada área se cumplen o no y encontrar aquellos elementos que no permiten el cumplimiento efectivo de las metas. (Bohlander, Snell y Sherman, 2001, p. 343)

La evaluación de desempeño tiene la función de evaluar en qué manera las habilidades, destrezas y competencias de los colaboradores aportan al logro de los objetivos empresariales. Se puede decir que no basta con tener un sistema de evaluación de desempeño, sino que es indispensable que éste se acople a las necesidades de la empresa y sea el método más eficaz para disminuir las áreas de oportunidad. (Bohlander, Snell y Sherman, 2001, p. 343)

Por lo general, se cree que solo el área de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de supervisar y coordinar dicho programa de evaluación, sin embargo, es necesario que también los gerentes de cada área se involucren de manera activa, específicamente apoyando a establecer los objetivos del programa.

### 2.4.1. Responsabilidades en la evaluación de desempeño

Todas las empresas son diferentes por esta razón de acuerdo con las políticas de Recursos Humanos, la responsabilidad de la evaluación de desempeño será atribuida la persona o personas que se consideren más pertinentes. Se estarán planteando seis alternativas de responsabilidad y cada una de ellas tendrá una filosofía de acción específica (Chiavenato, (2007), p.244).

#### 2.4.1.1. El gerente

Regularmente la mayoría de empresas asignan al gerente de línea o supervisor como responsable del desempeño de las personas a su cargo y de la evaluación. En estos casos el mismo gerente evalúa el desempeño de los colaboradores a su cargo, con apoyo o asesoría del área de Recursos Humanos, siendo esta la encargada de proveer los medios y los criterios para la evaluación. El área de Recursos Humanos se encarga de instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, y cada jefe conserva su rol de autoridad y evalúa el desempeño de su personal por medio de los parámetros establecidos en los lineamientos de la evaluación.

En la actualidad, esta manera de evaluar da mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente, jefe de área o supervisor pueda ser el encargado de gestionar el personal a su cargo.

#### 2.4.1.2. El propio colaborador

Esta filosofía es utilizada comúnmente en aquellas empresas más democráticas ya que es el propio colaborador el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Específicamente es utilizada la autoevaluación, de manera que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados indicadores que son provistos por el jefe inmediato o por el área de Recursos Humanos (Chiavenato, (2007), p.244).

#### 2.4.1.3. El colaborador y el gerente

Chiavenato (2007) asegura que algunas organizaciones han adoptado un esquema, dinámico y avanzado. Siendo éste un método democrático, participativo, incluyente y motivador. Esta filosofía se enfoca en lo siguiente:

- Formulación de objetivos por medio de consenso: los objetivos son formulados conjuntamente por el evaluado y su jefe inmediato, por medio de una negociación entre

ambos para llegar a un consenso. Los objetivos no son impuestos. Cuando se cumple con los objetivos ambas partes salen beneficiados.

- Compromiso personal para alcanzar los objetivos formulados conjuntamente: en algunos casos, se deja por escrito los objetivos que se pretende cumplir. Esto puede ser mediante un contrato formal que representa el acuerdo pactado. El colaborador evaluado siempre debe aceptar los objetivos y estar dispuesto a alcanzarlos.
- Acuerdo y negociación con el jefe inmediato respecto a los recursos y medios necesarios para alcanzar los objetivos: después de cumplir los dos pasos anteriores, es necesario obtener los recursos y medios necesarios para poder alcanzar de manera eficaz los objetivos.
- Desempeño: se refiere a la actitud y comportamiento del evaluado, enfocado a alcanzar efectivamente los objetivos formulados en conjunto. El desempeño es el plan estratégico individual para alcanzar los objetivos establecidos.
- Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados: la medición de los resultados deben tener fundamentos cuantitativos y confiables que provean una idea objetiva de donde se encuentra ubicado en el cumplimiento de objetivos y como se encuentra el esfuerzo del evaluado.
- Constante retroalimentación y evaluación conjunta: debe haber constante retroalimentación y comunicación para evitar la discordancia e incrementar la consistencia.

#### 2.4.1.4. El equipo de trabajo

Otra manera de evaluar el desempeño sería pedir al equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus integrantes y tomar las medidas necesarias para ir mejorando de manera individual sus áreas de oportunidad. El equipo completo debe asumir la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus integrantes y definir los objetivos y metas de cada uno de ellos (Chiavenato, (2007), p.245).

#### 2.4.1.5. El área de Recursos Humanos

Chiavenato (2007) asegura que el área de Recursos Humanos es responsable de evaluar el desempeño de todos los colaboradores de la empresa. Cada gerente, jefe de área o supervisor proporciona la información necesaria para dar a conocer el desempeño de cada colaborador a su cargo; esta información es procesada e interpretada para generar un informe o plan de acción. Regularmente, este proceso se vuelve burocrático ya que exige reglas y políticas que deben de ser cumplidas.

#### 2.4.1.6. Evaluación de 360°

Chiavenato (2007) define: “La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación hecha, en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado.” p. 246

El colaborador es evaluado por todas aquellas personas que tienen una relación directa con él, participan en este proceso el jefe inmediato o supervisor, sus compañeros de trabajo en el mismo nivel jerárquico, los clientes internos o externos y todas aquellas personas que giran en el entorno al colaborador.

Por medio de éste método se puede decir que se obtiene información más completa y un panorama más amplio ya que se obtienen diferentes puntos de vista. Este método ofrece condiciones diferentes en las que todos los colaboradores se deben ajustar a las distintas demandas que recibe de su entorno laboral o de aquellas personas que tienen relación directa con ellos. (Chiavenato, (2007), p.246).

## 2.4.2. Razones para el fracaso de la evaluación de desempeño

Por diferentes razones, los programas de evaluación de desempeño dan los resultados opuestos de los deseados por el área de Recursos Humanos y la organización. Algunas de las razones por las que esos sistemas de evaluación fracasan son la falta de información, falta de apoyo de la gerencia, normas de desempeño confusas, sesgo en los resultados y el erróneo uso del sistema. (Bohlander, Snell y Sherman, 2001, p.339)

Bohlander, Snell y Sherman (2001) afirman que existen doce razones principales por las que pueden fallar las evaluaciones de desempeño, siendo estas las siguientes:

- El gerente, superior o jefe inmediato carece de información con relación al desempeño real de un colaborador.
- Normas confusas por las cuales la evaluación de desempeño no cumple su propósito.
- El gerente, superior o jefe inmediato no toma con la seriedad necesaria la evaluación.
- El gerente, superior o jefe inmediato no se encuentra capacitado para realizar la retroalimentación de los resultados al colaborador evaluado.
- El gerente, superior o jefe inmediato sesga los resultados de la evaluación por razones subjetivas.
- El gerente, superior o jefe inmediato no cuenta con las competencias necesarias para realizar la evaluación.
- El colaborador no recibe retroalimentación periódica para el cumplimiento del plan de acción.
- Los recursos para recompensar el desempeño son insuficientes.
- Existe un análisis ineficaz del desarrollo del colaborador.
- El gerente, superior o jefe inmediato no tiene el lenguaje claro en el proceso de evaluación.
- El gerente, superior o jefe inmediato considera que el beneficio que obtienen del tiempo y energía que dan en el proceso es poco e inexistente.

- El gerente, superior o jefe inmediato encuentra incomoda la confrontación que supone el retroalimentar al colaborador evaluado de sus resultado.

