

**TRABAJO DE GRADUACIÓN  
ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
INFORME DEL TUTOR**

**Nombre de la alumna:** Dora Alcira Irungaray Jauregui **Carné:** 16003230

**Valoración sobre el desarrollo de la investigación: metodología, técnicas y fuentes utilizadas:**

El interés manifestado por la estudiante fue notorio desde el inicio del seminario, se mostró anuente a realizar una buena investigación y aportar lo mejor en la metodología, técnicas y fuentes consultadas para enriquecer el trabajo y desarrollarlo de forma exitosa.

**Comentario preciso y breve sobre el logro de los objetivos del trabajo de graduación:**

Los objetivos planteados por la estudiante fueron precisos y eso le permitió poder alcanzar las metas previamente establecidas, por lo que únicamente le quedaría pendiente de realizar las últimas correcciones indicadas en la plataforma virtual.

**CALIFICACIÓN**

Zona acumulada por avance de investigación durante tutoría:	75.99 puntos
Revisión y aprobación final del Tutor-Metodólogo:	<u>12.00 puntos</u>
Total:	<b>87.99 puntos</b>

**Criterio general que sustenta la aprobación o no de la Investigación Bibliográfica:**

La estudiante cumplió con la entrega del seminario en el tiempo solicitado, mostró mucho interés por realizar el proceso de investigación bibliográfica, estuvo presente en la mayoría de las clases virtuales y de forma regular participó en todo momento, por lo que se valora el esfuerzo y mejoras realizadas de forma continua en su proyecto de seminario, razón por la que se da por **APROBADO** el Seminario de Recursos Humanos.

Licda. Flor de Abril Estrada Orantes  
**Nombre del Tutor**



**Firma del Tutor**

**Lugar y fecha:** Guatemala 11 de septiembre 2021



**Galileo**  
UNIVERSIDAD

La Revolución en la Educación

Agnitio  
Operis

FISICC-IDEA

**UNIVERSIDAD GALILEO**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS, INFORMÁTICA**  
**Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN**  
**INSTITUTO DE EDUCACIÓN ABIERTA**  
**FISICC-IDEA**

**SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS**

**“Los Métodos Efectivos de la Correcta Evaluación del Desempeño de los Trabajadores  
en las Organizaciones”**

PRESENTADO POR:

**Dora Alcira Irungaray Jauregui**

**Carné IDE16003230**

Previo a optar el grado académico de:

**LICENCIATURA EN TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Guatemala, 07 de enero de 2023



**Galileo**  
UNIVERSIDAD

La Revolución en la Educación

UNIVERSIDAD GALILEO



**FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS, INFORMÁTICA**

**Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN**

**INSTITUTO DE EDUCACIÓN ABIERTA**

**FISICC-IDEA**

**SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS**

**“Los Métodos Efectivos de la Correcta Evaluación del Desempeño de los Trabajadores  
en las Organizaciones”**

PRESENTADO POR:

**Dora Alcira Irungaray Jauregui**

**Carné IDE16003230**

Previo a optar el grado académico de:

**LICENCIATURA EN TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Guatemala, 07 de enero de 2023

Índice	Página
<b>1. Introducción .....</b>	<b>1</b>
2.1 Objetivo General.....	3
2.2 Objetivos Específicos.....	3
<b>3. Método .....</b>	<b>4</b>
3.1 Técnica.....	4
<b>4. Marco Teórico .....</b>	<b>5</b>
4.1 Antecedentes.....	5
4.2 Surgimiento del Sistema de Evaluación del Desempeño.....	7
4.2.1 <i>El Sistema de Evaluación del Desempeño</i> .....	7
4.2.2 <i>¿Por qué Evaluar el Desempeño?</i> .....	8
4.2.3 <i>Procesos de Evaluación del Desempeño</i> .....	9
4.2.4 <i>Los procedimientos a Implantarse</i> .....	10
4.2.5 <i>Responsabilidades en la Evaluación del Desempeño</i> .....	10
4.2.6 <i>Objetivos de la Evaluación del Desempeño</i> .....	11
4.2.7 <i>Beneficios de la Evaluación del Desempeño</i> .....	11
4.2.7.1 Beneficios para el Gerente.....	12
4.2.7.2 Beneficios para el Subordinado.....	12
4.2.7.3 Establecimiento de los Criterios de la Evaluación del Desempeño.....	13
4.2.7.3.1 <i>Rasgos de Personalidad</i> .....	13
4.2.7.3.2 <i>Competencias</i> .....	14
4.2.7.3.3 <i>Logro de las Metas</i> .....	14
4.2.7.3.4 <i>Potencial de Mejoramiento</i> .....	15
4.2.7.4 Análisis de Comportamientos.....	16
4.2.7.5 La ponderación de la Frecuencia en las Conductas.....	17
4.3 Los Métodos Tradicionales de la Evaluación el Desempeño.....	18
4.3.1 <i>Métodos Basados en Características</i> .....	18
4.3.2 <i>Escala de Gráficas de Calificación</i> .....	19
4.3.3 <i>Escala de Gráficas Continuas</i> .....	19
4.3.4 <i>Escala de Gráficas Semicontinuas</i> .....	20
4.3.4.1 Escala de Gráficas Discontinuas.....	20
4.3.4.2 Escalas Mixtas.....	21
4.3.4.2.1 <i>Ventajas y Desventajas del Método de Escala de Gráficas</i> .....	21
4.3.5 <i>Método de Elección Forzada</i> .....	21
4.3.5.1 Características del Método de Elección Forzada.....	22
4.3.5.2 Ventajas del Método de Elección Forzada.....	22
4.3.5.3 Desventajas del Método de Elección Forzada.....	23
4.4 Método de Investigación de Campo.....	23
4.4.1 <i>Características</i> .....	24
4.4.2 <i>Ventajas del Método de Campo</i> .....	25
4.4.3 <i>Desventajas del Método de Campo</i> .....	26
4.5 Método de Incidentes Críticos.....	26
4.5.1 <i>Características</i> .....	27
4.6 Método de Comparación por Pares.....	27
4.6.1 <i>Método de Frases descriptivas</i> .....	28
4.7 Métodos Basados en Resultados.....	28

4.7.1 Método de Corrección Ascendente .....	29
4.7.2 Método de Corrección Descendente .....	30
4.7.2.1 Técnicas de las Evaluaciones del Desempeño .....	30
4.8 Tipos de Evaluación del Desempeño .....	31
4.8.1 Evaluación de 90° .....	31
4.8.2 Evaluación de 180° .....	32
4.8.3 Evaluación de 360° .....	32
4.8.3.1 Escala de Calificación Basada en el Comportamiento .....	34
4.8.4 Problemas en las Evaluaciones del Desempeño .....	34
4.8.5 Incomodidad del Evaluador .....	35
4.8.6 Falta de Objetividad .....	36
4.8.7 Error o Efecto de Halo .....	37
4.8.8 Indulgencia .....	37
4.8.9 Severidad .....	38
4.8.10 Tendencia Central .....	39
4.8.11 Sesgos del Comportamiento .....	40
4.8.11.1 Sesgo Personal .....	41
4.8.11.2 Manipulación de las Evaluaciones .....	42
4.8.11.3 Ansiedad del Empleado .....	43
4.9 Responsabilidad por las Evaluaciones .....	43
4.9.1 Supervisor Inmediato .....	44
4.9.2 Subordinados .....	45
4.9.3 Compañeros del Trabajo y Miembros del Equipo .....	45
4.9.4 Autoevaluación .....	46
4.10 Tendencias Actuales de Evaluación del Desempeño .....	47
4.10.1 Evaluaciones del Desempeño Computarizadas y con Base en la Web .....	48
4.10.2 Herramientas de Tiempo .....	48
4.10.3 Software de Desempeño .....	49
4.10.4 Coaching de Alto Rendimiento .....	49
4.10.4.1 Propósito u Objetivo Central de la Evaluación del Desempeño Y Vinculación con otros Procesos de Recursos Humanos .....	50
4.10.4.2 Marco Referencial .....	50
4.10.4.3 Evaluación como Proceso .....	50
4.10.4.4 Fuentes de Información Involucradas .....	51
4.10.4.5 Cantidad de Instrumentos Involucrados .....	51
4.10.4.6 Calidad de los Instrumentos .....	52
4.10.4.7 Calidad de la Medición .....	52
4.10.4.8 Capacitación de los Involucrados .....	53
4.10.4.8.1 Costos Involucrados .....	53
4.10.4.8.2 Tiempo Empleado .....	54
4.10.4.8.3 Rol del Evaluado .....	54
4.10.4.8.4 Retroalimentación al Empleado .....	55
4.10.4.8.5 Variables Involucradas en el Proceso .....	55
4.11 Diseño de Escalas para Evaluar el Desempeño .....	56
4.11.1 Escala Nominal .....	57
4.11.2 Escala Ordinal .....	57

4.11.3 Escala de Intervalo .....	58
4.11.4 Escalas Absolutas .....	58
4.11.4.1 Objetivos Cuantitativos en la Evaluación del Desempeño .....	59
4.11.4.2 Objetivos Cualitativos en la Evaluación del Desempeño .....	59
4.12 Comportamiento Organizacional y Evaluación de Desempeño .....	60
4.12.1 La Administración por Objetivos (APO) .....	60
<b>5. Análisis de los Resultados .....</b>	<b>61</b>
5.1 Análisis .....	61
<b>6. Palabras Clave .....</b>	<b>66</b>
<b>7. Conclusiones .....</b>	<b>68</b>
<b>8. Recomendaciones .....</b>	<b>69</b>
<b>9. Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>70</b>
9.1 Referencias .....	70
<b>10. Anexos .....</b>	<b>72</b>
10.1 Anexo 1. Fichas bibliográficas .....	72
10.2 Anexo 2 .....	75
10.3 Anexo 3 .....	76

## 1. Introducción

Al hablar del sistema de evaluación del desempeño, se demostrará la historia que conforme el pasar del tiempo ha sido una lucha en cuanto a la mejora de evaluar realmente el esfuerzo que el trabajador ha brindado al pasar de los años en las organizaciones, al igual que las deficiencias que se han presentado conforme a la valoración que se le brindara, sobre todo los objetivos que posee la empresa y tiene plasmados en áreas diferentes.

En tal sentido que en la presente investigación bibliográfica se presentará la relevancia que para las organizaciones significa el sistema de la evaluación del desempeño, en función de varios métodos aplicables, dependerá del puesto en el que se encuentre el trabajador, debido que en el Siglo XXI ya se necesitará personal apto, que realice su labor acorde al puesto requerido, esto le brindará un giro positivo a cada administración. Cada método está diseñado para la obtención de resultados confiables, existen algunos que utilizan menor tiempo en el momento de su aplicación y otros que requieren mayor tiempo y también en el sentido económico.

En consecuencia, se mencionarán diferentes tipos de evaluación del desempeño, los que son sugeridos por diferentes literatos, estos ayudarán a un buen desarrollo de una evaluación, que será la indicada, dependerá de los puestos que se valorarán, debido que cada uno necesita que sean evaluados diferentes aspectos, que el puesto lo requiere y sobre todo que los resultados previstos sean los que se obtendrán, en algunas organizaciones tienen preferencias con respecto a alguna manera de evaluar a su empleado, en otras necesitan utilizar algunos que sean los adecuados para que se realice la valoración grupalmente, sin embargo la mayoría de escritores recomiendan realizarlo de forma individual, para que no existan controversias en cuanto a los resultados obtenidos.

Al mismo tiempo se han visto en la obligación que deberá existir responsabilidad de

evaluación, es por ello que las empresas en su mayoría tienen diferentes evaluadores, estos estarán capacitados para generar cada evaluación requerida, cada uno ha implementado su manera de realizar la valoración, sin embargo son regidos por normas de cada empresa, en su mayoría son contratados para realizar este tipo de labor y contribuir con la adquisición de empleados capaces de manejar cierto tipo de asignaciones.

Cabe destacar que han implantado tendencias actuales de la evaluación del desempeño, los publicistas en su mayoría, han generado varios textos que hablan de como todo ha cambiado conforme el pasar de los años, debido a las exigencias que mantienen las administraciones, estas tendencias ayudarán de gran manera a que las organizaciones se mantengan actualizadas, y lograrán realizar cada evaluación, manteniéndose siempre renovados.

Así mismo el diseño de escalas lo implementaron aun con el conocimiento que solamente ayudará en algunos sucesos que se presenten, son utilizadas siempre y cuando se logre lo previsto, muy pocas empresas las implementan a su programa de valoración de como los trabajadores que realizan sus labores, debido a que carecen de varios requisitos que se requieren para la realización de este tipo de procedimiento.

Finalmente se dará a conocer el análisis de resultados, en el que se analizarán varios temas planteados, que contribuirán conforme a los objetivos ya escritos, se evaluará si se cumplirán conforme a la investigación realizada, este tipo de análisis ayudará a contribuir a una mejor comprensión de los temas, los que se procesarán conforme se ha investigado de forma ordenada y sobre todo consecuente, cada uno se definirá según lo que el autor opine, al igual que se explicará conforme lo comprendido durante la redacción de cada uno, se logrará estar al corriente de las diferentes formas que utilizan las organizaciones para conocer las fortalezas y debilidades de cada trabajador, de tal forma que contribuyan para el crecimiento de cada una.



## 2. Objetivos

### 2.1 Objetivo General

Desarrollar una investigación bibliográfica en la que se describa el surgimiento del sistema de evaluación del desempeño, que permita identificar los procedimientos que se deben cumplir y el análisis de las ventajas y desventajas de los resultados obtenidos.

### 2.2 Objetivos Específicos

- Describir el surgimiento del sistema de evaluación del desempeño en las organizaciones, para aumentar los resultados en base a la valoración de las diferentes formas utilizadas, que admita la observación de los procesos.
- Identificar los procedimientos que se deben cumplir en las organizaciones, para realizar una correcta evaluación del desempeño en la actualidad, que permita obtener los resultados esperados.
- Analizar las ventajas y desventajas de los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño en las organizaciones, para mejorar el rendimiento de los trabajadores y lograr optimizar su desempeño de forma efectiva.

### 3. Método

El método que será utilizado es el de investigación bibliográfica, es un proceso mediante el cual recopilamos conceptos con el propósito de obtener un conocimiento sistematizado, el objetivo es procesar los escritos principales de un tema en particular, también es una forma de hacer ciencia al sistematizar y organizar los elementos (Salas, 2019).

El método de investigación bibliográfica, se refiere a la recolección de información sobre un tema en específico; para obtener resultados que permita ayudar a comprender la información investigada de diferentes fuentes utilizadas; como libros, sitios web, revistas, blogs, tesis entre otros; durante el proceso que se llevará a cabo se deberá mantener una lectura de manera persistente para obtener una mejor comprensión de lo investigado, esto ayudará a lograr una correcta redacción sobre los temas a investigar y que la investigación sea verídica.

#### 3.1 Técnica

La técnica a utilizar en la investigación bibliográfica será la del fichaje, “Permite acumular datos, recoger ideas y organizarlo todo; es una fuente constante de información, creciente y flexible; contiene una investigación que, más allá de su extensión le da unidad y valor propio” (Haro, 2018).

La técnica del fichaje consiste en recolectar y al mismo tiempo almacenar información ya investigada de forma ordenada; conforme lo que se adquiera de las diferentes fuentes consultadas, también se logrará llevar un mejor control de lo que ya se obtuvo para luego contar con la información verídica. Acorde a como se avance con la investigación; se adquirirá nuevos conocimientos y diferentes conceptos, que ayudará a mejorar el crecimiento académico y personal de cada persona que la realice, debido a que enriquecerá sus conocimientos y solventará varias dudas sobre el tema investigado, esta técnica será de mucha utilidad.

## 4. Marco Teórico

### 4.1 Antecedentes

Las prácticas de la evaluación del desempeño no son nuevas. Desde que una persona empleó a otra, el trabajo de ésta fue evaluado en función de la relación costo-beneficio. Los sistemas formales de evaluación tampoco son recientes. En plena Edad Media, la Compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, ya utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y el potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión por todo el mundo, en una época en la cual los navíos de vela eran la única forma de transporte y de comunicación. (Chiavenato, 2007a, pág. 242).

