



**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

**“La Evaluación del Desempeño como Método Indispensable  
para la Mejora de los Trabajadores en las Organizaciones”**

PRESENTADO POR:

**Idania Celina Escobar Sandoval**

**Carné IDE15000902**

Previo a optar el grado académico de:

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

Guatemala, 14 de agosto de 2022



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

**SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS**

**“La Evaluación del Desempeño como Método Indispensable  
para la Mejora de los Trabajadores en las Organizaciones”**

**PRESENTADO POR:**

**Idania Celina Escobar Sandoval**

**Carné IDE15000902**

Previo a optar el grado académico de:

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

Guatemala, 14 de agosto de 2022

## Índice

	Página
<b>1. Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Objetivos .....</b>	<b>3</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 Evaluación del Desempeño .....	7
4.2.1 <i>Definiciones</i> .....	7
4.2.1.1 Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño.....	8
4.2.1.1.1 <i>Método de Evaluación del Desempeño por Escalas Graficas.</i> .....	8
4.2.1.1.2 <i>Método de Elección forzosa.</i> .....	9
4.2.1.1.3 <i>Método de Evaluación del Desempeño Mediante Investigación de Campo</i> .....	9
4.2.1.1.4 <i>Método de Comparación de Pares.</i> .....	10
4.2.1.1.5 <i>Incidentes críticos</i> .....	11
4.2.1.1.6 <i>Ensayo</i> .....	11
4.2.1.1.7 <i>Escala de calificación basada en el comportamiento</i> .....	12
4.2.1.2 Métodos Modernos de Evaluación del Desempeño .....	12
4.2.1.2.1 <i>Evaluación participativa por objetivos (EPO).</i> .....	13
4.2.1.2.2 <i>Formulación de objetivos consensuados.</i> .....	13
4.2.1.2.3 <i>Compromiso personal para alcanzar los objetivos.</i> .....	14
4.2.1.2.4 <i>Negociación para la asignación de los recursos</i> .....	14
4.2.1.2.5 <i>Comportamiento del evaluado para lograr los objetivos.</i> .....	15
4.2.1.2.6 <i>Monitoreo constante de los resultados.</i> .....	15
4.2.1.2.7 <i>Retroalimentación intensiva y evaluación continua</i> .....	16
4.3 Tipos de Evaluación del Desempeño .....	16
4.3.1 <i>Autoevaluación del Desempeño</i> .....	16
4.3.2 <i>La Evaluación de 360°</i> .....	18
4.3.3 <i>Evaluación por Competencias</i> .....	19

4.4	Importancia de la Evaluación del Desempeño .....	19
4.4.1	<i>Objetivos de la Evaluación del Desempeño</i> .....	19
4.4.1.1	Motivación .....	20
4.4.1.2	Fomentar el desarrollo personal .....	21
4.4.1.3	Proporcionar evidencia legal, ética y visible.....	21
4.4.1.4	Ofrecer calificaciones numéricas .....	22
4.4.1.4.1	<i>Beneficios de la Evaluación del Desempeño</i> .....	22
4.4.1.4.2	<i>Usos de la Evaluación del Desempeño</i> .....	23
4.4.1.4.3	<i>Planeación de Recursos Humanos</i> .....	23
4.4.1.4.4	<i>Reclutamiento y Selección</i> .....	24
4.4.1.4.5	<i>Capacitación y Desarrollo</i> .....	24
4.4.1.4.6	<i>Planeación y Desarrollo de Carrera</i> .....	24
4.4.1.4.7	<i>Programas de Remuneración</i> .....	25
4.4.1.4.8	<i>Relaciones internas con los empleados</i> .....	26
4.4.1.4.9	<i>Evaluación del potencial de un empleado</i> .....	27
4.4.1.4.10	<i>Manejo de promociones y transferencias</i> .....	27
4.4.1.5	¿Quién debe evaluar el desempeño? .....	28
4.4.1.5.1	<i>El Gerente</i> .....	28
4.4.1.5.2	<i>El Individuo y el Gerente</i> .....	29
4.4.1.5.3	<i>El Equipo de Trabajo</i> .....	30
4.4.1.5.4	<i>La Evaluación hacia arriba</i> .....	30
4.4.1.5.5	<i>La Comisión de Evaluación del Desempeño</i> .....	31
4.4.1.5.6	<i>El órgano de Recursos Humanos</i> .....	31
4.4.1.6	Beneficios y Desventajas de las Evaluaciones del Desempeño tradicionales	32
4.4.1.6.1	<i>Beneficios de la Evaluación del Desempeño</i> .....	32
4.4.1.6.2	<i>Desventajas de la Evaluación del Desempeño</i> .....	33
4.5	Áreas de Impacto de la Evaluación del Desempeño .....	33
4.5.1	<i>Selección</i> .....	33
4.5.2	<i>Formación y Desarrollo</i> .....	33
4.5.3	<i>Carrera Profesional</i> .....	34
4.5.4	<i>Retribución</i> .....	34
4.5.5	<i>Comunicación Interna</i> .....	35
4.5.6	<i>Motivación</i> .....	35
4.6	Administración del Desempeño .....	36

4.6.1	<i>Aplicaciones de la Evaluación del Desempeño</i> .....	37
4.6.1.1	Procesos para sumar a las personas .....	37
4.6.1.2	Procesos para colocar a las personas .....	37
4.6.1.3	Procesos para recompensar a las personas .....	38
4.6.1.4	Procesos para desarrollar a las personas. ....	38
4.6.1.5	Procesos para monitorear a las personas .....	39
4.7	Proceso de Evaluación del Desempeño .....	39
4.7.1	<i>Establecimiento de los criterios del desempeño</i> .....	40
4.7.1.1	Rasgos de personalidad. ....	40
4.7.1.2	Competencias .....	41
4.7.1.3	Logro de las metasuerdo con el calendario acordado. ....	42
4.7.1.4	Potencial de mejoramiento .....	42
4.8	Retroalimentación.....	43
4.8.1	<i>Definiciones</i> .....	43
4.8.1.1	Importancia de la retroalimentación de desempeño. ....	44
4.8.1.2	Proceso frecuente .....	45
4.8.1.3	Basarse en hechos reales .....	46
4.8.1.4	De carácter presencial. ....	46
4.8.1.5	Establecer metas y objetivos .....	47
4.8.1.6	Hacer énfasis en los aspectos de mejora .....	47
4.8.2	<i>Retroalimentación positiva</i> .....	48
4.8.2.1	Establece un calendario de retroalimentación .....	48
4.8.2.2	Evita los juicios de valor .....	49
4.8.2.3	Haz una crítica personalizada en comentarios positivos.....	50
4.8.2.4	Ser descriptivo sin demasiados detalles .....	51
4.8.2.5	Retroalimentación por medio de encuestas .....	52
4.8.2.5.1	<i>Círculos de Calidad</i> .....	52
4.8.2.5.2	<i>Formación de Equipo</i> .....	53
4.8.2.5.3	<i>Capacitación para la sensibilidad</i> . ....	54
4.8.3	<i>Los tres sistemas importantes de motivación humana según David McClelland</i> . 55	
4.8.3.1	Los logros como motivación .....	55
4.8.3.2	El poder de la motivación.....	56
4.8.3.3	La pertenencia como motivación .....	57
4.9	Características de un sistema eficaz de evaluación .....	57

4.9.1	<i>Criterios relacionados con el trabajo</i> .....	58
4.9.2	<i>Expectativas del desempeño</i> .....	58
4.9.3	<i>Estandarización</i> .....	59
4.9.4	<i>Evaluadores capacitados</i> .....	59
4.9.5	<i>Comunicación abierta y continua</i> .....	60
4.9.6	<i>Revisión del desempeño</i> .....	60
4.9.7	<i>Proceso justo</i> .....	61
4.10	<i>¿Qué es la motivación laboral?</i> .....	62
4.10.1	<i>Definición</i> .....	62
4.10.1.1	<i>Factores de la motivación</i> .....	62
4.10.1.2	<i>Micromotivación y macromotivación</i> .....	63
4.10.1.2.1	<i>Motivación extrínseca</i> .....	64
4.10.1.2.2	<i>Motivación intrínseca</i> .....	64
4.10.1.2.3	<i>Motivación trascendente</i> .....	65
<b>5.</b>	<b>Análisis de los Resultados</b> .....	<b>66</b>
5.1	<i>Análisis</i> .....	66
<b>6.</b>	<b>Conclusiones</b> .....	<b>71</b>
<b>7.</b>	<b>Recomendaciones</b> .....	<b>72</b>
<b>8.</b>	<b>Palabras Claves</b> .....	<b>73</b>
<b>9.</b>	<b>Bibliografía</b> .....	<b>74</b>
9.1	<i>E-grafía</i> .....	74
<b>10.</b>	<b>Anexos</b> .....	<b>76</b>
10.1	<i>Anexo 1. Fichas Bibliográficas</i> .....	76

## 1. Introducción

Para desarrollar una investigación bibliográfica enfocada en la evaluación del desempeño se ejecutará la búsqueda de varias referencias en las que a lo largo de los años se podrá verificar la evolución del tema objeto de estudio, como la relevancia que la misma tendrá en cualquier tipo de negocio que se lleva a cabo, sin embargo, como cualquier teoría o herramienta siempre podrá mejorarse o afinarse para que la medición sea adecuada a lo que se esperará de acuerdo a las necesidades de cada organización conforme al giro de negocio al que se dedica con el fin de alcanzar las metas o propósitos establecidos.

En función de ello, el presente documento servirá de referencia para que se puedan contar con diferentes aportes por distintos autores sobre la utilidad y beneficio de implementar la evaluación del desempeño en la organización, como también los posibles reordenamientos que podrán existir en las mismas, los métodos tradicionales o modernos que existan y los tipos de evaluación que deberán ser analizadas previo a ser desarrollada tal herramienta, y con ello se podrá tener la funcionalidad adecuada de los resultados que se obtendrán.

Asimismo, se brindará la relevancia de que las organizaciones cuenten con evaluaciones del desempeño, las cuales brindarán motivación a los integrantes de esta, desarrollo personal y profesional para los trabajadores que forman parte de la organización y que se desarrollan en cada puesto de trabajo. Para tal efecto la herramienta deberá ser aplicada por personal capacitado y/o profesional con el fin de mantener la objetividad de esta sin perjudicar los resultados finales en los informes, lo que podría generar posibles desviaciones e incongruencias en las estadísticas de resultados organizacionales.