Para que un sistema de evaluación de desempeño tenga éxito y sea eficiente es necesario el apoyo de la alta gerencia, sin importar que el programa sea el mejor concebido. Si el gerente, superior o jefe inmediato no apoya a los evaluadores, no se puede esperar que se tengan los resultados esperados. Un principio elemental de la evaluación de desempeño es que la retroalimentación sea continua, y por esta razón la revisión del desempeño debe ser trimestral, semestral y en último caso anual. (Bohlander, Snell y Sherman, 2001, p.339)

### 2.4.3. Limitaciones de la evaluación de desempeño

Como todo instrumento de medición, la evaluación tiene limitaciones y es susceptible a errores. En algunas ocasiones puede suceder que el evaluador se incline hacia una característica o cualidad, llegando a medir en manera favorecedora a quien posee tal elemento y a su vez evaluar en forma muy baja a quien lo tiene en grado mínimo.

Otra de las limitaciones que existen es que los evaluadores otorguen fácilmente calificaciones muy altas. Uno de los problemas que causa es que las calificaciones del evaluador condescendiente no se pueden comparar con las de evaluadores más estrictos.(Chudren y Sherman, 1984, p. 165)

Chudren y Sherman (1984) aseguran que existen otros evaluadores quienes se rehúsan a asignar calificaciones muy altas o muy bajas y cometen el error de hacer una centralización. Este tipo de error ocasionará que los colaboradores con buen desempeño no estén de acuerdo con la calificación y los colaboradores con mal desempeño llegarán a ignorar aquellas deficiencias que deben mejorar.

#### 2.4.4. Establecimiento de normas de desempeño

Bohlander, Snell y Sherman (2001) afirman que para poder ejecutar un programa de evaluación de desempeño eficaz es indispensable definir y comunicar de manera clara a los colaboradores las normas por las cuales se valorará el desempeño. Las normas a establecer deben basarse en los requerimientos del puesto, derivarse de esas necesidades y reflejarlo en sus descripciones y especificaciones. Establecer las normas de desempeño de manera apropiada, permite traducir las metas y objetivos de la organización en requerimientos de puesto y estos a su vez en un sistema de referencia para los colaboradores en cuanto a los niveles aceptables e inaceptables de desempeño.

Según Bohlander, Snell y Sherman (2001) cuando se establecen las normas de desempeño, es posible que los superiores o gerentes puedan de manera específica comunicar información precisa a los colaboradores con relación a su rendimiento. Es por esta razón que es importante que cuando se redacten las normas deben ser definidas en términos cuantificables y medibles. Utilizando estos parámetros, el resultado de comparar el desempeño del colaborador con las normas generará una evaluación más objetiva y justificable. Dicho lo anterior, es necesario tomar en cuenta las siguientes consideraciones al momento de establecer las normas:

##### 2.4.4.1. Pertinencia estratégica

Es necesario que las normas se relacionen con los objetivos estratégicos de la organización, estas se convierten en parámetros para el desempeño de los colaboradores. (Bohlander, Snell y Sherman, 2001, p. 316)

##### 2.4.4.2. Criterios deficientes

Al momento de establecer las normas de desempeño se debe tener en consideración el grado en que las mismas captan la gama de responsabilidades del colaborador. Existen casos donde las

normas se enfocan en un solo criterio y se excluyen otras responsabilidades o funciones del colaborador, ya que son consideradas como menos cuantificables. Esto se traduce en un sistema que sufre criterios deficientes. (Bohlander, Snell y Sherman, 2001, p.317)

#### 2.4.4.3. Contaminación de criterios

Los criterios o parámetros a considerar en una evaluación de desempeño pueden ser contaminados. Existen ciertos factores fuera del alcance del colaborador, capaces de influir en su desempeño. Al momento de comparar el desempeño de cierto puesto no debe contaminarse con algún factor que sale del control del colaborador, por ejemplo el potencial de venta de un territorio o la economía del territorio.

#### 2.4.4.4. Confiabilidad

La confiabilidad puede traducirse a la estabilidad o consistencia de las normas. También puede verse como el grado en que las personas tienden a mantener el nivel de desempeño a través del tiempo. Es posible que se pueda medir la confiabilidad en los resultados relacionando dos evaluaciones realizadas a la misma persona, por dos evaluadores diferentes (Bohlander, Snell y Sherman, 2001, p.317)

#### 2.4.5. Apego a la ley

En todos aquellos casos en que las evaluaciones de desempeño sean utilizadas como base para las acciones de administración de recursos humanos, es necesario que cumplan ciertos requisitos legales.

En Guatemala, existe la Oficina Nacional de Servicio Civil. Esta institución es la responsable de administrar de manera técnica y eficiente el sistema de recursos humanos para garantizar al país

un desempeño efectivo, sin embargo esta institución únicamente vela por la Administración Pública.

Dentro de la Constitución Política de la República de Guatemala se hace referencia al desempeño laboral en el siguiente artículo:

Artículo 102.- Derechos sociales mínimos de la legislación del trabajo. Son derechos sociales mínimos que fundamentan la legislación del trabajo y la actividad de los tribunales y autoridades: (...) o. Fijación de las normas de cumplimiento obligatorio para empleadores y trabajadores en los contratos individuales y colectivos de trabajo. Empleadores y trabajadores procurarán el desarrollo económico de la empresa para beneficio común; (...)

En el Sector Privado no existe un ente regulador que pueda apoyar la implementación de un programa de evaluación de desempeño. Por esta razón solo se puede hacer referencia al artículo mencionado anteriormente. Reforzando el punto anterior, por este motivo es indispensable que las organizaciones elaboren normas claras y coherentes con relación al programa de evaluación de desempeño. Estas normas pueden ser establecidas dentro del Reglamento Interior de Trabajo ya que es un documento que es elaborado con el aval del Ministerio de Trabajo y Previsión Social y de esta manera puede ser considerado como un documento legal que nos permite proceder de forma legal dentro de la organización.

## **Capítulo 3**

### **Marco metodológico**

#### **3.1 Planteamiento del problema**

La empresa MASESA con 28 años de experiencia en el mercado de venta y reparación de motocicletas en Guatemala en los últimos años ha tenido un detrimento en sus ventas debido al crecimiento de la competencia. Por esta razón, como parte del plan estratégico para el cumplimiento de los objetivos organizacionales han surgido dudas acerca de las razones de la disminución de las ventas.

La empresa cuenta con un índice de rotación anual menor al 1% por lo que la mayoría de los integrantes del equipo de trabajo tienen más de 3 años de formar parte del mismo; estas personas nunca han sido evaluadas para determinar si cuentan con las habilidades necesarias para realizar sus tareas.

Es indispensable para el cumplimiento de los objetivos organizacionales que las personas que integran el equipo de trabajo tengan la capacidad de contribuir a los mismos. La ausencia de un sistema de referencia que permita evaluar el desempeño de los colaboradores de la empresa MASESA no permite conocer y obtener la información necesaria para saber si la empresa se encuentra en el camino correcto para el cumplimiento de sus objetivos.

De acuerdo a la información obtenida de la investigación de campo, se pudo determinar que muchas de las personas que conforman el equipo no cuentan con las habilidades necesarias para cumplir las funciones asignadas a su puesto de trabajo. Además, las limitantes que se tienen dentro del equipo de trabajo no solo se reducen a la carencia de habilidades, sino también a problemas de actitud que nunca han sido reportados por los jefes de área.

