



**UNIVERSIDAD  
DE  
SOTAVENTO A.C.**



---

---

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA CAKE TOWN.”**

**TESIS PROFESIONAL**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

**LUIS AGUSTÍN ZALDÍVAR MARTÍNEZ**

ASESOR DE TESIS:

**LIC. RAÚL DE JESÚS OCAMPO COLÍN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **DEDICATORIAS**

Mi tesis la dedico a:

A Dios por darme la salud, inteligencia y amor para poder terminar mi carrera profesional, así como por brindarme una familia maravillosa.

## AGRADECIMIENTOS

- ❖ Quiero darle gracias a Dios por brindarme el regalo de la vida y por mi familia.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	VI
<b>1 CAPITULO I. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>9</b>
1.1 PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN.....	9
<b>1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1.2 JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>12</b>
1.2 DELIMITACIÓN DE OBJETIVOS .....	15
<b>1.2.1 OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....</b>	<b>15</b>
1.3 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS .....	16
<b>1.3.1 DELIMITACIÓN DE LAS VARIABLES .....</b>	<b>16</b>
<b>1.3.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....</b>	<b>17</b>
<b>2 CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
2.1 ANTECEDENTES DE LOS PROGRAMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	18
2.2 CONCEPTOS .....	18
2.3 PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	18
2.4 PROPÓSITOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	20
2.5 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	21
<b>2.5.1 VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....</b>	<b>22</b>
2.6 RAZONES POR LAS QUE ALGUNAS VECES FALLAN LOS PROGRAMAS DE EVALUACIÓN.....	23
2.7 APLICACIONES DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	25
2.8 COMO PREPARAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	26
2.9 PROCESO DE IMPLANTACIÓN .....	28
<b>2.9.1 FASE DE DISEÑO .....</b>	<b>28</b>
<b>2.9.2 FASE DE IMPLANTACIÓN .....</b>	<b>28</b>
<b>2.9.3 FASE DE APLICACIÓN.....</b>	<b>28</b>
<b>2.9.4 FASE DE DESARROLLO.....</b>	<b>28</b>
2.10 MÉTODOS DE EVALUACIÓN CON BASE EN EL PASADO .....	28
<b>2.10.1 ESCALAS DE PUNTUACIÓN .....</b>	<b>29</b>
<b>2.10.2 LISTA DE VERIFICACIÓN .....</b>	<b>29</b>

2.10.3	<b>MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS</b> .....	30
2.10.4	<b>MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO</b> .....	31
2.10.5	<b>MÉTODO DE SELECCIÓN FORZADA</b> .....	32
2.10.6	<b>ESCALA PARA LA MEDICIÓN DEL COMPORTAMIENTO</b> .....	33
2.10.7	<b>MÉTODO DE EVALUACIÓN EN GRUPO</b> .....	33
2.11	<b>MÉTODOS DE EVALUACIÓN CON BASE EN EL DESEMPEÑO FUTURO</b> .....	34
2.11.1	<b>ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS</b> .....	34
2.11.2	<b>AUTOEVALUACIONES</b> .....	35
2.11.3	<b>EVALUACIONES PSICOLÓGICAS</b> .....	36
2.11.4	<b>EVALUACIÓN DE 360 GRADOS</b> .....	36
2.12	<b>LOS ERRORES DE MEDICIÓN MÁS COMUNES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b> .....	37
2.13	<b>ENTREVISTA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b> .....	39
2.13.1	<b>DESARROLLO DE LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN</b> .....	40
2.14	<b>PROGRAMA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b> .....	41
2.15	<b>MEJORAS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b> .....	42
2.16	<b>BASES LEGALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b> .....	42
<b>3</b>	<b>CAPITULO III. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>44</b>
3.1	<b>LISTA DE HALLAZGOS</b> .....	53
3.2	<b>REPORTE DE RESULTADOS</b> .....	54
3.3	<b>COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS:</b> .....	57
3.4	<b>CONCLUSIONES</b> .....	58
3.5	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	60
<b>4</b>	<b>ANEXOS</b> .....	<b>62</b>
<b>5</b>	<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS</b> .....	<b>64</b>
<b>6</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>67</b>

## **INTRODUCCIÓN**

La investigación se desarrolló con el propósito dar a conocer la importancia que tiene la evaluación del desempeño debido al proceso de la globalización y por ende a la competitividad que se da en el mundo empresarial.

Por lo tanto debido a las condiciones cambiantes en el mundo laboral se busca integrar y formar un equipo de trabajo competitivo, calificado y que pueda adaptarse a los cambios que se generan constantemente en el ambiente laboral, por lo que el tema que se eligió para dar un punto de vista que sirva como una solución real y eficiente fue la “evaluación del desempeño” ya que es una herramienta objetiva que permite conocer el panorama por el que atraviesan los empleados de una organización.

La presente tesis busca resolver a través de la pregunta de investigación ¿Cuáles son las ventajas de la aplicación de la evaluación del desempeño y las principales necesidades que se pueden solucionar? Con el propósito de dar una visión clara de la importancia que tiene este tema dentro de las organizaciones.

Los resultados obtenidos de la pregunta de investigación se mostraran en el capítulo III: análisis e interpretación de la investigación en donde se explicara cada una de las preguntas del instrumento de la prueba (cuestionario) para la posterior aplicación a los trabajadores de la empresa Cake Town, dichos resultados serán analizados e interpretados a través de la realización de las gráficas de tipo barra.

El tema de investigación “evaluación del desempeño” es una herramienta de vital importancia para cualquier gerente y por ende para cualquier organización sin importar el giro al que este destinada ya que es un medio que proporciona información sobre el rendimiento laboral de cada uno de los trabajadores.

Por consecuencia esta evaluación permite conocer y corregir los diferentes tipos de problemas administrativos que se puedan presentar, además de que permite contar con un registro de la capacidad de cada empleado para hacer determinaciones claras y objetivas sobre el proceso de ascensos y promociones de la empresa, así como para detectar las necesidades de capacitación que pueda necesitar el personal de la empresa.

Esta herramienta además de que permite corregir los problemas sobre la marcha también se puede utilizar como una herramienta para anticipar y prevenir los problemas que se puedan presentar.

Esta investigación tiene como objetivo general:

- Determinar las ventajas de la evaluación del desempeño; así como las principales necesidades o problemas que se pueden solucionar a través del proceso de evaluación del desempeño.

Ya que se busca resaltar la importancia de la evaluación del desempeño y los diferentes tipos de problemas que puede solucionar dicha herramienta, así como sus principales ventajas y beneficios tanto para la organización como para los trabajadores. También se explicaran los principales métodos para evaluar el desempeño de los trabajadores en donde se profundizara en resaltar las características y funcionamiento de cada método.

Así mismo dentro del capítulo I se expondrá la formulación de la hipótesis para posteriormente en el capítulo III comprobar si la hipótesis planteada es verdadera o resulta ser una hipótesis nula.

La investigación contendrá un análisis y referencia documental en la cual se explicara a detalle el tema de “evaluación del desempeño”, mostrando diversos conceptos, métodos, ventajas, beneficios, técnicas, procesos, etc., que permitan profundizar y ampliar el tema de investigación. Esta información conformara el capítulo II: marco teórico.



En el capítulo III: análisis e interpretación de la investigación se conformara con los resultados obtenidos de la instrumentación de la prueba (cuestionario), el cual reflejara la interpretación de las respuestas obtenidas de los trabajadores de la empresa, resaltando los principales resultados a través de la lista de hallazgos y posteriormente se realizaron las conclusiones y recomendaciones para la empresa Cake Town.

Por último la siguiente investigación tiene el propósito de indagar y conocer el proceso de evaluación del desempeño de la empresa Cake Town, para poder proporcionar un conocimiento real sobre los métodos, ventajas y problemas que puede solucionar, de acuerdo a la perspectiva y panorama de los trabajadores de la empresa comercial denominada Cake Town.

# **1 CAPITULO I. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En las condiciones actuales el entorno dinámico de los cambios económicos, legales, tecnológicos y de valores, está afectando directamente al mundo empresarial por lo que cualquier organización busca darle respuesta a este nuevo dilema a través de la creación de organizaciones más competitivas y flexibles capaces de responder a estos cambios transformacionales de crecimiento destacando como ventaja competitiva el capital humano el cual es el factor determinante de una organización por lo que es considerado como el activo más valioso de una empresa. De este planteamiento surge la importancia de lograr una formación integral de los trabajadores utilizando herramientas de evaluación del desempeño para medir de forma objetiva y clara si una persona es competente para desempeñar las funciones asignadas, además de que permite una formación total en el trabajador ya que influye tanto en su vida personal como laboral experimentado una retroalimentación de sus capacidades y habilidades.

Debido a la competitividad de las empresas por acaparar la mayor parte del mercado donde se desenvuelve la organización, es necesario realizar la aplicación de instrumentos de evaluaciones del desempeño para constatar que el personal es el adecuado para llevar a cabo las actividades que exige un determinado puesto laboral. Ya que esta herramienta ayuda a tener al personal idóneo en el puesto correcto, además de que permite demostrar mediante datos cuantitativos y cualitativos si el personal necesita de cursos de capacitación que le ayuden a mejorar su rendimiento en las actividades laborales.

A continuación se mostraran los conceptos de evaluación del desempeño:

- Evaluación de desempeño: Es el proceso por medio del cual se estima el rendimiento global del empleado en el desarrollo de su trabajo.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> [mexico.smetoolkit.org/mexico/es/.../es/.../Evaluación-del-desempeño-](http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/.../es/.../Evaluación-del-desempeño-)

- La evaluación del desempeño, de acuerdo a Chiavenato, (2002) es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones.<sup>2</sup>

Principales métodos de evaluación de colaboradores son:

- Métodos de las escalas graficas
- Método de elección forzada
- Método de investigación de campo
- Método de incidentes gráficos
- Método de comparación por pares

La evaluación del desempeño también proporciona una base objetiva y sólida que no permitirá un clima organizacional deficiente y de intrigas entre los trabajadores ya que es una herramienta que debe ser aplicada totalmente de manera objetiva con el propósito de estimular y juzgar las cualidades y destrezas de los trabajadores para beneficio de ellos mismos y de la empresa.

Esta herramienta facilitara la toma de decisiones para la empresa ya que contara con datos objetivos con la cual podrá evaluar o calificar acciones administrativas como: promociones, ascensos, aumentos salariales, reconocimientos, etc., sin que haya malentendidos o discordias por parte de los trabajadores ya que ellos estarán consciente de que estos beneficios son proporcionados de acuerdo a sus habilidades o cualidades para encontrar al personal más apto o con mejor desempeño, lo cual por consecuencia resultaría en mayores beneficios y bienestar. La evaluación del desempeño se enfocara por consiguiente en alcanzar sus objetivos fundamentales los cuales son:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

---

<sup>2</sup> [http://www.uv.mx/usbi\\_ver/alci07/docs/C5\\_OC.pdf](http://www.uv.mx/usbi_ver/alci07/docs/C5_OC.pdf)

2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo la forma de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos empresariales y, por la otra, los objetivos individuales.<sup>3</sup>

A través de la siguiente investigación se enfocara resaltar ¿Cuáles son las ventajas de la aplicación de la evaluación del desempeño y las principales necesidades que se pueden solucionar? A través de la participación de los empleados en las técnicas de evaluación del desempeño se podrá determinar sus habilidades y capacidades en las funciones en que se desenvuelven. Dicha investigación se llevara a cabo en la empresa Cake Town ubicada en el municipio de Nanchital de Lázaro Cárdenas del Rio.

Es evidente que los diferentes métodos de evaluación del desempeño son herramientas fundamentales para que cualquier organización sin importar su giro se convierta en una empresa competitiva debido a los grandes cambios y a la globalización de los negocios, por lo tanto se resalta la importancia de realizar evaluaciones objetivas para asegurar la certificación del capital humano recordando que el factor humano es el activo más valioso. Y tomando en cuenta que la evaluación del desempeño beneficia a todos los involucrados ya que desde el punto de vista del trabajador le permite conocer sus capacidades y habilidades lo cual le hace crecer profesionalmente como personalmente, mientras que a la empresa le permite identificar a los empleados que necesitan capacitación o perfeccionamiento en cierta área, además que les indica cuales trabajadores están capacitados para desempeñar otras funciones que les puedan generar una mayor productividad y rentabilidad a la empresa.

---

<sup>3</sup> [www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/.../page11.ht...](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/.../page11.ht...)

### **1.1.2 JUSTIFICACIÓN**

Hoy en día es de vital importancia contar con instrumentos de evaluación que midan el desempeño del personal, ya que estos instrumentos muestran de manera objetiva y eficaz los resultados obtenidos de cada participante de acuerdo al área o actividades que ejecute; además de que esta herramienta de medición ayuda a evitar problemas al clima organizacional de la organización tales como: conflictos entre el personal por no tener claros cuales son los criterios de ascensos, reconocimientos, etc., también esta herramienta de evaluación del desempeño funciona como un motivador o estimulante para el trabajador ya que le aclara cuáles son sus puntos fuertes y débiles y de acuerdo a esta evaluación el trabajador pueda mejorar su capacidad de productividad y por lo tanto la organización se verá beneficiada por contar con el personal idóneo para llevar a cabo las tareas asignadas aumentando la productividad de la organización lo que conlleva a volverla una empresa más rentable.

La evaluación del personal es responsabilidad de cualquier gerente y de cualquier empresa sin importar su giro ya que es un factor importante de la administración de recursos humanos, ya que sin información acerca del rendimiento de un trabajador en una situación en particular es imposible hacer determinaciones adecuadas para efecto de promoverlos o ascenderlos, incrementar los salarios etc. Además de que los trabajadores no tendrían una base sólida y confiable de medir su rendimiento laboral.