Desde la primera época, sin darse cuenta realizaban una función muy significativa al contratar los servicios, adquirir un bien a cambio de un precio; la cual fomentaba a que surgieran intercambios de información acerca de lo que realizaban las personas, en ese tiempo se brindaba servicios que generaban aportes que eran monitorizados por la persona quien dirigía al grupo, debido a esta monitorización cada grupo contaba con un jefe para ser vigilados de forma constante; y para lograr resultados óptimos y deseables para cada director .

La evaluación del desempeño de los empleados se ha convertido en un aspecto clave para las empresas hoy en día, sin embargo, si echamos la vista atrás, así como la empresa ha ido evolucionando con el devenir de la historia, vemos cómo los procesos de evaluación también se han ido transformando con el paso de los años. A mediados del siglo XIX en pleno boom de la Revolución Industrial, los empresarios de la época podían medir de manera muy sencilla el rendimiento de las máquinas que utilizaban, es decir, cuántas unidades eran capaces de producir al día gracias a la tecnología del momento. (Mazariegos, 2016).

Desde años anteriores, la evaluación del desempeño ha evolucionado, por lo que sus herramientas han mejorado cada día, esto ayudó a contribuir con el levantamiento técnico, iniciaron con la medición de los resultados de los aparatos para después realizarla con los humanos, se exhortó para que en las organizaciones tomarán en cuenta el esfuerzo y la capacidad que cada trabajador reflejaba, así como también evaluaban sus habilidades; esa evaluación era mucho más fácil; cada resultado obtenido generaba menos tiempo, y así corregir la forma de como optimizar los servicios proporcionados .

A principios del Siglo XX las técnicas de evaluación empleadas fueran cada vez más avanzadas. Las empresas comienzan a medir las competencias y habilidades requeridas para determinados puestos, además de analizar cuantitativamente el rendimiento de sus empleados. Más adelante esa información, será utilizada para realizar comparativas de los diferentes perfiles y el desempeño de los trabajadores. Surgen nuevos desafíos y grandes cambios en el ámbito empresarial. El trabajo manual característico de la Revolución Industrial, comienza a ir en detrimento frente al trabajo del conocimiento y en consecuencia la medición del rendimiento de los trabajadores comienza a resultar más compleja. (Mazariegos, 2016).

Conforme los años pasaron los evaluadores llegaron al grado de realizar mejoras en los métodos con los que ya contaban, se dieron cuenta que era necesario adecuar a cada trabajador en el lugar requerido basándose en los resultados obtenidos, realizaban un conteo minuciosamente de cada uno, por lo que decidieron extraer los mejores complementos y posicionar a cada uno en el área en la que lograrían mejorar el trabajo realizado en la organización en la que laboraban. La valoración se volvía más exigente para cada aspirante al puesto, y los métodos contribuían para que la contratación fuera la esperada, y así esta no causara atrasos en cuanto al trabajo que se debía realizar.

## **4.2 Surgimiento del Sistema de Evaluación del Desempeño.**

Desde un punto de vista más terrenal y algo más reciente, podemos iniciar el repaso a esta evolución del desempeño con Cortés Carrerees, quien recuerda que la historia de la evaluación del desempeño surge inicialmente en China. Así es, en 221-265 A. C. los emperadores de la Dinastía Wei tenían la figura del llamado “valorador imperial”, persona que debía evaluar el rendimiento y la actitud de los miembros de la Corte. También se utilizaba para seleccionar a los altos funcionarios del Imperio mediante entrevistas y cuestionarios, de manera similar a como se hace hoy en día. En esa época ya se aplicaba la evaluación del desempeño en China en ámbitos como la educación y el ejército. (Padilla, 2019).

La evaluación del desempeño se ha manifestado desde hace muchos años atrás, los reyes o los que ocupaban un puesto alto, en el que tenían una gran fortuna, eran los encargados de evaluar el rendimiento de las personas que pertenecían a la corte, se daban cuenta si la actitud de ellos era la adecuada, así como el rendimiento del trabajo que debían realizar. Al pasar del tiempo ya utilizaban la entrevista y los exámenes de forma equivalente o como se realiza en la actualidad. La forma de evaluar ha cambiado grandemente debido a los puestos que ya están establecidos y que se han generado debido al estudio que se realizará para lograr laborar en las empresas en las que necesitarán personal apto para realizar cada actividad propuesta.

### **4.2.1 El Sistema de Evaluación del Desempeño.**

Es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del

desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados. Representa una técnica de administración imprescindible en la actividad administrativa.

Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto. La evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto. (Chiavenato, 2009a, pág. 202).

Se refiere a la forma de cómo se puede lograr una buena verificación del esfuerzo de cada trabajador, dependerá del puesto en el que se encuentre, ayuda a identificar las habilidades de cada uno, al igual que algunas dificultades que pueden suceder durante el proceso. Contribuye al monitoreo de inconvenientes, que pueden generar resultados inesperados. Es necesario lograr prevenir dificultades al momento de realizar la inspección individual, para que el trabajador se sienta cómodo dentro de la organización y en el puesto de trabajo en el que se encuentra o al que optará.

#### **4.2.2 ¿Por qué Evaluar el Desempeño?**

Existen tres razones principales por las que los jefes evalúan el desempeño de sus subalternos. En primer lugar, las evaluaciones brindan información importante para tomar decisiones sobre ascensos y aumentos de salario. En segundo lugar, la evaluación permite al supervisor y al subalterno desarrollar un plan para corregir cualquier deficiencia que se descubra, y para reforzar aquello que se hace en forma correcta. Finalmente, las evaluaciones sirven para la

provechosa planeación de la carrera, porque dan la oportunidad de revisar los objetivos profesionales del empleado a la luz de las fortalezas y las debilidades descubiertas. (Varela, 2004a, pág. 142).

Es necesario que los trabajadores sean evaluados, debido a que se verificará si su rendimiento es el adecuado al que la empresa solicitará y necesitará, al realizar esta evaluación se analizarán las deficiencias que el trabajador presentará, y será más factible lograr mejorar este aspecto, también se logrará tener en claro las fortalezas y debilidades de cada uno.

#### **4.2.3 *Procesos de Evaluación del Desempeño.***

El punto de partida de los procesos de evaluación de desempeño es identificar las metas de desempeño. Después, de este ciclo continuo prosigue con la comunicación de las metas a los interesados y el establecimiento de criterios del desempeño. Posteriormente, se toman decisiones con respecto a quien será responsable de la evaluación, el periodo de la evaluación, los métodos que se utilizaran y la función del software, si es pertinente.

Durante el proceso, se anticiparán y considerarán los problemas potenciales de la evaluación junto con las características de sistemas eficaces. Después, la administración proporcionará coaching y otro tipo de apoyo adaptable a la C Y D, a medida que avanza el período de evaluación y se observa el trabajo del empleado. Entonces el desempeño se evalúa formalmente. (Bor , 2013, pág. 23).

Toda evaluación realizada tiene un proceso que será ejecutado paso por paso, esto ayudará a mantener un orden, así como resultados verídicos, que serán tomados de forma confiable y segura, conforme se sigan los pasos ya establecidos se observará si existe algún error al momento de realizar la valoración, como también se conocerá quien será el evaluador.

#### **4.2.4 *Los procedimientos a Implantarse***

Son guías de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades y que toman en cuenta los objetivos de la organización. Estos procedimientos constituyen una especie de plan permanente que sirve para orientar a las personas en la realización de sus tareas dentro de la organización. En el fondo, sirven para guiar a las personas en la consecución de estos objetivos. Buscan proporcionar coherencia a la realización de las actividades, además de garantizar un trato equitativo a todos los participantes y un trato justo en todas las situaciones. (De León, 2018).

Se refieren a programaciones que se determinarán para realizar una evaluación de desempeño de forma adecuada, se realizarán paso por paso, estas se deberán respetar para que al momento que la evaluación llegará a realizarse no encuentren dificultades al momento de obtener resultados.

#### **4.2.5 *Responsabilidades en la Evaluación del Desempeño***

De acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas seis alternativas implica una filosofía de acción. (Chiavenato, 2007b, pág. 244).

Cada evaluación que se realizará deberá ser asignada a alguna persona; que deberá estar capacitada para la realización de estas actividades, para que esta se haga cargo de la misma, deberán asumir un alto grado de compromiso para que los objetivos propuestos se cumplan y generen los resultados esperados.



#### **4.2.6 *Objetivos de la Evaluación del Desempeño***

La evaluación del desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones a favor y a otras verdaderamente en contra. Sin embargo, poco se ha hecho para comprobar, de forma real y metódica, cuáles son sus efectos. Con el supuesto de que la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, habrá quien diga que la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje.

Las dos alegorías se refieren a una posición pasiva, sumisa y fatalista del individuo que se evalúa en relación con la organización de la cual forma parte, o pretende hacerlo; y a un planteamiento rígido, mecanizado, distorsionado y limitado de la naturaleza humana. La evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene respecto al comportamiento funcional del subordinado; es preciso descender a mayor nivel de profundidad, encontrar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. (Chiavenato, 2011a, pág. 248).

Es necesario que los evaluadores realicen varias valoraciones acerca del rendimiento de cada colaborador de la institución en la que ya labora o desee hacerlo, esto permitirá hacerles ver en lo que fallarán y mejorarlo dependerá de los resultados de cada evaluación que se les presentará; la idea es mantener un monitoreo del rendimiento de cada colaborador para que realmente realizará lo que se solicita en cada puesto de trabajo.

#### **4.2.7 *Beneficios de la Evaluación del Desempeño***

“Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad” (Chiavenato, 2011b, pág. 248).

Al realizar las evaluaciones, el monitoreo y la obtención de los resultados de cada trabajador al momento de ser evaluados, todos en la institución obtendrán un beneficio debido a que se lograrán las metas ya planteadas, estar enterados que se realizará un seguimiento de su desempeño cada cierto tiempo, esto los beneficiará a largo plazo debido que cambiarán su forma de trabajar y proporcionarán los mejores servicios en el puesto en el que se encuentren.

**4.2.7.1. Beneficios para el Gerente.** Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad, proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados y comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño. (Chiavenato, 2011c, pág. 248).

Cada persona encargada de realizar las evaluaciones obtendrá beneficios al momento de realizarla, estos les serán de gran ayuda para tomar las decisiones pertinentes y decidir si el trabajador será el adecuado para el puesto al que se necesite, generará una mejor comunicación para ambos. Los empleados tendrán el derecho que su jefe, supervisor o la persona encargada de realizar la evaluación planificada, les explique de qué forma será aplicada su evaluación, que será lo que evaluarán y sobre todo al finalizar dicho proceso, deberán entregar los resultados de la misma, para que el trabajador conozca cómo se encuentra su desempeño laboral y en lo que deberá mejorar o fortalecer.

**4.2.7.2. Beneficios para el Subordinado.** Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora, conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles, conoce las medidas que el jefe

toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia y hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales. (Chiavenato, 2011d, pág. 249).

Para el trabajador que ya se encuentra dentro de la organización es más factible responder de forma efectiva al momento de evaluar a sus compañeros, el conocerá cada talento y las diferentes conductas que presenten, con las que convive habitualmente, es un punto a su favor y acelerará la forma de realizar la evaluación planeada. Cada empleado deberá adquirir el conocimiento de los puntos que deberá aplicar al momento de la evaluación, como también mantener su postura como profesional, sin importar las complicaciones que se le presenten, o algún desacuerdo con sus compañeros de trabajo.

**4.2.7.3. Establecimiento de los Criterios de la Evaluación del Desempeño.** “Los criterios más comunes de evaluación son los rasgos de personalidad, los comportamientos, las competencias, el logro de metas y el potencial de mejoramiento” (Mondy, 2010a, pág. 243).

Al momento que se realizará la evaluación es necesario conocer la fisionomía del evaluado, tener el conocimiento de cada uno, esto ayudará al evaluador a realizar una valoración óptima con respecto a los resultados obtenidos, estos serán verídicos debido a que se guiará de los conocimientos que posee de cada rasgo a evaluar.

**4.2.7.3.1. Rasgos de Personalidad.** Ciertos rasgos de personalidad de los empleados, como las actitudes, la apariencia y la iniciativa, son la base para algunas evaluaciones. Sin embargo, muchas de estas cualidades que se consideran comúnmente subjetivas y, en ocasiones, no están relacionadas con el desempeño en el trabajo o son difíciles de definir. Al mismo tiempo, ciertos rasgos de personalidad se pueden relacionar con el desempeño en el trabajo y, si se establece esta

conexión, su uso resulta apropiado. Rasgos como la adaptabilidad, el buen juicio, la apariencia y las actitudes se pueden tomar en consideración cuando se demuestra que están relacionados con el trabajo. (Mondy, 2010b, pág. 243).

Cada ser humano posee diferentes peculiaridades, que la mayoría de veces no se asocian con el esfuerzo de cómo realizan sus actividades diarias en el área laboral, sin embargo, en ciertas ocasiones es necesario que mezclen estos tipos de aspectos para que su desempeño sea efectivo y optimo en la empresa en la que laboran.

**4.2.7.3.2. Competencias.** Las competencias incluyen un amplio rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los cuales están relacionados con las habilidades interpersonales o que se orientan hacia los negocios. Dick Grote, presidente de Grote Consulting Corporation con sede en Dallas, recomienda la inclusión de las competencias culturales como la ética y la integridad en todos los puestos de trabajo. (Mondy, 2010c, pág. 243).

En la mayoría de las empresas existe ese ámbito competitivo, no solo para el personal, sino que también para los servicios que proporciona la organización y los insumos que adquiere, al momento de presentarse a una entrevista laboral ya se genera una competencia entre los aspirantes al puesto, en el instante lo adquieren se vuelve a generar el mismo proceso, pero en una situación totalmente desigual.

**4.2.7.3.3. Logro de las Metas.** Si las organizaciones consideran que los fines son más importantes que los medios, los resultados finales en cuanto al logro de las metas se convierten en un factor apropiado que debe evaluarse. Los resultados establecidos deben estar dentro del control del individuo o equipo, y deben ser aquellos resultados que conduzcan al éxito de la empresa. En los niveles más altos, las metas podrían relacionarse con los aspectos financieros de la empresa

como las utilidades o el flujo de efectivo, y con consideraciones del sector mercantil como la participación de mercado o la posición en este último. En niveles organizacionales más bajos, los resultados podrían ser la satisfacción de los requisitos de calidad del cliente y la realización de entregas de acuerdo con el calendario acordado. (Mondy, 2010d, pág. 244).

En la mayoría de organizaciones se enfocan en las ganancias que genera cada área, es por ello que establecieron metas que deberán de ser cumplidas, llevarán un control de las mismas, evaluarán si existen pérdidas o ganancias, de esta forma podrán reforzar el área en la que no se efectuar las actividades de forma correcta.

**4.2.7.3.4. Potencial de Mejoramiento.** Cuando las organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados, muchos de los criterios que se usan se concentran en el pasado. Desde el punto de vista de la administración del desempeño, el problema es que el pasado no se puede cambiar. A menos que una empresa tome medidas adicionales, los datos de las evaluaciones se convierten tan sólo en documentos históricos. Por consiguiente, las empresas deben poner énfasis en el futuro, incluyendo los comportamientos y los resultados necesarios para desarrollar al empleado y, en el proceso, lograr las metas organizacionales. Esto implica una evaluación del potencial del empleado. (Mondy, 2010e, pág. 244).

Las evaluaciones son realizadas normalmente de forma anual, y por ese motivo es que los resultados se quedarán archivados, por lo que no realizarán ninguna mejora en cuanto a las debilidades que se encontrarán en el desarrollo de las actividades que realiza el empleado, es por ello que se recomendará que realicen la evaluación constante de la manera de trabajar de cada trabajador, se corregirá día con día, o de forma mensual, esto se realizará con la finalidad de que el trabajador mejore en sus

labores diarias, las evaluaciones anuales continuarán, los evaluadores esperarán una respuesta positiva de parte de los trabajadores a su cargo, y se dará cuenta que si se cumplirá en la mejora de sus actividades.