Al momento de entrevistar a los jefes de área, estos aseguraban tener conocimiento de cómo evaluar el desempeño de su equipo de trabajo. Ellos aseguraron que dentro de sus equipos de trabajo existían ciertos integrantes del equipo que no permitían el cumplimiento de tareas de manera eficaz y óptima. Por la carencia de documentos de respaldo que les permita mostrar la carencia de aptitudes, actitudes o habilidades de esos colaboradores específicos no ha sido posible prescindir de sus servicios.

### 3.2 Pregunta de investigación

¿Qué es necesario para implementar el sistema de evaluación del desempeño dentro de la organización?

### 3.3 Objetivo general

Proponer un sistema de evaluación del desempeño adecuado para poder llevar a cabo el desarrollo de los colaboradores y así propiciar la formación de un equipo de trabajo óptimo para cumplir con los objetivos empresariales.

### 3.4 Objetivos específicos

- Proponer el sistema de evaluación del desempeño que se adapte a la realidad de la empresa.
- Proporcionar los lineamientos para una aplicación óptima del sistema de evaluación del desempeño.
- Elaborar una herramienta objetiva para conocer y medir el desempeño de todos los colaboradores de la empresa.

## 3.5 Alcances y límites

### 3.5.1 Alcances

Algunos de los alcances que se tuvieron durante el proceso de investigación son los siguientes:

- Incrementar el conocimiento en cuanto los distintos métodos de evaluación de desempeño para determinar cual es el más adecuado para la empresa MASESA.
- Aprender las consecuencias de no aplicar un sistema de evaluación de desempeño que permita conocer cuales son las áreas de mejora que tienen los colaboradores.
- Contribuir al desarrollo de programas de desarrollo dentro de la organización basado en aquellas áreas de mejora que se reflejan en los resultados de la evaluación de desempeño.

### 3.5.2 Límites

Algunos de los límites que se tuvieron durante el proceso de investigación son los siguientes:

- Disponibilidad de tiempo por parte de los jefes de área para poder atender a las diferentes solicitudes que se debían hacer para poder recabar la información para la elaboración de la investigación.
- Apertura de información y documentación por parte de los altos mandos de la empresa por ser considerada información confidencial.
- Nivel intelectual de algunas personas entrevistadas a lo largo del proceso de obtención de información, principalmente para conocer el clima organizacional.
- Dificultad para obtener aprobación por parte de la Junta Directiva para poder interactuar con los colaboradores de la empresa.

### 3.6 Metodología

Principalmente se abordó el problema de investigación desde una perspectiva de resolución en la que se buscó la forma más acertada y objetiva para dar respuesta a cada una de las preguntas de investigación. Se buscó ofrecer una propuesta de sistema de evaluación de desempeño que se acoplara a las necesidades de la empresa. Para realizar este trabajo se utilizaron ambos métodos: cualitativo y cuantitativo. Se utilizó el método cualitativo ya que se buscaba por medio de entrevistas abiertas obtener toda la información necesaria para validar la teoría. También se hizo uso del método cuantitativo por medio del uso de una encuesta para conocer la situación actual de la empresa.

La elaboración de la presente investigación duró aproximadamente tres meses, durante los cuales se siguió una serie de pasos para poder cumplir con los objetivos de la investigación. El primer paso que se llevó a cabo fue el de elegir el tema a investigar. Con el tema seleccionado, se empezó a plantear la problemática. Durante el periodo de tiempo de elaboración de la problemática se empezó a desarrollar la perspectiva teórica, en la cual se da inicio a la investigación de los temas que ayudarían a resolver la problemática existente. El siguiente paso fue elaborar las herramientas de investigación.

Las herramientas de investigación utilizadas fueron entrevistas a colaboradores de diferentes áreas y diferente posición jerárquica; se realizó una encuesta hecha a la medida para conocer el clima y cultura de la organización (ver anexos). Esta herramienta será otorgada a la empresa para que pueda ser usada como punto de referencia. Así mismo, como objetivo de esta investigación se sugiere la implementación de una herramienta de evaluación del desempeño, por lo cual se adjunta un formato general sugerido, modificable para satisfacer las necesidades de la empresa.

## **Capítulo 4**

### **Análisis y presentación de resultados**

#### **4.1. Presentación de resultados**

Para poder respaldar la investigación realizada fue necesario conocer el comportamiento organizacional. Las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas y para poder determinar cuál de los métodos de evaluación de desempeño planteados anteriormente era el más conveniente para la empresa era indispensable conocer su cultura. Como parte del proceso de investigación se realizó una encuesta física para poder conocer el clima y cultura organizacional.

La cultura organizacional es algo intangible, solo puede ser observada en razón de sus efectos y consecuencias. Ésta está conformada por las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los integrantes del equipo de trabajo y que dirigen sus acciones a la realización de los objetivos organizacionales. Para lograr obtener la información necesaria sobre el clima laboral de la empresa, se realizó una encuesta anónima conformada por diez preguntas, las cuales buscaban reflejar aquellas características menos observables del comportamiento organizacional.

##### **4.1.1. Capacidad de Adaptación**

Era necesario saber si MASESA era una empresa con capacidad de adaptación y flexibilidad para afrontar la implementación de un sistema de evaluación de desempeño. Como se sabe, el cambio y la adaptación garantizan la actualización y modernización; mientras que la estabilidad preserva la identidad de la organización. Para garantizar que una empresa sobreviva en el transcurrir del tiempo, es necesaria la combinación de la estabilidad con la capacidad de adaptación y cambio.

De acuerdo a la información obtenida por medio de las entrevistas y las encuestas realizadas se pudo determinar que la empresa MASESA anteriormente no había experimentado un proceso de cambio impactante, como lo sería la implementación de un sistema de evaluación de desempeño. Sin embargo, observando las características de su cultura organizacional se puede decir que sí se tiene la capacidad de realizar la implementación, ya que cuenta con flexibilidad por parte del equipo de trabajo.

## 4.2. Análisis e interpretación de resultados

A continuación se presentan los resultados de la encuesta elaborada a diez colaboradores de la empresa MASESA. Las personas seleccionadas para contestar la encuesta fueron elegidas al azar buscando que por lo menos fueran tomadas en cuenta dos personas por cada uno de los departamentos de la empresa. A cada una de las personas se les hizo llegar un correo electrónico con las instrucciones para realizar la encuesta, además de darles una explicación clara acerca del anonimato de la misma. Se presenta el gráfico, el análisis y la interpretación de cada una de las doce preguntas que se incluyeron en la encuesta.