Además, se dará a conocer que se deberán tener varios puntos relevantes dentro de la organización para que todos los aspectos laborales profesionales fluyan de la manera adecuada, en

las cuales existirán varias que no tendrán costo monetario debido a que simplemente fomentarán un adecuado y correcto desarrollo personal, relaciones interpersonales, implementará reconocimientos, y, la retroalimentación para el personal que no tenga claros todos los puntos en el perfil del puesto que desarrollará.

Asimismo, se implementará el manejo de la administración del desempeño con el propósito de crear oportunidades en las diferentes organizaciones que requieran obtener referencias sobre la relevancia de crear calidad de vida en los integrantes de esta, mejorar el desarrollo y las recompensas que obtendrán dentro de la empresa. En cuanto a los distintos programas de retroalimentación que podrán implementar las organizaciones con el fin de que los trabajadores que la conforman obtendrán capacitaciones y beneficios positivos que influirán en el buen desempeño que brindarán en los puestos de trabajo asignados.

Por lo tanto, se permitirá determinar las características necesarias en un sistema eficaz de evaluación del desempeño en las organizaciones de tal manera que deberán contar con las expectativas claras del desarrollo y desenvolvimiento que desearán obtener en cada puesto de trabajo que integra la organización, como también el contar con evaluadores profesionalmente capacitados, contar con comunicación positiva y abierta con los involucrados para tal efecto, y así realizar la revisión correcta y objetiva de los resultados evaluados para el fin que la organización lo requerirá.

Por último, se incluirán las distintas motivaciones laborales que podrán implementar las organizaciones de acuerdo a los recursos que poseen para el cumplimiento de éstas lo que les permitirá motivar al personal que forma parte de la empresa, lo que le permitirá contar con la tranquilidad que debido a que existirá estabilidad laboral con los trabajadores en los puestos de trabajo no se verá perjudicada con la falta de recurso humano por la inexistencia de motivación en los distintos puestos de trabajo.

## 2. Objetivos

### 2.1 Objetivo General

Determinar mediante una investigación bibliográfica, la relevancia de realizar evaluaciones del desempeño dentro de las organizaciones, para identificar los procesos que permiten fortalecer las competencias y habilidades de los trabajadores con el fin de mostrar que los programas de retroalimentación son indispensables para el cumplimiento de las funciones del puesto de trabajo a efecto de alcanzar las metas de la organización.

### 2.2 Objetivos Específicos

- Determinar la relevancia de realizar evaluaciones del desempeño dentro de las organizaciones, para establecer cuáles son las fortalezas y debilidades de los trabajadores, con el propósito de minimizar las deficiencias que se puedan presentar en los puestos de trabajo.
- Identificar los procesos que permiten fortalecer las competencias y habilidades de los trabajadores, para dar a conocer los programas que ayuden a aprovechar las oportunidades en las debilidades en cada uno de ellos, y así poder generar los resultados esperados por la organización.
- Mostrar que los programas de retroalimentación son indispensables para el cumplimiento de las funciones del puesto de trabajo a efecto de alcanzar las metas de la organización y así lograr que todos los trabajadores conozcan los propósitos del puesto que desempeña.

### 3. Método

El método que será utilizado es el de investigación bibliográfica que de acuerdo con Equipo Editorial (2020), consiste en la revisión de material bibliográfico existente con respecto al tema a estudiar. Se trata de uno de los principales pasos para cualquier investigación e incluye la selección de fuentes de información. Se le considera un paso esencial porque incluye un conjunto de fases que abarcan la observación, la indagación, la interpretación, la reflexión y el análisis para obtener bases necesarias para el desarrollo de cualquier estudio.

El método de investigación bibliográfica se basa en el estudio de distintas fuentes como el uso de libros físicos, digitales, tesis aprobadas, sitios web entre otros, con el propósito de conseguir varias referencias y definiciones con el objetivo de adquirir conceptos diferentes para ampliar el campo de estudio.

#### 3.1 Técnica

La técnica que será utilizada en la investigación bibliográfica será la del fichaje, que de acuerdo con Chayoga (2008), el fichaje es una técnica auxiliar de todas las demás técnicas empleada en investigación científica; consiste en registrar los datos que se van obteniendo en los instrumentos llamados fichas, las cuales, debidamente elaboradas y ordenadas contienen la mayor parte de la información que se recopila en una investigación por lo cual constituye un valioso auxiliar en esa tarea, al ahorra mucho tiempo, espacio y dinero.

La técnica del fichaje se considera una de las técnicas sencillas utilizada en investigaciones científicas que contienen la información ordenada, misma que se traslada a las fichas de manera ordenada, concisa y clara de la investigación a realizar, como también permite colocar datos específicos y claves para facilitar la búsqueda de lo que es trascendental para el investigador, como también brinda facilidad al momento de plasmar lo que se desea almacenar en dichas fichas para la comprensión.

## 4. Marco Teórico

### 4.1 Antecedentes

La historia de la evaluación del desempeño no es tan reciente como pudiéramos pensar, ni mucho menos. El origen de la evaluación del comportamiento humano es tan antiguo como la propia historia de la humanidad, con antecedentes que se remontan en la religión, pues tradicionalmente cualquiera de ellas ha evaluado el comportamiento de los fieles con castigos y recompensas. (Padilla, 2021). La historia ha demostrado que desde antes del propio surgimiento de la humanidad se ha evaluado el comportamiento humano, al tener como base la religión debido a que el proceso de la evaluación se premiaba con el resultado obtenido, para los resultados satisfactorios el brindar premios con recompensas y con los no satisfactorios brindar castigos ante tal fracaso en los resultados.

La historia de la evaluación de la actuación es bastante breve. Sus raíces en el siglo 20 se pueden remontar a los estudios de tiempos y movimientos pioneros de Taylor. Pero esto no es muy útil, por lo mismo puede decirse de casi todo en el campo de la gestión moderna de los recursos humanos. Como procedimiento de gestión distinta y formal utilizado en la evaluación del rendimiento en el trabajo, la evaluación realmente data de la época de la Segunda Guerra Mundial - no hace más de 60 años. (Equipo de Colaboradores).

En su momento cada época y lugar creaba su propio método de evaluación, a pesar de que no se contaba con una definición específica de la evaluación del desempeño como tal, todos estaban orientados en que existía la necesidad de medir, analizar, verificar y evaluar a las personas en los diferentes campos que se desarrolla, como lo es desde las tareas operativas hasta los trabajos complejos que requieren de análisis respectivo.

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. Sin embargo, a la hora de medir la productividad de sus trabajadores no contaban con elementos que les permitiesen evaluar su desempeño. (Mazariegos, 2016).

A pesar de tener las herramientas de evaluación a las máquinas en las organizaciones como el acceso a la tecnología del Siglo XIX, los empresarios desconocían en la totalidad que era parte fundamental el evaluar el desempeño de cada trabajador que formaba parte de la empresa, mismos que hacían que cada máquina cumpliera con la producción establecida para alcanzar la meta establecida.

El primer proceso de evaluación llevado a cabo y del que se tiene constancia tuvo lugar a principios del siglo XIX en una fábrica textil de New Lanark, Escocia, llevado a cabo por el empresario Robert Owen, uno de los principales impulsores del movimiento obrero británico. El proceso consistía en medir el rendimiento diario de los obreros de esta fábrica con un sistema mediante el cual a cada obrero le era asignado un libro en el que sus supervisores anotaban diariamente comentarios sobre su desempeño, en secciones clasificadas por colores que indicaban los niveles de rendimiento. (Mazariegos, 2016).

Al transcurrir el tiempo la evaluación del desempeño ha mostrado ser de suma necesidad, para alinear a los trabajadores con las metas de las organizaciones y con la tecnología de la mano ha hecho posible el obtener los resultados individuales, independiente de la cantidad de personas que tenga la empresa, es capaz de adquirir el perfil de dichos trabajadores, y adicional de cumplir con todas las complejidades que conllevan los resultados.

## 4.2 Evaluación del Desempeño

### 4.2.1 Definiciones

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc. (Chiavenato, 2007, pág. 243).

La evaluación del desempeño genera un impacto en la organización al momento de llevarla a cabo puesto que brinda al empleador la información que desea recabar, ya sea los conocimientos indispensables que debe poseer el trabajador para desarrollar las tareas asignadas, así como también su eficacia y eficiencia empleada hasta su estado de salud emocional y física derivado del ambiente en el cual se desarrolla, motivo por el cual es una herramienta que tiene un potencial sumamente completo que puede identificar factores que son relevantes para las organizaciones, y de los cuales pueden tener el propósito de ampliar las competencias para tener un máximo desarrollo como organización al cumplir las metas en toda su capacidad, y, también al generar sentido de pertenencia de los trabajadores al invertir en su desarrollo personal.

De acuerdo con Durán (2020) la evaluación del desempeño es “El proceso sistemático y periódico de medición cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que los trabajadores de una empresa llevan a cabo las funciones, actividades y responsabilidades que tienen encomendadas en sus respectivos puestos de trabajo” (pág. 52), es el más completo al momento en el que la organización se interesa en conocer el comportamiento y el grado de responsabilidad con la que los trabajadores desempeñan las funciones y tareas que le han sido asignadas, como también

la precisión con la que dan los resultados esperados. Por tal motivo existe un proceso de reclutamiento y selección el cual se guía con los perfiles de puestos y se establecen las competencias que se requieren para el desenvolvimiento de los candidatos idóneos en los diferentes puestos de la organización.

**4.2.1.1 Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño.** Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas. En muchas es común encontrar varios sistemas específicos, que dependen del nivel y las áreas de adscripción del personal, por ejemplo: sistema de evaluación de gerentes, de empleados por mes o por hora, de vendedores, etc. Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal implicado. (Chiavenato, 2007, pág. 249).