En México la mayor parte de las empresas son micro, pequeñas y medianas empresas. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son MIPYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> [www.institutopyme.org/index.php?option=com\\_content...](http://www.institutopyme.org/index.php?option=com_content...)

Por lo consecuente resulta importante que se implementen herramientas de evaluación del desempeño para mejorar la calidad tanto de las empresas como de los trabajadores ya que los ingresos provenientes para el país son generados mayoritariamente por MIPYMES, lo cual al aplicar herramientas de desempeño se estarán instrumentando acciones para mejorar la competitividad y entorno económico de la empresa.

### **Ventajas de la evaluación del desempeño.**

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones. <sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml>

Debido a la globalización y de tener que enfrentar a nuevos competidores es necesario que las empresas nacionales cuenten con trabajadores capaces de ser competitivos y productivos, por lo que las empresas para llegar a saber si el personal es el idóneo para ejecutar las actividades es necesario llevar a cabo un proceso de evaluación del desempeño para tener una base sólida del potencial que pueden llegar a desarrollar sus trabajadores.

El personal evaluado de la empresa con ubicación en el municipio de Nanchital de Lázaro Cárdenas del Río se vería beneficiado ya que al llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño se podrían identificar los aciertos y deficiencias, habilidades y debilidades con esto el trabajador podrá darse cuenta de sus acciones para así poder mejorar su rendimiento laboral y contribuir a desempeñarse tanto eficazmente como eficientemente.

Por otra parte, el proceso de evaluación del desempeño aplicado en la empresa será con el objetivo de ver las necesidades que tengan los trabajadores; a través del adecuado uso de los resultados de la investigación se podrá llegar a una conclusión para poder ofrecerle algunas sugerencias a la empresa con el propósito de darse cuenta y actualizar las capacidades de sus trabajadores, así como evitar problemas de tipo administrativo que afecten el rendimiento de la empresa.

Asimismo esta investigación beneficiara al alumno ya que permitirá poner en marcha los conocimientos teóricos adquiridos referidos a la Administración en una empresa, los cuales fueron desarrollados en el transcurso de la carrera.

## **1.2 DELIMITACIÓN DE OBJETIVOS**

### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar las ventajas de la evaluación del desempeño; así como las principales necesidades o problemas que se pueden solucionar a través del proceso de evaluación del desempeño.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Determinar el marco teórico y referencias escritas de la evaluación del desempeño
- Diseñar el instrumento de recolección de datos
- Evaluar a los empleados mediante la herramienta de evaluación del desempeño
- Detectar las fortalezas y debilidades de los empleados para desempeñar sus funciones.
- Contrastar las habilidades del trabajador con los requisitos del puesto que desempeña.
- Justificar la investigación de la evaluación del desempeño mediante los resultados obtenidos.



### 1.3 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

- Si no existe un proceso de evaluación del desempeño entonces no se puede medir con certeza si los empleados de la empresa Cake Town son candidatos a promoción, ascensos, transferencias, incentivos, o bien capacitación.

#### 1.3.1 DELIMITACIÓN DE LAS VARIABLES

<b>Causa:</b> variable independiente	<b>Efecto:</b> variable dependiente
<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluación del desempeño</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promoción, ascensos, transferencias, incentivos o capacitación</li></ul>

### 1.3.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

<b>Causa:</b> variable (s) independiente	<b>Indicadores</b> (como se mide la variable)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluación del desempeño</li></ul>	Proceso Técnicas Herramientas Métodos Ventajas Beneficios
<b>Efecto:</b> variable (s) dependientes	<b>Indicadores</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Promoción</li><li>• Ascensos</li><li>• Transferencias</li><li>• Incentivos</li><li>• Capacitación</li></ul>	Nivel del desempeño Nivel de eficiencia Nivel de escolaridad Antigüedad Nivel de efectividad

## **2 CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES DE LOS PROGRAMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Los programas formales de evaluación del desempeño y de clasificación de méritos no son, de manera alguna, nuevos para las organizaciones. El gobierno federal estadounidense comenzó a evaluar el desempeño de sus empleados en 1842, cuando el Congreso aprobó una ley que hacía obligatorias las evaluaciones anuales de desempeño de los empleados de los distintos departamentos. A partir de esos inicios, dichos programas de evaluación del desempeño se extendieron a las organizaciones grandes y pequeñas en los sectores público y privado.

### **2.2 CONCEPTOS**

- La evaluación del desempeño, de acuerdo a Chiavenato, (2002) es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones.<sup>6</sup>
- La evaluación del desempeño es la técnica que permite definir el valor que se da a desempeño de un empleado y dejar constancia de ello.
- La evaluación del desempeño es un proceso de medir sistemáticamente el desempeño y proveer retroalimentación sobre los ajustes que deben hacerse en el mismo.<sup>7</sup>

### **2.3 PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

#### **Para la organización:**

Una evaluación técnica permite conocer en el momento necesario a quiénes debe darse preferencia en los ascensos, a quiénes rechazarse fundamentalmente en los periodos de prueba, qué trabajadores pueden seleccionarse para que ocupen los puestos de confianza, qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, etc.

---

<sup>6</sup> [http://www.uv.mx/usbi\\_ver/alc07/docs/C5\\_OC.pdf](http://www.uv.mx/usbi_ver/alc07/docs/C5_OC.pdf)

<sup>7</sup> Schermerhorn. Hunt. Osborn. Comportamiento organizacional. Editorial Limusa Wiley. pp. 135.

Puede, incluso, servir también de fundamento para determinar necesidades de entrenamiento, productividad, comunicación y desarrollo, y permite a la organización mejorar sus planes y objetivos. Sirve como base para un cambio efectivo en las actividades del trabajo.

**Para el jefe inmediato:**

Uno de los objetivos de los jefes es tener datos pasados y presentes sobre el desempeño de los empleados para tomar decisiones, además de mejorar los resultados del capital humano en la organización.

La evaluación del desempeño pretende mejores relaciones del supervisor con su personal, ayuda a soportar su opinión en casos de promociones de trabajadores, aumentos de salarios, transferencias, etc.; por ende, mejorará su labor de supervisión, contribuyendo a la modificación y desarrollo de su personal.

**Para el trabajador:**

Uno de los beneficios más apreciables de esta técnica consiste en dar a conocer periódicamente a los empleados el nivel de resultados alcanzados así como aquellos aspectos en los cuales se espera una mejoría de su parte. El trabajador puede entonces perfeccionarse.

Estimula, además, su esfuerzo, ya que lo ve recompensado, al menos, con el reconocimiento de sus supervisores. Cuando se identifican deficiencias en su desempeño no podrá argumentar desconocimiento, porque periódicamente se ha estado evaluando su comportamiento dentro de la organización.

El trabajador cuya evaluación de desempeño se realiza periódica y sistemáticamente tiende a esmerarse, pues sabe que se le observa y califica, que su esfuerzo no pasa inadvertido, y que la organización se interesa en su trabajo.

En resumen, el propósito es proporcionar una retroalimentación adecuada para los empleados (incluyendo a los supervisores y a los directivos) en su desempeño y la oportunidad para desarrollarse en las actividades de la organización.

## 2.4 PROPÓSITOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Cualquier sistema de evaluación del desempeño es fundamental para las actividades de administración de recursos humanos de una organización. Con la evaluación del desempeño se pretende lo siguiente:

- Definir los criterios específicos del puesto de trabajo en función del desempeño que se medirá
- Medir con precisión el desempeño laboral anterior
- Justificar las recompensas otorgadas a los individuos o grupos, con lo cual se establece la diferencia entre el elevado y el bajo desempeño
- Definir las experiencias de desarrollo que el evaluado necesita para mejorar su desempeño en su puesto actual y para prepararse para futuras responsabilidades

Con estas cuatro funciones se describen dos propósitos generales que cumplen los buenos sistemas de evaluación del desempeño: 1) evaluación y 2) retroalimentación y desempeño. Desde una perspectiva de evaluación, la valoración o evaluación del desempeño les permite a las personas saber en dónde se encuentran en relación con los objetivos y normas. Como tal, la evaluación del desempeño constituye una entrada para las decisiones de asignación de recompensas y por otra parte suministra las funciones de personal de la organización. Desde una perspectiva de asesoramiento, la evaluación del desempeño facilita la implementación de decisiones de planeación y de establecimiento de un compromiso de la capacitación continua y el desarrollo personal de los subordinados.

**Decisiones evaluativas:** Las decisiones evaluativas tienen que ver con aspectos como ascensos, transferencias, despidos y aumentos de sueldo. Un sistema de evaluación del desempeño es necesario cuando se toman estas decisiones con base en criterios de desempeño, en oposición a criterios de otro tipo, como podría ser la antigüedad.

Además, la información que proporciona la evaluación del desempeño es útil en la toma de decisiones de selección y colocación. En este caso, los resultados del desempeño se comparan con las características del individuo para determinar cuáles de éstas se relacionan más estrechamente con el desempeño. Por ejemplo, la gerencia verifica escolaridad, capacidad matemática, capacidad verbal, capacidad mecánica y motivación para el logro del individuo, con el fin de ver qué tan estrechamente se relacionan con el desempeño.

A los individuos que califican bien en aquellas características que se ha determinado están estrechamente vinculadas con el desempeño para un puesto determinado, se les toma en consideración para ocuparlo. Además, si se descubre que ciertos aspectos específicos del desempeño del evaluado son inadecuados, el proceso de evaluación del desempeño puede dar pie a una capacitación correctiva. Finalmente, las evaluaciones forman la base de cualquier sistema de recompensas contingentes al desempeño (cualquier sistema que vincula recompensas, como la remuneración, con el desempeño de un individuo o grupo).

**Decisiones de retroalimentación y desarrollo:** Las evaluaciones del desempeño se pueden utilizar también para que los evaluados sepan en dónde se encuentran en términos de las expectativas de la organización y los objetivos de desempeño. La retroalimentación en la evaluación del desempeño debe incluir una presentación detallada de las ventajas y desventajas del evaluado en relación al puesto de trabajo. Esta retroalimentación podrá entonces ser utilizada para propósitos de desarrollo.

Además, la retroalimentación en la evaluación del desempeño se puede utilizar como base para el “entrenamiento” (coaching) o capacitación que el gerente imparta con el fin de ayudarle al subordinado a superar sus deficiencias de desempeño.<sup>8</sup>

## **2.5 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Las evaluaciones del desempeño proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores que permite:

---

<sup>8</sup> Op. Cit 1. Schermerhorn. Hunt. Osborn. Comportamiento organizacional. Editorial Limusa Wiley. pp. 136-137.

- Vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Autoperfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.<sup>9</sup>

### **2.5.1 VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

- *Mejora el desempeño.* Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
- *Políticas de compensación.* Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumento.
- *Decisiones de ubicación.* Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto.
- *Necesidades de capacitación y desarrollo.* El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede señalar la presencia de un potencial latente que aún no se aprovecha.

---

<sup>9</sup> [www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto.html](http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto.html)

- *Planeación y desarrollo de la carrera profesional.* La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- *Imprecisión de la información.* El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información de análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- *Errores en el diseño del puesto.* El desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción del puesto.
- *Desafíos externos.* En ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etcétera. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.<sup>10</sup>

## **2.6 RAZONES POR LAS QUE ALGUNAS VECES FALLAN LOS PROGRAMAS DE EVALUACIÓN**

Hay muchas razones por las que los sistemas de evaluación del desempeño podrían no ser efectivos. Algunos de los problemas más comunes incluyen los siguientes:

- Preparación inadecuada por parte del gerente.
- El empleado no tiene objetivos claros al inicio del periodo de desempeño.
- El gerente puede no observar el desempeño o no tener toda la información.
- Los estándares de desempeño pueden no ser claros.
- Inconsistencia en las evaluaciones entre supervisores u otros evaluadores.
- Evaluar la personalidad en lugar del desempeño.
- El efecto halo, el efecto de contraste u otros prejuicios de percepción.
- Lapsos inapropiados (demasiado cortos o demasiado largos).
- Demasiado énfasis en el desempeño inusual.
- Evaluaciones infladas porque los gerentes no quieren manejar “malas noticias”.

---

<sup>10</sup> William, Werther, B. y Jr. Keith Davis. Administración de personal y recursos humanos. 5ta edición. Editorial McGraw-Hill. pp. 296.



- Lenguaje subjetivo o vago en las evaluaciones escritas.
- Las políticas de la organización o las relaciones personales nublan los juicios.
- No hay análisis profundo de las causas de los problemas de desempeño.
- El gerente no está capacitado para evaluar o dar retroalimentación.
- No hay seguimiento ni coaching después de la evaluación.<sup>11</sup>

Como sucede con todas las funciones de recursos humanos, si falta el apoyo de la alta dirección, el programa de evaluación no tendrá éxito. Ni siquiera el programa mejor concebido funcionará en un ambiente donde los evaluadores no sienten que sus superiores los animan a tomar con seriedad el programa. Para subrayar la importancia de esta responsabilidad la alta dirección debe anunciar que la efectividad al evaluar a los subordinados es un estándar con el que se evaluará a los propios evaluadores.

Otras razones por las que los programas de evaluación pueden no dar los resultados deseados incluyen las siguientes:

1. Hay poca discusión cara a cara entre el gerente y el empleado al que evalúa.
2. La relación entre la descripción del puesto del empleado y los criterios de la evaluación no está clara.
3. Los gerentes consideran que se derivarán pocos beneficios (o ninguno) del tiempo y energía que se utilizan en el proceso, o sólo se preocupan por los problemas de desempeño.
4. A los gerentes no les gustan las confrontaciones cara a cara en las entrevistas de evaluación.
5. Los gerentes no tienen experiencia en evaluar a los empleados o en proporcionarles retroalimentación de evaluación.