### 4.2.1. Pregunta No. 1

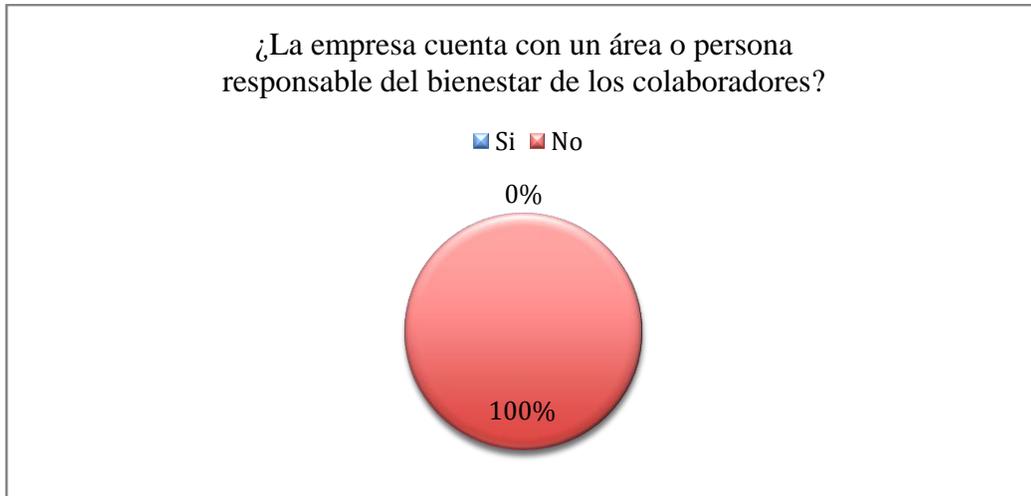
¿La empresa cuenta con un área o persona responsable del bienestar de los colaboradores?

**Tabla No. 1**  
**Pregunta 1 – Encuesta Comportamiento Organizacional**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	10	100%
Total	10	100%

Fuente: Julie Dardón Ruiz (2018)

**Grafica No. 1**  
**Pregunta 1 – Encuesta Comportamiento Organizacional**



Fuente: Julie Dardón Ruiz (2018)

**Interpretación**

Los datos muestran que no existe una persona o área responsable de velar por el bienestar de los colaboradores de la organización.

**Análisis**

El total de las personas encuestadas está consciente que no existe una persona o área dentro de la organización que cumpla las funciones de apoyo y que vele por el bienestar de las personas. Esta situación nos permite determinar que la persona o área que se encargue de velar por el bienestar del equipo también puede ser la encargada de implementar el sistema de evaluación de desempeño.

#### 4.2.2. Pregunta No. 2

¿Cómo fue su proceso de ingreso a la organización?

**Tabla No. 2**  
**Pregunta 2 – Encuesta Comportamiento Organizacional**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Concurso	2	20%
Recomendado	5	50%
Aviso en prensa	1	10%
Otros	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Julie Dardón Ruiz (2018)

**Grafica No. 2**  
**Pregunta 2 – Encuesta Comportamiento Organizacional**



Fuente: Julie Dardón Ruiz (2018)

## Interpretación

Los datos estadísticos nos muestran que el 50% de los colaboradores encuestados ingresaron a la empresa recomendados por otro; el 20% realizó el proceso completo de reclutamiento y selección de personal para ingresar; el 10% se enteraron de la oferta laboral por medio de la prensa, y el otro 20% ingresó por medio de otros métodos.

## Análisis

Por medio de los resultados se puede determinar que no existe un proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que la mayoría ingresan por recomendación de algún otro colaborador. Los otros fueron procesos diferentes en los que al momento de preguntar a Junta Directiva, mencionaron que en algunas ocasiones se han contratado servicios de otras empresas para realizar los procesos.

### 4.2.3. Pregunta No. 3

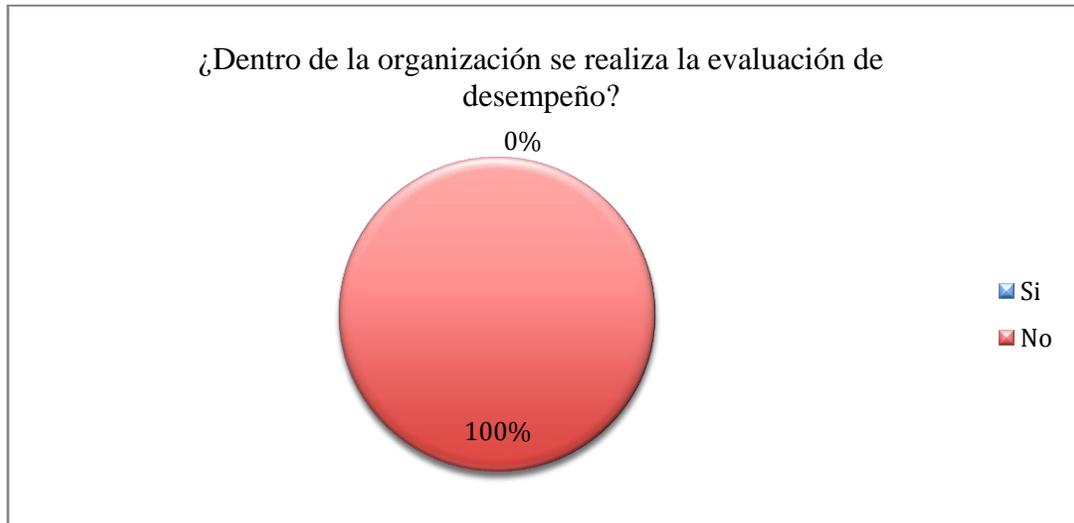
¿Dentro de la organización se realiza la evaluación de desempeño?

**Tabla No. 3**  
**Pregunta 3 – Encuesta Comportamiento Organizacional**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	10	100%
Total	10	100%

Fuente: Julie Dardón Ruiz (2018)

**Grafica No. 3**  
**Pregunta 3 – Encuesta Comportamiento Organizacional**



Fuente: Julie Dardón Ruiz (2018)

#### Interpretación

El 100% de los colaboradores encuestados aseguran que no existe un sistema de evaluación de desempeño dentro de la empresa.

#### Análisis

Se puede decir que este es un dato desfavorable para la empresa ya que todos los colaboradores saben que sin importar si el trabajo que hacen esta bien o mal hecho, no existe un sistema que permita saber si ellos son los adecuados para cubrir el puesto.

#### 4.2.4. Pregunta No. 4

¿Sabe cuál es el fin de que las empresas realicen evaluaciones de desempeño?

**Tabla No. 4**  
**Pregunta 4 – Encuesta Comportamiento Organizacional**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	30%
No	7	70%
Total	10	100%

Fuente: Julie Dardón Ruiz (2018)

**Grafica No. 4**  
**Pregunta 4 – Encuesta Comportamiento Organizacional**



Fuente: Julie Dardón Ruiz (2018)

## Interpretación

Según las estadísticas, el 30% de los colaboradores encuestados conocen cuál es el propósito de una evaluación de desempeño, aún cuando la empresa no cuente con un sistema establecido. El restante 70% de los colaboradores no tiene idea de cual es el propósito del mismo.

## Análisis

Al observar estos resultados, se determina que al momento de implementar un sistema de evaluación de desempeño dentro de la empresa MASESA es indispensable se realice un proceso de comunicación interna en el que se explique a las personas acerca de la función de un sistema de evaluación del desempeño.