Cada organización debe contar con métodos de evaluaciones del desempeño acorde a las actividades en la cual se desarrolla, esto con el efecto de recabar la información que se desea al momento de llevar a cabo las evaluaciones a cada trabajador, se debe estudiar y determinar que se requiere evaluar, los resultados que se desean obtener con el fin de posteriormente brindar las retroalimentaciones necesarias al personal que lo requiera, o bien en dado caso la metodología de la organización sea el incentivar a los trabajadores de manera no monetaria, es decir reconocer el alcance de metas de forma eficiente y eficaz, la innovación de procesos para cumplir los objetivos.

**4.2.1.1.1 Método de Evaluación del Desempeño por Escalas Graficas.** Éste es el método de evaluación más empleado y divulgado; asimismo, el más simple. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Éstos son seleccionados

y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo. Cada factor es definido mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. (Chiavenato, 2007, pág. 249).

El método de evaluación del desempeño por escalas graficas se caracteriza por ser un método sencillo de implementar a los trabajadores por su fácil comprensión, puesto que utiliza preguntas puntuales y claves las cuales brindan al evaluador los resultados esperados sin ser manipulada, y brinda precisión de elegir una respuesta ya estandarizada por la organización o el evaluador encargado de realizar las evaluaciones del desempeño.

**4.2.1.1.2 Método de Elección forzosa.** 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, 2007, pág. 255),

El método de elección forzosa permite al evaluado forzosamente a elegir una de las respuestas que más se asemeja a lo que piensa y considera, de conformidad a las interrogantes que se plantean en la evaluación del desempeño, mismas que están ligadas a como el trabajador desempeña las tareas diarias y debe escoger una o dos respuestas que sean las acordes según el conocimiento del trabajador.

**4.2.1.1.3 Método de Evaluación del Desempeño Mediante 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, 2007, pág. 257). Este método de evaluación del desempeño brinda resultados más específicos, objetivos y concisos de lo que se le evalúa a los trabajadores, debido a que es el jefe inmediato a quien se les realiza la evaluación por medio de un profesional en evaluación.

Al ser una persona ajena a la organización es posible tener un análisis concreto y objetivo con la información recabada, como también el generar un informe bastante completo sin ser manipulado al no dejarse llevar por la opinión de las personas que forman parte de la organización.

**4.2.1.1.4 Método de Comparación de 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. (Chiavenato, 2007, pág. 260).

El método de comparación de pares se caracteriza por utilizar a dos personas para evaluar el desempeño en general, con el propósito de verificar los puntos que influyen en los buenos resultados de los trabajadores, y así mostrar las posibles fallas que cometen los de bajo rendimiento para programar la retroalimentación correspondiente, y adicional asignar un compañero de trabajo que apoye en el fortalecimiento del desempeño.

La comparación por pares es una variación del método de clasificación en la cual el desempeño de cada empleado se compara con el de cualquier otro empleado dentro del grupo. Un solo criterio, como el desempeño general, es con frecuencia la base para esta comparación. El empleado que recibe el mayor número de comparaciones favorables recibe la clasificación más alta. (Mondy, 2010, pág. 251).

El desempeño de cada trabajador es comparado con el compañero de al lado con el fin de verificar el proceso que realiza cada uno de ellos para determinar quién de los dos lo hace de

manera correcta, posterior a ello cada uno recibe un número de las comparaciones realizadas y así llegar al que ha sido calificado favorable con las comparaciones satisfactorias.

**4.2.1.1.5 Incidentes críticos.** Los incidentes críticos son una técnica de evaluación del desempeño que requiere del mantenimiento de registros escritos acerca de las acciones altamente favorables y desfavorables del empleado en el puesto de trabajo. Cuando tal acción, un “incidente crítico”, afecta a la eficacia del departamento de una manera significativa, ya sea positiva o negativa, el gerente toma nota de ello. Al final del periodo de evaluación, el evaluador usa estos registros junto con otros datos para evaluar el desempeño del empleado. Con esta técnica, la evaluación tiene más probabilidades de cubrir la totalidad del periodo de evaluación y de no concentrarse en unas cuantas semanas o meses pasados. (Mondy, 2010, pág. 250).

La evaluación del desempeño por incidentes críticos esta categorizada porque el gerente toma nota y enlista las acciones que el trabajador desarrolla a lo largo de un tiempo establecido, con el fin de obtener datos relevantes para someter al trabajador a una evaluación del desempeño más eficaz, para cubrir el periodo completo de evaluación correspondiente con el fin de poder obtener resultados más específicos y con ello determinar las áreas en las que se requiere retroalimentación o capacitaciones para la mejora constante del trabajador.

**4.2.1.1.6 Ensayo.** El ensayo es una técnica de evaluación del desempeño en la cual el evaluador redacta una breve narración en la que describe el desempeño del empleado. Esta técnica tiende a concentrarse en un comportamiento extremo en el trabajo del empleado y no en el desempeño rutinario y cotidiano. Las calificaciones derivadas de esta técnica dependen en gran parte de las habilidades de redacción del evaluador. Los supervisores que tienen excelentes habilidades de redacción, cuando están inclinados a ello, pueden lograr que un empleado común parezca un elemento de primer nivel. La comparación de estas evaluaciones de ensayo podría ser difícil porque no existen criterios comunes. Sin embargo, algunos administradores consideran que

el método de ensayo no es únicamente el más sencillo, sino también el enfoque más aceptable para la evaluación de los empleados. (Mondy, 2010, pág. 250).

El ensayo es una técnica utilizada por las organizaciones, él que permite redactar una breve narración del comportamiento extremo que desempeña cada uno de los trabajadores, al momento de realizar las funciones del puesto de trabajo. El encargado de realizar el ensayo debe tener la habilidad de redacción debido a que, del ensayo redactado y estudiado se determinará la calificación del desempeño que se le brindará al trabajador.

**4.2.1.1.7 Escala de calificación basada en el comportamiento.** La 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, 2010, pág. 252).

La técnica escala de calificación basada en el comportamiento es una combinación de dos técnicas en una, con el propósito de calificar el comportamiento del trabajador en el puesto de trabajo que desempeña, el cual muestra los distintos niveles del desempeño que debe desarrollar cada trabajador y con la información presentada se califica el desempeño de cada trabajador involucrado en la evaluación.

**4.2.1.2 Métodos Modernos de Evaluación del Desempeño.** Las limitaciones de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño llevaron a las organizaciones a buscar soluciones creativas e innovadoras. Ahora surgen nuevos métodos de evaluación del desempeño que se caracterizan por una posición nueva ante el asunto: la autoevaluación y la autodirección de las personas, una mayor participación del trabajador en su propia planificación de desarrollo personal, enfoque en el futuro y en la mejora continua del desempeño. (Chiavenato, 2009, pág. 258).

Los métodos modernos de evaluación del desempeño brindan a la organización una forma innovadora de obtener los resultados del desempeño, en comparación a los métodos tradicionales, debido a que en estas obtienen mayor participación los trabajadores debido a que tienen la oportunidad de planificar el crecimiento propio personal y a su vez el mejorar el desempeño y rendimiento en el puesto de trabajo asignado dentro de la organización, con el fin de cumplir con los propósitos establecidos.

**4.2.1.2.1 Evaluación participativa por objetivos (EPO).** Algunas organizaciones adoptan un sistema de administración del desempeño con la participación activa del colaborador y de su gerente. Este sistema adopta una intensa relación y una visión proactiva. Resurge la vieja administración por objetivos (APO), pero ahora con nueva vestimenta y sin los traumas que provocaban la antigua arbitrariedad, autocracia y estado continuo de tensión y calificación de los involucrados, que caracterizaron su implantación en la mayoría de nuestras organizaciones. (Chiavenato, 2009, pág. 259).

La evaluación participativa por objetivos es tomada en cuenta para algunas organizaciones al momento de realizar una evaluación del desempeño, debido a que la participación que tienen los involucrados, como el superior, en este caso el Gerente de la organización y el trabajador es indispensable, por los conocimientos que tienen cada uno en el área que se desenvuelven, lo que genera una visión mucho más amplia para alcanzar en equipo los objetivos ya establecidos, el trabajador es quien realiza las tareas y/o funciones asignadas y el gerente se encarga de brindar los recursos necesarios.

**4.2.1.2.2 Formulación de objetivos consensuados.** Los objetivos se establecen conjuntamente entre los subordinados y el gerente mediante intensa negociación, para llegar a un consenso. Los objetivos son consensuados y no impuestos de arriba hacia abajo. La superación de los objetivos debe beneficiar a la organización y permitir la participación directa del evaluado en

este beneficio. (Forero, 2016). La formulación de objetivos se debe de realizar en conjunto, con el gerente o superior y con los trabajadores que participarán en el cumplimiento de estos y en las evaluaciones del desempeño que se les impartirá para determinar si las metas estudiadas y establecidas como equipo de trabajo han sido alcanzadas, y si han tenido la participación correspondiente, tanto el jefe superior como los trabajadores con el fin de cumplir con lo establecido.

**4.2.1.2.3 Compromiso personal para alcanzar los objetivos.** “Es indispensable que el evaluado acepte plenamente los objetivos y se comprometa a alcanzarlos” (Forero, 2016).

El compromiso para alcanzar las metas del puesto de trabajo, como de la organización, se debe establecer con el trabajador directamente, mismo que debe comprender que debe estar comprometido con la organización y con el mismo para lograr alcanzar las metas establecidas en el puesto de trabajo por la organización, y el reflejo de ello se evidenciará en el resultado de la evaluación del desempeño que se realizará para tal efecto en los tiempos o periodos que la organización establecerá como necesarios.

**4.2.1.2.4 Negociación para la asignación de los recursos.** Después de establecido el compromiso personal, y a partir de los objetivos consensuados, el paso siguiente es definir los recursos y medios, los objetivos son alcanzables. Los recursos y medios pueden ser materiales (equipos, maquinas, etc.), humanos (equipos de trabajo, etc.) inversiones personales en entrenamiento y desarrollo del evaluado (orientación, consejería, etc.). Los recursos presentan un costo para alcanzar los objetivos deseados. (Forero, 2016).

La negociación para la asignación de los recursos determina que medios se utilizarán para poder alcanzar las metas ya aceptadas y establecidas en cada puesto de trabajo dentro de la organización. Se debe definir que medios serán utilizados, ya sean materiales, capacitaciones específicas, como también el verificar si la cantidad de recurso humano con el que cuenta la

empresa es el capacitado para lograr las metas del puesto de trabajo sin haber sobre carga de trabajo.