---

<sup>11</sup> Bohlander, George. Snell, Scott. Sherman, Arthur. Administración de recursos humanos. 12da edición. Editorial Thomson. pp. 350-351.

## **2.7 APLICACIONES DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Un sistema de evaluación del desempeño aporta una fuente de información de suma importancia que repercute en el resto de las siguientes áreas de desarrollo de los recursos humanos:

### **A) Selección**

Mediante la evaluación del desempeño, se pueden definir el perfil en lo referente a conocimientos y cualidades, de las personas que deberían incorporarse a ese puesto. Así mismo, observando los resultados obtenidos con un sistema de selección, se puede obtener información sobre la validez y eficacia del mismo.

### **B) Formación**

A través de la evaluación, se detectan las áreas de mejora, constituyendo éstas áreas, un dato fundamental para la elaboración de un plan de formación integral individual y grupal (conocimientos técnicos y habilidades).

### **C) Análisis del Potencial**

De la evaluación se obtiene una información valiosa sobre el valor que cada trabajador puede aportar a la organización en su puesto y en otros posibles.

### **D) Ajuste persona-puesto**

La evaluación, actúa en lo relativo a rendimiento, observación del grado de adecuación de la persona al puesto de trabajo. Es posible que la persona esté en un puesto inadecuado donde no puede desarrollar al máximo sus capacidades.

### **E) Planes de Carrera**

En el momento que tenemos identificadas las capacidades y resultados de un trabajador, se pueden tomar decisiones en lo referente a promoción y futuro dentro de la organización.

## **F) Comunicación interna**

La evaluación del desempeño implica un proceso de comunicación entre responsable y trabajador, proceso en el cual existe un cambio de impresiones sobre formas de trabajar y resultados.

## **G) Motivación**

El reconocimiento tanto favorable como desfavorable de los responsables hacia sus colaboradores, es un mecanismo que puede facilitar la motivación dentro de la organización.

## **H) Política retributiva**

La evaluación del desempeño facilita, de una forma más objetiva, tomar decisiones relacionadas con retribuciones, incentivos, etc.

## **2.8 COMO PREPARAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación deberá ofrecer un marco de referencia preciso del desempeño de un empleado en el trabajo. Para lograr ese objetivo, los sistemas de evaluación deben estar relacionados con el trabajo, ser prácticos, tener normas y usar medidas del desempeño confiables.

Relacionado con el trabajo, significa que el sistema evalúa conductas críticas que se requieren para el éxito en el trabajo. Si la evaluación no está relacionada con el empleo, no será válida y/o, probablemente, tampoco confiable. Sin validez y confiabilidad, el sistema puede generar evaluaciones imprecisas e inútiles.

No obstante, un método relacionado con el trabajo tiene que ser también práctico, para que lo entiendan tanto los evaluadores como el personal. Un método impráctico y complicado puede conducir a imprecisiones que reducen la efectividad de la evaluación del desempeño. Para que el método sea práctico, se requiere que esté basado en normas y medidas del desempeño:

a) **Normas de desempeño.** Son los niveles que sirven para medir los resultados deseados en cualquier puesto. No se pueden establecer arbitrariamente. Los conocimientos sobre esas normas se acumulan por medio del análisis de desempeño, analizando el desempeño de los empleados existentes.

A partir de los deberes y las normas que se incluyen en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué conductas son críticas y se deben evaluar. Cuando esta información no exista, o bien, sea poco clara, se elaboran normas a partir de la observación del trabajo o en revisiones con los jefes inmediatos.

b) **Medidas del desempeño.** La evaluación del desempeño requiere también de medidas del desempeño confiables. Para que estas medidas sean de utilidad, deben ser fáciles de utilizar, confiables e indicar las conductas críticas que determinan el buen desempeño.

Un aspecto de las medidas del desempeño es determinar si son objetivas o subjetivas. Las **medidas objetivas del desempeño** son las indicaciones del rendimiento en el trabajo, que otros pueden verificar. Por ejemplo, si dos supervisores observan las llamadas de una telefonista, pueden contar la cantidad de las mal marcadas. Los resultados son objetivos y verificables, ya que cada supervisora obtiene el mismo porcentaje de precisión en el marcaje de llamadas.

Las **medidas subjetivas del desempeño** son las calificaciones que no pueden ser verificadas por otras personas. Por lo general, esas medidas son las opiniones personales del evaluador. Por ejemplo: la evaluación de los modales de una operadora telefónica se realiza subjetivamente, ya que los supervisores deben utilizar sus opiniones personales con respecto a los buenos o malos modales. Puesto que la evaluación es subjetiva, la precisión suele ser baja, aun cuando el supervisor observe directamente al empleado. Siempre que sea posible, los especialistas de personal prefieren las medidas directas y objetivas del desempeño.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración moderna de personal. Fundamentos. 6ta edición. Editorial Thomson. pp 331-332.

## **2.9 PROCESO DE IMPLANTACIÓN**

Para la implantación de un sistema de evaluación del desempeño, existen cuatro fases:

### **2.9.1 FASE DE DISEÑO**

- ✓ Definición de los objetivos que se pretenden conseguir: de progreso, de apoyo, de supervisión.
- ✓ Se deciden las personas destinadas a la evaluación.
- ✓ Elección del enfoque, criterios y métodos.

### **2.9.2 FASE DE IMPLANTACIÓN**

Se establecen las bases para que tenga éxito el sistema, como por ejemplo la comunicación a los interesados, diseño del programa de formación de evaluadores, etc.

### **2.9.3 FASE DE APLICACIÓN**

Lo más importante de esta fase es la entrevista de evaluación. Sin embargo no se pueden perder de vista aspectos relacionados con el envío de cuestionarios, convocatorias, comunicación de fechas, etc.

### **2.9.4 FASE DE DESARROLLO**

Tiene como finalidad que el sistema siga fiel a los objetivos predeterminados y requeridos para la organización. En esta fase también se pueden introducir aportaciones de los evaluados, dándole de este modo mayor credibilidad y utilidad al sistema.

## **2.10 MÉTODOS DE EVALUACIÓN CON BASE EN EL PASADO**

Estos métodos tienen la ventaja de ocuparse del desempeño que ya se ha producido y que es posible evaluar. La desventaja es que el desempeño del pasado no se puede modificar. Sin embargo, la evaluación del desempeño en el pasado permite que los empleados reciban retroalimentación sobre sus esfuerzos. Tal información puede conducir a esfuerzos renovados para mejorar el desempeño.

### **2.10.1 ESCALAS DE PUNTUACIÓN**

Con este método el evaluador concede una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto. Es decir, la evaluación se basa sólo en las opiniones de la persona que confiere la calificación.

Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida con los incrementos salariales; a un total de 100 puntos, por ejemplo, corresponde 100 % del incremento potencial, a 90 puntos un incremento de 90%, y así sucesivamente.<sup>13</sup>

### **2.10.2 LISTA DE VERIFICACIÓN**

Este método de evaluación del desempeño requiere que la persona que otorga la calificación, usualmente el supervisor inmediato, seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características.

Independientemente de la opinión del supervisor (y a veces sin su consentimiento), el departamento de personal asigna calificaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores.

Estos valores permiten la cuantificación para obtener puntuaciones totales.

El valor concedido a cada aspecto se encuentra entre paréntesis para indicar que suelen omitirse en el formulario que utiliza el evaluador directo. Si la lista incluye aspectos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado.

---

<sup>13</sup> <http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto3.html>

**Tabla 1.** Lista de verificación.

Instrucciones. Marque cada uno de los conceptos que se apliquen al empleado citado.		
Nombre del empleado: _____		
Departamento: _____		
Evaluador: _____		Fecha: _____
<b>Pesos</b>	<b>Conceptos</b>	<b>Marque aquí</b>
6.5	1. El empleado trabaja tiempo extra cuando se le pide.	
4.0	2. El empleado mantiene su área de trabajo bien ordenada.	
3.0	3. Como cooperación, el empleado ayuda a otros que lo necesitan.	
4.3	4. El empleado planea su trabajo antes de iniciarlo.	
0.2	5. El empleado escucha los consejos que otros le dan, pero es raro que los siga.	
100.0	TOTAL DE TODOS LOS PESOS	

Este método tiene las ventajas siguientes: es económico, fácil de llevar a la práctica, la capacitación de los calificadores es mínima y son pocas las normas a seguir.

Las desventajas de este método incluyen la propensión a las desviaciones de los calificadores, el uso de criterios de personalidad en lugar de los del desempeño y la mala interpretación de los conceptos que aparecen en la lista de verificación.

### **2.10.3 MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS**

Uno de los más recientes enfoques de evaluación es el método de incidente crítico. En este método se solicita a la persona que hace la revisión, elabore un registro de los incidentes que ejemplifiquen la conducta positiva y negativa de quien se evalúa.

Un incidente es considerado crítico, cuando ilustra lo que el empleado ha hecho o dejado de hacer, algo que origina un éxito o un fracaso poco usual, en alguna parte del trabajo. Los incidentes críticos llevados a cabo (no opiniones o generalizaciones), aunque no todos son críticos. Los hechos críticos son las acciones del empleado que en realidad hacen que su desempeño sea notablemente efectivo o inefectivo. J. C. Flanagan afirma que este método exige que el calificador registre enunciados que describen conductas extremadamente buenas o malas de los empleados, en lo que se refiere al desempeño. Esos enunciados se denominan incidentes críticos. Por lo general, los registra el supervisor durante el periodo de evaluación de cada subordinado. Los incidentes registrados, incluyen una breve explicación de lo que sucedió.

Este método se ocupa de la conducta real del sujeto y no de sus rasgos de personalidad. De manera ideal, se le da oportunidad a la persona de evaluar, de manifestar su punto de vista sobre circunstancias del incidente y conocer el tipo de conducta que el evaluador considera importante.

#### **2.10.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Por medio de este método, un analista del departamento de personal solicita al supervisor información específica sobre el rendimiento de cada empleado. Después el analista elabora una evaluación basada en esta información. La evaluación se entrega al supervisor para que la revise, la modifique, la apruebe y la analice con el empleado calificado.

Este método es más amplio, ya que permite, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear conjuntamente con el supervisor, su desarrollo en la empresa.

Las características de este método se basan en ciertos conceptos de Guy Wadsworth:



- a) El supervisor responsable sólo puede obtener buenos resultados con personal eficaz; además, nadie más que el supervisor está en condiciones de comparar las cualidades de los empleados, mediante la observación directa de su desempeño.
- b) La mejor utilización del recurso humano depende del funcionamiento adecuado de la actividad de colocación de personal, que ejerce el supervisor.

Asimismo, el empleado se adapta bien a un puesto cuando:

- El empleado puede desempeñar satisfactoriamente sus deberes.
- El empleado está colocado en una carrera promisoriosa y su capacidad de progreso es evidente.
- El empleado se asegura que la selección de los aspirantes obedece a consideraciones lógicas.

#### **2.10.5 MÉTODO DE SELECCIÓN FORZADA**

El método de selección forzada exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen ser igualmente favorables o desfavorables. Sin embargo, las declaraciones están diseñadas para distinguir entre un desempeño exitoso y otro pobre.

El evaluador elige una declaración de cada par, sin saber cuál describe en forma correcta una conducta exitosa en el puesto.

La naturaleza de las frases o enunciados pueden tener variaciones en este sentido, hay dos formas de composición de las frases:

- a) Los bloques están formados por frases de significado positivo o negativo.

El supervisor o el evaluador, al evaluar al empleado, escogen la frase que más o menos se aplica al desempeño del empleado.

- b) Los bloques están formados apenas por frases con significado positivo. El supervisor o el evaluador, al evaluar, escoge las frases que más se apliquen al desempeño del evaluado.

### **2.10.6 ESCALA PARA LA MEDICIÓN DEL COMPORTAMIENTO**

Consiste en una serie de cinco a diez escalas verticales una por cada dimensión importante de desempeño, identificada mediante el análisis de puesto. Estas dimensiones se basan en conductas que se identifican mediante un análisis de incidentes críticos en el puesto. Los incidentes críticos se colocan junto con la escala y se les asignan valores de puntos según las opiniones de los expertos.

Por lo general, un comité que incluye a gerente y subordinados desarrolla las escalas de clasificación basada en la conducta. La tarea del comité consiste en identificar todas las características o dimensiones de interés para el puesto. Luego, se establecen anclas de conducta en forma de enunciados, para cada una de la dimensiones del puesto. Se pide a varios participantes que revisen las declaraciones del ancla y que indiquen qué dimensión del puesto ilustra cada una. Las únicas anclas que se conservan son aquéllas en que está de acuerdo al menos 70% del grupo. Por último, se anexan anclas a las dimensiones del puesto y se colocan en las escalas apropiadas de acuerdo con los valores que el grupo les asigne.

Una importante ventaja de una escala de medición basada en el comportamiento es que en su desarrollo participan empleados ajenos al departamento de recursos humanos junto con el personal de éste. La participación de los empleados puede llevar a una aceptación mayor del proceso de evaluación del desempeño y de las mediciones de desempeño que utiliza.

La principal desventaja de esta escala es que su desarrollo exige mucho tiempo y esfuerzo. Además, debido a que las escalas son específicas para cada puesto, es posible que una escala que se elabore para un puesto sirva para otro.

### **2.10.7 MÉTODO DE EVALUACIÓN EN GRUPO**

El método de evaluación en grupo permite que otras personas, además del supervisor inmediato, participen en la evaluación de los subordinados.