### 4.2.5. Pregunta No. 5

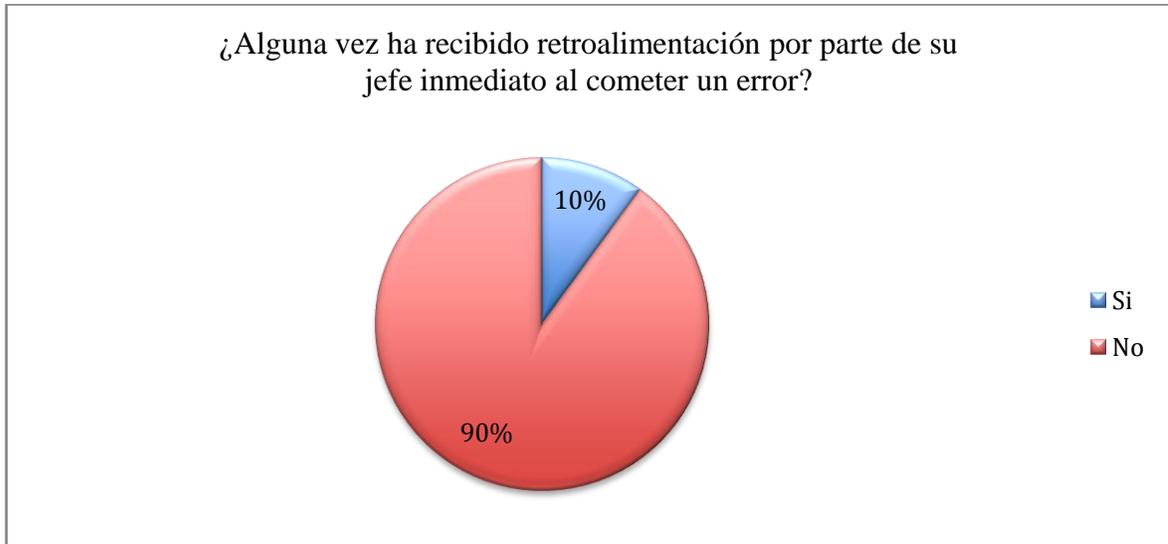
¿Alguna vez ha recibido retroalimentación por parte de su jefe inmediato al cometer un error?

**Tabla No. 5**  
**Pregunta 5 – Encuesta Comportamiento Organizacional**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	10%
No	9	90%
Total	10	100%

Fuente: Julie Dardón Ruiz (2018)

**Grafica No. 5**  
**Pregunta 5 – Encuesta Comportamiento Organizacional**



Fuente: Julie Dardón Ruiz (2018)

### Interpretación

Según las estadísticas, el 10% de los colaboradores encuestados han recibido retroalimentación por parte de su jefe inmediato al momento de cometer un error, mientras que el otro 90% de los colaboradores no tienen conocimiento si están haciendo las cosas bien o mal, ya que no reciben retroalimentación por parte de sus superiores.

### Análisis

El resultado obtenido de esta pregunta es alarmante:;sin importar que la empresa no cuente con un sistema de evaluación de desempeño, es indispensable que las personas que se encuentran en puestos de supervisión dentro de la organización cumplan con una de las funciones y aptitudes que deben tener, esta es ser líder y mentor para sus equipos de trabajo. Si no se da seguimiento a los colaboradores en su desempeño,ellos nunca podrán saber si lo que hacen está bien o mal hecho.

#### 4.2.6. Pregunta No. 6

¿Se reconoce el desempeño eficiente de los trabajadores?

**Tabla No. 6**  
**Pregunta 6 – Encuesta Comportamiento Organizacional**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	20%
No	8	80%
Total	10	100%

Fuente: Julie Dardón Ruiz (2018)

**Grafica No. 6**  
**Pregunta 6 – Encuesta Comportamiento Organizacional**



Fuente: Julie Dardón Ruiz (2018)

## Interpretación

El 20% de los colaboradores encuestados aseguran que dentro de sus área de trabajo sí se reconoce a las personas que tienen un desempeño sobresaliente, mientras que el 80% de los colaboradores aseguran que no se reconoce el buen desempeño de los colaboradores.

## Análisis

El sistema de evaluación de desempeño facilitaría a la empresa el poder determinar qué personas tienen un desempeño sobresaliente y así poder reconocerlos. La implementación del sistema de evaluación de desempeño puede ayudar tanto a conocer donde están fallando los colaboradores, como a aumentar la motivación.

### 4.2.7. Pregunta No. 7

¿Cómo califica el ambiente laboral de su área de trabajo?

**Tabla No. 7**  
**Pregunta 7 – Encuesta Comportamiento Organizacional**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	1	10%
Bueno	2	20%
Regular	6	60%
Malo	1	10%
Muy malo	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Julie Dardón Ruiz (2018)

**Grafica No. 7**  
**Pregunta 7 – Encuesta Comportamiento Organizacional**



Fuente: Julie Dardón Ruiz (2018)

### Interpretación

Según los resultados de esta pregunta, el 10% de los encuestados asegura que el clima organizacional en su área de trabajo es muy bueno; el 20% asegura que el ambiente de trabajo es bueno; el 60% de los colaboradores asegura que el ambiente de trabajo es regular, y el 10% dio una respuesta negativa.

### Análisis

El clima organizacional es indispensable para poder realizar una gestión de cambio como lo amerita la implementación de un sistema de evaluación de desempeño que se busca implementar dentro de la empresa MASESA. Aún cuando el ambiente de trabajo no es del todo favorable en la actualidad, si es posible gestionar el cambio utilizando las herramientas necesarias.

#### 4.2.8. Pregunta No. 8

¿Se le han comunicado de manera clara las funciones que tiene asignada en su puesto?

**Tabla No. 8**  
**Pregunta 8 – Encuesta Comportamiento Organizacional**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	40%
No	6	60%
Total	10	100%

Fuente: Julie Dardón Ruiz (2018)

**Grafica No. 8**  
**Pregunta 8 – Encuesta Comportamiento Organizacional**



Fuente: Julie Dardón Ruiz (2018)

## Interpretación

Según los resultados de esta pregunta el 40% de los colaboradores encuestados han sido informados acerca de las funciones que le han sido asignadas de manera clara mientras que la mayoría de los colaboradores, 60%, todavía no tiene claro cuáles son sus funciones en el puesto.

## Análisis

Para poder llevar a cabo la implementación del sistema de evaluación de desempeño, es indispensable que todas las personas tengan clara cual es su función dentro de la empresa para cumplir con los objetivos organizacionales. Se debe empezar por que esa mayoría que todavía no tiene claro su función dentro de la empresa sepan cuales son sus funciones y aquellas que si lo saben sean actualizadas en caso se les haya asignado nuevas funciones o se les haya quitado alguna por que fue asignada a alguien más.