**4.2.7.4. Análisis de Comportamientos.** El análisis de las conductas o comportamientos es el nudo o el corazón del sistema de evaluación de desempeño por competencias. Si no se realiza adecuadamente se invalida esta parte de la metodología. La evaluación de desempeño por competencia, se basa en la observación de conductas. La conducta observable es el comportamiento de una persona frente a un hecho determinado. Más allá del conocimiento que posea, una persona puede actuar o no en relación a ese conocimiento. Por lo tanto, el eje fundamental de la evaluación de desempeño por competencias es la observación de conductas de las personas ante hechos reales. No nos interesa saber fehacientemente qué características posee una persona, sino que interesa evaluar cómo se comportó ante una situación determinada. (Brazzolotto, 2012, pág. 15).

El evaluado deberá de mantener una postura adecuada al momento de ser valorado, todos los gestos, la forma de comportarse durante una entrevista definirá su contratación, se tomarán varios aspectos que serán expresados de forma espontánea, es por ello que se debe lograr una evaluación confiable, cada uno debe ganarse el puesto al que aspira, existen diversos comportamientos al momento de una entrevista, al igual que en una evaluación en la que están evaluado el desempeño a lo largo de un año, o en algunas ocasiones de seis meses, el saber que de ello depende el puesto en el que se encuentra le es demasiado complicado mantenerse de forma serena.

**4.2.7.5. La ponderación de la Frecuencia en las Conductas.** La evaluación de desempeño por competencias implica analizar o evaluar las competencias de una persona dentro del periodo bajo consideración, como se ha visto anteriormente. Por lo tanto, se deberá comparar una conducta con la correspondiente definición de la competencia en esa organización en particular. Ésta es la primera valoración que se hace de la conducta de los evaluados. Para una mayor efectividad del sistema se sugiere una segunda valoración o apreciación sobre la conducta o el comportamiento del evaluado, pero, esta vez, en condiciones especiales.

Estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, frecuencia, etc. Para este trabajo se ha considerado la frecuencia como la segunda valoración o elemento de ponderación. El concepto de frecuencia en la conducta es fundamental en cualquier tipo de evaluación de desempeño, y en especial cuando se está evaluando el desempeño por competencias. (Brazzotto, 2012, pág. 16).

Las entrevistas se realizan siempre con un fin o propósito, cada una establece la nota que se deberá alcanzar, se deberá tener un mínimo y un máximo del punteo requerido, esto ayudará a obtener a los trabajadores más capaces para el puesto que se requiera, ayudará a que cada uno conozca y este consiente de sus capacidades; que deberá mejorar y fortalecer. Dependerá de la forma de como el evaluador realice la entrevista serán los resultados que obtendrá, lo ideal es que el seleccione la adecuada para el entrevistado. Es normal que una entrevista genere ansiedad, debido que con los resultados que se obtengan se definirá si el candidato cumple con las expectativas requeridas para el puesto a ocupar,

se deberá generar confianza para que el evaluado se sienta cómodo y exprese de forma correcta las interrogantes que se le planteen.

### **4.3 Los Métodos Tradicionales de la Evaluación el Desempeño.**

El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones generó soluciones que se transformaron en métodos de evaluación muy populares. Se trata de los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, conforme el nivel jerárquico y las áreas de adscripción del personal. Esta adecuación es importante para que el método produzca buenos resultados. La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para recopilar información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, no pasa de ser un sistema de comunicación que opera en sentidos horizontal y vertical. (Chiavenato, 2011h, pág. 207).

Debido a la necesidad que las organizaciones presentaban y la decadencia de la forma de como realizaban las evaluaciones de desempeño, se generaron los diferentes métodos para lograr una valoración de cada empleado en los diferentes puestos en los que se encontraban, es por ello que cada una elige el que se acople a su necesidad en cuanto a la mejora del desempeño del personal a su cargo.

#### ***4.3.1 Métodos Basados en Características***

Su diseño está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importante para el presente o para el futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de



administrar. Si el “listado” de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva. (Alles, 2002a, pág. 33).

Al momento que la evaluación sea realizada, el evaluador deberá tomar en cuenta las peculiaridades del trabajador, estas deben estar relacionadas con el puesto al que desempeñará, es necesario tomar precauciones con respecto a estos puntos sustanciales, cada característica presentada por el aspirante al puesto será evaluada cautelosamente para realizar un buen informe si ya es trabajador, o una contratación adecuada si el evaluado es aspirante al puesto. De igual manera deberán realizar la valoración de manera cautelosa, observarán cada singularidad de los empleados que se les realizará dicha evaluación, durante el proceso deberá de existir concentración en su totalidad.

#### ***4.3.2 Escala de Gráficas de Calificación***

“Cada característica por evaluar representa mediante una escala en el que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características” (Alles, 2002b, pág. 33).

Estas escalas se refieren a que cada trabajador debe poseer las peculiaridades necesarias y acordes al puesto que se requiere. Cada estimador deberá tener el conocimiento de cómo identificar estas características de cada evaluado, al momento de ser contratados se colocarán en el puesto en el que se adapte.

#### ***4.3.3 Escala de Gráficas Continuas***

Son escalas en las cuales sólo se definen los dos puntos extremos y la evaluación del desempeño se puede situar en un punto cualquiera de la línea que los une. En este caso, se establece un límite mínimo y un límite máximo para la variación del factor evaluado. La

evaluación se puede ubicar en un punto cualquiera de esa banda de variación. (Chiavenato, 2011e, pág. 249).

Se refieren a que, al momento de evaluar al trabajador o aspirante al puesto, se deben definir valores que se encuentren dentro de los límites propuestos, no importará si al principio o al final de la evaluación, es por ello que deben existir variantes al momento de utilizar esta clase de niveles, tener el conocimiento de cada uno y la forma correcta de aplicarlos ayudará al evaluador a lograr los objetivos ya propuestos, el evaluado se sentirá satisfecho con la entrevista aplicada.

#### **4.3.4 Escala de Gráficas Semicontinuas.**

“El tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala (límite mínimo y máximo) se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación” (Chiavenato, 2011f, pág. 249).

Este tipo de escala es similar a la anterior, en este si se deben definir los límites, tanto el extremo superior, medio e inferior, cada uno ayudará a proporcionar una evaluación óptima y de mejor aplicación, también ayudará a obtener resultados más definidos.

**4.3.4.1. Escala de Gráficas Discontinuas.** “Son escalas en las cuales la posición de sus marcas se ha establecido y descrito previamente, el evaluador tendrá que escoger una de ellas para valorar el desempeño del evaluado” (Chiavenato, 2011g, pág. 250).

Este tipo de escalas están definidas por tres niveles alto, medio y bajo; el estimador deberá elegir uno de los tres al momento de realizar la evaluación, es necesario que él se encuentre seguro de los resultados obtenidos para que ambos estén de acuerdo con los mismos.

**4.3.4.2. Escalas Mixtas.** “Es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características con una escala se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, e inferior” (Alles , 2002c, pág. 33).

Este tipo de escala es desigual, el evaluador utilizará tres diferentes delineaciones de cada peculiaridad del evaluado, le ayudarán a realizar la evaluación de forma más efectiva y detallada; el deberá mantener presente cada especificación que se le ah bridado.

**4.3.4.2.1. Ventajas y Desventajas del Método de Escala de Gráficas.** Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar. Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, o sea, las características del desempeño que son más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas. Simplifica enormemente el trabajo del evaluador y el registro de la evaluación no es muy complicado. (Chiavenato, 2007c, pág. 253).

Con cada tipo de método formulado se obtiene ventajas y desventajas, de las que deberán tomar las que mejor se acoplen a las necesidades presentadas, este tipo de escala generará varias mejorías para realizar una entrevista, el evaluador obtendrá diferentes resultados positivos al momento de aplicarla.

#### **4.3.5 Método de Elección Forzada**

Es un método de evaluación del desempeño desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial para escoger a los oficiales de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos que debían ser promovidos. El ejército estadounidense estaba preocupado por contar con un sistema de evaluación que neutralizaba los efectos de *halo*, la subjetividad y el proteccionismo típicos del método de evaluación del desempeño mediante

escalas gráficas al mismo tiempo que permitiera resultados de evaluación más objetivos y válidos. El método de elección forzosa, aplicado experimentalmente, produjo resultados muy satisfactorios y, más adelante, fue adaptado e implantado en varias empresas. (Chiavenato, 2007d, pág. 254).

Se realizó por medio de un experimento que resulto de gran efectividad para que la evaluación del desempeño se realizará de forma poco común, este método fue creado con el propósito de lograr promover a los trabajadores a un puesto mayor al que poseían, por medio de una valoración de la que ellos no se encontraban de acuerdo, sin embargo, después de realizarla cambiaron su forma de ver ese tipo de proceso.

**4.3.5.1. Características del Método de Elección Forzada.** El método de elección forzosa consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada, por eso se llama elección forzosa. (Chiavenato, 2007e, pág. 255).

Para los evaluadores es difícil tomar solamente una o dos expresiones que identifique el desempeño del trabajador, esto los obliga que deben mantenerse lo más concentrados que les sea posible, definir realmente la forma de desempeño del evaluado, si este cuenta con las expectativas esperadas.

**4.3.5.2. Ventajas del Método de Elección Forzada.** Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de la generalización (efecto

de halo), su aplicación es simple y no exige preparación previa de los evaluadores. (Chiavenato, 2007f, pág. 255).

Cada método posee ventajas que beneficiarán al trabajador o al evaluador, en cuanto a este antes mencionado, los valoradores no deben seguir demasiados procesos para su realización, aparte de ello les generará resultados honrados, se basarán en las características de cada evaluado.

**4.3.5.3.Desventajas del Método de Elección Forzada.** Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada; es un método comparativo y ofrece resultados globales; discrimina a los evaluados tan sólo en buenos, medios y malos, sin mayor información; cuando es empleado para fines del desarrollo de los recursos humanos, carece de información sobre la capacitación que necesitan, su potencial de desarrollo, etcétera; no ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación. (Chiavenato, 2007g, pág. 257).

Causará que los trabajadores generen controversia a cerca de sus resultados, debido que estos tendrán dificultad en ser detallados, el evaluador estará demasiado presionado en cuanto a la realización de este tipo de método, deberá ser cauteloso en cuanto a la ejecución de la entrevista ya planeada, para que los errores se presenten raras veces durante la ejecución de este tipo de método, como todos tendrá sus complicaciones al momento de llevarse a cabo.

#### **4.4 Método de Investigación de Campo**

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el

desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización. (Chiavenato, 2007a, pág. 257).

Este método es más complejo debido a las exigencias que genera para el trabajador, lo realizan dos personas que exigen más resultados de desempeño del empleado, serán más cuidadosos en cuanto a la descripción de las características que el empleado posee, y valorarán si es el puesto adecuado en el que se encuentra, si es el caso contrario le notificaran al empleado la confusión que se logró encontrar y le asignarán un puesto en el que él logrará desempeñar todas las actividades de forma que contribuya para que todo lo realizado marche bien.

#### **4.4.1 Características**

El superior (jefe) se encarga de hacer la evaluación del desempeño, pero con la asesoría de un especialista (staff) en la materia. El especialista acude a cada departamento para hablar con los jefes sobre el desempeño de sus subordinados, lo que explica el nombre de investigación de campo. A pesar de que la evaluación es responsabilidad de línea de cada jefe, resalta la función de staff al asesorarlos a cada uno. El especialista en evaluación del desempeño aplica una entrevista de evaluación a cada jefe, de acuerdo con el siguiente orden.

Evaluación inicial; el desempeño de cada trabajador es evaluado, de entrada, con alguna de las dos opciones siguientes; análisis complementario, una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada trabajador es evaluado a profundidad por medio de preguntas que el especialista plantea al jefe. Planeación; una vez analizado el desempeño, se hace un plan de acción para el funcionamiento, el cual puede involucrar; asesoría al trabajador, readaptación del trabajador, capacitación, despido y sustitución. (Chiavenato, 2007h, pág. 257) .

Todos los métodos poseen características, que definirán si es el adecuado para el tipo de evaluación que se desee realizar, una de ellas es que se debe de planear la forma correcta de analizar el desempeño laboral del trabajador, para tomar la decisión considerable en cuanto a los resultados obtenidos, si realmente el empleado merece el puesto en el que se encuentra, o si en el momento de la contratación el entrevistado llena las expectativas propuestas por la organización en la que desempeñara las labores que requiera el puesto en el que será contratado.

#### **4.4.2 *Ventajas del Método de Campo***

El método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo proporciona las ventajas siguientes: cuando va precedida por las dos etapas preliminares que abarcan el análisis de la estructura de puestos y el de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor visualizar el contenido de los puestos que están bajo su responsabilidad, asimismo, de las habilidades, capacidades y conocimientos que exigen. Propicia una relación provechosa con el especialista en evaluación, el cual ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para la evaluación de personal.

Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y detecta causas de su comportamiento y fuentes de problemas, permite una planeación de la acción capaz de remover los obstáculos y de mejorar el desempeño, permite ligarlo a la capacitación, al plan de vida y carrera y las demás áreas de actuación de la ARH y es uno de los métodos más completos de evaluación. (Chiavenato, 2007i, pág. 258).

Estas ventajas proporcionan una exhaustiva evaluación, que toma en cuenta todas las características positivas de cada trabajador, se empleará una mejor perspectiva y sobre todo

contribuye a un análisis absoluto para cada etapa a realizar, descubre deficiencias que presentarán los empleados en ese momento.

#### **4.4.3 Desventajas del Método de Campo**

El método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo tiene las limitaciones siguientes, el elevado costo de operación, debido a la actuación de un especialista en evaluación y lentitud del proceso provocada por la entrevista de uno en uno de los trabajadores subordinados al supervisor. (Chiavenato, 2007j, pág. 258).

Para ser efectuado este método se deberá tomar en cuenta que generará un excesivo costo para su realización, todo el proceso a realizar se tomará demasiado tiempo, debido que la evaluación es demasiada exhaustiva, con el propósito de generar resultados exactos, sin embargo, la mayoría de los evaluadores están limitados a contar con ese tiempo que el método a implementar lo exigen, lo que las organizaciones buscan es eficiencia y eficacia en cuanto a la realización de cada evaluación.

#### **4.5 Método de Incidentes Críticos**

“Es un método de evaluación del desempeño simple, desarrollado por los técnicos de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial” (Chiavenato, 2007k, pág. 259).

Se basa en las características que los trabajadores poseen, cada uno las expresará de diferente forma, sin embargo, esta ayudará que sean más visibles ante el evaluador, es un método a utilizar simple, no generara gastos elevados, sin embargo, si no se tiene el conocimiento necesario para su aplicación no será de mucha utilidad, tanto para la empresa, el trabajador y el evaluador.



#### **4.5.1 Características**

El método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas que son extremadamente positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados. Así, el método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño de las personas. (Chiavenato, 2007m, pág. 260).

Cada ser humano se comporta de diferente manera, sin embargo, la mayoría expresa de forma espontánea sus sentimientos, al igual será de mayor facilidad para el evaluador identificar las características que poseen, el supervisor inmediato es el encargado de visualizarlas. Es por ello que el valorador deberá transmitirle seguridad al evaluado, si esto se realizará sería útil y se identificarán las peculiaridades que realmente desean obtener, en algunas ocasiones el estrés y la ansiedad generan un comportamiento del que el evaluado desea evitar.

#### **4.6 Método de Comparación por Pares**

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Con este método también se pueden utilizar factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario es ocupada por un factor de evaluación del desempeño. Dado que el sistema de comparación de pares es un proceso simple y poco eficiente, sólo es recomendable aplicarlo

cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos. (Chiavenato, 2007n, pág. 260).

Es de utilidad para aquellos valoradores que solamente pueden realizar tipos de evaluaciones sencillas, al momento que se realizará; contendrá, pocas dificultades al instante de ser utilizado, este método es uno de los muchos que los resultados pocas veces son verídicos, crean varias dudas y confusiones, es por ello que realizar una comparación entre dos empleados dificultará cualquier decisión que el evaluador necesite tomar en algún momento, es por ello que la mayoría de las empresas prefieren utilizar otro tipo de método que les sea más efectivo y con los resultados que esperan.