Un grupo de gerentes y jefes de departamento que conocen al empleado, incluyendo a su supervisor inmediato, se reúnen en conferencia con un coordinador, cuya función principal es mantener objetividad en la evaluación. Discuten la evaluación que ha sido preparada previamente por el supervisor, después de sostener una entrevista con el empleado respecto de los requisitos del puesto. Después, el supervisor tiene otra entrevista con el empleado, en la cual comentan las normas, el desempeño del empleado y cualquier acción de desarrollo requerida para mejorar el desempeño de aquél. Si bien, el supervisor tiene la responsabilidad de la evaluación bajo este método, es probable que el hecho de que la discuta con el grupo, lo estimule para ser más cuidadoso en su evaluación.

Por lo general, las evaluaciones en grupo son útiles para tomar decisiones relativas a aumentos de sueldos por méritos, ascensos y recompensas de la organización, porque pueden dar como resultado una calificación de personal bueno y malo.

## **2.11 MÉTODOS DE EVALUACIÓN CON BASE EN EL DESEMPEÑO FUTURO**

Las evaluaciones orientadas hacia el futuro, se enfocan en el rendimiento futuro, evaluando el potencial de los empleados o estableciendo objetivos de desempeño para el futuro.

### **2.11.1 ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS**

Es una filosofía ejecutiva propuesta por Peter Drucker en 1954 en que los empleados deben establecer objetivos mediante la consulta con los superiores y después utilizar tales objetivos como bases para la evaluación. La administración por objetivos es un sistema que abarca un ciclo que comienza con el establecimiento de las metas y objetivos comunes de la organización y que termina volviendo a ese punto. El sistema actúa como proceso de establecimiento de metas, en que se establecen los objetivos para la organización, para los departamentos y para cada gerente y empleado.

A fin de asegurar el éxito, la administración por objetivos debe considerarse como parte de un sistema total de dirección, no como una mera adición al trabajo gerencial.

Los gerentes deben tener la intención de facultar a los empleados para que logren sus objetivos por ellos mismos, dándoles independencia respecto de los métodos que utilizan pero al mismo tiempo responsabilizándolos de los resultados.

### 2.11.2 AUTOEVALUACIONES

La autoevaluación de un empleado constituye una técnica muy útil, si el objetivo es alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, en mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual. Si las autoevaluaciones se emplean para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

**Tabla 2.** Método de autoevaluaciones.

No.	Factores personales del empleado en la evaluación profesional	Sí	No
1	¿Posee conocimientos suficientes para el desempeño del cargo?		
2	¿Usualmente es alegre y sonriente?		
3	¿Tiene experiencia en el servicio que está ejecutando?		
4	¿Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas?		
5	¿Conoce información y procesos de producción que no deben llegar a terceros?		
6	¿Desarrolla un trabajo complejo, prestando mucha atención a las instrucciones recibidas?		
7	¿Demuestra atracción por el sexo opuesto?		
8	¿Tiene interés en aprender cosas nuevas?		
9	¿Su trabajo carece de más escolaridad?		
10	¿Puede planear, ejecutar y controlar sus tareas solo?		
11	¿Su apariencia es buena y agradable en los contactos en general?		
12	¿Demuestra concentración mental en los trabajos?		

### **2.11.3 EVALUACIONES PSICOLÓGICAS**

Algunas organizaciones (por lo general las de gran tamaño) utilizan los servicios de planta de psicólogos profesionales. Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial consiste en la evaluación del potencial del individuo y no en la determinación de su desempeño anterior.

La evaluación suele constar de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones.

### **2.11.4 EVALUACIÓN DE 360 GRADOS**

Es un enfoque amplio (combinación de evaluaciones) en el que se utilizan las autoevaluaciones así como la valoración que realizan los superiores, compañeros, subordinados, clientes y otras personas externas a la unidad de trabajo.

Estas evaluaciones buscan conseguir información acerca del desarrollo de las competencias para el puesto de trabajo de una manera objetiva y completa.

#### **2.11.4.1 PROS Y CONTRAS DE LA EVALUACIÓN DE 360 GRADOS**

##### **Pros:**

- El sistema es más amplio porque se reúnen respuestas provenientes de muchas perspectivas.
- La calidad de la información es mayor. (La calidad de los entrevistados es más importante que la cantidad).
- Puede reducir los sesgos y prejuicios porque muchas personas proporcionan la retroalimentación y no sólo una.
- La retroalimentación de compañeros y terceros puede estimular el desarrollo personal de los empleados.

## **Contras:**

- El sistema es complejo porque combina todas las respuestas.
- La retroalimentación puede ser intimidante y producir resentimientos si el empleado siente que los entrevistados se han “confabulado”.
- Puede haber opiniones encontradas, a pesar de que todas ellas sean exactas de acuerdo con el punto de vista de quien lo emite.
- El sistema requiere de capacitación para funcionar correctamente.
- Los empleados podrían coludirse o “jugar” con el sistema mediante evaluaciones mutuas que carecen de validez.
- Los evaluadores podrían no asumir la responsabilidad de sus actos si sus evaluaciones son anónimas.

## **2.12 LOS ERRORES DE MEDICIÓN MÁS COMUNES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Para ser significativo, un sistema de evaluación debe ser confiable, proporcionar resultados coherentes cada vez que se utilice, y válido, medir realmente a las personas con base en el contenido pertinente de un puesto de trabajo. Varios errores de medición pueden amenazar la confiabilidad o la validez de las evaluaciones del desempeño.

- **Error del efecto halo:**

Ocurre cuando una persona califica a otra en varias dimensiones diferentes y le otorga una calificación similar en cada una de ellas se presenta un **error del efecto halo**. Una variante la constituye el *error del criterio particular*, en el cual solamente uno de los diferentes aspectos del desempeño se examina por completo.

- **Error por indulgencia/severidad:**

— **Error por indulgencia:** es la tendencia a otorgar calificaciones relativamente altas virtualmente a todas las personas.

- **Error por severidad:** ocurre cuando un evaluador tiende a otorgarle a todos una calificación baja.

El problema en ambos casos es la discriminación inadecuada entre los empleados de buen desempeño y los empleados de bajo desempeño.

- **Error de tendencia central:**

Ocurre cuando los administradores agrupan a todos en la categoría media o promedio. Esta tendencia da la impresión de que no hay personas con un muy buen desempeño ni con un muy mal desempeño en las dimensiones que están siendo evaluadas.

- **Error de diferenciación baja:**

Ocurre cuando el evaluador se restringe a sí mismo a una pequeña parte de la escala de calificación.

- **Error por novedad:**

Ocurre cuando un evaluador permite que acontecimientos recientes influyan en la calificación del desempeño de acontecimientos anteriores. Por ejemplo, el caso de un empleado que siempre llega puntualmente, pero que el día anterior a la evaluación tiene una hora de retraso. El empleado es evaluado como impuntual debido a un retardo incidental que ensombrece su puntualidad.

- **Error por prejuicio personal:**

Ocurre cuando un evaluador permite que prejuicios específicos, como son los raciales, por edad o de género intervengan en la evaluación del desempeño. Por ejemplo, un evaluador puede intencionalmente otorgar calificaciones más altas a los empleados blancos que a los de otras razas. En este caso, la evaluación del desempeño refleja un prejuicio racial.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Op. Cit 2. Schermerhorn. Hunt. Osborn. Comportamiento organizacional. Editorial Limusa Wiley. pp. 142-143.

## **2.13 ENTREVISTA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Con el fin de facilitar la creación de un ambiente propicio para la entrevista es necesario ir creando una “cultura de evaluación de resultados”, así como comunicar oportunamente a todas las áreas y niveles el propósito y los objetivos particulares de la entrevista de evaluación, las modalidades de su operación, la periodicidad y los resultados expresados de la misma.

Cuando no existen experiencias previas el entrevistado puede adoptar comportamientos defensivos.

Una faceta esencial de este tipo de entrevista es el establecimiento de un buen *rapport*. Es necesario tranquilizar al entrevistado, pero no darle pautas de respuesta, sino dejar que se exprese libremente. Será indispensable que tal entrevista se desarrolle en forma dirigida; esto es, limitándose el entrevistador a guiar la conversación hacia las áreas de interés y obteniendo todo el material del entrevistado. Esto resulta esencial porque es aquél quien debe ser consciente del contenido de la entrevista.

Probablemente el entrevistado omita algún tema importante o aporte datos que no coincidan con los que el supervisor tenga. En el primer caso, es prudente preguntar acerca de lo no mencionado, y en el segundo hacerle saber que no coinciden los datos con las afirmaciones del entrevistado así como preguntar cuál puede ser la razón de esto.

Para que esta técnica se desarrolle normalmente es muy importante que el supervisor se limite a analizar y comprender o a señalar discrepancias. Es también importante no juzgar ni criticar. Aunque el jefe tenga bastante información acerca de la conducta del empleado; debe dejar que sea él quien vaya dando el material, guiándolo en los casos en los cuales no lo obtenga espontáneamente. El espíritu de esta entrevista es de cooperación y cordialidad. Se trata de una conversación en la que ambos colaboran para alcanzar fines comunes.



## **Objetivos:**

- I. Proporcionar retroalimentación al trabajador en relación con los adelantos efectuados.
- II. Darle a conocer las áreas de oportunidad para su desarrollo personal y profesional.
- III. Brindarle asesoría sobre las maneras de mejorar su actuación.
- IV. Establecer nuevas metas y resultados de manera conjunta.

### **2.13.1 DESARROLLO DE LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN**

- a) Después de realizar un *rapport* adecuado, el jefe inmediato del trabajador debe pedirle que haga un análisis completo de las responsabilidades de su puesto o trabajo, con las habilidades y resultados requeridos. El jefe debe confrontar los datos y guiar la exposición.
- b) El jefe debe solicitar al empleado el análisis de su propio desempeño y la comparación con la misión y los objetivos de su puesto y/o con su evaluación anterior y los objetivos fijados.
- c) Igualmente, es conveniente pedirle que resuma sus facultades y áreas de oportunidad y, basándose en ello, elaborar un inventario de metas, acorde con la realidad, el cual implique superación y cuyo progreso pueda ser verificado. Es importante también solicitar una fecha razonable para su cumplimiento.
- d) Debe fijarse un término para llevar a cabo una nueva entrevista en la que se analicen los frutos de la presente.

Cuando se realice la entrevista de evaluación con objeto de preparar al empleado para ascender o para ser transferido, debe pedirse que analice el puesto o trabajo nuevo, en vez del actual y, en función de él, resumir sus facultades, habilidades y áreas de oportunidad; por lo demás, la entrevista lleva un desarrollo semejante.

Algunos beneficios obtenidos mediante la entrevista de evaluación son: mejora la comunicación; se produce un común acuerdo entre jefe y colaborador, pues ambos “hablarán el mismo idioma” en lo que se refiere a objetivos y responsabilidades esperadas; permite al empleado explicar anomalías y confusiones generadoras de un concepto equivocado respecto al desempeño; el trabajador se siente también más satisfecho pues sabe que se interesan por su trabajo y por su futuro; la entrevista se convierte en un importante factor para motivar a los empleados y permite preparar nuevos candidatos a puestos más importantes, que quizá de otro modo fueran difíciles de ocupar.

Lo que no se puede medir o clasificar no puede evaluarse, y sin este ingrediente tampoco puede mejorarse. La mejora continua es uno de los requerimientos fundamentales para la competitividad organizacional en sus diversos aspectos.

La evaluación del desempeño como mecanismo de retroalimentación (feedback) a disposición del personal y del jefe inmediato para evaluar el logro de objetivos de acuerdo con estándares de desempeño (calidad, tiempo, costo, etc.) previamente determinados, será un mecanismo de promoción para el reforzamiento y el reconocimiento en sus diversas modalidades (económicas, psicológicas y sociales); está también encaminada a la corrección oportuna de desviaciones.

En este contexto, la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización es una de las competencias de la efectividad gerencial y cumplirá mejor sus propósitos en tanto los directivos y los demás tengan una visualización integral de la misma, de la filosofía que la sustenta así como de sus objetivos, su tecnología y sus herramientas.

#### **2.14 PROGRAMA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

CompStar Appraiser Plus es un programa de computadora diseñado para proporcionar asistencia a todos los participantes en el proceso de evaluación del desempeño: empleados, administradores, jefes de departamento y supervisores.

El programa utiliza una base de datos del empleado que incluye información sobre sueldo, categoría del puesto para la igualdad de oportunidades en el empleo, fechas de las evaluaciones anterior, actual y siguiente, etc. el evaluador selecciona un nombre de la base de datos y posteriormente elige conductas de trabajo, metas, planes de desarrollo, resumen de evaluación y áreas relacionadas. El programa proporciona escalas de calificación y espacios para comentarios. También incluye un registro del desempeño que permite ver en cualquier momento la información contenida. Se mantiene una alta seguridad.<sup>15</sup>

## **2.15 MEJORAS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Pasos para mejorar la evaluación del desempeño:

1. Capacitar a los evaluadores para que comprendan la lógica del proceso de evaluación y descubran las fuentes de error en la medición.
2. Asegurarse de que los evaluadores observen a los evaluados de manera continua y regular y no traten de limitar todas sus evaluaciones al periodo de evaluación formalmente definido, por ejemplo cada seis meses o cada año.
3. No hacer que el evaluador tenga que valorar a demasiados empleados. La capacidad para identificar diferencias de desempeño decae, y se fatigará cuando tenga que evaluar a muchas personas.
4. Asegurarse de que las dimensiones y estándares del desempeño estén establecidos claramente y que estos últimos no estén contaminados ni presenten deficiencias en la medida de lo posible.
5. Evitar términos como *promedio*, debido a que los evaluadores reaccionan de manera diferente ante ellos.<sup>16</sup>

## **2.16 BASES LEGALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

- La evaluación debe basarse en un análisis de los requerimientos del puesto de trabajo tal y como se reflejan en los estándares de desempeño.

---

<sup>15</sup> Op. Cit 3. Schermerhorn. Hunt. Osborn. Comportamiento organizacional. Editorial Limusa Wiley. pp. 137.