### 4.2.9. Pregunta No. 9

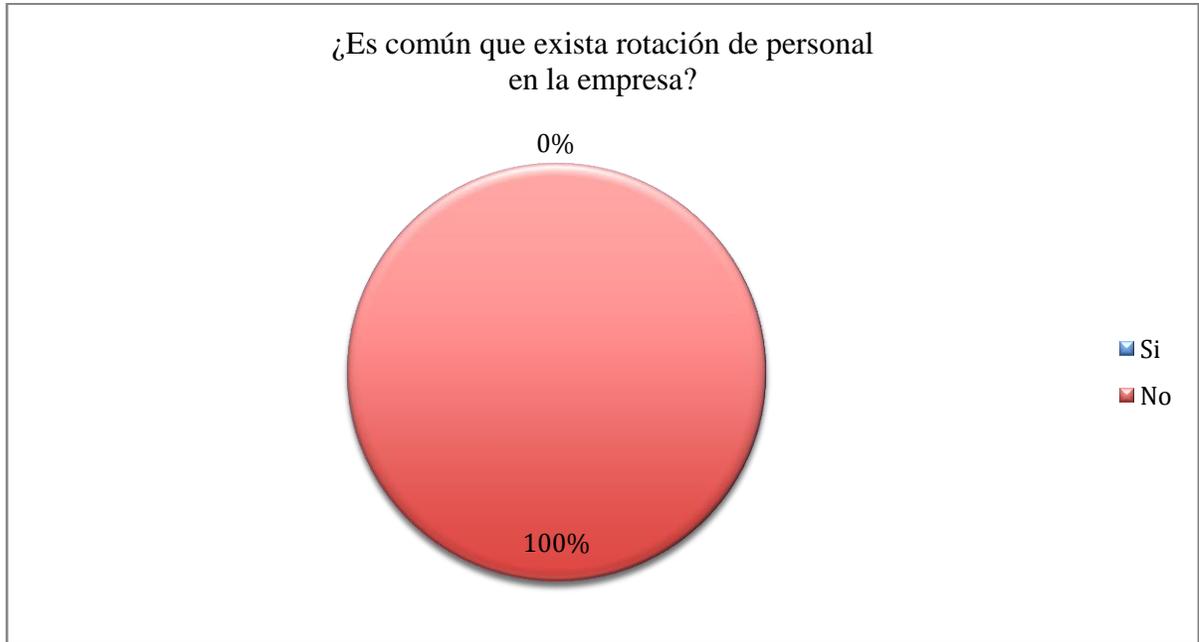
¿Es común que exista rotación de personal en la empresa?

**Tabla No. 9**  
**Pregunta 9 – Encuesta Comportamiento Organizacional**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	10	100%
Total	10	100%

Fuente: Julie Dardón Ruiz (2018)

**Grafica No. 9**  
**Pregunta 9 – Encuesta Comportamiento Organizacional**



Fuente: Julie Dardón Ruiz (2018)

### Interpretación

Los 10 colaboradores encuestados aseguran que no existe rotación de personal dentro de la organización.

### Análisis

Como fue mencionado anteriormente, el índice de rotación de personal es bajo o casi nulo. Esto es algo favorable en el sentido que las personas que se encuentran dentro de la organización son personas que tienen amplio conocimiento del giro de negocio, además que se han llegado a especializar en lo que hacen. Al momento de implementar el sistema de evaluación de desempeño, este factor puede ser considerado una ventaja ya que las personas se encuentran familiarizadas con el giro de negocio.

4.2.10. Pregunta No. 10

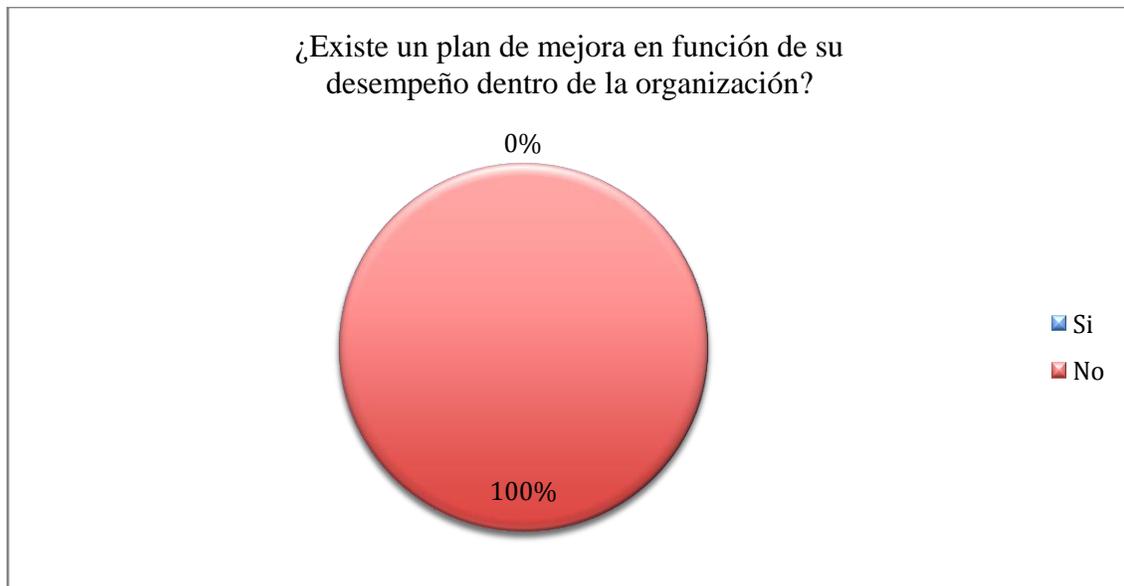
¿Existe un plan de mejora en función de su desempeño dentro de la organización?

**Tabla No. 10**  
**Pregunta 10 – Encuesta Comportamiento Organizacional**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	10	100%
Total	10	100%

Fuente: Julie Dardón Ruiz (2018)

**Grafica No. 10**  
**Pregunta 10 – Encuesta Comportamiento Organizacional**



Fuente: Julie Dardón Ruiz (2018)

## Interpretación

Según los resultados obtenidos por medio de la encuesta, el 100% de los colaboradores encuestados asegura que no se tiene ningún plan para mejorar su desempeño dentro de la organización.

## Análisis

En el caso de una empresa que no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño, este resultado es de esperarse. Como no se tiene conocimiento acerca de cómo evaluar el desempeño laboral, tampoco se tiene un plan para cerrar todas aquellas brechas que hacen que la persona no pueda cumplir con sus funciones de manera efectiva.

### 4.3. Justificación de la propuesta

Para dar inicio a la implementación del sistema de evaluación de desempeño dentro de la empresa MASESA, es indispensable que identifiquen aquellas competencias que se busca evaluar para cada uno de los puestos que se encuentran activos. Se deben desarrollar y potencializar las competencias de tal forma que la implementación del sistema sea satisfactoria para la empresa y sus colaboradores. Siempre se debe tener presente que las organizaciones dependen primordialmente del elemento humano para poder funcionar y evolucionar. La presente investigación tiene como objetivo principal dar a conocer el sistema de evaluación del desempeño adecuado para poder llevar a cabo el desarrollo de los colaboradores y así propiciar la formación de un equipo de trabajo óptimo para cumplir con los objetivos organizacionales de la empresa MASESA.

Para que la implementación del sistema de evaluación de desempeño se pueda llevar a cabo se debe disponer de un método formal para evaluar el desempeño del equipo de trabajo. Por medio de éste sistema, los jefes de área tendrán de manera periódica información sobre el nivel de desempeño alcanzado por su equipo de trabajo, conociendo lo mejor de cada uno y eliminando o

reduciendo todas aquellas áreas de oportunidad que no permitan el óptimo funcionamiento del área.

El método propuesto es el método de la administración por objetivos. Se optó por este método porque la empresa se encuentra segmentada en tres áreas por lo que cada jefe de área debe establecer las metas individuales de cada uno de los colaboradores y así se podrá conocer si cada uno de ellos cumple con los objetivos establecidos.

Éste método es el más factible debido a que no es necesario invertir recursos monetarios y tampoco llevaría demasiado tiempo en ser desarrollado. Este tipo de métodos necesita tener una comunicación franca que logre fomentar el compromiso de los colaboradores con los objetivos y las metas que le han sido asignados. Utilizando como base los resultados obtenidos de cada una de las respuestas de la encuesta, se puede determinar que este método se puede llegar a ajustar de manera idónea al giro del negocio y a la cultura de la organización. Una propuesta de herramienta de evaluación del desempeño se presenta como parte de los objetivos de esta investigación, la cual se muestra en el anexo 4.