#### **4.6.1 Método de Frases descriptivas**

Este método sólo difiere del método de la elección forzosa en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (señal “+” o “S”) y aquellas que muestran el desempeño contrario (signo “-” o “N”). (Chiavenato, 2007ñ, pág. 262).

Cada valorador deberá tener el conocimiento, que estas expresiones deberán acoplarse al desempeño del trabajador, este método es sumamente sencillo para todo aquel evaluador que logre el manejo correcto del mismo, su interpretación y aplicación será de mayor utilidad siempre que se adapte a la evaluación que realizará el evaluador, es por ello que las empresas en su mayoría lo prefieren, y les gusta utilizarlos, debido que no genera mayor complicación al momento de ser manejado, para las personas asignadas es de mucho agrado, disminuyen el tiempo empleado cada vez que aplican este tipo de procedimiento.

#### **4.7 Métodos Basados en Resultados**

Los métodos basados en resultados, como su nombre lo indica, evalúan los grados de los

empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Sus defensores afirman que son objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá este menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva, a favor o en contra, de los evaluadores. (Alles, 2002d, pág. 35).

La mayoría de veces el empleado culpa al evaluador de los resultados obtenidos en el lugar en donde laboran, sin embargo, cada prueba a la que son sometidos son adecuadas para la realización de este tipo de evaluación, cada empleado deberá de trabajar como lo ha hecho anteriormente, si se encuentra seguro que realizará un excelente trabajo deberá de estar satisfecho con los resultados que obtendrá.

#### **4.7.1 Método de Corrección Ascendente**

El método ascendente según se plantea es de aplicación sencilla pero más imprecisa que el aquí denominado método de corrección descendente. Analizar o tener en cuenta el concepto de frecuencia es aconsejable aún en los casos en que la herramienta utilizada no prevea la ponderación de la conducta por frecuencia. Es decir que, si bien la herramienta no indica tener en cuenta la frecuencia, el evaluador deberá considerar si la conducta es habitual o, por el contrario, no lo es y solo se presenta de forma excepcional. Si bien parece una cuestión de sentido común que no se evaluará la conducta por hecho aislado, los evaluadores, en la prisa por completar los formularios, incurren en este tipo de error: asocian la conducta con un hecho destacado y eligen un nivel en relación con ese hecho en particular sin preguntarse si el evaluado siempre es así o solo en algunas ocasiones. (Alles, 2002e, pág. 120).

Cada valorador deberá estar consciente del tipo de trabajador al que evaluará, debido que este presentará cambios al momento de tener el conocimiento que será evaluado, pero también existen empleados que, si se destacan por su comportamiento excepcional día con día, esto

generará controversia de acuerdo a los resultados que el evaluador proporcionará; es por ello que deberá utilizar este método de forma exhaustiva y realizar un análisis correcto; serán así los niveles que generará la evaluación serán los ideales.

#### **4.7.2 Método de Corrección Descendente**

Al igual que el método de corrección ascendente, se parte de una escala de la competencia abierta en grados, pero, al multiplicarse por la frecuencia, la escala se recorre en camino descendente, de allí el nombre del método. En este método se pondera la conducta según la frecuencia, por lo tanto, el evaluador debe responder a la pregunta sobre si ese comportamiento o conducta se produce siempre, frecuentemente, ocurre la mitad del tiempo o es ocasional. (Alles, 2002f, págs. 122-123).

Los trabajadores suelen variar con respecto a su comportamiento dentro de la organización, con frecuencia se comportan a su conveniencia, dependerá la situación que se les presente será su conducta, al momento que ellos sienten que son o serán evaluados de forma repentina cambiarán su manera de comportarse, mejorarán en las actividades que realizan en su área laboral, es allí en donde el evaluador deberá estar atento a los cambios que se presenten y comparará si estos son a menudo, repetidamente o son casuales, es por ello que deberá aplicar el método de modo aceptable; proporcionará los resultados dentro de la escala de valores permitidos.

**4.7.2.1. Técnicas de las Evaluaciones del Desempeño.** “Existen diversas técnicas utilizadas para realizar la evaluación del desempeño, con el objetivo de recabar información importante de las diferentes partes involucradas en el desarrollo de la misma” (Bor, 2013, pág. 23).

Al momento que una evaluación será realizada, el evaluador deberá conocer cada técnica establecida para realizarla de forma permitida; estas tendrán un fin o propósito que será de obtener información trascendental; generará mucha utilidad para la obtención de

los resultados deseados o las decisiones por tomar. Conforme se perfeccionará la producción de información así serán los resultados que los evaluados proporcionarán a cada valorador que corresponda, es por ello que deberán mantener la concentración debido a que será un grupo que evaluará.

#### **4.8 Tipos de Evaluación del Desempeño**

Un proceso de evaluación de desempeño puede permitir la participación de diferentes actores de la organización. Existen varios tipos de evaluación de desempeño, pero no todas las organizaciones están listas para aplicarlos, cada tipo de evaluación de desempeño, requiere de ciertas condiciones que favorezcan su adopción y sostenibilidad. La variedad de tipos de evaluación de desempeño permite examinar las competencias y el estado general de los empleados tomando en cuenta ciertos criterios. Por lo que es indispensable reconocer los principales sistemas de evaluación de desempeño, para aplicar el más idóneo según cada caso. (Yanez, 2020).

Cada valuador deberá conocer los diferentes prototipos de evaluación del desempeño en los que deberá aplicar para cada trabajador, es necesario que su elección sea acorde al puesto que el desempeño, es por ello que existen varios tipos de evaluación para que al momento de realizarlas sean diferentes y vayan de acuerdo al cargo de los empleados.

##### **4.8.1 Evaluación de 90°**

En la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constante de los resultados. En estas organizaciones, el gerente o el superior evalúa el desempeño del personal con la asesoría del órgano de Recursos Humanos que establece los medios y los criterios para realizar la evaluación. En esta alternativa, el gerente sirve de guía y orientación, mientras el empleado evalúa

su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente. (Bor , 2013, pág. 24).

Esta evaluación es totalmente diferente a las que se utilizan con mayor frecuencia actualmente, se basa en entregar información que los trabajadores ya tienen el conocimiento, pero deberán continuar aplicándola en su vida laboral diaria, es por ello que el administrador de la empresa deberá evaluar constantemente a cada empleado.

#### **4.8.2 Evaluación de 180°**

El equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programas con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar, es la evaluación en donde se evalúan los colaboradores del mismo nivel jerárquico, realizado por compañeros, colegas que conforman el equipo de trabajo. (Bor, 2013, pág. 24).

Se basa en la realización de la evaluación con los trabajadores del mismo ámbito laboral, el nivel profesional deberá de ser el mismo, los compañeros se deberán evaluar entre ellos, siempre que se cumplan con los requisitos que esta evaluación requiere; cumplirán con lo solicitado y deberán de proceder a la ejecución de la evaluación planeada, deberán respetar los lineamientos que se les presenten, sin importar que se trate de sus mismos colegas, es necesario que realicen conscientemente esta evaluación; por cada empleado que lo amerite deberán generar los resultados reales, sin alterar alguno para beneficiar a algún miembro del equipo, es indispensable que sea realizada de forma cautelosa.

#### **4.8.3 Evaluación de 360°**

La evaluación circular de desempeño, en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado, en esta evaluación participan el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores; todas las personas en

una amplitud de 360°. Es una de las evaluaciones más enriquecidas y completas que existen, la información que se recolecta garantiza la objetividad de los resultados, pero la realización del mismo necesita del apoyo de todos los miembros de la organización, por lo que conlleva mayor inversión de tiempo en su realización. (Bor , 2013, pág. 25).

Es reconocida por su alta eficiencia en cuanto a la obtención de resultados, se basa en la participación de todos los trabajadores que mantienen contacto con el evaluado, sin importar el nivel jerárquico que pertenezcan ni el puesto en el que se encuentren. Sin embargo, esta evaluación necesita de una variada cantidad de insumos tantos personales, económicos y de tiempo para lograr ser llevada a cabo. Esta es una de las mejores estimaciones que se podrían realizar en una organización, generara información variada y útil para el evaluador.

**4.8.3.1.1. Escala de Calificación.** Es una técnica de evaluación del desempeño que evalúa a los empleados de acuerdo con factores definidos. Al usar este enfoque, los evaluadores registran sus juicios acerca del desempeño sobre una escala, la cual incluye varias categorías, normalmente de cinco a siete, y está definida por adjetivos como sobresaliente, satisface las expectativas o necesita mejorar. Aunque los sistemas con frecuencia dan una calificación general, esta técnica permite por lo regular el uso de más de un criterio de desempeño. (Mondy, 2010f, pág. 248).

Es una técnica de fácil utilización, aplicación y manejo; debido a su simplicidad. Está definida por varias opciones de resultados más específicas, los evaluadores utilizarán diversas categorías que les ayudarán a tomar las decisiones necesarias, y así ayudar al empleado a lograr la mejora dentro del área de trabajo en la

que se encuentre y el puesto que ocupe, el valorador realizará estas evaluaciones de manera más rápida a utilizar esta técnica que con las anteriores ya mencionadas.

**4.8.3.1.1. Escala de Calificación Basada en el Comportamiento.** Es una técnica de evaluación del desempeño que combina los elementos de la escala tradicional de calificación y la técnica de incidentes críticos; a lo largo de una escala se muestran varios niveles de desempeño y cada uno de ellos se describe en términos del comportamiento de un empleado en un puesto específico de trabajo. (Mondy, 2010g, pág. 252).

Generalmente evalúa la conducta presentada de cada trabajador al momento de la evaluación como en la rutina diaria, según en el puesto que se encuentren serán los tipos de desempeño a evaluar, cada valorador deberá tener la certeza que el empleado se encontrará en el puesto al que fue contratado, solamente así la valoración a realizar le generará resultados verídicos y los podrá utilizar para el crecimiento tanto como para el trabajador, el puesto en el que se encuentre y sobre todo para la empresa. Los empleados deberán brindar su máximo esfuerzo para que los resultados obtenidos en esta calificación les afecte mínimamente y logren conservar su puesto de trabajo, es por ello que este tipo de evaluación genera ansiedad y preocupación para cada uno, y es inevitable controlar sus emociones, sin embargo, en su mayoría logran mantener este tipo de conductas de forma serena.

#### **4.8.4 Problemas en las Evaluaciones del Desempeño.**

Las evaluaciones del desempeño han estado constantemente bajo un aluvión de críticas. La técnica de escalas de calificación parece ser el blanco más vulnerable. Sin embargo, con toda justicia, muchos de los problemas que se mencionan comúnmente no son inherentes a esta técnica, sino que, más bien, reflejan una aplicación inadecuada. Por ejemplo, en ocasiones las empresas no



brindan una capacitación adecuada al evaluador; o tal vez utilizan criterios de evaluación demasiado subjetivos, o que no están relacionados con el trabajo. (Mondy, 2010h, pág. 253).

El objetivo de realizar evaluaciones de desempeño es para la adquisición de notas obtenidas de las mismas, las que ayudarán a tomar decisiones que conllevarán varias responsabilidades para el evaluador, de él depende si el empleado será destituido por resultados insatisfactorios como también reconocido por resultados satisfactorios. Todo tipo de proceso conlleva enfrentar diversas dificultades, las que se deberían de evitar; sin embargo, siempre están a la orden del día, en algunas ocasiones la satisfacción de los empleados es nula con los resultados obtenidos, debido a que ellos se autoevalúan y nunca reconocen en lo que fallarán, lo mejor es colocarles un máximo de nota para obtener en la evaluación en la que serán sometidos.

#### **4.8.5 Incomodidad del Evaluador**

La realización de evaluaciones del desempeño es con frecuencia una tarea frustrante de administración de recursos humanos. La considerable documentación que muestra que los sistemas de evaluación del desempeño no motivan a los empleados ni tampoco guían su desarrollo con eficacia. Crean un conflicto entre los supervisores y los subordinados y conducen a comportamientos disfuncionales. Esta advertencia es importante. Si un sistema de administración del desempeño tiene un diseño defectuoso, o si se administra indebidamente, los empleados tendrán temor de recibir evaluaciones, y los administradores se resistirán a aplicarlas. De hecho, algunos administradores detestan el consumo de tiempo, el papeleo, las decisiones difíciles y la incomodidad que acompañan con frecuencia al proceso de evaluación.

La totalidad del procedimiento incide sobre la carga de trabajo de alta prioridad del administrador, y la experiencia suele ser especialmente desagradable cuando el empleado en

cuestión no ha tenido un buen desempeño. De acuerdo con una fuente británica, uno de cada ocho administradores realmente preferiría visitar al dentista que tener que llevar a cabo una evaluación del desempeño. (Mondy, 2010i, págs. 253-254).

Ciertamente las evaluaciones de desempeño continúan complicadas, tanto para el evaluador como para el evaluado, debido a que conllevan una cierta cantidad de procesos laboriosos y tediosos que generan controversia entre ellos, para el valorador se dificulta decidir qué tipo de evaluación aplicarle a sus trabajadores, sin mantener la desconfianza que el método que aplicará podrá tener algún defecto que le generará problemas al momento de obtener resultados, para los evaluados es demasiado incomodo, sobre todo si están conscientes que el trabajo realizado es insatisfactorio para el supervisor y que esa evaluación podría contribuir a la pérdida del puesto en el que labora.

#### **4.8.6 Falta de Objetividad**

Una deficiencia potencial de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño es que carecen de objetividad. En las escalas de calificación, por ejemplo, los factores que se usan comúnmente, como las actitudes, la apariencia y la personalidad son difíciles de medir. Además, estos factores pueden tener poco que ver con el desempeño en el trabajo de un empleado. Aunque siempre habrá subjetividad en los métodos de evaluación, la evaluación de los empleados basada principalmente en las características personales puede colocar al evaluador y a la compañía en posiciones indefendibles ante el empleado y ante los lineamientos de la igualdad de oportunidades en el empleo. La empresa puede verse en apuros para demostrar que estos factores están relacionados con el trabajo. (Mondy, 2010j, pág. 254).

Las escalas de calificación generalmente son inesperadas, es por ello que al momento de evaluar el desempeño es complejo, existen algunos aspectos es difícil de medir al momento de

realizarla, sin importar el método que se aplique, regularmente los utilizados tradicionalmente han generado una poca medición satisfactoria en cuanto a los rasgos del empleado, su personalidad y comportamiento es difícil de medir de manera subjetiva, al evaluar las características personales de cada trabajador podrá involucrar en un problema a la empresa, debido a que con respecto al trabajo que realiza sería nula la anulación con ese punto.

#### **4.8.7 Error o Efecto de Halo**

Un error de halo ocurre cuando un administrador generaliza una característica del desempeño, ya sea positiva o negativa, o un incidente positivo o negativo, a todos los aspectos de la evaluación del desempeño, dando como resultado una evaluación más alta o más baja de la que merecería el empleado. (Mondy, 2010k, pág. 254).

Regularmente para los evaluadores es sumamente estresante realizar las evaluaciones de cada trabajador, es por ello que suelen cometer varios errores, pero el que sucede normalmente es el de generalizar las peculiaridades a evaluar para cada uno, esto debería de realizarse de forma individual, todos los empleados poseen diversas cualidades que los definen, y contribuyen a que realicen de forma correcta las actividades laborales. Al momento que esto sucede contribuirá a obtener resultados erróneos y poco justo para el trabajador evaluado, es por ello que este tipo de faltas deberían de suceder con menor frecuencia dentro de una evaluación.

#### **4.8.8 Indulgencia**

El hecho de otorgar altas evaluaciones inmerecidas se conoce como indulgencia. Este comportamiento a menudo está motivado por un deseo de evitar controversias sobre una evaluación. Es más común cuando se usan criterios de desempeño altamente subjetivo (y difícil de defender), y cuando se pide al evaluador que discuta los resultados de la evaluación con los empleados. Una investigación descubrió que cuando los administradores saben que están

evaluando a los empleados con propósitos administrativos, como aumentos de sueldo, es probable que sean más indulgentes que cuando evalúan el desempeño con la finalidad de impulsar el desarrollo del empleado.