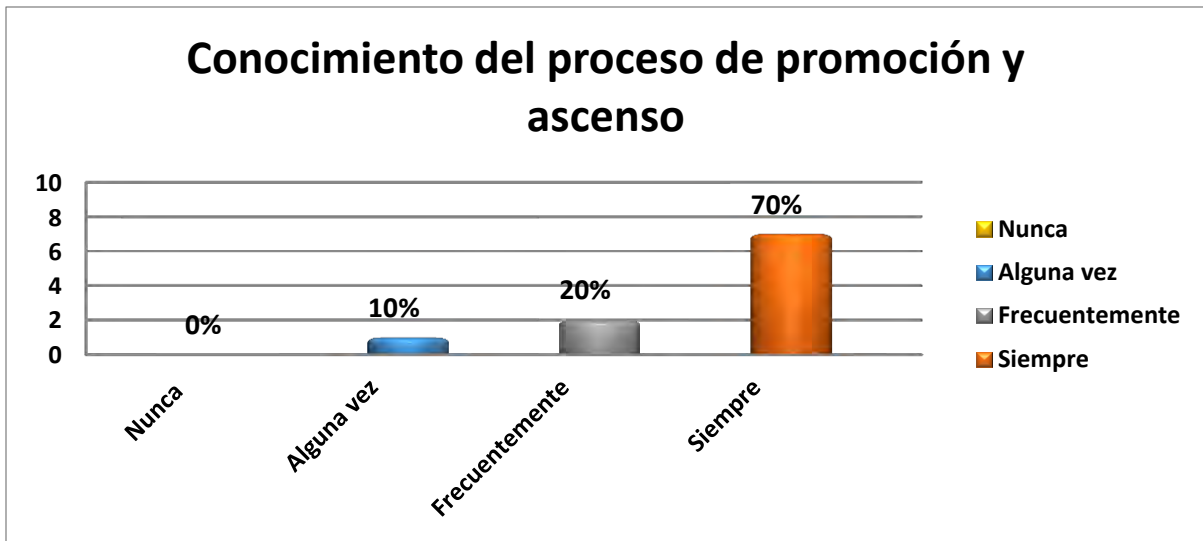
<sup>16</sup> Op. Cit 4. Schermerhorn. Hunt. Osborn. Comportamiento organizacional. Editorial Limusa Wiley. pp. 144

- La evaluación es apropiada solamente cuando los empleados comprenden claramente los estándares de desempeño.
- Se deben utilizar dimensiones individuales claramente definidas en lugar de mediciones globales.
- Las dimensiones deben tener un fundamento conductual y apoyarse en una evidencia observable.
- Si se utilizan escalas de calificación, los nombres abstractos de los rasgos, como “lealtad”, deben evitarse a menos que puedan definirse en términos de conductas observables.
- Las escalas de base conductual deben ser breves y lógicamente coherentes.
- El sistema debe estar validado y ser seguro psicométricamente, al igual que las calificaciones otorgadas por los evaluadores individuales.
- Debe existir un mecanismo de apelación en el caso de que el evaluador y el evaluado estén en desacuerdo.<sup>17</sup>

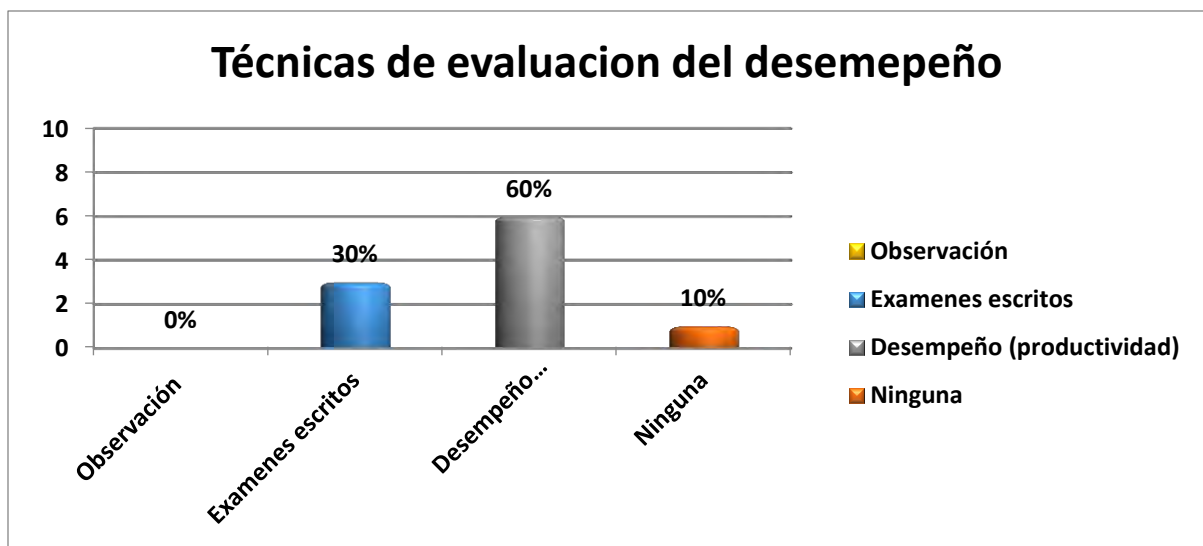
---

<sup>17</sup> Ibídem 1. Schermerhorn. Hunt. Osborn. Comportamiento organizacional. Editorial Limusa Wiley. pp. 144

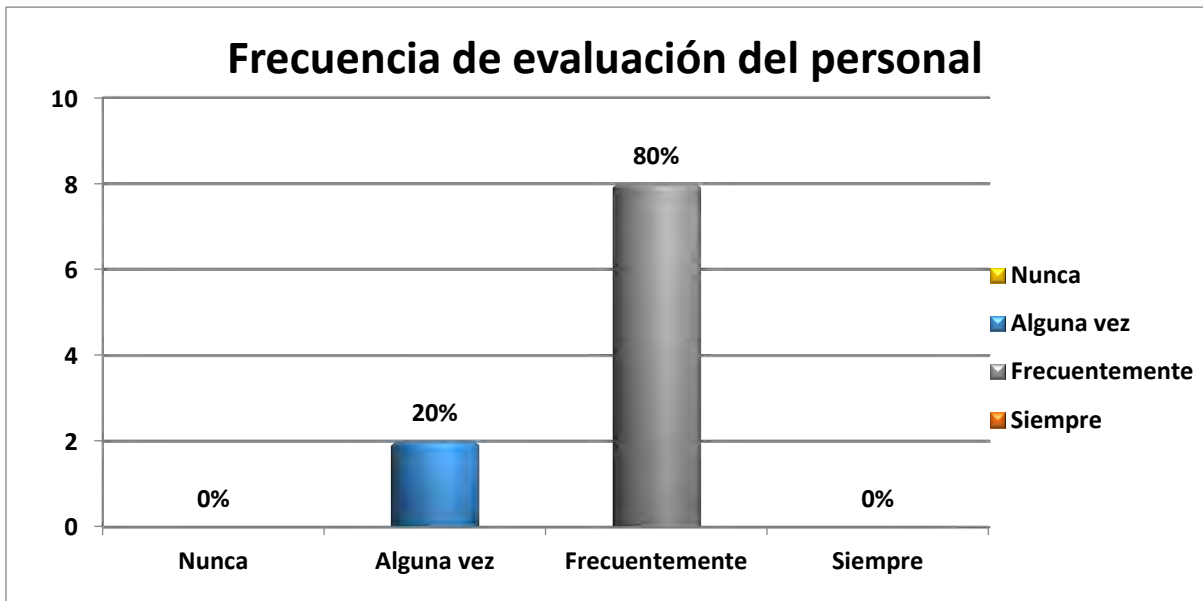
### 3 CAPITULO III. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN



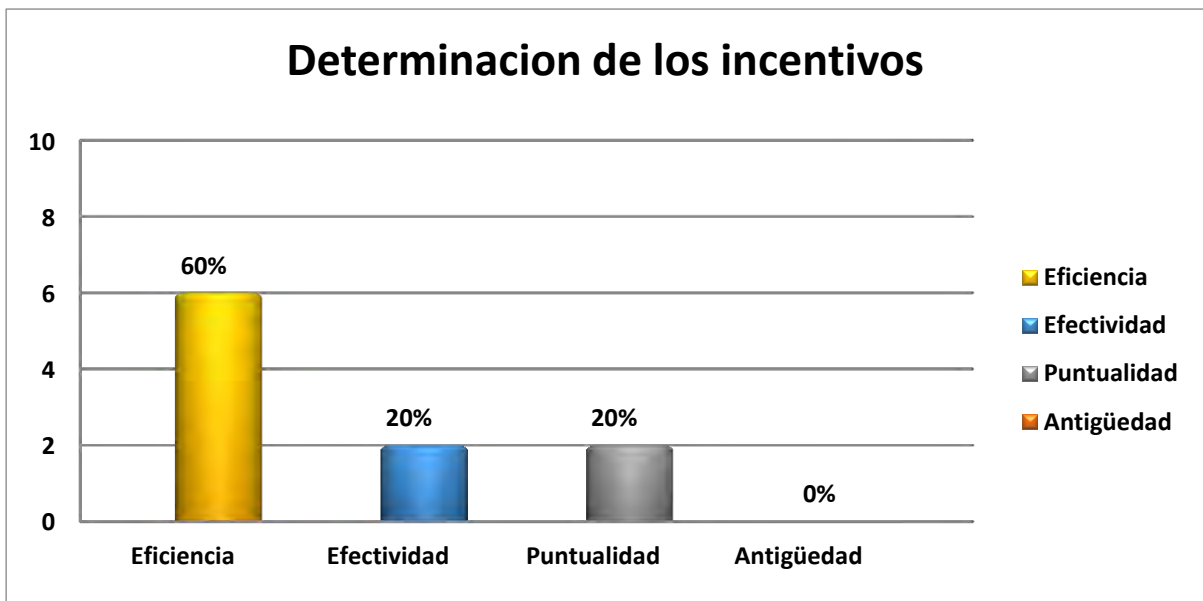
Esta primera grafica nos muestra que el personal de la empresa Cake Town está muy familiarizado con el proceso de promoción y ascenso (70%) es decir, que los empleados están conscientes del proceso y de qué forma se lleva a cabo. Un 20% considera que frecuentemente se lleva a cabo esta actividad. Por otro lado solamente un 10% manifiesta que alguna vez se le proporciono esta información.



En esta gráfica podemos observar que el 60% de los empleados han sido evaluados o calificados mediante su desempeño (productividad), un 30% ha sido evaluado por medio de exámenes escritos y un 10% no ha sido evaluado debido al corto periodo que lleva en la empresa.

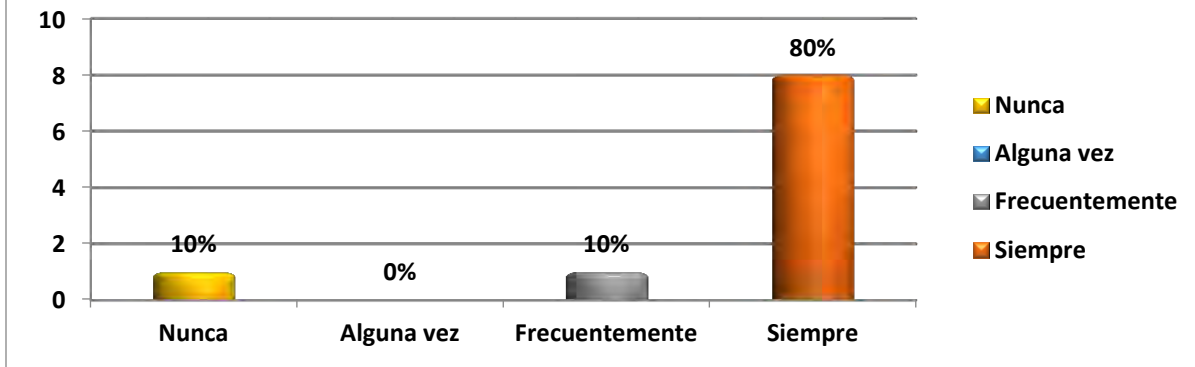


En los resultados obtenidos de esta gráfica se puede observar que el 80% del personal de la empresa considera que frecuentemente son evaluados para medir su desempeño; por otro lado un 20% considera que alguna vez son evaluados. Por lo tanto esto indica una tendencia positiva con respecto a la aplicación de pruebas del desempeño a los empleados de la empresa Súper Che.



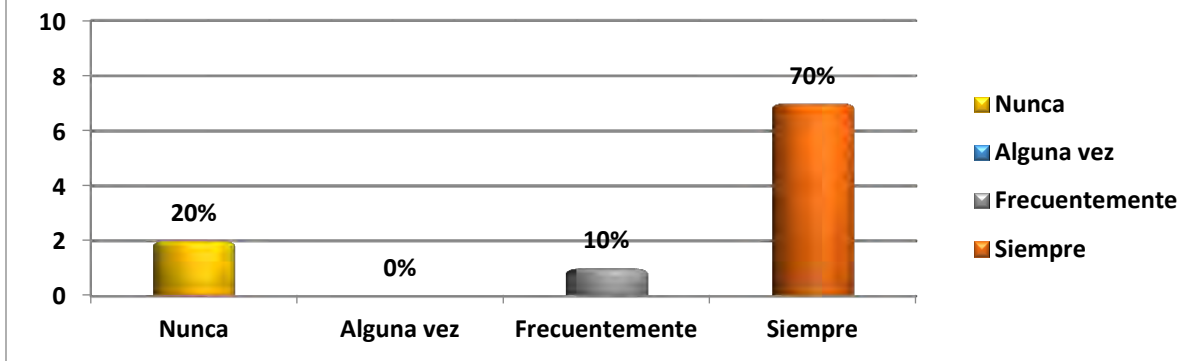
Podemos observar que más de la mitad de los empleados (60%) han sido calificados bajo el factor de eficiencia para determinar los incentivos del personal. Por otro lado los factores de efectividad y puntualidad tienen el 20% respectivamente de acuerdo a la opinión de los empleados.