**4.2.1.2.5 Comportamiento del evaluado para lograr los objetivos.** Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño es la estrategia personal escogida por el individuo para alcanzar los objetivos pretendidos. Esto significa que cada persona deberá escoger con total libertad y autonomía sus propios medios para alcanzar los objetivos definidos. El gerente podrá proporcionar consejería y orientación, en vez de dar órdenes, controlar e imponer. (Forero, 2016).

El comportamiento del trabajador influirá en el desempeño de las funciones del puesto de trabajo, como en el alcance de las metas ya definidas, por lo que el trabajador es el responsable de determinar que medios utilizará para lograr lo estipulado, con el total apoyo del jefe superior quien brindará la orientación y directrices correspondientes con la apertura y confianza necesaria para tal efecto. Posterior a ello es indispensable que la organización realice las evaluaciones del desempeño necesarias en los periodos establecidos para determinar si el trabajador cumple con las metas estipuladas y en el lapso correspondiente.

**4.2.1.2.6 Monitoreo constante de los resultados.** Es la verificación del costo beneficio involucrado en el proceso. La medición constante de los resultados y el alcance de los objetivos deben tener fundamentos cuantitativos que merezcan fe de confianza, y al mismo tiempo, suministren una idea subjetiva y clara de la marcha del proceso y del esfuerzo del evaluado. Siempre que sea posible, el mismo evaluado deberá realizar su autoevaluación, es decir, saber monitorear los resultados y compararlos con los objetivos trazados. Si es necesario el gerente podrá ayudarlo en este aspecto. (Forero, 2016).

El monitoreo constante de los resultados debe estar establecido por la organización, esto con el propósito de poder determinar si con los medios involucrados en los procesos de cada puesto de trabajo los resultados que se obtienen son los esperados por la empresa de cada trabajador que la conforma.

Así mismo, es indispensable que tanto la organización monitoree de cerca los resultados reflejados en las evaluaciones del desempeño efectuadas, como el trabajador realice una autoevaluación, con el fin de verificar si los resultados que brinda en las funciones que desempeña en el puesto de trabajo asignado, son los que le permitirá alcanzar las metas definidas para la organización como para el puesto de trabajo que desempeña.

**4.2.1.2.7 Retroalimentación intensiva y evaluación continua.** Este es uno de los aspectos más importantes del sistema porque el evaluado necesita saber y percibir con claridad como marcha para evaluar el esfuerzo-resultado alcanzado y sacar conclusiones. Si es necesario, el gerente puede ayudarlo al respecto. En la moderna concepción, la evaluación del desempeño no comienza por la apreciación del pasado, sino por la focalización del futuro. (Forero, 2016).

La retroalimentación es necesaria y relevante para el trabajador como para la organización, puesto que el trabajador necesita conocer el desempeño que ha logrado desarrollar y brindar en el puesto de trabajo asignado, como para la organización el obtener los resultados esperados para luego ser brindados a cada trabajador evaluado, y, posterior a ello fomentar la retroalimentación necesaria, con el fin de ser un apoyo mutuo entre trabajador-organización para lograr el alcance de las metas establecidas.

### **4.3 Tipos de Evaluación del Desempeño**

#### **4.3.1 Autoevaluación del Desempeño**

El ideal sería que cada persona evaluara su propio desempeño, a partir de algunos criterios de referencia para evitar la subjetividad implícita del proceso. En realidad, cada persona puede y debe evaluar su desempeño como vía que le permita alcanzar las metas y los resultados establecidos y superar las expectativas. Debe evaluar sus necesidades y sus carencias personales para mejorar su desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles, su potencial y su fragilidad, porque así sabrá

lo que debe reforzar y como mejorar sus resultados personales. (Chiavenato, 2009, pág. 249).

La autoevaluación del desempeño es una herramienta que permite a cada persona individualmente autoevaluarse y estudiarse profundamente, esto con el fin de poder brindar las respuestas con veracidad en cuanto a el comportamiento profesional y el desempeño adecuado de las funciones que desempeña en el puesto de trabajo, para posterior a la obtención de los resultados mediante el informe generado, verificar en que aspectos debe mejorar y poder brindar el cien por ciento a las funciones y tareas asignadas en el puesto de trabajo dentro de la organización y con ello lograr alcanzar las metas tanto del puesto de trabajo en sí como de la empresa. En caso dado los resultados son satisfactorios, conocerá los puntos en los que debe mantenerse sin perder el enfoque que hasta el momento lo caracteriza.

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. (Mondy, 2010, pág. 246).

Los trabajadores deben conocer, entender y efectuar a detalle cada propósito o meta del puesto de trabajo que desempeñan dentro de la empresa, por lo que la organización debe estar comprometida al cien por ciento en realizar capacitaciones constantes en las que se dan a conocer, los factores y, parámetros que serán tomados en cuenta al momento de realizar las evaluaciones del desempeño, con el fin de que si el trabajador tiene conocimiento de ello es más factible que pueda evaluarse por sí mismo, y determinar en qué procesos puede cometer posibles fallas, y, a su vez buscar la manera de poder mejorarlas o tomar las acciones que correspondan conforme a los conocimientos adquiridos mediante las capacitaciones que la organización imparte para el beneficio de cada trabajador.

### 4.3.2 *La Evaluación de 360°*

Todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado califican su desempeño. El gerente, los compañeros y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y, en resumen, todas las personas a su alrededor, que abarca 360°, participan en la evaluación. Esta evaluación es más rica porque produce información distinta, procedente de todas partes, y sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del trabajador a las diversas demandas que recibe de su entorno de trabajo o de sus asociados. Sin embargo, para el evaluado no es nada fácil permanecer suspendido entre dos varas o sobre una pasarela recibiendo un verdadero tiroteo que llega de todas partes. Si no tiene una mentalidad abierta, que conoce y acepta el sistema, queda en una posición muy vulnerable. (Chiavenato, 2009, pág. 250).

La evaluación de 360° es considerada la más completa, debido a que la evaluación se complementa por la opinión y percepción que proviene de los compañeros de departamento o área directamente; del jefe inmediato, de las personas que le rodean y de los clientes externos, lo que permite obtener un amplio resultado de la evaluación del desempeño para identificar los factores del mismo que pueden llegar a bloquear el que brinden un buen rendimiento los trabajadores. Asimismo, al ser ejecutada dicha evaluación, brinda resultados satisfactorios debido a que se evalúan en esta los factores relevantes y necesarios para el puesto de trabajo que desempeñan los trabajadores.

Es una herramienta de gestión de talento humano que consiste en una evaluación integral la cual se utiliza para medir las competencias de los colaboradores en una empresa. Esta evaluación se basa en las relaciones que tiene el empleado, de tal manera que la retroalimentación es un factor clave para evaluar el desempeño de los trabajadores, los equipos y las organizaciones en la que se encuentran. (Perez, 2021).

La evaluación 360° es una herramienta que permite a la organización gestionar el talento humano, mediante la evaluación y medición de las competencias que posee como persona individual cada trabajador que la conforman, equipos de trabajo y a la organización como tal, esto con el propósito de brindar la retroalimentación necesaria y puntual derivado de los resultados obtenidos de la misma, para la mejora de cada integrante de la empresa y con esto lograr que se cumpla a cabalidad con los estándares establecidos en cada puesto de trabajo, como en el cumplimiento de las metas a nivel organizacional.

#### **4.3.3 Evaluación por Competencias**

Si un empleado conoce las competencias requeridas para su puesto y en la correspondiente apertura en grados puede verificar, analizar y controlar sus propias conductas con lo requerido, al llegar el momento de la evaluación de desempeño no pueden presentarse “grandes sorpresas”. (Alles (2002) pág. 48 como se citó en Alles, Martha (2002).

Al implementar la evaluación por competencias la organización debe dar a conocer a los trabajadores sobre el perfil de puesto que deben desempeñar dentro de la organización, como las competencias que lo identifican con el puesto de trabajo, lo que crea una guía para transmitir el sentido de identidad con la empresa, y para tal efecto evitar posibles dificultades en que comprendan el perfil de puesto, y cómo deben realizar los procedimientos o procesos descritos, y, posteriormente como resultado obtendrán un porcentaje mínimo de posibles errores al momento de generar el informe de resultados de la evaluación del desempeño.

### **4.4 Importancia de la Evaluación del Desempeño**

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

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la

evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios: Idoneidad del individuo para el puesto, capacitación, promociones, incentivo salarial por buen desempeño, mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados, desarrollo personal del empleado, información básica para la investigación de recursos humanos, estimación del potencial de desarrollo de los empleados, estímulo para una mayor productividad, conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización, retroalimentación de información al individuo evaluado. (Chiavenato, 2007, pág. 248).

La evaluación del desempeño pretende medir al trabajador en los aspectos que, de conformidad al giro del negocio de la organización se consideran los requeridos e indispensables, para lograr que el trabajador desempeñe y realice de la manera que requiere la organización las distintas funciones, y tareas que tiene asignadas de acuerdo con el puesto de trabajo en el que se desarrolla.

Posteriormente al obtener el resultado de las evaluaciones realizadas mediante el informe respectivo, se verifica con precisión los factores y posibles fallas encontradas que se deben reforzar, capacitar y retroalimentar, así como los programas adecuados que serán utilizados para la mejora del desarrollo, y desempeño de las funciones de cada uno de los trabajadores que fue sometido a la evaluación del desempeño correspondiente, con el propósito de que brinden al puesto de trabajo y a la organización los resultados necesarios y esperados, como también el aporte necesario para el cumplimiento de metas.

**4.4.1.1 Motivación.** Uno de los objetivos más importantes de todo proceso de evaluación de empleados es motivar un alto nivel de calidad y cantidad en el trabajo que se realiza. Por supuesto, esto solo puede ser posible cuando ambas partes; es decir, tanto el empleado como su

encargado, **conocen y tienen claros los objetivos a cumplir**, los resultados requeridos y cómo se evaluará el éxito de las contribuciones. (Perez, 2019).

La motivación dentro de un proceso de evaluación es indispensable, debido a que si el trabajador está motivado constantemente realizará con mayor entusiasmo, energía y entrega las funciones correspondientes en el puesto de trabajo que desempeña. Como también para el jefe inmediato es necesario que brinde las herramientas y materiales necesarias para que el trabajador con ello cumpla con las metas requeridas por el puesto de trabajo como las metas de la organización.