Sin embargo, la indulgencia suele dar como resultado la incapacidad para reconocer las deficiencias corregibles. La práctica también puede agotar el “presupuesto” de méritos y reducir las recompensas disponibles para los empleados con alto desempeño. Además, una organización encontrará difícil despedir a los empleados que tengan un desempeño deficiente y que, pese a ello, reciben de manera continua evaluaciones positivas. (Mondy, 2010l, págs. 254-255).

En varias empresas existe este tipo de problema, los evaluadores realizan las evaluaciones inconscientemente para beneficiar al trabajador, aunque este genere los resultados inesperados de acuerdo al puesto que desempeña, ayudará a evitar que las deficiencias de los empleados sean notadas, contribuirá a minimizar lo positivo que se espera obtener de cada uno. La mayoría de casos suelen presentarse, debido a esto deciden realizar un aumento salarial y algún ascenso, al momento de tomar esta decisión necesitarán realizar una evaluación general para que las adquisiciones de todos estos beneficios sean para la persona correcta, si el evaluador comete esta falta el que realmente se lo merecía quedara fuera de las opciones existentes, es por ello que existen varios empleados que al momento de enterarse que realizaran una evaluación para algún tipo de ascenso o aumento es difícil que se emocionen, porque ya saben a quién le darán este tipo de recompensa.

#### **4.8.9 Severidad**

El hecho de ser indebidamente crítico en relación con el trabajo de un empleado se denomina severidad. Aunque la indulgencia es más frecuente que la severidad, algunos administradores, por su propia iniciativa, aplican las evaluaciones de una manera más rigurosa que

lo que establecen las normas de la compañía. Este comportamiento se debe, en muchos casos, a una falta de comprensión de diversos factores de evaluación. La peor situación se presenta cuando una empresa tiene administradores tanto indulgentes como severos y no hace nada para nivelar las injusticias. Aquí, los trabajadores deficientes obtienen incrementos de sueldo relativamente altos y promociones gracias a un jefe indulgente, mientras que un administrador severo es injusto con el personal de alto desempeño. Esto suele tener un efecto negativo sobre la moral y la motivación de los individuos que tienen un desempeño superior. (Mondy, 2010m, pág. 255).

En la mayoría de las empresas existen este tipo de injusticias, que realizan la mayoría de jefes, los consideran buenos trabajadores si obtienen beneficios para su persona, y a los que realmente merecen un aumento de sueldo, ascenso de puesto o simplemente un reconocimiento por realizar su trabajo de forma correcta que generará utilidades para la empresa los excluyen de estos beneficios. Debido a estas situaciones el empleado se siente desmotivado, por falta de reconocimiento al trabajo que realiza, esto genera una disminución a las labores efectivas que realiza.

#### ***4.8.10 Tendencia Central***

El error de tendencia central es aquel que ocurre cuando el evaluador, incorrectamente, califica a todos los empleados cerca del promedio o de la parte media de una escala. Esta práctica se ve motivada por algunos sistemas de escalas de calificación que requieren que el evaluador justifique por escrito aquellas calificaciones que sean extremadamente altas o extremadamente bajas. Con tal sistema, el evaluador, en su afán por evitar controversias críticas, otorga únicamente calificaciones promedio. Sin embargo, ya que estas calificaciones tienden a agruparse dentro de la categoría denominada como plenamente satisfactoria, los empleados no se quejan con frecuencia

acerca de esto. Sin embargo, este error existe e influye en la exactitud de las evaluaciones. (Mondy, 2010n, pág. 255).

Normalmente las evaluaciones realizadas deberían de ser exactas, sin errores por parte del evaluador al momento de obtener los resultados, sin embargo en la tendencia central se logrará observar que existe uno, en el que para que los trabajadores se sientan satisfechos generaliza la nota obtenida, se colocará una de nivel intermedio, aunque en algunas ocasiones diferentes empleados merecerán una nota alta, será difícil que la obtengan, debido que los valoradores deberán entregar un informe por escrito de las evaluaciones que se realizarán, el motivo del que el trabajador obtuvo esa nota y por qué fue asignada por el evaluador; este informe se entregará al empleado y el deberá de firmar de enterado, y es allí en donde se generan desacuerdos.

#### ***4.8.11 Sesgos del Comportamiento Reciente***

Cualquiera que haya observado el comportamiento de los niños algunas semanas antes de Navidad podrá identificar fácilmente el problema del sesgo del comportamiento reciente. De repente, los chicos más traviosos desarrollan personalidades angelicales en anticipación a las recompensas que esperan recibir en Navidad. Los individuos de la fuerza de trabajo no son niños, pero sí son humanos. Prácticamente todos los empleados saben de una manera precisa para qué fechas se ha programado una revisión del desempeño.

Aunque sus acciones tal vez no sean conscientes, el comportamiento de un empleado mejora con frecuencia, y la productividad tiende a aumentar varios días o semanas antes de la evaluación programada. Es natural que un evaluador recuerde los comportamientos recientes de una manera más clara que las acciones de un pasado más distante. Sin embargo, las evaluaciones formales del desempeño por lo regular cubren un tiempo especificado, y se debe considerar el

desempeño de un individuo durante la totalidad del periodo. Llevar registros de desempeño que abarquen todo el periodo de evaluación ayuda a evitar este problema. (Mondy, 2010ñ, pág. 255).

Esta dificultad se presentará en la mayoría de las empresas en las que realizan evaluaciones de desempeño, que en su mayoría lo ejecutan; es por ello que cada evaluador deberá llevar un mejor control de los comportamientos de todos los empleados que evaluará en su tiempo establecido, porque al momento que ellos se enteren de la fecha en la que su desempeño laboral será evaluado, los que se realizarán el trabajo de forma incorrecta mejorarán en ese aspecto mientras pasa el proceso de evaluación, cometerán los mismos errores y la productividad requerida seguirá de baja calidad. Algunos trabajadores realizarán continuamente el trabajo de forma correcta por lo que ellos se mantendrán tranquilos y sin estar al pendiente de dicha evaluación.

**4.8.11.1.Sesgo Personal.** Esta dificultad ocurre cuando los administradores permiten que las diferencias individuales influyan en las calificaciones que otorgan. Si bien hay que evitar que factores como el género, la raza o la edad influyan en las evaluaciones, este problema no solamente es dañino para la moral de los empleados, sino que es ostensiblemente ilegal y puede dar como resultado costosos litigios. Los efectos de los sesgos culturales, o de la formación de estereotipos, definitivamente pueden influir en las evaluaciones. Los administradores establecen imágenes mentales de lo que consideran trabajadores ideales, y es probable que los empleados que no se ajusten a esta imagen sean evaluados injustamente. (Mondy, 2010o, pág. 255).

Este conflicto sucede debido que los evaluadores mantienen algunas discrepancias al momento de realizar dicha evaluación, se centran más en el color de piel, el linaje y la edad del que se evaluarán; esto sucede muchas veces al momento en el que contratan nuevo personal y realizan evaluaciones, es inevitable que suceda, por lo que es necesario

que elijan a la persona adecuada que realizará este tipo de actividad, y así se obtendrán los trabajadores más eficientes no consideran los rasgos presenten, cada uno se sentirá aceptado tal y como es.

**4.8.11.2.Manipulación de las Evaluaciones.** En algunas situaciones, los administradores controlan prácticamente todos los aspectos del proceso de evaluación y, por ende, están en una posición que les permite manipular el sistema. Por ejemplo, tal vez un supervisor desee otorgar un aumento de sueldo a cierto empleado, o quizá sienta más simpatía por un trabajador que por otro. Para justificar esta acción, el supervisor otorga al empleado una alta e inmerecida evaluación del desempeño. O bien, tal vez el supervisor esté interesado en deshacerse de un empleado y por eso le otorga una inmerecida baja evaluación.

En cualquier situación, el sistema se verá distorsionado y las metas de evaluación del desempeño no podrán lograrse. Además, en el último ejemplo, si el empleado es un miembro de un grupo protegido, la empresa podría terminar en las cortes. Si la organización no logra sustentar los resultados de la evaluación, sufrirá una pérdida financiera significativa. (Mondy, 2010p, pág. 255).

Existen diferentes tipos de administradores, los que regularmente tienen una persona preferida a la que proporcionarán siempre los mejores beneficios, es por ello que al momento de realizar ciertas evaluaciones los resultados puede que sean alterados, debido a que el evaluador esta consiente que a la persona que le brindará el aumento o ascenso raras veces lo merecerá, sin embargo se lo proporcionará aunque existen empleados que si llenan estas expectativas y cuentan con las los resultados adecuados



acorde a la evaluación proporcionada. Esto si será revelado, podrá generar pérdidas financieras para la empresa en la que está sucederá este tipo de anomalías.

**4.8.11.3. Ansiedad del Empleado.** El proceso de evaluación también genera ansiedad en el sujeto evaluado. La ansiedad puede asumir la forma de descontento, apatía y rotación de personal. En el escenario del peor caso es posible que se presente una demanda con base en una falta de equidad real o percibida. Las oportunidades para obtener promociones, mejores asignaciones de trabajo y un incremento salarial dependen de los resultados de la evaluación. Esto podría causar no solamente tensión, sino también una resistencia rotunda. Si encuestáramos a empleados típicos, tal vez nos dirían que la evaluación del desempeño es la forma en la cual la administración pone de relieve todas las fallas que cometieron durante el año. (Mondy, 2010q, pág. 256).

Los trabajadores al momento de enterarse que serán evaluados, iniciarán con dudas y preocupaciones; esto les generará ansiedad, deberán mantenerla controlada y realizar su trabajo lo mejor que les sea posible, si inician con una actitud positiva y se mantienen calmados la evaluación saldrá conforme ellos lo esperan, pero si al contrario se resisten a ser evaluados, esta actitud contribuirá negativamente a sus resultados de evaluación, les generará demasiadas preocupaciones y los llevará a mantener angustia durante su rutina diaria, realizarán sus labores de forma deficiente por pensar si los resultados serán los inesperados y de esta forma perjudicaran su puesto laboral, tendrán temor a ser reemplazados debido a los resultados generados, en cuanto a la evaluación que lo exige.

## 4.9 Responsabilidad por las Evaluaciones

Con frecuencia el departamento de recursos humanos es responsable de coordinar el diseño y la implantación de los programas de evaluación del desempeño. Sin embargo, es esencial que

los administradores de línea desempeñen un papel fundamental desde el inicio hasta el fin. Estos individuos por lo general realizan evaluaciones y deben participar en forma directa en el programa para que éste tenga éxito. Existen varias posibilidades con respecto a la persona que realmente evaluará al empleado. (Mondy, 2010r, pág. 245).

Cada evaluación deberá tener un responsable para su aplicación, generalmente se las proporcionan a los directores, es por ello que deben de realizarla desde el principio hasta el fin para que los resultados sean los esperados; es necesario que esta persona elegida sea la adecuada y tenga el conocimiento del método que utilizará para aplicarlo, deberá conocer el desempeño de cada trabajador.

#### **4.9.1 Supervisor Inmediato**

Es el individuo encargado de la evaluación del desempeño. Éste aún es el caso predominante, y hay varias razones para tal enfoque. En primer lugar, el supervisor está por lo regular en una excelente posición para observar el desempeño del empleado en el puesto de trabajo, otra razón es que el supervisor tiene la responsabilidad de administrar una unidad en particular. (Mondy , 2010s, pág. 245).

Debido a que el supervisor se encuentra cerca de cada empleado, será el encargado óptimo para dicha evaluación, él se encontrará en las mejores condiciones para definir cada punto evaluado de cada trabajador a su cargo, llevará una secuencia de su buen desempeño y logrará mantener presente cada actividad realizada correcta e incorrectamente por parte del empleado a evaluar, esta evaluación se complica debido a que se realiza anualmente en la mayoría de las empresas.

#### **4.9.2 Subordinados**

Históricamente, nuestra cultura ha visualizado de una manera negativa las evaluaciones que realizan los subordinados. Sin embargo, este pensamiento ha cambiado un poco. Algunas empresas consideran que la evaluación de los gerentes por los subordinados es tan factible como necesaria. Piensan que los subordinados están en una excelente posición para constatar la eficacia administrativa de sus superiores. Los defensores de este enfoque piensan que éste conduce a los supervisores a volverse especialmente conscientes de las necesidades del grupo de trabajo y a hacer un mejor trabajo administrativo. (Mondy, 2010t, pág. 245).

En el área administrativa existe una jerarquía que debe de ser respetada, sin embargo los individuos que pertenecen a este círculo laboral; también pueden y deben ser evaluadas por las personas a las que ellos les realizan evaluaciones cada cierto tiempo para verificar su desempeño laboral, es necesario que el trabajador evalúe a su superior para que exista un balance en cuanto a la labor a realizar, se deben de tomar en cuenta las inquietudes de los empleados en cuanto a cómo se realizará el trabajo los supervisores, de la forma que están evaluado su trabajo y si este es óptimo para cada puesto laboral.

#### **4.9.3 Compañeros del Trabajo y Miembros del Equipo**

Conviven muy de cerca con el empleado que se somete a evaluación y probablemente tienen una perspectiva clara de su desempeño normal, especialmente en las asignaciones en equipo, las organizaciones están usando de manera creciente los equipos, incluyendo aquellos que son auto dirigidos. El fundamento para las evaluaciones realizadas por los miembros de los equipos incluye lo siguiente: Los miembros del equipo conocen el desempeño de sus compañeros mejor que cualquier persona y pueden, por lo tanto, evaluar el desempeño de una manera más exacta, la

presión de los compañeros de trabajo es un poderoso instrumento de motivación para los miembros del equipo, los miembros que reconocen que los compañeros de trabajo dentro del equipo estarán evaluando su desempeño muestran un incremento en su compromiso y productividad y las evaluaciones de los compañeros de trabajo implican numerosas opiniones y no dependen de un solo individuo. (Mondy, 2010u, pág. 246).

Dentro del ámbito laboral los empleados reconocen el trabajo realizado de sus compañeros de forma correcta, es por ello que surge la evaluación de un compañero del área laboral hacia algún miembro del grupo en el puesto en el que se encuentren, al momento de realizar la evaluación se sentirán presionados, confundidos y hasta amenazados, debido que cada trabajador observa las actividades que sus compañeros realizan y estarán consientes si esta brindará frutos para la empresa, de lo contrario deberán obtener resultados poco favorables y así contribuirán al mejoramiento de del desempeño laboral de cada trabajador que este fallará en cuanto a su rendimiento en el puesto en el que se encuentre.

#### **4.9.4 Autoevaluación**

Si los empleados comprenden sus objetivos y los criterios que se utilizan para su evaluación, están en una buena posición para evaluar su propio desempeño. Muchas personas saben qué es lo que hacen bien en el trabajo y qué es lo que necesitan mejorar. Si tienen la oportunidad para ello, criticarán su propio desempeño de una manera objetiva y tomarán las acciones necesarias para mejorarlo. Paul Falcone, vicepresidente de RH en la empresa Nickelodeon, considera: “Lo más fascinante es que los empleados casi siempre son más severos consigo mismos que con los demás”.

Además, ya que el progreso de los empleados es un autodesarrollo, los empleados que evalúan su propio desempeño pueden convertirse en individuos más motivados. Aun si una

autoevaluación no es parte del sistema, el empleado debería por lo menos elaborar una lista de sus logros y contribuciones más importantes durante el periodo de evaluación. (Mondy, 2010v, pág. 246).

Este tipo de evaluación generará resultados favorables para la empresa, los trabajadores contribuirán al momento de realizar su autoevaluación, si esta es desempeñada conscientemente evaluará los defectos que poseen en los que deben mejorar, al igual que las actividades que realizan de forma correcta cada uno, al momento de darse cuenta en lo que se fallará se propondrán y trazarán nuevas metas para cumplir en un tiempo determinado, el que evalúen su desempeño les ayudará a ser más exigentes consigo mismos; entonces se darán cuenta que si pueden realizar sus labores de una manera más productiva y que deben autoevaluarse al momento de sentir que fallarán en sus destrezas dentro del ámbito laboral, esto les ayudará en el momento que su superior realice una evaluación hacia su persona.