## Conocimiento de las expectativas del desempeño



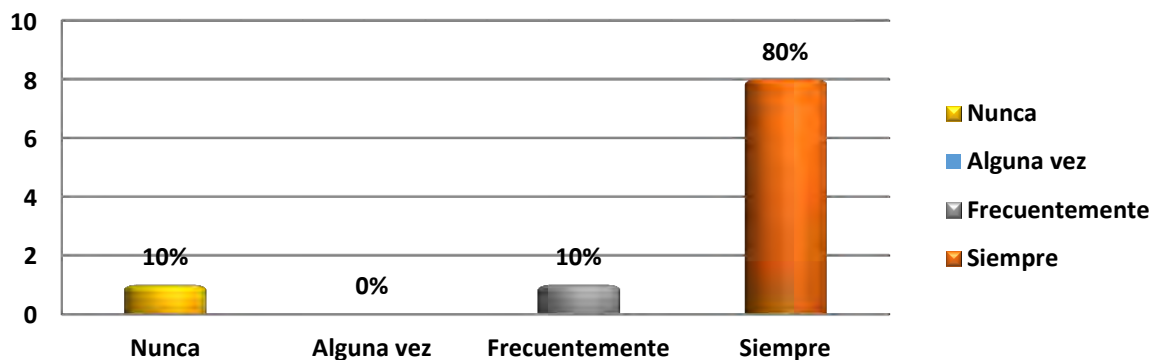
Esta gráfica nos muestra que la mayoría de los empleados (80%) tienen presente cuáles son las expectativas que espera la empresa para que lleven correctamente sus funciones laborales. Un 10% de los mismos, considera que frecuentemente se les ha informado sobre las expectativas a cumplir en su puesto de trabajo. Sin embargo el 10% restante ha respondido que nunca ha sido notificado sobre las expectativas que tiene la empresa sobre el desempeño del personal.

## Acceso a los resultados de la evaluación del desempeño



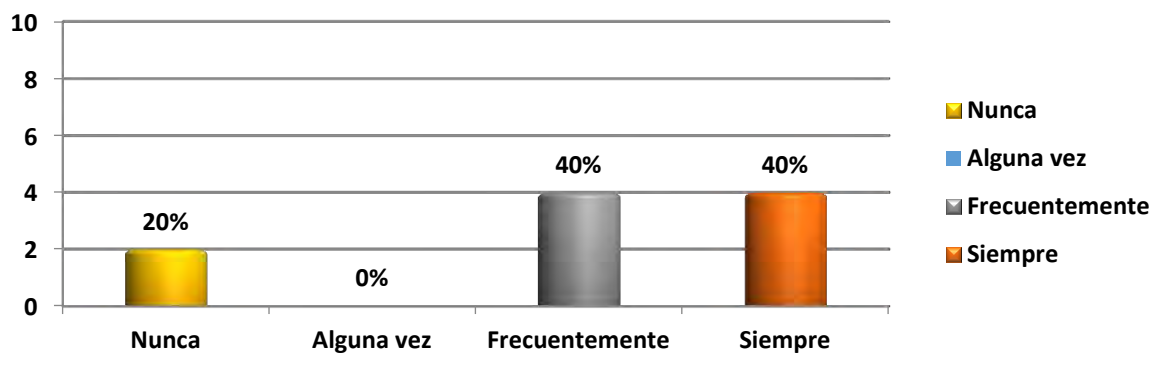
En esta gráfica se observa que la mayoría del personal (70%) contestó que siempre tiene acceso a los resultados del proceso de evaluación del desempeño. Un 10% contestó que frecuentemente; por lo tanto se pueden concluir que el 80% de los empleados respondió positivamente a este cuestionamiento. Sin embargo un 20% indicó que nunca ha tenido acceso a los resultados del proceso de evaluación del desempeño.

## Evaluación del desempeño como medio para motivar



El 80% de los empleados cree que siempre el proceso de evaluación del desempeño funciona como un medio para motivar y desarrollar las capacidades del personal, además que lo consideran como un medio más justo y objetivo para evaluar sus habilidades, el 10% considera que frecuentemente funciona como una herramienta motivadora y el 10% restante siente que nunca funciona como un motivador.

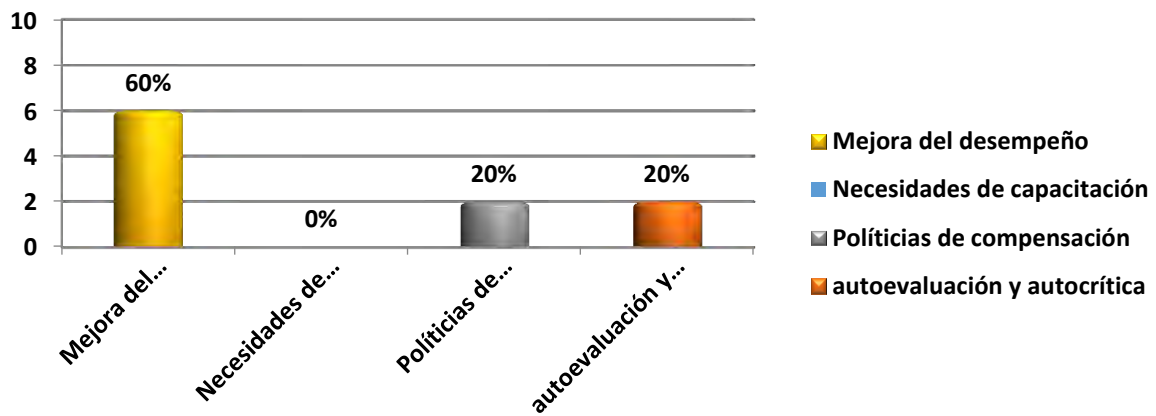
## Relacion entre las técnicas de evaluación del desempeño con respecto al puesto laboral



En esta gráfica se observa que el 40% de los empleados consideran que siempre tienen relación las técnicas de evaluación del desempeño con su puesto de trabajo, otro 40% piensa que frecuentemente estas técnicas están relacionadas con su puesto, mientras que un 20% considera que nunca han tenido relación las técnicas utilizadas para medir el desempeño laboral con las funciones o el puesto de trabajo al que están a cargo.

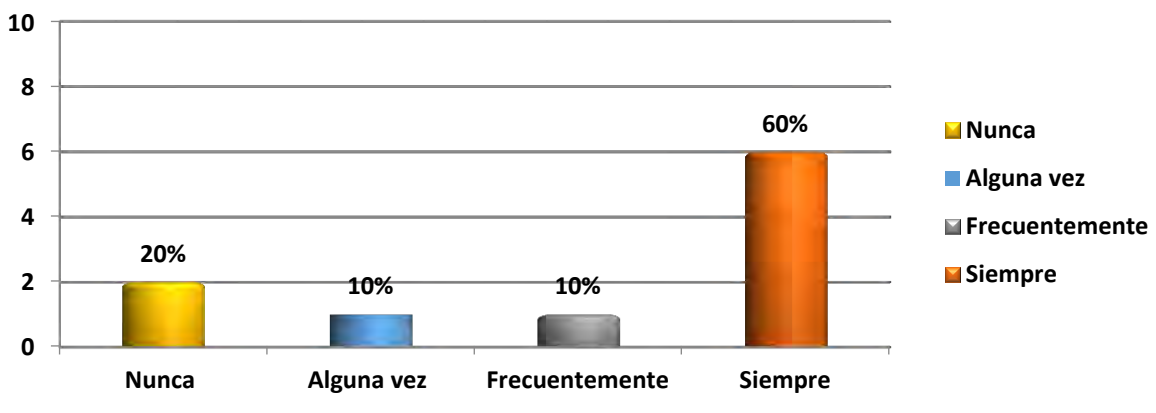


## Ventajas más importantes de la evaluación del desempeño



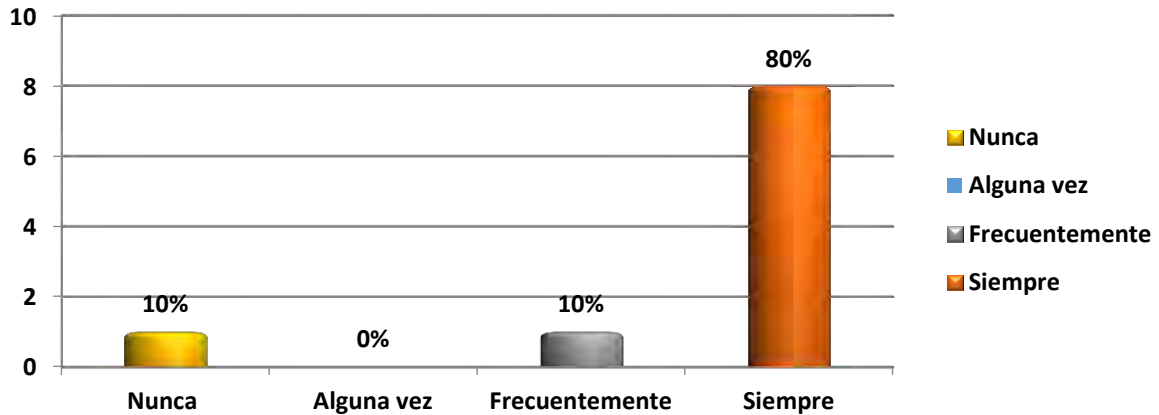
Los resultados obtenidos de este cuestionamiento dan como resultado de acuerdo a la opinión de los empleados de la empresa Súper Che que el 60% cree que la ventaja más importante y significativa de evaluar al personal es la mejora del desempeño para cumplir con sus funciones correctamente; así como un 20% considera que son las políticas de compensación y el último 20% piensa que la ventaja más importante es la autoevaluación y autocrítica.

## Se ha enterado de los ascensos o promociones



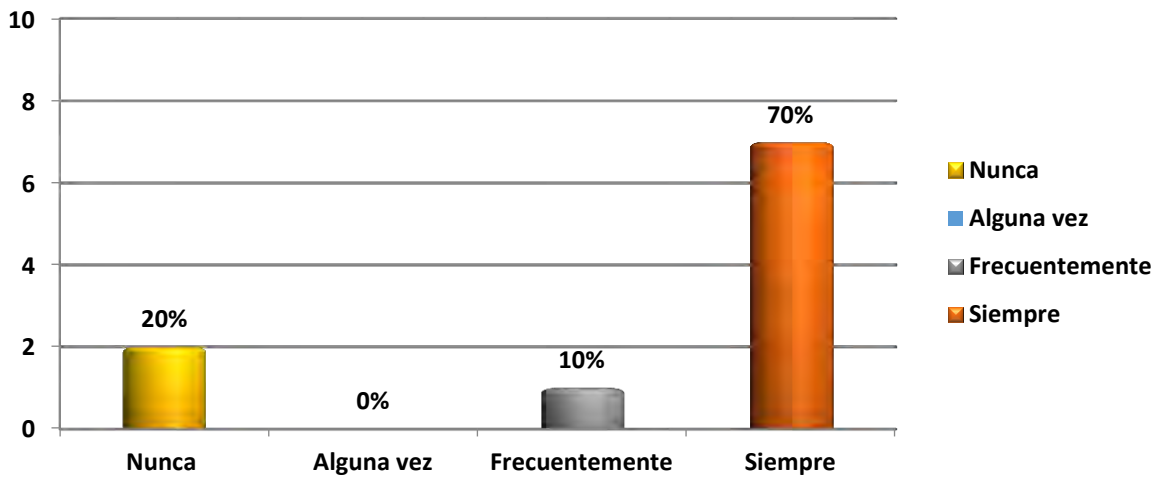
En la gráfica se puede apreciar que más de la mitad de los empleados (60%) siempre se han enterado del procedimiento en materia de ascensos o promociones, un 10 % contestó que frecuentemente, otro 10% afirmó que alguna vez ha visto llevarse a cabo este proceso. Sin embargo un 20% opino que nunca se han percatado del proceso de ascensos.

## Considera sana la competencia de habilidades para evaluar el desempeño



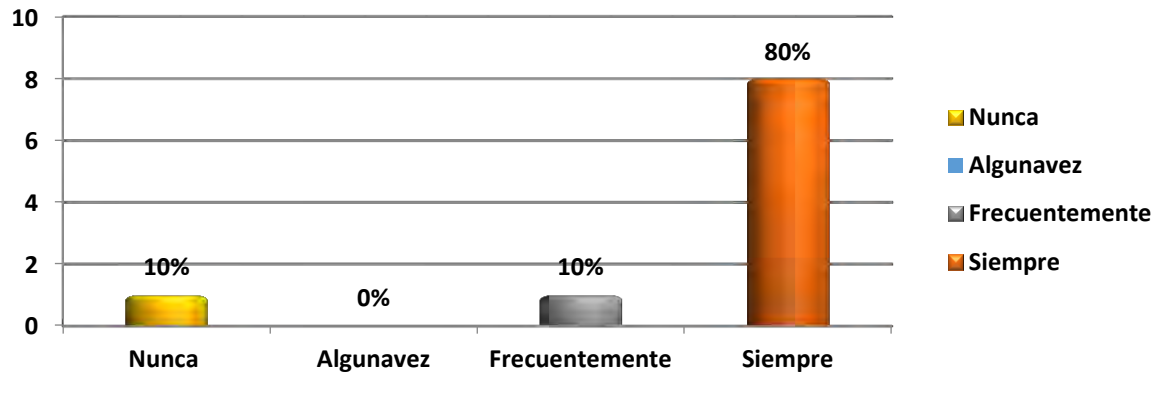
Podemos observar que el 80% de los empleados consideran sana la competencia de habilidades para calificar el desempeño, el 10% opina que frecuentemente es una actividad sana y objetiva y el 10% restante considera que nunca es sana la competencia de habilidades. Por lo tanto, el 90% de los empleados consideran sana la competencia de habilidades para medir su desempeño laboral.