## Conclusiones

Se determinó que la aplicación de un sistema de evaluación de desempeño es indispensable en toda organización, ya que éste busca conocer el estándar de desempeño de los colaboradores basado en ciertos parámetros que deben establecerse. Por medio de los resultados que se obtengan de dicha evaluación será posible implementar planes de desarrollo para elevar la efectividad. La evaluación de desempeño se convierte en un factor de mejora y cambio para potencializar el talento humano dentro de la organización.

Se logró determinar que la herramienta objetiva para conocer y medir el desempeño que más de adecúa a las necesidades de la empresa MASESA es el método de administración por objetivos (APO). Este método puede abarcar a todas las áreas de la empresa ya que su objetivo principal es el establecer metas organizacionales y evaluarlas de manera periódica.

Se concluyó que no basta con proponer el método de administración por objetivos (APO) como el más adecuado para la empresa, si no también, es necesario cumplir con los lineamientos específicos ya que el fallo en alguno de esos pasos puede repercutir en los resultados de la evaluación. Así, se puede decir que el uso correcto del sistema de evaluación de desempeño permite conocer el potencial de los colaboradores y por medio de esta información se pueden llegar a establecer planes de carrera, esto es un beneficio para la empresa y para los colaboradores.

Se concluyó que al momento de diseñar una herramienta para la evaluación del desempeño se necesita de la colaboración de personas que tengan conocimiento amplio acerca de las competencias que se buscan evaluar. Esta herramienta debe incluir instrucciones claras de cómo realizar la evaluación. Además de la herramienta es necesario capacitar a todas aquellas personas que estarán evaluando a los trabajadores ya que esto disminuirá la posibilidad de sesgo en los resultados. Se incluye en Anexo 4, un formato sugerido de evaluación del desempeño, el cual puede ser modificado según las necesidades detectadas dentro de la empresa.

## **Recomendaciones**

Se recomienda principalmente, dar inicio a la implementación del sistema de evaluación de desempeño ya que esta es la única manera en que se puede conocer si las personas que se encuentran dentro de la empresa son las adecuadas para ejecutar las funciones que tienen asignadas. Sin la implementación de un sistema de evaluación de desempeño la empresa no puede conocer cuales son las áreas de oportunidad que se tienen para determinar cual es el estándar de desempeño que busca tener en sus colaboradores.

Se sugiere que al momento de implementar el método de administración por objetivos (APO) como sistema de evaluación de desempeño, se contrate a una persona experta en el tema para que pueda apoyar con una implementación óptima del sistema. Esta persona se encargará de la implementación, ejecución y mantenimiento del proceso. Es primordial dar oportunidad a que durante el proceso de aplicación exista confianza entre los encargados del procesos y los colaboradores para despejar cualquier duda que pueda surgir.

Se recomienda que al momento de implementar el método de administración por objetivos (APO) como sistema de evaluación de desempeño se tenga claridad en cada una de los lineamientos que se establezcan para la óptima ejecución del sistema. Estos lineamientos deben ser revisados de manera periódica para determinar que todavía se adapten a las necesidades de la organización.

Se sugiere que la herramienta para evaluar el desempeño de los colaboradores se revise por lo menos una vez al año, con el objetivo de mantener los estándares de evaluación alineados con los objetivos organizacionales. Al momento de surgir la necesidad de realizar cambios en la herramienta de evaluación, estos deben de ser comunicados a todos los involucrados en la ejecución del proceso. Se incluye un formato sugerido como herramienta de evaluación del desempeño, el cual puede ser modificado según los objetivos de cada una de las áreas de la empresa (ver Anexo 4)

## Referencias

- Alles, Martha Alicia (2006). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. (1a. Edición, 3ª. Reimpresión ) México: Ediciones Granica México, S.A. de C.V.
- Alles, Martha Alicia (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. Volumen 1*. (3a. Edición, 3ª) México: Ediciones Granica México, S.A. de C.V.
- Bohlander, G.; Snell, S. y Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Thomson Learning.
- Chiavenato, Idalberto (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. (8va. Edición) México: Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chruden, Herbert J. y Sherman, Arthur W. (1984). *Administración de personal. Desarrollo de los recursos humanos*. Ohio: South-Western Publishing CO.
- Dessler Gary (2001). *Administración de personal*. (8va. Edición) México: Pearson Educación.
- Gan, Federico y Triginé Jaume (2012). *Evaluación del desempeño individual*. (1a. Edición) España: Ediciones Díaz de Santos.
- Lusthaus, C.; Adrien, M.; Anderson, G. y Carden, F. (2001), *Mejorando el desempeño de las organizaciones. Método de autoevaluación*. Costa Rica: Editorial tecnológica de Costa Rica.
- Puchol, Luis (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos* (7a. Edición) España: Ediciones Díaz de Santos.

Reis, Paulo (2007). *Evaluación de desempeño*. Madrid: VerlagDashofer Ediciones Profesionales, S.L.U.

Rodríguez-Serrano, Juan Carlos (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona: Editorial UOC.

Torres Laborde, José Luis y Jaramillo Naranjo, Olga Lucia (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano*. Colombia: Editorial Universidad del Norte

## **Anexos**

**Anexo 1**  
**Tabla de variables de estudio**

Tabla de variables: Estudio de caso sobre la necesidad de implementación de un sistema de evaluación de desempeño dentro de las empresas.					
Problemática	Variable de estudio	Sub-temas de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos
La ausencia de un sistema de evaluación del desempeño, que permita conocer las áreas de oportunidad de los colaboradores.	Evaluación del Desempeño	Diferentes sistemas de evaluación de desempeño.  Métodos y lineamientos de la evaluación del desempeño  Programa eficaz de evaluación del desempeño	¿Qué es necesario para implementar el sistema de evaluación del desempeño dentro de la organización?	Dar a conocer el sistema de evaluación del desempeño adecuado para poder llevar a cabo el desarrollo de los colaboradores y así brindar un equipo de trabajo óptimo para cumplir con los objetivos empresariales.	Proponer el sistema de evaluación del desempeño que se adapte a la realidad de la empresa.  Proporcionar los lineamientos para una aplicación óptima del sistema.  Elaborar una herramienta objetiva para conocer el desempeño de todos los colaboradores de la empresa.