**4.4.1.2 Fomentar el desarrollo personal.** Las evaluaciones de desempeño pueden ayudarte a detectar necesidades de tus empleados. Con esta información puedes ofrecer iniciativas que fomenten su crecimiento personal y bienestar como por ejemplo incentivarlos a hacer deporte, leer o culturizarse, equilibrio entre el trabajo y la vida familiar, mejora constante de los espacios de trabajo, reconocimiento continuo, formación constante, promover la participación activa, fomentar el buen ambiente laboral, incentivar un estilo de vida saludable, promover la salud laboral, etc. (Perez, 2019).

El fomentar el desarrollo personal es posible realizarse posterior a realizar la evaluación del desempeño al trabajador debido a que permite detectar necesidades del trabajador y al obtener el resultado de la evaluación es posible determinar el crecimiento personal y profesional que tendrá dentro de la empresa. Así mismo brinda la apertura de realizar programas para incentivar el bienestar y salud del trabajador debido a que al contar con buena salud, esto se verá reflejado en el buen desempeño y desenvolvimiento dentro de la organización.

**4.4.1.3 Proporcionar evidencia legal, ética y visible.** Las evaluaciones de desempeño deben ser una prueba de que los empleados comprenden los requisitos e imposiciones de su puesto

de trabajo. Como responsable de recursos humanos debes crear una documentación de evaluación precisa que proteja tanto al empleado como a la empresa. (Perez, 2019).

La organización al momento de impartir la evaluación del desempeño al trabajador debe considerar crear un archivo con la documentación utilizada en el transcurso de la evaluación, esto con el fin de contar con respaldo tanto legal como ético de los resultados obtenidos, con el propósito de evitar malentendidos en la empresa al momento de tomar las decisiones pertinentes posterior a la evaluación del desempeño realizada.

**4.4.1.4 Ofrecer calificaciones numéricas.** Un aspecto súper importante que no puede faltar en cualquier evaluación del desempeño es la capacidad de ofrecer una calificación numérica para cada colaborador. Las calificaciones numéricas se utilizan para comparar el desempeño de un empleado con el de otros y ayudan a dar un resultado cien por ciento objetivo y transparente durante todo el proceso. (Perez, 2019).

El ofrecer calificaciones numéricas a los trabajadores que forman parte de la organización al momento de impartir las evaluaciones del desempeño es necesario con el fin de comparar cada empleado con las calificaciones colocadas a uno y con ello obtener resultados más objetivos.

**4.4.1.4.1 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, 2007, pág. 248). Estos beneficios se ven reflejados en cada integrante de la organización si son identificados en tiempo, por tal motivo es indispensable el que la organización cuente con evaluaciones del desempeño calendarizadas en los tiempos necesarios para ser socializadas a los trabajadores e iniciar con la planeación e implementación de las posibles mejoras detectadas.

**4.4.1.4.2 Usos de la Evaluación del Desempeño.** Para muchas organizaciones, la meta principal de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional. Sin embargo, puede haber otras metas. Un problema potencial con la evaluación del desempeño, y una posible causa de una gran insatisfacción, es esperar demasiado de un plan de evaluación. Por ejemplo, un plan que sea eficaz para el desarrollo de los empleados tal vez no sea el mejor para determinar los incrementos salariales. Sin embargo, un sistema adecuadamente diseñado ayudará a lograr los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño de los empleados. (Mondy, 2010, pág. 239).

La evaluación de desempeño tiene variedad de perspectivas que pueden ser aplicadas en las organizaciones, pero siempre dependerá de la alta gerencia el realizar las evaluaciones del desempeño correspondientes para la obtención de resultados, con el fin de posteriormente brindar las capacitaciones que sean necesarias, como también a raíz de los resultados obtenidos el analizar los incrementos salariales como recompensa para crear un estilo de vida saludable dentro de la organización.

**4.4.1.4.3 Planeación de Recursos Humanos.** Al evaluar los recursos humanos de una empresa, se debe disponer de datos que permitan identificar a aquellos individuos que merezcan una promoción. A través de la evaluación del desempeño quizá se descubra que existe un número insuficiente de empleados que estén preparados para ingresar a la administración. Se pueden hacer planes para dar un mayor énfasis al desarrollo gerencial. Un sistema de evaluación bien diseñado ofrece un perfil de las fortalezas y debilidades de los recursos humanos de la organización para dar apoyo a este esfuerzo. (Mondy, 2010, pág. 240).

Al realizar una evaluación en general de toda la organización en cuanto al recurso humano, tiene beneficios en varios aspectos en especial en mejorar el capital humano para lograr un gana-gana debido a que se logra mejorar puntos profesionales para llevar a cabo la promoción que salen

seleccionados para a su vez, crear lealtad y compromiso de los trabajadores con la empresa.

**4.4.1.4.4 Reclutamiento y Selección.** Las calificaciones de la evaluación del desempeño son de utilidad al predecir el desempeño de los aspirantes a los puestos de trabajo. Por ejemplo, es posible determinar que los gerentes de éxito en una empresa (identificados a través de evaluaciones del desempeño) muestran ciertos comportamientos cuando realizan algunas tareas clave. (Mondy, 2010, pág. 240), con las evaluaciones del desempeño se determina una visión cercana al perfil del candidato y con ello determinar si es el idóneo para el puesto y se verifica si cumplirá con las funciones establecidas al mismo.

**4.4.1.4.5 Capacitación y Desarrollo.** La evaluación del desempeño debe señalar las necesidades específicas de un empleado en cuanto a capacitación y desarrollo. Al identificar las deficiencias que afectan adversamente al desempeño, es posible elaborar programas de capacitación y desarrollo que permitan a los individuos aprovechar sus fortalezas y minimizar sus deficiencias. Un sistema de evaluación no garantiza la existencia de empleados adecuadamente capacitados y desarrollados. Sin embargo, la determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo es más precisa cuando se dispone de datos de evaluación. (Mondy, 2010, pág. 240).

Brindar capacitación y desarrollo a los trabajadores posteriormente de haber realizado una evaluación del desempeño, es indispensable para reforzar las debilidades, la falta de conocimiento en el puesto que el trabajador desempeña y lo identificado en los resultados obtenidos. Sin embargo, son resultados que pueden ser prevenidos si al momento de seleccionar al candidato idóneo para que forme parte de la organización, se le brinda la capacitación adecuada de acuerdo con las funciones y tareas que desempeñará.

**4.4.1.4.6 Planeación y Desarrollo de Carrera.** Es un proceso continuo a través del cual un individuo establece las metas de su carrera e identifica los medios para lograrlas. Por otra parte, el desarrollo de carrera es un enfoque formal que usan las organizaciones para asegurarse de que

las personas con las cualidades y la experiencia adecuadas estén disponibles cuando se les necesite. Los datos acerca de las evaluaciones del desempeño son esenciales para evaluar las fortalezas y debilidades de un empleado, y para determinar su potencial. Los administradores pueden usar tal información para asesorar a los subordinados y para asistirlos en la elaboración y el desarrollo de sus planes de carrera. (Mondy, 2010, pág. 240). La evaluación del desempeño es una herramienta que identifica varios puntos relevantes del perfil de los colaboradores a quienes se les realiza dicha gestión, lo que permite crear una apertura a las oportunidades de aprovechar el capital humano.

Con el fin que dentro de la organización se puedan trazar planes de carreras internamente, ya que se pueden tener las fortalezas en ciertos trabajadores para puestos claves que requieren cierto grado de capacitaciones específicas para poder cubrir los mismos y así evitar el reclutamiento externo.

Las evaluaciones de desempeño tienen una correlación con las carreras de las personas, ya que uno de los derivados de estas son las acciones de promoción y desarrollo de los evaluados. El área de Recursos Humanos tiene un papel de asesor o staff que ayuda al cumplimiento de las políticas de la organización e implementa los resultados de las evaluaciones, las decisiones de promoción, etc., y vela por la objetividad del sistema. (Alles, 2002, pág. 59), para algunas organizaciones es necesario evaluar el desempeño de los trabajadores y al obtener los resultados estipulados para la empresa, se inicia con la promoción de puestos para el desarrollo y crecimiento de los trabajadores, esto con el fin de poder motivar al trabajador y brindarle el crecimiento profesional y personal dentro de la empresa y así evitar desmotivación.

**4.4.1.4.7 Programas de Remuneración.** Los resultados de las evaluaciones del desempeño brindan una base para las decisiones racionales acerca de los ajustes en los salarios. La mayoría de los administradores consideran que un desempeño sobresaliente en el trabajo se debe recompensar de una manera tangible con aumentos salariales. Ellos consideran que los

comportamientos recompensados son los mismos que se obtienen. La recompensa de los comportamientos necesarios para el logro de los objetivos organizacionales es el punto central del plan estratégico de una empresa.

Para motivar un buen desempeño, una empresa debe diseñar e implantar un sistema confiable de evaluación del desempeño y recompensar en consecuencia a los empleados y a los equipos más productivos. Esto es especialmente importante, ya que, de acuerdo con un estudio, las dos terceras partes de las compañías se apoyan en revisiones del desempeño para determinar los incrementos salariales, y casi la mitad de las empresas las usan para calcular los bonos salariales. (Mondy, 2010, pág. 240).

Los resultados de las evaluaciones del desempeño tienen utilidad en varios aspectos organizacionales, sin embargo, en la parte administrativa se tiene presente que el desempeño sobresaliente en los trabajadores debe ser recompensado de una forma tangible ya que el hecho de crear cierto reconocimiento no suele ser duradero en para el trabajador. La mayoría de las empresas se guía con estas evaluaciones para compensar esporádicamente a los trabajadores y es allí la necesidad de crear estas evaluaciones de manera objetiva y acertada en lo que se mide para poder tener las bases legales en cuanto a las modificaciones presupuestarias dentro de la organización.

**4.4.1.4.8 Relaciones internas con los empleados.** Los datos de las evaluaciones del desempeño también se usan con frecuencia para tomar decisiones en varias áreas de las relaciones internas de los empleados, incluyendo las promociones, los descensos de categoría, los despidos y las transferencias. Cuando el nivel de desempeño es inaceptable, el descenso de categoría o incluso el despido resultan apropiados. (Mondy, 2010, pág. 240).