#### **4.10 Tendencias Actuales de la Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño tanto en colaboradores como el desempeño general de la compañía es fundamental para el avance de esta. Todas las organizaciones están compuestas por un equipo humano y el éxito o fracaso de esta es fruto del esfuerzo de los profesionales que la componen. El área de recursos humanos tiene como objetivo que las compañías cumplan con sus metas. Una de las tareas más importantes en este departamento es evaluar el desempeño. (Molina , 2020).

Al pasar los años la evaluación del desempeño ha evolucionado de una gran manera, esto se debe a que es necesaria tanto para el trabajador como para la empresa en la que labora, el recurso humano es indispensable para que las organizaciones marchen de acuerdo a lo planificado, es por ello que es necesario realizar estos tipos de evaluaciones que deben estar actualizadas conforme

pasa el tiempo, el evaluar el desempeño del empleado generará una tranquilidad para la empresa, se obtienen los resultados se tomará la decisión; si brindarle un reconocimiento al trabajador o enviarlo a una capacitación para que mejore en su área laboral.

#### ***4.10.1 Evaluaciones del Desempeño Computarizadas y con Base en la Web***

Existe en el mercado algunos programas de software relativamente accesibles en precio para evaluar el desempeño. Por lo general, tales programas permiten a los gerentes llevar notas sobre sus subalternos durante el año y, después, calificarlos respecto de una serie de rubros específicos sobre el desempeño. Asimismo, los programas generan un informe escrito para fundamentar cada aspecto de la evaluación. (Varela , 2004b, pág. 151).

Las adquisiciones de este tipo de evaluaciones han sido bastante accesibles, los programas que se han implementado ayudarán de una gran manera a cada evaluador, estos programas generarán las notas exactas y la obtención de las mismas serán mayormente accesibles; es por ello que al final de cada año para los gerentes que utilizan algún tipo de programa se les facilitará cada evaluación que deseen realizar. Cada una generará resultados verídicos y de todo el año si así es la evaluación, pero también pueden evaluar dos veces al año o incluso trimestralmente.

#### ***4.10.2 Herramientas de Tiempo***

Una de las tendencias actuales radica en la utilización de herramientas de tiempo real como las copias instantáneas de volumen o snapshots, que trabaja directamente sobre la fuente de los datos y hace una copia del estado de los archivos en un momento concreto. Esta herramienta ayudará a que los empleados tengan una retroalimentación más frecuente y no retroalimentación sobre situaciones que pueden haber olvidado. (Juárez , 2020).

Es necesario que a los trabajadores se les proporcione una retroalimentación adecuada, que esta se sea de utilidad para que refresquen sus conocimientos, es por ello que generaron formas de

como contribuir a la mejora de este tipo de actividades, cada vez que el empleado sea capacitado, se grabará y luego se les proporcionará para que ellos resuelvan dudas que se les presenten en alguna situación que se les genere en algún momento olvidan este tipo de materiales a utilizar.

#### ***4.10.3 Software de Desempeño***

Al emplear un programa de evaluación de desempeño la organización puede identificar de forma más sencilla los talentos claves de la empresa, mejorando también la motivación y reduciendo el riesgo de sesgos inconscientes. Un software ayuda a ofrecer retroalimentación efectiva y documentada; un ejemplo de este es Bizneo HR, uno de los programas más populares. (Juárez, 2020).

Los programas desarrollados cada vez llegan a ser más eficientes, debido a que los realizan con la finalidad de mejorar las evaluaciones que se llevan a cabo, se brindarán unos resultados exactos en cuanto a los puntos establecidos durante la evaluación, es por ello que ofrecen una actualización que debería de ser útil cada vez más, las evaluaciones por este medio suelen generar resultados verídicos, sin errores y con exactitud.

#### ***4.10.4 Coaching de Alto Rendimiento***

Además de la retroalimentación constante, los colaboradores también necesitan coaching, instrucción y asistencia. En este punto es donde las mentorías de alto rendimiento entran en juego. El coaching ayuda a todos, desde los empleados hasta los líderes, a resaltar fortalezas y mejorar determinadas habilidades importantes. (Juárez, 2020).

Al momento de realizar una retroalimentación con los trabajadores, es necesario contar con una persona altamente capacitada para ayudar a generar más conocimientos para que ellos logren comprender esa información que se les proporcionará, al igual que a los jefes; también les será de mucha utilidad para que todas las fortalezas que tendrán ocultas sobresalgan al momento de una

evaluación, tanto para el trabajador como para el supervisor, jefe o administrador.

**4.10.4.1. Propósito u Objetivo Central de la Evaluación del Desempeño Y Vinculación con otros Procesos de Recursos Humanos.** Antes, el objetivo único era conocer los malos rendimientos para eliminar a los malos trabajadores; la tendencia va en el sentido que la nueva evaluación del desempeño tiene propósitos múltiples y vinculantes con otros procesos. En efecto, se utiliza, entre otras cosas, para planificar la demanda de recursos humanos, determinar políticas de remuneraciones y compensaciones, es insumo básico de acciones de capacitación, su información es fundamental para realizar movimientos de personal. (Sánchez & Calderón, 2012a, pág. 71).

Cada proceso tendrá un objetivo, el de la evaluación del desempeño es contribuir con la mejora de los resultados que se obtengan de dicha valoración, ayudará a los trabajadores en su desempeño laboral, creará capacitaciones para que cada empleado tenga una mejoría se realizarán las evaluaciones correspondientes, también tendrá como objetivo ayudar a la determinación de todos los manejos de las gratificaciones e indemnizaciones de cada empleado dentro de la empresa y la generación de anomalías sea nula.

**4.10.4.2. Marco Referencial.** Antes no existía un marco referencial o teórico que sustentara la génesis del sistema, muchas veces el proceso surgía por acumulación de esfuerzos individuales y aislados, que en algún momento se sistematizaban y se proyectaban a toda la organización; por el contrario, la tendencia es, en primer lugar, definir, trabajar y, sobre todo, socializar un marco conceptual inicial en todos los niveles de la organización. (Sánchez & Calderón, 2012b, pág. 71).

Debido que anteriormente generalizaban las evaluaciones a nivel organizacional, surgió el marco referencial, está basado en las valoraciones del desempeño de los trabajadores individualmente, ayudará a que sus esfuerzos se valorarán y analizarán.

**4.10.4.3. Evaluación como Proceso.** Antes, la evaluación era producto de un proceso simple realizado generalmente por el jefe; la tendencia reconoce que debe ser producto de un sistema cada



vez más complejo en el cual se involucren muchas personas, existan diferentes fuentes de información y sea un proceso totalmente sistémico y permanente. (Sánchez & Calderón , 2012c, pág. 71).

Conforme evolucionó la tendencia de la evaluación del desempeño, se inició a llevar a cabo este proceso para que más personas lo logren realizar, las evaluaciones serán propiciadas por individuos mayormente capacitados que lograrán darle un giro diferente y ayudarán al gerente a mantener un nivel al momento de evaluar a los trabajadores que tendrá a su cargo, logrará realizar las evaluaciones de acuerdo al puesto que ocupen.

**4.10.4.4.Fuentes de Información Involucradas.** Existía solo una fuente que alimentaba toda la información del proceso, con todas las limitaciones propias que ello involucra; la tendencia muestra que las fuentes deben ser múltiples y diversas en su funcionamiento, es decir, mientras más heterogéneas sean mejor es la calidad de la información con la que se alimenta el mecanismo de evaluación del trabajador, y también se desagrega el nivel de dependencia del proceso mismo de evaluación. (Sánchez & Calderón, 2012d, pág. 72).

Entre más fuentes para realizar la evaluación del desempeño se conozcan, más efectivos serán los resultados que se obtendrán, como toda directriz exige mejoras en cuanto a la realización de cada evaluación que se realizará para cada trabajador.

**4.10.4.5.Cantidad de Instrumentos Involucrados.** No existía el uso de instrumentos de evaluación para el proceso, o bien se empleaba elementos de evaluación muy deficientes; en efecto, se tenía exclusivamente la opinión unilateral de un superior sin ningún criterio preestablecido de discriminación, solo con base en la buena voluntad, el tino y criterio personal del directivo; la tendencia va en el sentido contrario, se privilegia el uso de varios

y diversos instrumentos que idealmente se vayan complementando en el transcurso del proceso de evaluación. (Sánchez & Calderón, 2012e, pág. 72).

En la actualidad se carecía de la utilización de instrumentos para la realización de la evaluación del desempeño, es por ello que los resultados se encontraban defectuosos, es necesario que sean utilizados correctamente, la forma en la que se evaluará deberá de utilizar este tipo de instrumentos para su mejor rendimiento, se integrará el proceso que se desarrollará la evaluación establecida para cada empleado, basándose en el puesto en el que se encuentran.

**4.10.4.6. Calidad de los Instrumentos.** El único instrumento aplicado era una conversación entre el evaluado y el evaluador, de carácter principalmente informativo, generalmente a final de año, de muy corta duración, en la que el superior le comentaba su propia percepción al trabajador; la tendencia muestra que dado lo sofisticado que se va tornando el proceso en sí, la calidad de los instrumentos también va mejorando considerablemente; esto es muy ventajoso para la calidad final de la evaluación. (Sánchez & Calderón, 2012f, pág. 72).

Debido a la frecuencia de la utilización de cada instrumento, aumentará la calidad de los mismos, esto ayudará a generar una mejor evaluación al momento de ser utilizados, los resultados que se generarán serán de una excelente particularidad.

**4.10.4.7. Calidad de la Medición.** La calidad de la medición tenía la particularidad de ser muy precaria, era un parecer absolutamente subjetivo del superior directo del trabajador, sujeto a una serie de prejuicios iniciales y sin mayor análisis técnico; la tendencia muestra que gracias a la complejidad sistémica que va adoptando el proceso mismo de evaluación, la

calidad va mejorando de manera sostenida en el tiempo. (Sánchez & Calderón, 2012g, pág. 72).

Al pasar los años evolucionó para lograr una mejor tendencia en cuanto a la eficacia de la medida que se utilizaba en el proceso de la evaluación, cada vez que se realiza el mismo, la calidad a utilizar deberá ser mejor, debido a que cada vez que se utilizará varias veces para mejorar el manejo y aplicación de la misma.

**4.10.4.8. Capacitación de los Involucrados.** El concepto de capacitación para los evaluadores era algo impensado y no practicado, la precariedad de los antiguos sistemas no ameritaba dicha capacitación; tendencia hace que debido a la complejidad de los sistemas, dada, por ejemplo, por variables más duras de evaluar, definición de criterios uniformes y manejo de diversas herramientas, la capacitación sea parte integrante y fundamental en el diseño e implementación de cualquier proceso de evaluación para las personas que tienen cualquier tipo de responsabilidades en la evaluación. A esto se suma que también es deseable que se involucre activamente al evaluado en el proceso; y uno de los mejores caminos para ello es a través de capacitaciones de carácter informativo y explicativo. (Sánchez & Calderón, 2012h, pág. 73).

Debido que los evaluadores deberían de estar preparados para realizar todo tipo de evaluación, se originaron las capacitaciones, que los ayudarían a lograr comprender cada proceso para evaluar a los trabajadores de forma exacta, se evitará algunos errores.

**4.10.4.8.1. Costos Involucrados.** El costo se acercaba a cero, y no era más que el tiempo invertido en una reunión anual de 15 o 20 minutos entre el supervisor directo y el trabajador, si es que se materializaba dicha reunión; la tendencia consiste en que se hace necesario

invertir mucho tiempo y dinero para realizar un mejor proceso de evaluación; la máxima es, entonces, que las organizaciones eficientes y exitosas son las que tienen tras de sí una inversión importante en el desempeño de sus trabajadores, y dichos gastos son mirados por éstas como una inversión muy rentable. (Sánchez & Calderón, 2012i, pág. 73).

Todos los procesos necesitarán una inversión para que este sea efectivo, si se evaluará y la empresa carece de evaluadores estos deberán de ser contratados, generará un gasto dentro de la empresa, pero los resultados compensarán esta inversión, todos los empleados deberán de ser evaluados para saber el grado de desempeño que presentarán en el puesto laboral.

**4.10.4.8.2. Tiempo Empleado.** Como se analizó en párrafos anteriores, el tiempo empleado tanto por evaluadores y evaluados era mínimo; la tendencia indica que se debe invertir tiempo de manera constante en todo el período de evaluación y no solo al final del mismo, por lo tanto, el tiempo invertido crece de manera importante; este es uno de los nuevos costos en que se debe invertir en el proceso. (Sánchez & Calderón, 2012j, pág. 73).

Las evaluaciones necesitan de una cantidad de tiempo, todos los métodos que utilizarán tendrán un tiempo en específico, que se debe respetar para que todo el proceso se realice de forma correcta y los resultados a que se generarán sean verídicos, es por ello que es necesario que la empresa realice este tipo de inversión y dinero para cada vez que se evaluará a cada empleado.

**4.10.4.8.3. Rol del Evaluado.** El evaluado jugaba un rol absolutamente pasivo en la evaluación de desempeño, y esto era algo comúnmente aceptado en la organización, e inclusive a

nivel de sindicatos y asociaciones gremiales; la tendencia señala que el evaluado ahora debe tener un rol absolutamente activo, hasta llegar al extremo de ser él mismo, por ejemplo, un actor a nivel de fuente de información, la cual puede llegar incluso al nivel de practicar una autoevaluación de su desempeño pasado o, bien, comprometer un desempeño futuro. (Sánchez & Calderón , 2012k, pág. 73).

Como todo evolucionó, el evaluado debe de jugar un papel relevante en el proceso de la evaluación, es por ello que se le ha asignado responsabilidades, en las que el podrá evaluar a sus compañeros utilizarán algunos métodos, y logrará realizar su propia evaluación que es llamada autoevaluación, todas las empresas lo exigen y en la mayoría se realizará de forma constante.

**4.10.4.8.4. Retroalimentación al Empleado.** La retroalimentación prácticamente no se presentaba, en el mejor de los casos, una mera comunicación de resultados; la tendencia indica que es de vital importancia realizar una detallada retroalimentación al trabajador, que inclusive contenga acuerdos, compromisos y plazos específicos entre evaluador y evaluado, en los cuales exista un compromiso explícito de ambas partes. (Sánchez & Calderón, 2012l, pág. 74).

El establecer la retroalimentación dentro de las empresas se convirtió en una necesidad, debido que los empleados deberán conocer las reglas de cada evaluación, lo que pasaría si los resultados fueran insatisfactorios, como también se implementaría antes de cada evaluación para que el trabajador tenga presente conocimientos que adquirió al momento que inició a laborar en la empresa y sobre todo en su área laboral.

**4.10.4.8.5. Variables Involucradas en el Proceso.** La visión era bastante extremista o pendular; en efecto, o bien nada se evaluaba o, por el contrario, se buscaba evaluar todo; esto se

traducía en que se trataba de evaluar una gran cantidad de variables y sub variables que representarán la totalidad de las funciones y responsabilidades que ejercía el trabajador, con resultados bastante magros y discutibles, con instrumentos muy pesados y densos, poco manejables y de baja confiabilidad. La tendencia señala que la cantidad de variables debe ser muy reducida, se privilegia la calidad de la evaluación, en desmedro de la cantidad de variables consideradas; el principio implícito es la concentración del proceso en lo netamente relevante, es decir, se asume que, si hace bien lo importante, no es determinante evaluar el resto y se hace la presunción de integralidad del desempeño del trabajador con base en variables fundamentales. (Sánchez & Calderón, 2012m, pág. 74).

Todo proceso contendrá diferentes variables que se deberán de tomar en cuenta, sin embargo, estas raras veces deberán de generar atrasos durante cada evaluación, el costo deberá de ser accesible y los resultados deberán de ser obtenidos guiándose por los procedimientos correctos, se deberá tener en claro lo que será necesario evaluar y el tiempo que se tomará para realizarla, como también los instrumentos que se utilizarán, estos deberán de ser accesibles y flexibles para su utilización.