## Reconocimiento por el logro del personal



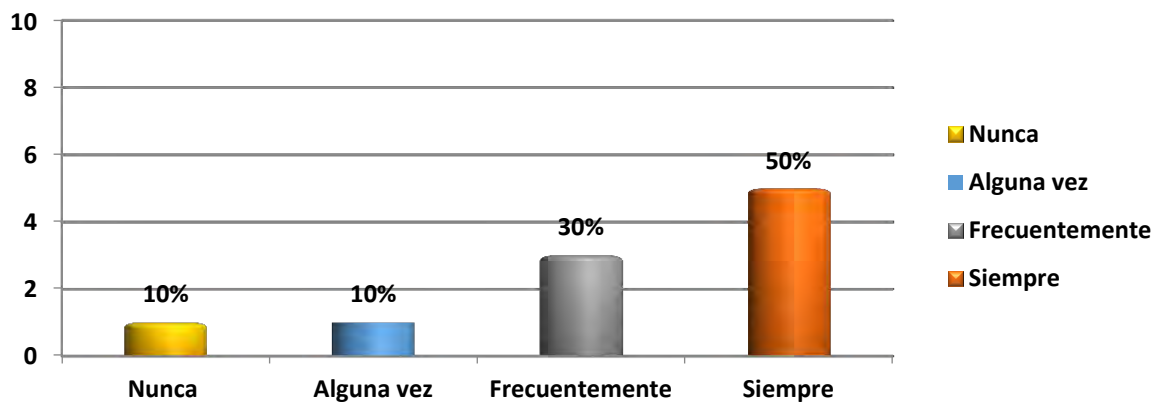
Más de la mitad del personal de la empresa (70%) opina que siempre se reconoce el logro de las metas logradas por parte de la empresa, un 10% cree que frecuentemente se reconoce este rubro y el último 20% piensa que nunca han recibido algún reconocimiento por parte de la empresa.

## Considera que el proceso de evaluación tiene un impacto positivo en su rendimiento



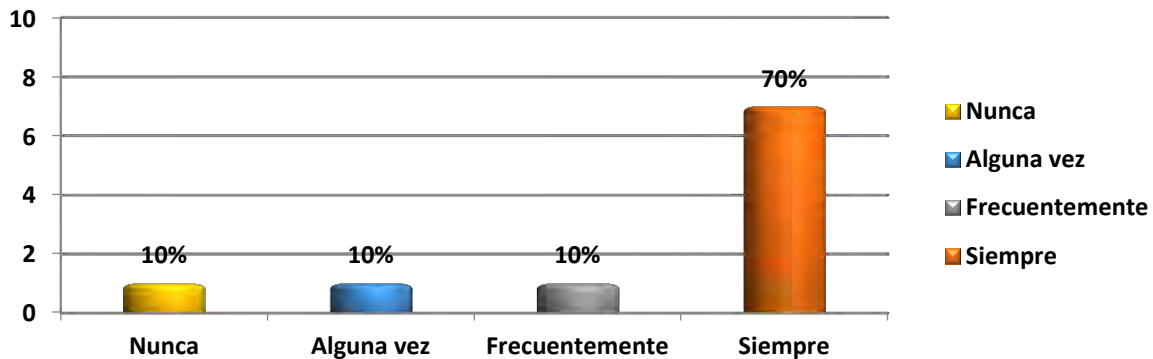
En esta gráfica se puede observar que el 80% de los empleados opinan que el proceso de evaluación del desempeño tiene un impacto positivo en su productividad, un 10 % piensa que frecuentemente les ayuda a mejorar su rendimiento, mientras que el último 10% juzga que el proceso de evaluación del desempeño nunca ha tenido un impacto efectivo en su rendimiento.

## Comentarios sobre el desempeño laboral



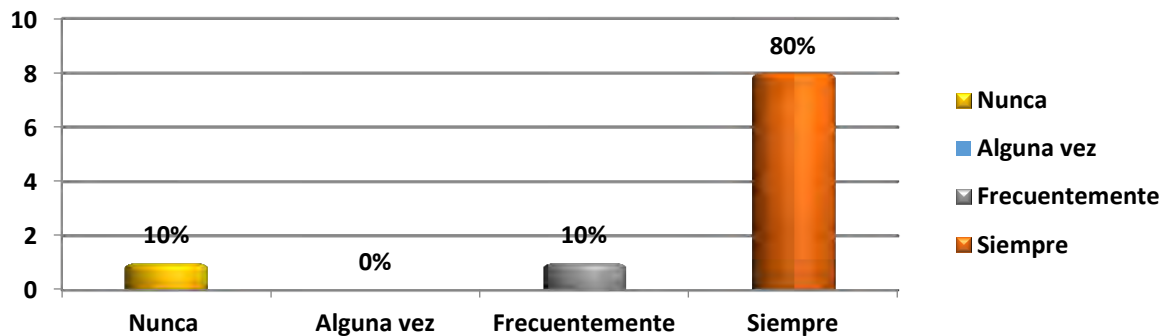
La mitad de los empleados consideran que siempre reciben comentarios sobre el desempeño laboral, el 30% piensa que frecuentemente, un 10% opina que alguna vez ha recibido este tipo de comentario y el otro 10% cree que nunca ha recibido comentarios sobre su desempeño. Por lo tanto, el 80% del personal ha recibido comentarios que le proporcionan un parámetro para verificar si están llevando a cabo correctamente sus funciones.

## Estándares para llevar a cabo un buen desempeño en el puesto de trabajo



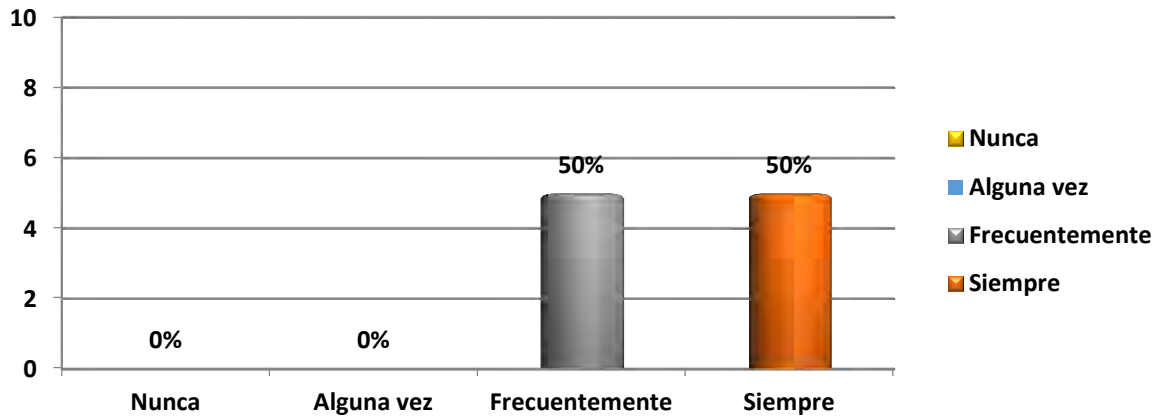
El 70% del personal considera que siempre cuenta con estándares establecidos por la empresa para llevar a cabo un buen desempeño laboral, un 10% piensa que frecuentemente se cubre este rubro, un 10% cree que alguna vez se lleva a cabo la asignación de estándares y otro 10% opina que nunca se cumple con la obligación de dar a conocer los estándares a su puesto de trabajo. Por lo que, el 80% expreso que si cuentan con estándares para llevar a cabo un buen desempeño laboral.

## Proceso de evaluación del desempeño como medio para detectar y corregir errores



Se puede observar que la mayoría de los empleados (80%) opinan que el proceso de evaluación del desempeño siempre funciona como un medio para detectar y corregir errores, un 10% cree que frecuentemente y otro 10% considera que nunca ha funcionado como un medio para detectar errores. Por lo tanto el 90% se inclina a que el proceso de evaluación del desempeño sirve como una herramienta para detectar y corregir errores.

## Proceso de evaluación del desempeño como medio para desarrollarse en el ámbito personal



En esta gráfica podemos observar que la mitad del personal (50%) considera que el proceso de evaluación del desempeño siempre actúa como un medio para desarrollarse personalmente, el otro 50% opina que frecuentemente funciona para el ámbito personal. Por lo que es importante destacar que el 100% de los empleados piensan en la evaluación del desempeño como en un medio para mejorar en el ámbito personal y elevar su estilo de vida.

### 3.1 LISTA DE HALLAZGOS

<b>A.</b>	El 70% del personal está muy familiarizado con el proceso de promoción y ascensos que aplica la empresa.
<b>B.</b>	El 60% del personal considera que son evaluados por medio de su desempeño (productividad).
<b>C.</b>	El 80% de los encuestados opina que frecuentemente se lleva a cabo la aplicación de evaluaciones del desempeño.
<b>D.</b>	La tarea de dar a conocer las expectativas a los empleados es una práctica común ya que el 80% del personal opina que siempre se dan a conocer.
<b>E.</b>	La mayoría del personal (80%) considera que la evaluación del desempeño siempre funciona para motivar o incentivar.
<b>F.</b>	De acuerdo a la determinación de la ventaja más importante de la evaluación del desempeño, el 60% piensa que es la mejora del desempeño.
<b>G.</b>	El 80% de los encuestados considera sana la competencia de habilidades para evaluar el desempeño del personal.
<b>H.</b>	El 70% del personal opina que siempre se ha reconocido el logro de los objetivos alcanzados.
<b>I.</b>	La mayoría del personal (80%) coincide en que el proceso de evaluación del desempeño ha tenido un impacto positivo en su rendimiento.
<b>J.</b>	El 80% de los encuestados considera que la evaluación del desempeño siempre funciona como una herramienta para detectar y corregir errores.

### 3.2 REPORTE DE RESULTADOS

A continuación se presenta el análisis que relaciona los resultados de las diversas variables.

Los empleados tienen conocimiento pleno acerca del proceso de evaluación del desempeño ya que el 70% de los encuestados respondió que siempre están informados sobre dicho proceso, mientras que otro 20% contestó que frecuentemente y solo un 10% que alguna vez.

Las técnicas utilizadas para evaluar el desempeño del personal generalmente están repartidas en dos, las cuales son:

- Productividad mediante la medición del desempeño (60%)
- Exámenes escritos (30%)

En su mayoría, el personal de la empresa (80%) considera que frecuentemente se evalúa el desempeño.

En lo que respecta a la determinación de los incentivos el 60% opino que se diagnostican de acuerdo al grado de eficiencia en que se realizan las actividades, mientras que el otro 40% considero que se determinan en base en la efectividad y puntualidad.

Para la mayoría del personal de la empresa (80%) le dieron a conocer las expectativas que tiene la empresa sobre su desempeño.

El 70% de los empleados coinciden en que siempre tienen acceso a los resultados del proceso de evaluación del desempeño; pero un 20% de los encuestados opino que nunca han tenido acceso a los resultados esto es debido a que son empleados que no tienen mucho tiempo dentro de la empresa (1-3 meses), por lo tanto no han participado en las evaluaciones del desempeño.

Con lo que respecta a la evaluación del desempeño como un medio para motivar o incentivar la mayoría de los encuestados (80%) coinciden en que siempre cumple dicha función.

De acuerdo al 40% del personal las técnicas de evaluación siempre están relacionadas con el puesto de trabajo, otro 40% opina que frecuentemente; es decir que el 80% está de acuerdo en que las técnicas de evaluación del desempeño se relacionan directamente con el puesto de trabajo.

El 60% de los empleados piensa que la principal ventaja de evaluar al personal es la mejora del desempeño; pero nadie de los encuestados detecto las necesidades de capacitación como una ventaja, por lo que hay un contraste con respecto a la pregunta ¿Considera el proceso de evaluación del desempeño como un medio para detectar y corregir errores? ya que el 80% de los encuestados opino que la evaluación del desempeño siempre funciona para detectar y corregir errores, los cuales son propósitos de la detección de necesidades de capacitación.

El 60% de los encuestados expreso que siempre saben y conocen que se lleven a cabo ascensos o promociones en el personal, un 10% opino que frecuentemente, otro 10% que alguna vez y solamente un 20% dijo que nunca lo cual es originado debido a que este personal tiene un corto periodo laborando dentro de la empresa por lo que todavía no está muy familiarizado con el proceso de promoción y ascensos.

Un 80% del personal considera que siempre es sana la competencia de habilidades para evaluar el desempeño del personal ya que consideran que es una medida más objetiva de llevar a cabo los ascensos o en su caso los incentivos.

Con respecto al reconocimiento del logro del personal un 70% considera que siempre se lleva a cabo esta función, mientras que un 10% opina que frecuentemente, es decir un 80% está de acuerdo en que se reconoce el logro de los objetivos, dicho cuestionamiento coincide con la pregunta ¿Ha recibido comentarios sobre el desempeño laboral? ya que un 50% siempre ha recibido comentarios por parte de su superior, un 30% piensa que frecuentemente. Por lo tanto un 80% ha sido parte de esta práctica, la cual es considerada como una medida de retroalimentación.



La mayoría del personal (80%) considera que el proceso de evaluación del desempeño tiene un impacto positivo en su rendimiento dado que aprende a llevar a cabo sus actividades eficientemente.