Los resultados de las evaluaciones del desempeño impartidas a los trabajadores son claves para la toma de decisiones en las organizaciones y ser tomados en cuenta para promociones de

puestos de trabajo, cambios de departamentos para el desarrollo adecuado de las funciones que desempeña y así tomar las decisiones que sean necesarias y pertinentes para el trabajador como para el buen funcionamiento de la organización. Como también muestra en donde se debe reforzar y/o capacitar a los trabajadores para el buen desempeño de las funciones y así aplicar a las promociones que brinda la empresa para desarrollo de la carrera profesional de los mismos.

**4.4.1.4.9 Evaluación del potencial de un empleado.** Algunas organizaciones tratan de evaluar el potencial de un empleado a medida que valoran el desempeño en su trabajo. Aunque los comportamientos en el pasado pueden ser los mejores instrumentos de predicción de los comportamientos futuros, el desempeño anterior de un empleado en un puesto de trabajo tal vez no indique en forma exacta su desempeño futuro en una posición de nivel más alto o en una posición diferente. (Mondy, 2010, pág. 241).

El pasado no determina el buen desempeño del trabajador en la organización para que se tomado en cuenta al momento una posible promoción, por lo que para determinar su capacidad para las nuevas funciones del puesto se debe realizar mediante una evaluación del desempeño para obtener con ello resultados transparentes como base para ascensos en los trabajadores.

**4.4.1.4.10 Manejo de promociones y transferencias.** Las promociones suelen ser una consecuencia de las evaluaciones de desempeño; por ese motivo hemos incluido esta breve referencia. Las transferencias en especial deben ser consensuadas con los empleados ya que si las mismas implican desplazamientos geográficos pueden ocasionar problemas con sus familias. (Alles, 2002, pág. 59).

En relación a las promociones o transferencias que genera los resultados con el respectivo informe de evaluación del desempeño, tiene como propósito primeramente aprovechar el potencial de las competencias que tienen los trabajadores, dándoles como reconocimiento una promoción para que puedan seguir desarrollándose personal y profesionalmente dentro de la organización, a

través del plan de carrera que tenga la empresa implementado, sin embargo, al realizar transferencias depende del giro del negocio y la magnitud de alcance de la empresa puede requerir cierta negociación con antelación debido a que puede ser necesario el movimiento físico de la persona a un lugar fuera del perímetro domiciliario, y puede generar dificultad en temas personales por lo cual es necesario llegar a un mutuo acuerdo.

**4.4.1.5 ¿Quién debe evaluar el desempeño?** “En el fondo, el principal interesado en la evaluación del desempeño es el propio colaborador, pero también la organización. Antes, las organizaciones creaban sistemas de evaluación centralizados en el único órgano que monopolizaba el asunto: el departamento de recursos humanos” (Chiavenato, 2009, pág. 249).

Los involucrados en las evaluaciones del desempeño, son los interesados en ella, tanto el trabajador para conocer el desempeño y rendimiento que brinda en las funciones del puesto de trabajo, como también la empresa debido a que si no se brinda capacitación y retroalimentación a los que forman parte de su organización, es poco probable que alcance las metas establecidas.

**4.4.1.5.1 El Gerente.** En la mayor parte de las organizaciones el gerente —como administrador de personas— tiene una responsabilidad de línea por el desempeño de sus subordinados, de su constante evaluación y de la comunicación de los resultados. En esas organizaciones el propio gerente, con asesoría del área de recursos humanos (RH) que establece los medios y los criterios para efectuar la evaluación, es quien evalúa el desempeño del personal. Dado que el gerente no tiene conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático para evaluar a las personas, el área de RH interviene, como función del staff, para instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, mientras que cada gerente conserva su autoridad de línea a la hora de evaluar el trabajo. Esta línea de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, de modo que cada gerente es el administrador real de su personal. (Chiavenato, 2009, pág. 250).

El gerente forma parte fundamental en las evaluaciones del desempeño por el grado de responsabilidad que tiene con el personal bajo su cargo, en conjunto con el Departamento de recursos humanos, debido a que el gerente no es el especialista en esta área, sin embargo, es quien informa a los trabajadores los resultados obtenidos posterior al ser evaluados, se debe trabajar siempre en equipo con recursos humanos quien es el encargado de brindar el seguimiento y verificar el cumplimiento de la retroalimentación que corresponda a cada trabajador.

**4.4.1.5.2 El Individuo y el Gerente.** Si la evaluación del desempeño es una responsabilidad de línea y si el propio colaborador es el más interesado en ella, entonces una opción interesante es la reunión de las dos partes. Ahora la participación del individuo y del gerente en la evaluación conforma una tendencia muy fuerte. De este modo, el gerente funciona como el elemento que guía y orienta, mientras que el colaborador evalúa su desempeño en función de la realimentación que le proporciona el gerente, quien proporciona al colaborador todos los recursos necesarios —orientación, entrenamiento, asesoría, información, equipo, metas y objetivos por alcanzar— y obtiene resultados, mientras que el colaborador recibe recursos del gerente y proporciona el desempeño y los resultados. Es un intercambio en el que las dos partes aportan algo para obtener resultados. (Chiavenato, 2009, pág. 250).

La participación del trabajador y el gerente es un método utilizado en algunas organizaciones que se interesan en el buen desempeño del recurso humano con el que cuenta en cada puesto de trabajo, debido a que, el mismo funciona si el gerente participa en las evaluaciones, por ser el responsable de brindar posteriormente la orientación y los recursos indispensables que el trabajador necesita, con el fin que ambos trabajen de la mano a efecto de obtener los resultados esperados para el puesto de trabajo en beneficio del departamento al que pertenece y a la organización.

**4.4.1.5.3 El Equipo de Trabajo.** Con esta modalidad, el propio equipo de trabajo evalúa su desempeño como un todo y el de cada uno de sus miembros y después, con cada uno, programa las medidas necesarias para su mejora. El equipo es el responsable de la evaluación del desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas que debe alcanzar. (Chiavenato, 2009, pág. 250).

Los trabajadores son los más interesados en brindar y desarrollar un buen desempeño dentro de la organización en el puesto de trabajo asignado, por lo que en este tipo de evaluación la participación del equipo que se evalúa es sumamente fundamental, puesto que cada uno conoce los procesos, procedimientos, funciones, y tareas del puesto de trabajo en el que se desarrolla, y, el de los pares, por lo que al contar con tal conocimiento es más accesible el realizar una retroalimentación de lo que posiblemente se le dificulta o necesitan mejorar para poder cumplir con el propósito del puesto de trabajo para luego alcanzar las metas establecidas por la organización.

**4.4.1.5.4 La Evaluación hacia arriba.** Es una faceta específica de la evaluación para calificar al gerente. La evaluación hacia arriba es el contrario de la evaluación del subordinado por parte del superior, es la otra cara de la moneda, permite que el equipo evalúe a su gerente, qué tan bien proporciona al equipo los medios y los recursos para que alcance los objetivos y cómo podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar sus resultados. La evaluación hacia arriba permite que el grupo sostenga negociaciones e intercambios con el gerente, con la exigencia de nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación, que darán lugar a relaciones de trabajo más libres y eficaces. (Chiavenato, 2009, pág. 250).

La evaluación hacia arriba es parte fundamental del proceso de evaluación del desempeño, derivado de que tanto como los trabajadores tienen participación relevante en la organización al desempeñar con eficacia las funciones y tareas, también la tiene el gerente o superior de la empresa

para tal efecto, por ser el encargado de brindar las herramientas necesarias y óptimas para que cada uno de los que forman parte del equipo se desenvuelvan y tengan el conocimiento adecuado. El Gerente como excelente superior debe poseer la competencia de buen líder, esto con el fin de motivar, dirigir, transmitir confianza y tener accesible comunicación con el equipo de trabajo, con el fin de transmitir con efectividad las retroalimentaciones necesarias para el alcance de las metas tanto del puesto de trabajo como las metas de la organización.

**4.4.1.5.5 La Comisión de Evaluación del Desempeño.** Algunas organizaciones asignan la evaluación del desempeño a una comisión especialmente diseñada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva a cargo de un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los colaboradores. Es habitual que la comisión esté compuesta por personas que pertenecen a distintas unidades de la organización y por miembros permanentes y transitorios. Los permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el ejecutivo mayor de recursos humanos y el especialista en evaluación del desempeño). Los miembros transitorios son el gerente de cada colaborador evaluado o su respectivo superior. (Chiavenato, 2009, pág. 250).

La comisión de evaluación del desempeño es un ente compuesto por personas que son pertenecientes a diferentes unidades y/o departamentos de la organización, como también los que pertenecen al área al que se evalúa. Los integrantes de tal comisión están exclusivamente establecidos para realizar, implementar y estudiar las evaluaciones del desempeño que se practican en la organización, también son los encargados de brindar los resultados obtenidos mediante un informe detallado para luego determinar los programas de retroalimentación necesarios para la mejora continua en el desarrollo de las funciones del puesto de trabajo.

**4.4.1.5.6 El órgano de Recursos Humanos.** Se trata de una forma muy común en organizaciones más conservadoras, pero está en abandono por su enorme carácter centralizador,

monopolizador y burocrático. Con ella, el órgano de recursos humanos asume toda la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas de la organización. La información sobre el anterior desempeño de las personas casi siempre se obtiene de cada una de ellas y se procesa e interpreta para generar informes o programas de medidas que serán coordinados por el órgano de recursos humanos. (Chiavenato, 2009, pág. 250).

El órgano de recursos humanos es el encargado y el especialista en realizar las evaluaciones del desempeño a los trabajadores que integran la organización. Es quien determina el método a utilizar, el tipo de evaluación que trasladarán a cada trabajador que integra la empresa, de acuerdo con las funciones y área de trabajo que desempeña. Posteriormente se encarga de realizar y presentar los informes a los superiores para determinar los programas necesarios de retroalimentación, y las medidas que se implementarán para la mejora del desempeño de los trabajadores, como también los programas de motivación para que el trabajador sobresaliente continúe en la misma dirección con resultados óptimos en las funciones que desempeña en el puesto de trabajo.