#### **4.11 Diseño de Escalas para Evaluar el Desempeño**

Una escala, según el Diccionario de la Real Academia de la lengua española, es una “sucesión ordenada de valores distintos de una misma cualidad.” Esto significa que siempre que se tiene la necesidad de conocer la intensidad un atributo, propiedad o característica en un objeto, evento, resultado, fenómeno o situación, se necesita contar con una escala que permita hacer eficazmente la apreciación de la intensidad del atributo o propiedad que nos interesa del objeto, propiedad o evento objeto de estudio. (Juárez, 2020).

Para lograr una evaluación de desempeño efectiva se deberá de tener en claro la escala que se utilizará, esta ayudará a evaluar las peculiaridades de cada trabajador, se logrará obtener específicamente lo que realmente se desea alcanzar en cada valoración que se realizará.

#### ***4.11.1 Escala Nominal***

Las escalas nominales únicamente poseen categorías que sirven para clasificar objetos o eventos sin que, entre dichos objetos o eventos, pueda establecerse un orden que refleje algún grado de importancia o de intensidad del atributo que se mide. Es realidad, este tipo de escalas no miden un atributo y, en consecuencia, únicamente permiten clasificar o contar objetos o eventos. (Juárez, 2020).

Este tipo de escala solamente realizará el conteo de objetos, por lo que su utilización presentará problemas al momento de utilizarla en una evaluación, proporcionará datos incorrectos, es por ello que lo que se necesitará será difícil de obtener, antes de elegir un tipo de escala se deberá investigar para saber si será de utilidad para lo que se necesitará.

#### ***4.11.2 Escala Ordinal***

Las escalas ordinales contienen un conjunto de categorías que definen un orden, aunque no permiten cuantificar la distancia que existe entre dos categorías diferentes de la escala. Los numerales de este tipo de escalas miden un atributo y la intensidad de dicho atributo en el objeto, resultado o evento que se mide, pero no dicen nada respecto a la “distancia” o “diferencia de intensidad” del atributo entre las diferentes categorías de la escala. (Juárez, 2020).

Representa una serie de cualidades de forma ordenada, sin embargo, al momento de cuantificar algún procedimiento será demasiado complicado o simplemente imposible, es por ello que se recomendará qué, si se necesita medir con exactitud alguna particularidad, se debe de utilizar otro tipo de escala, esta si es funcional pero para la persona encargada a utilizarla se le

dificultará principalmente si es la primera vez en aplicarla, es por ello que cada evaluador conozca los tipos de escalas a utilizar, las que se acoplen al puesto a evaluar.

#### ***4.11.3 Escala de Intervalo***

Las escalas de intervalo se caracterizan porque en la medición del atributo, establecen un orden y poseen intervalos iguales, o una unidad de medida, que permite saber cuántas unidades existen entre las mediciones que se están haciendo. Estas escalas, a diferencia de las escalas absolutas que analizaremos un poco más adelante, no tienen un origen real (o cero absolutos) que indique la ausencia del atributo que se está midiendo y, en consecuencia, las mediciones con este tipo de escalas pueden asumir valores negativos. (Juárez, 2020).

Al utilizar estas escalas se deberá estar consiente que puede suceder que los resultados obtenidos sean falsos, si se realizará una evaluación del desempeño se deberá evaluar minuciosamente si los recursos que se utilizarán son los adecuados para dicha evaluación. Es necesario que el evaluador verifique que todo lo elegido le brinde las herramientas que necesitará

#### ***4.11.4 Escalas Absolutas***

Las escalas absolutas o de razón (ratio o proporción), son escalas que miden la intensidad del atributo utilizando una unidad constante (del mismo tamaño) y cualquier medición refleja siempre la distancia entre la que le corresponde al objeto o evento que se mide y el cero absoluto de la escala, que corresponde al valor de un objeto o evento que representa una ausencia del atributo que se está midiendo. En consecuencia, al calcular una razón (ratio), o proporción, entre dos mediciones cualesquiera, o cualquiera de sus múltiplos, siempre resulta la misma razón entre las dos mediciones. (Juárez, 2020).



Estas escalas miden de cierta forma lo mismo en todo lo que se necesitará calcular, si las evaluaciones a realizar o las actividades se desearán analizar o evaluar grupalmente serian excelentes para la obtención de valores que se necesiten, debido que serán los deseados a obtener, ahora si se necesita medir la capacidad del empleado individualmente lo recomendable sería utilizar otro tipo de escalas.

**4.11.4.1.Objetivos Cuantitativos en la Evaluación del Desempeño.** No obstante que, en la actualidad en las organizaciones, los conceptos de medición y evaluación están ampliamente difundidos, particularmente por los enfoques de calidad, creemos que cuando se está planeando evaluar el desempeño del personal resulta conveniente hacer algunas precisiones. Medir es una acción mediante la cual, y de acuerdo con una regla específica, se asignan símbolos o números a una propiedad, atributo, característica, evento, comportamiento, situación, condición o resultado de un objeto en el que se tiene un interés particular. (Juárez, 2020).

Cada proceso que se realizará tendrá un objetivo de conteo, en la evaluación del desempeño se requerirá que al momento que se realizará la evaluación se deberá de obtener un recuento de resultados ya sean negativos o positivos, dependerá de la cantidad de cada uno se tomará la decisión si el evaluado rendirá correctamente o si necesita un tiempo de prueba y otra evaluación, esto ayudará al empleado a conservar su trabajo y a que a la organización crezca.

**4.11.4.2.Objetivos Cualitativos en la Evaluación del Desempeño.** En la sección anterior se explicó cómo puede evaluarse el desempeño utilizando objetivos que pueden medirse utilizando “indicadores cuantitativos”; es decir, con escalas o métricas que pueden expresarse en cantidades con una unidad de medida específica y, generalmente, de uso

común. Sin embargo, lo que caracteriza a estos objetivos y, en consecuencia, a sus indicadores, es que la escala o métrica tiene definida una unidad de medida que tiene un valor constante y siempre igual, como se explicó en la sección de diseño de escalas. (Juárez, 2020).

Estos son difíciles de medir, debido a que se evalúan las cualidades del personal que se valorará, se llevará a cabo una serie de procesos para lograr obtener las peculiaridades del trabajador, dependerá del puesto al que ocupe, cada una se debe evaluar y se les colocará una nota adecuada.

#### **4.12 Comportamiento Organizacional y Evaluación de Desempeño**

Con el fin de sobrevivir en un ambiente global tan competitivo, las organizaciones requieren de sus empleados permanentemente altos niveles de desempeño. Muchas empresas aplican algún tipo de sistemas de planeación y control orientados a resultados. (Newstrom, 2011a, pág. 145).

Todas las empresas o en su mayoría necesitan que el desempeño de cada trabajador sea el más óptimo para su cargo dentro de la misma, debido a que esto les generará ganancias y en muy pocas ocasiones perdidas, deben de invertir en la realización de evaluaciones que identifiquen este tipo de desempeño de cada trabajador, evaluarán quien fallará y le brindarán una retroalimentación, todo esto lo realizarán con el objetivo que la empresa siempre obtenga lo esperado.

##### **4.12.1 La Administración por Objetivos (APO).**

Es un proceso cíclico que suele constar de cuatro pasos para alcanzar el desempeño deseado, establecimiento de objetivos; determinación conjunta entre el jefe y el empleado de niveles adecuados de desempeño para el empleado, planeación de la acción; planeación

participativa o incluso independiente por parte del empleado respecto de cómo alcanzar tales objetivos. Es inapreciable otorgar cierta autonomía a los empleados; por tanto, es más probable que utilicen su ingenio, además de que se sentirán más comprometidos con el éxito del plan.

Revisiones periódicas; evaluación conjunta del avance de los objetivos por el jefe y el empleado, de manera informal y algunas veces espontánea, evaluación anual; evaluación más formal del éxito en el logro de los objetivos anuales del empleado, junto con una renovación del ciclo de planeación. Algunos sistemas de APO también encadenan las recompensas a los empleados al nivel de resultados alcanzado mediante una evaluación de desempeño. (Newstrom, 2011b, pág. 146).

Se establece para que los trabajadores se preocupen al momento de cada evaluación, se propongan metas en cuanto a mejorar su desempeño laboral e ir en conjunto con los objetivos de la empresa, generalmente se evalúan cada año, por lo que ellos deberán de proponerse alcanzar dichos objetivos en un tiempo específico. Todo eso le ayudará a su crecimiento laboral, cada día realizarán el trabajo asignado arduamente y de forma correcta, contribuirán a la mejora de su rendimiento.

## **5. Análisis de los Resultados**

### **5.1 Análisis**

Desde sus orígenes la evaluación del desempeño ha demostrado que fortalece de gran manera todos los procesos administrativos de las organizaciones, que siempre quisieron regular y que desde el surgimiento han logrado trazar, toda vez que se originen procedimientos que permitan la aplicación de determinados métodos y técnicas para su desarrollo.

De acuerdo con diferentes autores investigados, se considera que algunos de ellos coinciden en que los procesos de evaluación del desempeño favorecen programas de retroalimentación y

actualización de conocimientos de los trabajadores, mientras que otros plantean criterios desiguales sobre la aplicación de estos procedimientos, toda vez que encuentran nulamente una lógica en el desarrollo de otras actividades y el alcance de las metas y objetivos organizacionales, es por ellos que varias organizaciones en algunas ocasiones entran en controversias, sin embargo toman lo que mejor se acopla a su crecimiento.

En consecuencia, a la generalización de la evaluación del desempeño, se crearon diferentes métodos para la aplicación de las valoraciones de cada empleado dependerá del puesto en el que se encuentre dentro de la empresa, la mayoría de autores coinciden en los tipos de sistemáticas de las que se puede elegir una de acuerdo a lo que se requiere evaluar de cada trabajador, y lograr evitar controversias y evaluaciones incorrectas; dentro de las que se mencionarán y comprenderán de que se trata cada uno, como se maneja, la función que tiene y sobre todo los tipos de resultados que generará.

A diferencia de los métodos basados en características, se logra observar que se tiene diferentes criterios, al comparar evalúan las mismas peculiaridades de los trabajadores, es por ello que han redactado varios tipos de métodos a utilizar, cada uno genera diferencias de cómo realizar cada evaluación, a que trabajador le correspondería cada una, logra comprender las diferencias que las identifican, las que son adecuadas a utilizar y sobre todo las que son mayormente recientes y están en la mayoría de empresas exitosas. Este método se divide en escalas graficas continuas, graficas semicontinuas y graficas mixtas, las tres tiene como objetivo medir el desempeño de cada trabajador evaluado.

Se considera que cada método se distingue por la diferente forma de evaluar el desempeño, sin embargo, todos tienen el mismo fin en común, evaluar al empleado y obtener resultados positivos, si esto fuera difícil de adquirir, realizarían una retroalimentación pre evaluación; para

contribuir con las mejoras de los resultados de cada uno, también la adquisición de excelentes profesionales que desempeñen el puesto en el que se encuentren de forma adecuada y satisfactoria para la empresa.

A razón de ello existen diversas opiniones y recomendaciones a utilizar, sin embargo, cada uno se debe de utilizar para lo que se desea avaluar, las respuestas que se requieran, como también se deberá de tomar en cuenta cada área laboral. Se considera que es necesario que existan responsables para la elaboración y sobre todo cada evaluación de desempeño aplicada para cada trabajador, los escritores recomiendan y concuerdan que se debe tener la certeza que la persona elegida para evaluar debe de estar capacitada y conocer el trabajo de cada empleado, sus destrezas, características y sobre todo tendrá la información requerida.

Por lo tanto, es indispensable mantener un record laboral de cada uno, esto facilitará la evaluación que se realiza anualmente, los evaluadores tendrán los datos y el comportamiento de cada empleado, y no solo se dará cuenta de lo que suceda en el tiempo previo a ser aplicada.

Generalmente los responsables de las evaluaciones son los gerentes, sin embargo debido que para ellos es difícil estar al pendiente de lo que realiza el trabajador, le ceden la responsabilidad a los jefes o supervisores, quienes sí están diariamente cerca de cada uno, por lo tanto se observará si se cumplirá con las asignaciones que les atribuye, si se realizará de forma correcta cada trabajo diariamente, por ese motivo existen diferentes evaluadores, cada uno ejerce una forma diferente de evaluación, evaluar a todos los empleados en general, genera demasiado estrés y pueden presentarse problemas al momento de obtener los resultados; estos pueden ser erróneos.

A razón de ello el diseño de escalas para evaluar el desempeño, ha cambiado de gran manera, debido a que se necesitan diferentes formas de evaluar a cada trabajador según el puesto en el que se encuentre; la mayoría de literatos concuerdan con cada una, han redactado varios libros y siguen

los mismos diseños, sin embargo, cada uno lo maneja de diferente manera, pero con el mismo fin en común. Estos tipos de escala han ayudado a contribuir positivamente en la valuación de cada empleado para que los evaluadores logren manejarlas de forma fácil, proporcionan los resultados rápidos y con algunos errores, pero mínimos que rara vez logran afectar en los resultados del evaluado.

Se considera que cada escala tiene diferentes instrucciones para ser utilizada y dependerá de ella evaluar al personal de cada organización, es necesario que en el área de recursos humanos las conozcan y las sepan aplicar, utilizándolas con cada empleado de diferente puesto, todas señalan una forma de cómo se deben de desarrollar para que se logren los objetivos ya planteados y contribuyan a agilizar este tipo de proceso, en algunas ocasiones las utilizan anualmente, en otras semestral y mensualmente, es por ello que deben de ser de fácil utilización, ayudarán a minimizar el tiempo empleado para cada una.

En consecuencia han implementado varias metodologías para realizar una perfecta evaluación del desempeño, estos contribuyen a que los resultados sean confiables y acordes a las actividades que el trabajador realiza diariamente, también están diseñados para que lo realice la persona asignada sin dificultad alguna, al contrario, ayudarán a facilitar el proceso y a que los evaluadores se estresen mínimo a lo largo de cada procedimiento efectuado, este tipo de valoración contribuye a que cada valuador se mantenga presionado.

Por lo tanto, en las tendencias actuales de como evaluar el desempeño en la actualidad se han presentado varios desacuerdos, sin embargo la mayoría de los autores han llegado a la conclusión que estas generarán elevados crecimientos de las organizaciones en el área de producción, debido a que cada vez que evalúan a los trabajadores contribuyen a que realicen de una mejor manera su trabajo, es por ello que a lo largo de cada evaluación, se da cuenta de las

fallas que se presentará y en las que debe de mejorar, al igual que los jefes contribuyen con este cambio, debido que ellos también son evaluados por los empleados y les ayudarán a visualizar en que fallarán al momento de supervisar o incluso de evaluar el desempeño del personal a su cargo.

Se considera que, todas las organizaciones o en su mayoría deben conocer estas tendencias porque favorecerán el crecimiento de cada una, es recomendable que agreguen las evaluaciones computarizadas y con base en la web, en la actualidad las personas en su mayoría tienen el conocimiento de cómo manejar una computadora, y si se presenta el caso que se les dificulta de gran manera, entonces es el momento de brindarles ayuda para que así realicen sus labores de forma efectiva, en ciertas ocasiones los jefes inmediatos se estresan, por lo que se ven en la necesidad de exigirles a todos a su cargo a manejar estos programas implementados recientemente, sin cerciorarse que a algunas personas se les dificulta implementar este tipo de actividad en sus labores diarias.

A razón de ello, se encuentran para ser implementadas en las empresas la herramientas de tiempo real, que tienen como fin ayudar con la retroalimentación del personal, debido que en algunas ocasiones suelen olvidar algunos conocimientos adquiridos al principio de iniciar sus labores y a lo largo de los años se les dificulta recordar cada uno de ellos, esto favorecerá a la organización que lo implemente, porque ganarán empleados más capacitados en el puesto en el que se encuentren y el costo será mínimo, al igual que la utilización de cada programa implementado, además todos los trabajadores o en su mayoría se sentirán esenciales porque la empresa invertirá en su bienestar, los gerentes y sus subalternos contribuirán para que esto se llegue a realizar.