La mayoría del personal (70%) siempre conoce y está informado sobre los estándares para llevar a cabo un buen desempeño en su puesto laboral, un 10% piensa que frecuentemente se realiza esta actividad, otro 10% que alguna vez, mientras que el último 10% dijo que nunca ha sido informado para darle a conocer los estándares con que debe desenvolverse.

La mitad del personal considera que el proceso de evaluación del desempeño siempre actúa como una medida para desarrollarse personalmente, mientras que la otra mitad respondió que frecuentemente. Por lo que, el 100% está de acuerdo en que la evaluación del desempeño funciona como un medio para desarrollarse en el ámbito personal y no solamente en el laboral.

### 3.3 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS:

La hipótesis afirma:

- Si no existe un proceso de evaluación del desempeño entonces no se puede medir con certeza si los empleados de la empresa Cake Town son candidatos a promoción, ascensos, transferencias, incentivos, o bien capacitación.

Para la comprobación de la hipótesis se cuenta con la investigación realizada y por consiguiente con los datos obtenidos mediante la interpretación de las gráficas. Ya que de acuerdo a los resultados proporcionados se puede ver claramente que dichos resultados respaldan y refuerzan la hipótesis propuesta.

Ya que la mayoría del personal opina que el proceso de evaluación del desempeño es un medio más justo y objetivo para determinar los ascensos, promociones, incentivos, etc. Esto se ve reflejado en los cuestionamientos ¿Su jefe le informo cual es el proceso de promoción y ascensos en la empresa? En donde el 90% de los encuestados afirmo conocer los detalles sobre dicho proceso.

También se destaca el cuestionamiento ¿En base a que se determinan los incentivos del personal de la empresa? En donde el 60% determino que son en base al factor de eficiencia y el 40% restante se dividió en partes iguales entre los factores de efectividad y puntualidad. Esto quiere decir, que los empleados tienen pleno conocimiento sobre el proceso de ascensos o promociones y conocen en base a que se determinan esos ascensos. Lo cual permite afirmar de acuerdo a los resultados obtenidos que es necesario contar con un sistema de evaluación del desempeño el cual ayuda a determinar de manera objetiva y clara los procedimientos de recompensas dentro de la empresa. Además de que la mayoría del personal (80%) considera que siempre es sana la competencia de habilidades para evaluar el desempeño; por lo que, se reafirma como un medio justo y objetivo.

Por lo tanto, la hipótesis ha quedado comprobada plenamente.

### 3.4 CONCLUSIONES

Después de haber realizado la investigación y la debida interpretación de datos se puede concluir lo siguiente:

La empresa Cake Town está bien preparada y cuenta con un proceso establecido de evaluación del desempeño en el cual lo empleados están informados sobre dicho proceso; así como también los aspectos que se evalúan o califican. Las gráficas sobre el “conocimiento del proceso de promoción y ascensos”, la de “considera que el proceso de evaluación del desempeño tiene un impacto positivo en su rendimiento” y la de “en base a que se determinan los incentivos del personal” muestran los siguientes resultados

- ❖ El 90% está de acuerdo en que ha sido informado sobre el proceso de promoción y ascensos que maneja la empresa
- ❖ El 60% coincide que durante las evaluaciones el principal factor a medir es la eficiencia con que se realizan las actividades.
- ❖ Y el 90% considera que el proceso de evaluación del desempeño tiene un impacto positivo en su rendimiento.

Por lo tanto estos resultados proporcionan confiabilidad, validez y aprobación por parte del personal de la empresa ya que consideran que es necesario contar con una evaluación del desempeño que determine los beneficios que ofrece la empresa como: promociones y ascensos, incentivos, mejoras de rendimiento, etc.

Por otra parte los empleados consideran al proceso de evaluación del desempeño como una herramienta motivadora, ya que señalan que siempre les ayuda a mejorar su productividad, además de que lo consideran como un instrumento que les ayuda a desarrollarse mejor en el ámbito personal ya que de acuerdo a los resultados obtenidos el 100% lo ve como una oportunidad para desarrollarse personalmente y no solamente laboralmente.

Se logró cumplir satisfactoriamente el logro del objetivo general de la investigación al determinar cuales consideran las ventajas más importantes de la evaluación del desempeño, así como las principales necesidades que satisface dicho proceso. En donde de acuerdo a los resultados obtenidos las principales ventajas de la evaluación fueron:

- La mejora del desempeño (60%), la cual la consideran como la ventaja principal ya que les ayuda a mejorar su productividad.
- Las políticas de compensación (20%), como una ventaja secundaria, ya que opinaron que esta ventaja es una consecuencia derivada del proceso de evaluación y que determinan sus superiores.

En general el proceso de evaluación del desempeño que lleva acabo la empresa Cake Town está estructurado y aplicado correctamente, ya que los resultados obtenidos de los encuestados mediante la debida interpretación de las gráficas proporciona un panorama concreto y beneficioso tanto para la empresa como para los empleados, lo cual da como resultado una empresa competitiva y capaz de atender las necesidades de sus clientes.

Se puede concluir que la mayoría de los empleados tienen pleno conocimiento de la evaluación del desempeño, de su importancia y alcance dentro de la empresa; así como de sus principales ventajas o beneficios. Por lo tanto el personal de la empresa considera a la evaluación del desempeño como una oportunidad de superación y mejora de su rendimiento a través de la calificación de sus habilidades o desenvolvimiento en el puesto laboral.

### **3.5 RECOMENDACIONES**

Después de haber interpretado los resultados obtenidos en las gráficas se recomienda lo siguiente:

- Se recomienda continuar y darle seguimiento a sus procesos de evaluación del desempeño ya que los empleados están de acuerdo con los procedimientos utilizados, además de que lo consideran como un medio objetivo para determinar todo lo referente a promociones, ascensos, incentivos; así como también para detectar las necesidades de capacitación.
- Sería conveniente hacerles ver a los empleados que el proceso de evaluación del desempeño tiene entre sus ventajas detectar las necesidades de capacitación y no solamente la mejora del desempeño.
- De acuerdo a los comentarios de los empleados que tienen un corto periodo laborando en la empresa (1-3 meses) se recomienda darles a conocer la forma de evaluar al personal, la técnicas utilizadas para evaluar, la frecuencia con que se evalúa; así como informarles sobre los procedimientos de ascensos o planes de carrera debido a que dicho personal no cuenta con ese tipo de información.
- Es importante actualizar o implementar nuevas técnicas de evaluación del desempeño conforme se integran nuevas actividades a un puesto o si se constituyen nuevos niveles jerárquicos, ya que cada cierto periodo de tiempo es necesario adaptar nuevas técnicas de evaluación para los diferentes problemas que se susciten debido a las nuevas necesidades que pueda presentar la empresa.

- Todas las sugerencias anteriormente mencionadas fueron con la finalidad de que mantengan sus procesos de evaluación; así como también actualicen sus técnicas conforme se presenten nuevos problemas o se creen nuevos puestos de trabajo buscando así mantener la competitividad y productividad de la empresa.

## 4 ANEXOS

A continuación se presenta una serie de afirmaciones, las cuales tienen como finalidad recabar información para sustentar un proyecto de tesis, dicha información tiene un carácter estrictamente académico. Se pide conteste de manera sincera y objetiva en cada una de las preguntas. Se agradece de antemano su apoyo y tiempo.

Puesto: \_\_\_\_\_ Área \_\_\_\_\_  
Antigüedad \_\_\_\_\_ Nivel académico \_\_\_\_\_  
Sexo \_\_\_\_\_

1. Su jefe o el área de RH le informo cual es el proceso de promoción y ascenso en la empresa.

Nunca                      Alguna vez                      Frecuentemente                      Siempre

2. ¿Qué técnica conoces o aplican para evaluar a los empleados?

Observación                      Exámenes escritos                      Desempeño (productividad)                      Ninguna

3. ¿Con que frecuencia se evalúa al personal de la empresa?

Nunca                      Alguna vez                      Frecuentemente                      Siempre

4. ¿En base a que se determinan los incentivos del personal de la empresa?

Eficiencia                      Efectividad                      Puntualidad                      Antigüedad

5. ¿Su jefe le dio a conocer las expectativas que tiene la empresa sobre su desempeño?

Nunca                      Alguna vez                      Frecuentemente                      Siempre

6. ¿Tienen acceso a los resultados del proceso de evaluación del desempeño el personal de la empresa?

Nunca                      Alguna vez                      Frecuentemente                      Siempre

7. ¿Considera que la evaluación del desempeño sirve para incentivar o motivar al personal de la empresa?

Nunca                      Alguna vez                      Frecuentemente                      Siempre

8. ¿Las técnicas que utilizan para evaluar al empleado se relacionan directamente con su puesto?

Nunca                      Alguna vez                      Frecuentemente                      Siempre

9. ¿Cuáles considera que son las ventajas más importantes de la evaluación del desempeño?

Mejora del desempeño	Necesidades de capacitación	Políticas de compensación	autoevaluación y autocrítica
----------------------	-----------------------------	---------------------------	------------------------------

10. Se ha enterado de que se lleven a cabo ascensos o promociones en el personal de la empresa

Nunca	Alguna vez	Frecuentemente	Siempre
-------	------------	----------------	---------

11. Considera sana la competencia de habilidades para evaluar el desempeño del personal

Nunca	Alguna vez	Frecuentemente	Siempre
-------	------------	----------------	---------

12. Se reconoce el logro del personal de la empresa

Nunca	Alguna vez	Frecuentemente	Siempre
-------	------------	----------------	---------

13. Considera usted que el proceso de evaluación del desempeño ha tenido un impacto positivo en su rendimiento

Nunca	Alguna vez	Frecuentemente	Siempre
-------	------------	----------------	---------

14. Ha recibido comentarios sobre su desempeño laboral

Nunca	Alguna vez	Frecuentemente	Siempre
-------	------------	----------------	---------

15. Conoce los estándares para llevar a cabo un buen desempeño en su puesto de trabajo

Nunca	Alguna vez	Frecuentemente	Siempre
-------	------------	----------------	---------

16. Considera el proceso de evaluación del desempeño como un medio para detectar y corregir errores

Nunca	Alguna vez	Frecuentemente	Siempre
-------	------------	----------------	---------

17. Piensa que el proceso de evaluación del desempeño le sirve para desarrollarse en el ámbito personal

Nunca	Alguna vez	Frecuentemente	Siempre
-------	------------	----------------	---------



## 5 GLOSARIO DE TÉRMINOS

### A

**Abstracto.** Es todo lo que resulta de una abstracción de un destacamento o aislamiento. Es lo que existe sólo en idea, en concepto, en la mente.

**Análisis de puesto.** Procedimiento de recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado.

**Áreas de mejora.** Es un conjunto de aspectos de la organización de la actividad y sus interrelaciones que no funciona o funciona de manera inefectiva.

**Autoevaluación.** Es un proceso permanente de verificación, diagnóstico, exploración, análisis, acción y realimentación.

### D

**Desempeño.** Grado de desenvolvura que una entidad cualquiera tiene con respecto a un fin esperado.

### E

**Efecto halo.** Es un sesgo cognitivo producido por la percepción de un rasgo particular de una persona que influencia mediante la percepción de rasgos anteriores.

**Estándar.** Es un proceso, protocolo o técnica utilizada para hacer algo concreto.

**Evaluación.** Es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas.

### G

**Globalización.** Es un proceso histórico de múltiples facetas, políticas, económicas, culturales y medioambientales, que ofrece grandes oportunidades para avanzar en el desarrollo mundial.

## I

**Incidente.** Aquello que se interpone en el transcurso normal de una situación o de un evento.

## M

**Meta.** Es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos.

**Método.** Serie o conjunto de pasos ordenados y sistematizados que tienen como fin llegar a la obtención del conocimiento.

## O

**Objetivo.** Es el fin que se pretende alcanzar y hacia la que se dirigen los esfuerzos y recursos.

## P

**Prejuicio.** Es el proceso de formación de un concepto o juicio sobre alguna cosa de forma anticipada.

**Proceso.** Es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado.

**Programa.** Secuencia ordenada de acciones necesarias para obtener determinados resultados en plazos de tiempo preestablecidos.

**Prueba psicométrica.** Son instrumentos que ayudan a elegir al personal más adecuado para cubrir la vacante de alguna empresa u organización. Se basan en una serie de preguntas que buscan focalizar las fortalezas y debilidades del postulante.

## R

**Rapport.** Es la corriente de simpatía y comunicación que se establece entre el entrevistado y el entrevistador. Su finalidad es disminuir la ansiedad del solicitante, crear un clima de confianza, espontaneidad y naturalidad.

**Retroalimentación.** El proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización.

## T

**Técnica.** Conjunto de habilidades, reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos que auxilian al individuo en la aplicación de métodos.

## 6 BIBLIOGRAFÍA

- Bohlander, G., Sherman, A., & Snell, S. (2004). Administración de recursos humanos. México: Thomson Learning.
- Rodríguez, J. (2005). Administración moderna de personal: fundamentos. México: Thomson.
- William, B., Werther, Jr., & Keith, D. (1996). Administración de personal y recursos humanos. México: McGraw-Hill.
- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2008). Comportamiento organizacional. México: Limusa Wiley.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). Administración de recursos humanos. México: Cengage Learning.
- La evaluación de desempeño en la administración. (2006). La evaluación de desempeño en la administración de los recursos humanos. Septiembre 20, 2014, de rrhh-web.com Sitio web: <http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto.html>
- Evaluación del desempeño. Recuperado el 22 de septiembre de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml>
- Métodos de evaluación de desempeño. (2006). Métodos de evaluación de desempeño en la administración de recursos humanos. Septiembre 25, 2014, de rrhh-web.com Sitio web: <http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto3.html>
- Instituto PYME. (2014). Información pyme. octubre 9, 2014, de Instituto PYME Sitio web: <http://www.institutopyme.org/>