#### **4.4.1.6 Beneficios y Desventajas de las Evaluaciones del Desempeño tradicionales**

**4.4.1.6.1 Beneficios de la Evaluación del Desempeño.** Al tomarle el pulso a una organización empleando esta herramienta, se consigue elevar los niveles de rendimiento, así como mejorar la retención y la lealtad de los empleados. Además, se trata de un instrumento muy eficaz para superar las barreras de comunicación, ahorra tiempo y costes (en comparación con otras formas de abordar la misma cuestión), y reduce conflictos. (EKON, 2021). Los beneficios que la organización obtiene al implementar las evaluaciones del desempeño, es que cuenta con los respaldos necesarios para apoyar al trabajador en las retroalimentaciones necesarias y derivado de ello es posible incluir recompensas, que permite una retención del trabajador y lealtad a la empresa.

**4.4.1.6.2 Desventajas de la Evaluación del Desempeño.** Las desventajas de un desempeño de evaluación son realmente pocas, y varían de acuerdo a los distintos métodos que existen, los principales son: métodos de escalas gráficas, método de elección forzada, método de investigación de campo, método de incidentes críticos y métodos mixtos. Lo ideal es elegir el que mejor convenga a la organización y hacerles entender a los trabajadores que eso contribuye al crecimiento no sólo de la organización, sino también al laboral y personal. (Talavera, 2017).

Las desventajas mismas se obtienen al tener falta de conocimiento en que herramienta en específico implementar, se podría crear inconsistencia al realizarlas de manera subjetiva y tergiversar la información obtenida o bien a la falta de brindar capacitación para utilizar estas herramientas no se obtendría los informes necesarios para brindar base sólida a la empresa sobre las necesidades de los trabajadores para cumplir con las metas de la organización.

## **4.5 Áreas de Impacto de la Evaluación del Desempeño**

### **4.5.1 Selección**

“Las evaluaciones del desempeño nos permiten desarrollar de manera mucho más efectiva las características de los diferentes puestos de la organización, ajustando los requerimientos y necesidades de cada uno de ellos” (Durán, 2020, pág. 63).

Las evaluaciones del desempeño permiten identificar los factores puntuales que necesitan tener los perfiles de puestos de trabajo en los manuales de procedimientos de recursos humanos, con el fin de poder cumplir con la totalidad de lo requerido para que al momento en que se realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal tanto interno como externo se seleccione al candidato idóneo para el puesto de trabajo.

### **4.5.2 Formación y Desarrollo**

Gracias a la evaluación, podemos conocer aquellos aspectos en los que el trabajador debe mejorar ya sea gracias a la formación o cualquier otra disciplina. Los aspectos a mejorar pueden

ser de carácter técnico o a nivel de habilidades y competencias profesionales. (Durán, 2020, pág. 63).

Las evaluaciones son de bastante apoyo al momento en que se realizan los procesos de inducción y capacitación debido a que dan a conocer resultados que se pueden utilizar como mejora al momento en el que hay personal de primer ingreso, esto con el fin de que el trabajador al formar parte de la organización obtenga su identidad con la misma y acople las metas personales con las de la empresa.

#### **4.5.3 Carrera Profesional**

Gracias a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño podemos determinar aquellos perfiles susceptibles de crecer a nivel profesional dentro de la organización mediante la promoción de puesto de trabajo o la adquisición de nuevas responsabilidades en sus puestos habituales. (Durán, 2020, pág. 63).

Las evaluaciones del desempeño brindan soporte para formar una carrera profesional o técnica internamente en la organización, debido a que identifica las fortalezas claves que se necesitan para un ascenso de puesto o ya sea bien que es posible capacitar al trabajador para que el mismo crezca de manera personal y profesional y que sean expertos en el giro del negocio de la empresa.

#### **4.5.4 Retribución**

Los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño pueden dar lugar a aportación al trabajador por parte de la empresa de algún tipo de incentivo o mejora a nivel retributivo, asociado a los buenos resultados obtenidos en dicho proceso. En muchos casos el sistema retributivo suele estar asociado a los resultados del proceso de evaluación del desempeño. (Durán, 2020, pág. 64).

Las evaluaciones del desempeño brindan oportunidad a las empresas en compensar a los trabajadores por su alto desempeño y rendimiento, sin embargo, depende de la organización cual

será la recompensa que brindará ya que puede ser de manera monetaria o bien con otros factores que tienden a ser favorables para el trabajador, sin desatender la responsabilidad que tiene en el puesto de trabajo que desempeña.

#### **4.5.5 Comunicación Interna**

“Gracias al necesario feedback e intercambio de información que se produce entre evaluador y evaluado, se generan espacios donde se desarrollan conversaciones que ayudan de manera notable a mejorar la comunicación interna de la organización” (Durán, 2020, pág. 64).

Las evaluaciones del desempeño también generan oportunidades en verificar como se encuentra la comunicación interna de las organizaciones, tanto entre trabajadores como con el jefe inmediato y viceversa, debido a que el superior es el encargado de estar al tanto y en constante verificación de que los procesos se realicen de manera correcta, concisa y sin mayores inconvenientes.

Es muy importante que el empleado comprenda la forma en que se califica su desempeño. Primero resuma el desempeño total, y luego explique qué significa la calificación. A menos que el desempeño del empleado sea netamente insatisfactorio, felicítelo por sus puntos fuertes y trate de cerrar la revisión con una actitud positiva. Sugiera aquello que debe modificar y qué espera de él en el futuro. (Alles, 2002, pág. 57).

El trabajador tiene derecho en conocer los resultados obtenidos posteriormente a ser sometido a una evaluación del desempeño, para ello el ente evaluador tiene el compromiso y responsabilidad de brindar dicha información con total transparencia, transmitido de manera positiva al momento de informarle al trabajador los puntos en los que debe de trabajar y mejorarlos para el buen desempeño dentro de la organización.

#### **4.5.6 Motivación**

La evaluación del desempeño, cuando los resultados son positivos, conlleva un

reconocimiento positivo que tiene un efecto motivador de gran trascendencia en los trabajadores. Igualmente, cuando los resultados no alcanzan los resultados esperados pueden servir como palanca de apoyo para que el trabajador encuentre en el evaluado una opinión acerca de cómo mejorar su desempeño. (Durán, 2020, pág. 64).

La evaluación del desempeño da apertura a crear una relación más cercana entre el jefe inmediato y los subordinados que tiene a su cargo, en virtud de que el jefe es quien comunica los resultados obtenidos posterior a realizar evaluación del desempeño, y expresa lo positivo de los mismos para generar reconocimiento y confianza, por ende, transmite el sentimiento de pertenencia del trabajador tanto para el departamento o área en el que desempeña el puesto de trabajo como para la empresa.

#### **4.6 Administración del Desempeño**

La evaluación del desempeño se encamina, cada vez más, a convertirse en una acción más amplia y extensa. Las organizaciones están migrando hacia lo que llamamos la administración del desempeño, o sea, el valor mensurable que la fuerza de trabajo aporta a la organización en términos de habilidades o competencias colectivas y motivación de las personas y que se maximiza cuando las personas aplican al máximo sus habilidades y competencias en las actividades de la organización y cuando ésta adquiere una configuración estructural que refuerza e incrementa el desempeño humano y lo dirige hacia sus objetivos estratégicos. (Chiavenato, 2009, pág. 272).

La evaluación del desempeño para muchas organizaciones se ha vuelto una herramienta necesaria, relevante e indispensable, al momento de requerirse de manera especializada y profesional la medición de los trabajadores de acuerdo a las funciones establecidas en el puesto de trabajo que desempeñan dentro de la empresa, así como también el grado de motivación y pertenencia que brinda la organización para el crecimiento y desarrollo no solo del trabajador de

forma personal y, profesional, sino también el crecimiento de la empresa debido a que si el trabajador se encuentra motivado logrará cumplir con las metas establecidas en los tiempos requeridos.

#### **4.6.1 Aplicaciones de la Evaluación del Desempeño**

**4.6.1.1 Procesos para sumar a las personas.** La evaluación del desempeño funciona como un insumo para el inventario de habilidades, con el fin de construir el banco de talentos y la planificación de los recursos humanos. Constituye la base de información para el reclutamiento y la selección, porque señala las características y las actitudes adecuadas de los nuevos trabajadores que serán contratados en el futuro por el resultado final de sus unidades de negocios. (Chiavenato, 2009, pág. 272). La evaluación del desempeño cuenta con muchas utilidades y entre una de ellas es que sirve como previsor, en cuanto a los procesos de reclutamiento y selección de personal, en virtud que se puede verificar las habilidades, conocimientos y competencias que se requieren para los diferentes puestos de la organización.

Derivado a la obtención de resultados de la evaluación del desempeño realizada a los trabajadores que ya forman parte de la empresa, con ello se obtiene una idea del recurso humano idóneo que requiere los puestos vacantes, y, con que experiencia deben contar consigo mismos para poder adquirir los resultados deseados en el cumplimiento de metas del puesto de trabajo que desempeñarán.

**4.6.1.2 Procesos para colocar a las personas.** “Proporcionan información respecto a la forma en que las personas se integran y se identifican con sus puestos, tareas y competencias” (Chiavenato, 2009, pág. 272).

De acuerdo con el puesto vacante en la organización, se realiza el proceso de reclutamiento y selección del personal, se evalúan los perfiles de los candidatos y al obtener los resultados se selecciona al candidato que completa el perfil para ser dotado en el puesto que sea el adecuado para

el buen funcionamiento de las funciones y tareas del puesto.

**4.6.1.3 Procesos para recompensar a las personas.** Indican si las personas se sienten motivadas y recompensadas por la organización. Ayudan a la organización a decidir quién debe recibir recompensas, como aumentos de salario o promociones, o a decidir quién debe ser separado de la organización. En suma, deben fomentar la iniciativa, desarrollar el sentido de responsabilidad y estimular el esfuerzo por hacer mejor las cosas. (Chiavenato, 2009, pág. 273). Al momento de realizar las evaluaciones del desempeño al personal que pertenece a la organización, se obtienen datos en los cuales se evidencia que tan motivado se encuentran los trabajadores en cuanto a las funciones que desempeñan.

Posterior a estos resultados se puede determinar a qué trabajador se le debe motivar conforme a las recompensas plasmadas que tiene la organización, las cuales al ser aplicadas se ven reflejadas en el buen desempeño de las funciones de los trabajadores en los puestos de trabajo.