Por lo tanto, este tipo de tendencias han contribuido al crecimiento de la mayoría de las organizaciones que las conocen o incluso que ya las utilizan, el evaluar una grupo grande de

trabajadores genera una gran cantidad de dinero, sin mencionar el tiempo empleado, es por ello que las empresas eligen invertir en aparatos para realizar este tipo de actividades y así perder a de manera innecesaria sus trabajadores de años, debido que han realizado sus labores de una forma satisfactoria y sin queja alguna, aceptan las evaluaciones que les realicen en el momento requerido, e incluso mejoran en las deficiencias que presenten, esto conforme a la evaluación que se les presente, debido a que algunas solamente definen los resultados del evaluado de una forma demasiada rápida y sin explicación alguna previamente y después de su realización.

A razón de ello, los ensayistas han afirmado que la llegada de estas nuevas formas de cómo realizar las evaluaciones, ha generado un impacto positivo en la actualidad, tanto para los miembros de las organizaciones como para los que laboran en ellas, sin embargo, es necesario que estén especializados en cada método a utilizar, que conozcan cada uno, y sobre todo que tengan el conocimiento para diferenciarlos de acuerdo al puesto al que evaluarán. Cada gerente, supervisor o jefe deberá de estar conscientes que se utilizaran diferentes procedimientos para la realización de estas pruebas establecidas, cada una amerita un grado de tiempo para su aplicación; como también una distancia prudente para lograr realizar de nuevo esta evaluación.

## 6. Palabras Clave

- **Sistema**

“Un sistema es módulo ordenado de elementos que se encuentran interrelacionados y que interactúan entre sí. El concepto se utiliza tanto para definir a un conjunto de conceptos como a objetos reales dotados de organización” (Pérez J. , Definición, 2008).

- **Evaluación**

Es el proceso en el que, bajo parámetros específicos, se llega a una conclusión sobre



una persona, aspecto, situación. Tiene mucha utilidad en la vida del ser humano como en las ciencias, artes y múltiples actividades humanas. Como resultado de ella, un individuo o colectivo podrá construir una idea sobre lo analizado. (Matínez, 2021).

- **Desempeño**

“Es el resultado expresado por la dedicación, capacidad y el esfuerzo individual y/o colectivo, siendo medible para acompañar y observar lo realizado, como positivo o negativo” (Estevez, 2019).

- **Proceso**

“Es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico” (Salazar, 2013).

- **Procedimiento**

“Es una secuencia definida, paso a paso, de actividades o acciones (con puntos de inicio y fin definidos) que deben seguirse en un orden establecido para realizar correctamente una tarea” (Riquelme, 2012).

- **Método**

“Es una forma organizada y sistemática de poder alcanzar un determinado objetivo. Puede aplicarse a distintas áreas de estudio como las ciencias naturales, sociales o las matemáticas” (Westreicher, 2020).

- **Escala**

“Es una sucesión ordenada de valores distintos pertenecientes a una misma cualidad” (Bembibre, 2009).

- **Problema**

“Es un determinado asunto o una cuestión que requiere de una solución” (Pérez J. , 2008).

- **Sesgo**

“Es la oblicuidad o torcimiento de una cosa hacia un lado. El concepto también se utiliza en sentido simbólico para mencionar una tendencia o inclinación” (Pérez J. , 2010).

- **Capacitación**

“Es el conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa” (Pérez M. , 2021).

## 7. Conclusiones

- Se describió el surgimiento del sistema de evaluación del desempeño en las organizaciones, que permitió aumentar los resultados de los trabajadores, en base a la valoración de las diferentes formas utilizadas, que lograron que se admitiera la observación de los procesos a fin de generar resultados positivos.

- Se identificaron los procedimientos que se deben cumplir en las organizaciones, para realizar una correcta evaluación del desempeño dirigida a los empleados en la actualidad, que permita obtener los resultados esperados posterior a la aplicación de la valoración.
- Se analizaron las ventajas y desventajas de los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño en las organizaciones, basándose en los métodos que se acoplaron al puesto laboral, para mejorar el rendimiento de los trabajadores y lograr optimizar su desempeño de forma efectiva.

## **8. Recomendaciones**

- Las organizaciones deben describir el surgimiento del sistema de evaluación del desempeño en las empresas, que permitan aumentar los resultados de los trabajadores, en

base a la valoración de las diferentes formas utilizadas, y que logren que se admita la observación de los procesos a fin de generar resultados positivos.

- Las áreas de recursos humanos deben identificar los procedimientos que se deben cumplir en las organizaciones, y así realizar una correcta evaluación del desempeño dirigida a los empleados en la actualidad, que permita obtener los resultados esperados posterior a la aplicación de la valoración.
- Las administraciones deben analizar las ventajas y desventajas de los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño en las organizaciones, basándose en los métodos que se acoplaron al puesto laboral, para mejorar el rendimiento de los trabajadores y lograr optimizar su desempeño de forma efectiva.

## 9. Referencias Bibliográficas

### 9.1 Referencias

Alles , M. (2002). *Desempeño por Competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.

- Bembibre, V. (1 de enero de 2009). *Definiciónabc*. Obtenido de Definiciónabc: <https://www.definicionabc.com/ciencia/escala.php>
- Bor , G. (11 de febrero de 2013). Sistema de Evaluación del Desempeño. *Sistema de Evaluación del Desempeño para el personal de una empresa*. Guatemala, Guatemala, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Brazzolotto, S. (15 de agosto de 2012). Aplicación de Evaluación de Desempeño. *Aplicación de Evaluación de Desempeño por Competencias a las Organizaciones*. Guaymallén, Mendoza, Argentina: Universidad Nacional del Cuyo.
- Chiavenato, I. (2007). *Evaluación del Desempeño Humano*. Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano en las Organizaciones*. México: McGrawHill.
- De León, A. (17 de abril de 2018). *Portal.ric*. Obtenido de Portal.ric: [https://portal.ric.gob.gt/sites/default/files/2019-09/manual\\_de\\_evaluacion\\_del\\_desempeno\\_ric.pdf](https://portal.ric.gob.gt/sites/default/files/2019-09/manual_de_evaluacion_del_desempeno_ric.pdf)
- Estevez, A. (9 de agosto de 2019). *Significado*. Obtenido de Significado: <https://significado.com/desempeno/>
- Haro, F. (23 de julio de 2018). *Dokumen*. Obtenido de Dokumen: <https://dokumen.tips/education/10-tecnica-del-fichaje.html>
- Juárez , J. (7 de junio de 2020b). *Emetas*. Obtenido de Emetas: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/02/tendencias-actuales-para-evaluar-el-desempeno/>
- Matínez, A. (25 de febrero de 2021). *ConceptoDefinición*. Obtenido de ConceptoDefinición: <https://conceptodefinicion.de/evaluacion/>
- Mazariegos, A. (23 de junio de 2016). *Glokalthinking*. Obtenido de Glokalthinking: <https://glocalthinking.com/la-evaluacion-del-desempeno-pasado-presente-y-futuro/>
- Molina , A. (7 de febrero de 2020a). *Conexionesan*. Obtenido de Conexionesan: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/02/tendencias-actuales-para-evaluar-el-desempeno/>
- Mondy , W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGrawHill.

- Padilla, P. (12 de septiembre de 2019). *pedropadillarui*. Obtenido de pedropadillarui:  
<https://pedropadillarui.es/historia-de-la-evaluacion-del-desempeno/>
- Pérez, J. (18 de marzo de 2008). *Definición*. Obtenido de Definición: <https://definicion.de/sistema/>
- Pérez, J. (12 de noviembre de 2008). *Definición*. Obtenido de Definición:  
<https://definicion.de/problema/>
- Pérez, J. (12 de julio de 2010). *Definición*. Obtenido de Definición: <https://definicion.de/sesgo/>
- Pérez, M. (29 de julio de 2021). *concepto definición*. Obtenido de concepto definición:  
<https://conceptodefinicion.de/capacitacion/>
- Riquelme, M. (31 de mayo de 2012). *Web y Empresas*. Obtenido de Web y Empresas:  
<https://www.webyempresas.com/que-es-un-procedimiento-en-una-empresa/>
- Salas, D. (3 de diciembre de 2019). *Investigalia*. Obtenido de Investigalia:  
<https://investigaliacr.com/investigacion/investigacion-bibliografica/>
- Salazar, H. (5 de mayo de 2013). *Economía gestiona a tu favor*. Obtenido de Economía gestiona a tu favor: <https://economia.org/proceso.php>
- Sánchez , J., & Calderón, V. (2012). *Diseño del Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal*. Santiago Chile: Pensamiento & Gestión.
- Varela , R. (2004). *Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- Westreicher, G. (22 de agosto de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia:  
<https://economipedia.com/definiciones/metodo.html>
- Yanez, E. (12 de febrero de 2020). *Kpiestudios*. Obtenido de Kpiestudios:  
<https://www.kpiestudios.com/post/tipos-evaluacion-desempeno>

## 10. Anexos

### 10.1 Anexo 1. Fichas bibliográficas

Ficha Bibliográfica	
Área	
Autor	

<b>Título del libro</b>	
<b>Datos Editoriales</b>	
<b>Tema</b>	
<b>Subtema</b>	
<b>Cita</b>	
<b>Página</b>	

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	Recursos Humanos
<b>Autor</b>	Idalberto Chiavenato
<b>Título del libro</b>	<b>Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano en las Organizaciones</b>
<b>Datos Editoriales</b>	2011, Novena Edición, México
<b>Tema</b>	Sistema de Evaluación del Desempeño
<b>Subtema</b>	Los Métodos Tradicionales de Evaluación el Desempeño
<b>Cita</b>	Varían de una organización a otra, porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas
<b>Página</b>	207

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	Recursos Humanos
<b>Autor</b>	Martha Alicia Alles
<b>Título del libro</b>	<b>Desempeño por competencias</b>
<b>Datos Editoriales</b>	2002, Primera edición, Buenos Aires
<b>Tema</b>	Sistema de Evaluación del Desempeño
<b>Subtema</b>	Tipos de Evaluación del Desempeño
<b>Cita</b>	Entre los puntos que aseguran el éxito de esta herramienta se debe mencionar un adecuado y la utilización junto con un sistema integrado de gestión por competencias
<b>Página</b>	227

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	Recursos Humanos
<b>Autor</b>	Wayne Mondy
<b>Título del libro</b>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<b>Datos Editoriales</b>	2010, Décimo primera edición, México
<b>Tema</b>	Sistema de Evaluación del Desempeño
<b>Subtema</b>	Procesos de Evaluación del Desempeño
<b>Cita</b>	El punto de partida para el proceso de evaluación del desempeño es identificar las metas específicas del desempeño. Es probable que un sistema de evaluación no logre atender con eficacia a todos los propósitos deseados
<b>Página</b>	242



## 10.2 Anexo 2.

### Evaluación del Desempeño con el Método de Escalas Graficas con la Utilización de Puntos

EVALUACIÓN DEL EMPLEADO						
Nombre completo: _____					Fecha: __/__/__	
Sección: _____			Puesto: _____			
Cada factor fue dividido en el número de calificaciones aplicadas. Considere cada uno por separado, asignando una sola calificación a cada factor, indique el valor de los puntos en la columna de la derecha.						
Factores de evaluación	Grado					Puntos
<b>1. Producción</b> Evalúe el trabajo producido o la <b>cantidad</b> de servicios	1-2-3 Producción inadecuada	4-5-6 Producción apenas aceptable	7-8-9 Producción satisfactoria, pero sin nada de especial	10-11-12 Siempre mantiene una buena producción	13-14-15 Siempre da cuenta de un volumen realmente sobresaliente de servicio	
<b>2. Calidad</b> Evalúe la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el servicio del empleado	1-2-3 Comete demasiados errores y el servicio demuestra desorden y falta de cuidado	4-5-6 Generalmente satisfactorio, pero a veces deja a desear	7-8-9 En general trabaja con cuidado	10-11-12 Siempre hace bien su trabajo	13-14-15 Su trabajo demuestra cuidado excepcional	
<b>3. Responsabilidad</b> Evalúe la dedicación al trabajo y si brinda el servicio dentro del plazo estipulado. Considere la supervisión necesaria para poder obtener los resultados deseados	1-2-3 Es imposible depender de sus servicios y necesita vigilancia constante	4-5-6 No siempre se puede contar con resultados deseados si no cuenta con bastante supervisión	7-8-9 Se puede depender de él (ella) aplicándole una supervisión normal	10-11-12 Tiene buena dedicación y basta con darle una pequeña directriz	13-14-15 Merece el máximo de confianza. No necesita supervisión alguna	
<b>4. Cooperación. Actitud</b> Pondere la voluntad para cooperar, la ayuda que presta a los colegas, la manera de acatar órdenes	1-2-3 Poco dispuesto a cooperar y constantemente demuestra falta de educación	4-5-6 A veces difícil de lidiar. Le falta entusiasmo	7-8-9 Generalmente cumple de buen talante lo que se le dice. Está satisfecho con su trabajo	10-11-12 Siempre dispuesto a cooperar y a ayudar a los colegas	13-14-15 Coopera al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus colegas	
<b>5. Sentido común e iniciativa</b> Considere el sentido común de las decisiones, la ausencia de instrucciones detalladas o las situaciones fuera de lo común	1-2-3 Siempre toma la decisión equivocada	4-5-6 Se engaña con frecuencia y es conveniente proporcionarle instrucciones detalladas	7-8-9 Demuestra razonable sentido común en circunstancias normales	10-11-12 Resuelve los problemas normalmente con un grado elevado de sentido común	13-14-15 En todas las situaciones piensa con velocidad y lógica. Siempre se puede confiar en sus decisiones	
<b>6. Presentación personal</b> Considere la impresión que la presentación personal del empleado produce en otros, su forma de vestir, su arreglo personal, su cabello, su barba, etcétera	1-2-3 Relajado. Descuidado	4-5-6 A veces descuida su aspecto	7-8-9 Normalmente está bien arreglado	10-11-12 Cuidadoso en su forma de vestir y de presentarse	13-14-15 Excepcionalmente bien cuidado y presentable	
TOTAL DE PUNTOS						

(Chiavenato, 2007, pág. 252)

### 10.3 Anexo 3.

#### Evaluación del Desempeño con el Método de Elección Forzada.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
Trabajador: _____							
Puesto: _____ Sección/Departamento: _____							
A continuación encontrará frases del desempeño combinadas en bloques de cuatro. En las columnas laterales, anote una "x" debajo del signo "+" para indicar la frase que mejor describe el desempeño del empleado y del signo "-" para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin marcar dos veces							
	Núm.	+	-		Núm.	+	-
Sólo hace lo que le mandan	01			Tiene miedo de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Siempre tiene su archivo en orden	42		
Acepta críticas constructivas	03			Baja producción	43		
No produce cuando está bajo presión	04			Es dinámico	44		
Cortés con terceros	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Duda para tomar decisiones	06			No se somete a influencias	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial para ser deservuelto	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca es desagradable	48		
Caprichoso al brindar el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Se nota que "le gusta lo que hace"	74		
Tiene buena apariencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su servicio siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Impone su criterio al tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Se le debe llamar la atención regularmente	78		
Cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79		
Siempre espera obtener un premio	40			Es de naturaleza un poco hostil	80		

(Chiavenato, 2007, pág. 256)



Galileo  
UNIVERSIDAD  
La Universidad de la Innovación

IDEA

Guatemala, 10 de Enero 2023

Señores:  
Universidad Galileo  
IDEA  
Presente.

Por este medio de la presente YO Dora Alcira Irungaray Jaurequi que me  
identifico con número de carné 16003230 y con DPI 2124173630414  
actualmente asignado (a) en la carrera:

LICENCIATURA EN TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**"Autorizo a Instituto de Educación Abierta (IDEA) a la publicación, en el Tesario virtual de la  
Universidad, de mi proyecto de Graduación titulado:"**

**"Los Métodos Efectivos de la Correcta Evaluación del Desempeño de los Trabajadores en las  
Organizaciones"**

Como autor (a) del material de la investigación sustentada mediante el protocolo de IDEA.  
Expreso que la misma es de mi autoría y con contenido inédito, realizado con el acompañamiento experto del  
coordinador de área y por tanto he seguido los parámetros éticos y legales respecto de las citas de referencia y  
todo tipo de fuentes establecidas en el Reglamento de la Universidad Galileo

Sin otro particular, me suscribo.

F.