Fuente: Julie Dardón Ruiz (2019)

**Anexo 2**  
**Tabla de marco teórico**

Variable de estudio a investigar	Temas para desarrollar	Referencias Propuestas
Evaluación de Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de evaluación de desempeño</li> <li>• Propósitos de la evaluación de desempeño</li> <li>• Responsabilidad de la evaluación</li> <li>• Beneficios de la evaluación de desempeño</li> <li>• La incertidumbre en la evaluación de desempeño</li> </ul>	<p>Administración de recursos humanos . George Bohlander, Scott Snell y Arthur Sherman. Duodécima edición. International Thomson Editores, S.A. de C.V. México. 2001</p> <p>Administración del personal. Desarrollo de los Recursos Humanos. Sergio Hernández, Mario Sverdlík, Ricardo Varela y Alberlo Bailey. South-Western</p>
<b>Subtemas de la variable de estudio</b>	<b>Temas para desarrollar</b>	<b>Referencias Propuestas</b>
Métodos de evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método de evaluación del desempeño mediante escalas graficas.</li> <li>• Método de elección forzosa</li> <li>• Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo</li> <li>• Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos</li> <li>• Método de comparación de pares</li> <li>• Método de frases descriptivas</li> </ul>	<p>Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. (8va. Edición) México: Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.</p>
Lineamientos de la evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasos de una evaluación de desempeño</li> <li>• Indicadores</li> <li>• Entrevista de evaluación de desempeño</li> <li>• Mejoramiento del desempeño</li> </ul>	<p>Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Martha Alicia Alles. Ediciones Granica, S.A. Buenos Aires. 2000</p> <p>Administración de personal. Gary Dessler. Personel Educación. México</p>
Programa eficaz de evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidades en la evaluación de desempeño</li> <li>• Razones para el fracaso de la evaluación del desempeño.</li> <li>• Limitaciones de la evaluación de desempeño.</li> <li>• Establecimiento de normas de desempeño</li> <li>• Apego a la ley</li> </ul>	<p>Administración de recursos humanos . George Bohlander, Scott Snell y Arthur Sherman. Duodécima edición. International Thomson Editores, S.A. de C.V. México. 2001</p> <p>Administración del personal. Desarrollo de los Recursos Humanos. Sergio Hernández, Mario Sverdlík, Ricardo Varela y Alberlo Bailey. South-Western Publishing Co. Ohio. 1984.</p>

Fuente: Julie Dardón Ruiz (2019)

**Anexo 3**  
**Formato de encuesta de clima laboral**

<b>Encuesta de Clima Laboral</b>	<b>Código:</b>	RRHH-RRECL-2018
	<b>Fecha</b>	

<b>Departamento</b>	
---------------------	--

La presente encuesta tiene como objetivo principal obtener información sobre nuestro Clima Laboral. Los resultados obtenidos nos ayudarán a tomar decisiones y/o acciones en beneficio de todo nuestros colaboradores. A continuación encontrará una serie de afirmaciones y preguntas, las cuales agradeceremos responda con la mayor sinceridad y honestidad posible, marcando con una "X" la alternativa que mejor describa lo que siente o piensa. Para este tipo de encuesta no existen respuestas correctas o incorrectas. Todas las respuestas a esta encuesta son anónimas.

Preguntas	Niveles Valorativos				
	I	II	III	IV	V
En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) usted considera que éste es:	Muy confortable. <input type="checkbox"/>	Confortable <input type="checkbox"/>	Soportable <input type="checkbox"/>	Incómodo <input type="checkbox"/>	Muy Incómodo <input type="checkbox"/>
Usted tiene el suficiente tiempo para realizar su trabajo habitual:	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas veces <input type="checkbox"/>	Casi nunca <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
¿Está usted de acuerdo en cómo ésta gestionado el departamento en el que trabaja respecto a las metas que éste tiene encomendadas?	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas veces <input type="checkbox"/>	Casi nunca <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
¿Considera que recibe una justa retribución por las labores desempeñadas?	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas veces <input type="checkbox"/>	Casi nunca <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Con cierta frecuencia <input type="checkbox"/>	Casi nunca <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>

Fuente: Julie Dardón Ruiz (2018)

¿Considera que recibe una justa retribución por las labores desempeñadas?	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo	Siempre	Casi siempre	Con cierta frecuencia	Casi nunca	Nunca
Para el desempeño de mis labores mi ambiente de trabajo es:	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
Eciste comunicación dentro de mi equipo de trabajo:	Siempre	Casi siempre	Con cierta frecuencia	Casi nunca	Nunca
Existe comunicación fluida entre el jefe inmediato y el equipo de trabajo	Siempre	Casi siempre	Con cierta frecuencia	Casi nunca	Nunca
Los jefes de la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal.	Siempre	Casi siempre	Con cierta frecuencia	Casi nunca	Nunca
La relación entre compañeros de trabajo en la organización es:	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
La organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo:	Siempre	Casi siempre	Con cierta frecuencia	Casi nunca	Nunca

Fuente: Julie Dardón Ruiz (2018)

La organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo:	Siempre	Casi siempre	Con cierta frecuencia	Casi nunca	Nunca
La organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores	Siempre	Casi siempre	Con cierta frecuencia	Casi nunca	Nunca
La organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo:	Siempre	Casi siempre	Con cierta frecuencia	Casi nunca	Nunca
El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás en la organización es:	Muy alto	Alto	Regular	Bajo	Muy bajo
Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades	Siempre	Casi siempre	Con cierta frecuencia	Casi nunca	Nunca
Mi jefe me respalda frente a sus superiores	Siempre	Casi siempre	Con cierta frecuencia	Casi nunca	Nunca
Mi jefe me da autonomía para tomar decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades	Siempre	Casi siempre	Con cierta frecuencia	A veces	Nunca
Participo de las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza:	Siempre	Casi siempre	Con cierta frecuencia	A veces	Nunca

Fuente: Julie Dardón Ruiz (2018)

Mi jefe me proporciona información suficiente, adecuada para realizar bien mi trabajo	Siempre	Casi siempre	Con cierta frecuencia	A veces	Nunca
Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño.	Siempre	Casi siempre	Con cierta frecuencia	A veces	Nunca
El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar bien mi trabajo es:	Muy bueno	Bueno	Regular	Mala	Muy mala
Los jefes reconocen y valoran mi trabajo	Siempre	Casi siempre	Con cierta frecuencia	A veces	Nunca
Mi remuneración, comparada con lo que otros ganan y hacen en la organización, está acorde con las responsabilidades de mi cargo según el descriptor de mi puesto de trabajo	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
La distribución de la carga de trabajo que tiene mi área es	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización?	Muy alto	Alto	Regular	Bajo	Muy bajo
¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?	Muy alto	Alto	Regular	Bajo	Muy bajo

Fuente: Julie Dardón Ruiz (2018)

<p>¿Cómo calificaría su nivel de identificación con la organización?</p>	<p>Muy alto</p>	<p>Alto</p>	<p>Regular</p>	<p>Bajo</p>	<p>Muy bajo</p>
<p>Le agradeceremos nos haga llegar algunos comentarios acerca de aspectos que ayudaría a mejorar nuestro ambiente de trabajo</p>					

Fuente: Julie Dardón Ruiz (2018)

**Anexo 4**  
**Formato de evaluación de desempeño**

<b>Formato evaluación de desempeño Administración por objetivos</b>	<b>Código:</b>	RRHH-EDAPO-2018
	<b>Tipo de Evaluación:</b>	Evaluación intermedia o final <i>(depende de la fase)</i>
	<b>Fecha de evaluación:</b>	

Nombre: \_\_\_\_\_

Área de Trabajo: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

<b>Rango de Calificación</b>	1 a 3	4 a 6	7 a 8	9 a 10
	No Efectivo	Necesita Mejorar	Efectivo	Excede expectativas

Objetivos	Calificación de alcance de objetivo	Descripción del objetivo	Fecha de inicio	Fecha de culminación	Meta esperada	Meta obtenida
Llevar a cabo el programa semestral de mejora	La calificación puede ser de 1 a 10					
Establecer los mecanismos de control						
Cumplir con el programa de desarrollo						

Observaciones del evaluador:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Nombre del Evaluador: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Fuente: Bohlander, Snell y Sherman, 2001, p. 337