**4.6.1.4 Procesos para desarrollar a las personas.** Muestran los puntos fuertes y débiles de cada persona, cuáles colaboradores necesitan entrenamiento y los resultados de los programas de entrenamiento. Facilitan la relación de asesoría entre el colaborador y el superior y fomentan que los gerentes observen el comportamiento de los subordinados para ayudar a mejorarlo. (Chiavenato, 2009, pág. 273).

Las evaluaciones del desempeño brindan a la organización resultados en los cuales se determina que trabajador necesita ser sometido a programas de retroalimentación, capacitación, acompañamiento entre otros, con el fin de que cumplan con las funciones del puesto y logren alcanzar las metas estipuladas. Adicional brinda una mejor relación con el superior, con el propósito que se comuniquen sin problemas posibles fallas y en equipo determinen como mejorarlas.

**4.6.1.5 Procesos para monitorear a las personas.** Proporcionan realimentación a las personas sobre su desempeño y posibilidades de desarrollo. Son la base para la discusión entre el superior y el subordinado en torno a asuntos de trabajo. Aportan una interacción que facilita el entendimiento entre las partes interesadas. Además, la evaluación se puede utilizar como una herramienta para evaluar el programa de RH. (Chiavenato, 2009, pág. 273).

El proceso de monitorear a las personas, se determinan los puntos en donde se deben reforzar a los trabajadores y con ello se inician los programas de retroalimentación conforme a los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño, lo que conlleva una buena interacción, comunicación y relación entre el jefe superior y los trabajadores que tiene a cargo, debido a que es posible discutir de forma abierta los puntos necesarios que se deben de retroalimentar con profesionalismo para que en equipo se obtengan los resultados esperados y alcanzar las metas de la empresa.

#### **4.7 Proceso de Evaluación del Desempeño**

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; por consiguiente, la administración debe seleccionar las metas específicas que considere más importantes y que se puedan alcanzar de manera realista. El siguiente paso en este ciclo continuo es el establecimiento de los criterios (o los estándares) del desempeño y la comunicación de esas expectativas de desempeño a los interesados. Entonces se ejecuta el trabajo y el supervisor evalúa el desempeño. Al final del periodo de evaluación, el evaluador y el empleado revisan en forma conjunta el desempeño del trabajo y lo valoran contra las normas de desempeño establecidas. (Mondy, 2010, pág. 242).

El punto de partida para una evaluación del desempeño en la organización es tener establecidas las metas específicas que se esperan del desempeño de cada trabajador en el puesto de

trabajo, con el fin de tener una visión de lo que se desea de cada miembro de la empresa. Posteriormente a fijar las metas del desempeño se inicia a evaluar el mismo en cada trabajador, a efecto de tener resultados en los cuales se refleja de qué manera el trabajador puede alcanzar las metas establecidas, o de qué manera brindarle retroalimentación necesaria para tal efecto, mismo que se lleva a cabo con la participación del jefe superior.

Esta revisión ayuda a determinar qué tan bien han cumplido los empleados con estas normas, determina las razones de las deficiencias y desarrolla un plan para corregir los problemas. En esta reunión se establecen las metas para el siguiente periodo de evaluación, y el ciclo se repite. (Mondy, 2010, pág. 243), posterior a la revisión del desempeño se determinan las deficiencias y posibles fallas para el cumplimiento de las metas específicas y para mejora de estas se da inicio con el plan de retroalimentación a efecto de ser corregidos y que no genere conflictos al próximo ciclo de evaluación del desempeño que realice la organización.

#### **4.7.1 Establecimiento de los criterios del desempeño**

**4.7.1.1 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 son subjetivas y, en ocasiones, no están relacionadas con el desempeño en el trabajo o son difíciles de definir. En tales casos, es común que las evaluaciones sean inexactas y que se generen problemas legales para la organización. (Mondy, 2010, pág. 243).

Los rasgos de la personalidad son tema de debate, derivado a que si no se tiene la herramienta adecuada de evaluación del desempeño ni al personal capacitado para poder gestionar la misma, se pueden tener factores subjetivos que tienden a invalidar completamente los informes finales de los resultados de esta herramienta, debido a que los rasgos de personalidad tienen complejidad al momento de definirlos, sin embargo, pueden llegar a ser factores bastante perceptibles, y pueden

medirse de diferentes formas pero puede tenerse una apertura a la subjetividad que anularía la confiabilidad de los resultados al igual que del evaluador.

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, 2010, pág. 243).

Los rasgos de personalidad pueden ser útiles si se logra hacer la relación de estos con el desarrollo de las tareas del puesto de trabajo que desempeña y por ende se obtienen factores medibles para las evaluaciones del desempeño, puesto que el trabajador al mostrar ciertos rasgos específicos positivos, pueden detallarse en el informe para dar el reconocimiento apropiado por dichas disposiciones.

**4.7.1.2 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. En los trabajos de liderazgo, las competencias relevantes podrían incluir el desarrollo del talento, la delegación de autoridad y las habilidades para el trato con los demás. Las competencias seleccionadas para fines de evaluación deberían ser aquellas que están estrechamente asociadas con el éxito en el puesto de trabajo. (Mondy, 2010, pág. 244).

Las competencias, con la ayuda de las evaluaciones del desempeño, se llegan a visualizar y determinar en cada uno de los trabajadores, cuáles son las que posee por naturaleza y a su vez que son de beneficio, y apoyo para evaluar, y, verificar si el candidato seleccionado para el puesto de trabajo cumple con las competencias determinadas y específicas por la organización, con el fin que se cumplan las metas del puesto de trabajo a desarrollar como también las metas globales de la

empresa.

**4.7.1.3 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, 2010, pág. 244).

El propósito de alcanzar las metas de la organización se debe a que la empresa espera tener crecimiento y desarrollo, y para ello se debe iniciar con la evaluación del desempeño de cada trabajador en los diferentes puestos de trabajo, y, departamentos que conforman la empresa, a efecto de conocer con los resultados obtenidos si el trabajador está formado y capacitado para que logre alcanzar las metas y propósitos ya establecidas por la empresa tanto en el puesto de trabajo que desempeña como las metas generales de la organización. Tomar en cuenta que de acuerdo al nivel organizacional y funcional que se evalúa el desempeño será requerido la obtención de resultados para el propósito de alcanzar las metas y llegar al éxito organizacional.

**4.7.1.4 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, 2010, pág. 245).

Para las organizaciones el desempeño que es funcional e indispensable es el presente y el futuro, por lo que es necesario dejar el pasado en el pasado para que en el presente poder realizar las evaluaciones del desempeño con precisión y objetividad para obtener los resultados esperados de cada uno de los trabajadores que se desarrollan dentro de la organización, y con ello determinar el desarrollo tanto personal como profesional que tienen los trabajadores con el fin de que con los procesos y funciones que realizan los mismos, en conjunto con la empresa logren alcanzar las metas previamente definidas.

## **4.8 Retroalimentación**

### **4.8.1 Definiciones**

Se conoce como retroalimentación a aquella información que ayuda a los empleados a entender qué tan bien su desempeño cumple con las expectativas de la empresa. Una vez realizada la evaluación formal mediante el método seleccionado por la organización y obtenido un resultado, se procede a realizar la entrevista de evaluación y retroalimentación. (Conexion ESAN, 2017).

El realizar retroalimentación brinda la ayuda idónea a los colaboradores para conocer, analizar y mejorar las posibles fallas que realizan en los procesos que conlleva el cumplimiento de las funciones que desempeñan en el puesto de trabajo dentro de la organización. Es necesario que la organización cuente con métodos de retroalimentación con el propósito de fomentar la buena comunicación entre el superior y el trabajador. La entrega de resultados finales crea apertura para realizar una entrevista con el trabajador, debido a que se expone los factores medibles, se detallan los que sobresalieron e incluso el porcentaje de fallas que tiene en las gestiones del puesto, con el propósito de que mejore en el área afectada o bien que sea abierto al exponer que desea se impart

capacitaciones específicas para poder cumplir con el propósito del puesto.

La retroalimentación en el ámbito laboral es entendida como un proceso de comunicación que se desarrolla entre un jefe o supervisor y sus colaboradores a cargo, luego de una evaluación sobre el desarrollo de las tareas asignadas, con el fin de exponer diversos puntos sobre su desempeño laboral y garantizar la mejora continua. Dicha evaluación permite resaltar las fortalezas del colaborador y a la vez alerta sobre las debilidades o puntos a mejorar en un tiempo definido. De esta manera la retroalimentación constituye una herramienta fundamental para cultivar la motivación externa que ofrece la organización, y, por ende, mejorar el nivel de desempeño de cada colaborador. (Universidad de Costa Rica , 2017).

Posterior a una evaluación del desempeño se practica la retroalimentación de los resultados obtenidos, con el fin de propiciar la comunicación, confianza y apoyo por parte de los jefes superiores. El trabajador posterior a recibir la retroalimentación correspondiente estará identificado con la empresa, y motivado para continuar con el buen desempeño de las funciones profesionalmente, mejorar en los aspectos necesarios y así alcanzar las metas ya definidas con mayor facilidad.

**4.8.1.1 Importancia de la retroalimentación de desempeño.** La retroalimentación efectiva y oportuna es un componente crítico de un programa de evaluaciones de desempeño o evaluación 360 y debe de formar parte de éste en conjunto con un sistema de establecimiento de metas y objetivos como puede ser el Balanced Scorecard. Este proceso es de gran relevancia ya que informa al empleado cómo está realizando su trabajo, qué está haciendo de manera efectiva y qué no. (Perez, 2021).

Al tener la organización un programa completo sobre el desempeño y la evaluación, que incluye la retroalimentación respectiva, obtiene como resultado la posibilidad de darle a los coordinadores, jefes o supervisores la información completa sobre los trabajadores para que los

mismos puedan hacer un seguimiento de cerca y así afinar detalles que puedan necesitar los trabajadores o bien capacitar, y retroalimentar las gestiones que realizan, incluso puede ser el explicar el panorama completo sobre lo que se hace, por qué lo hace y la necesidad del mismo para cumplir con las metas de la organización.

Con la retroalimentación se busca brindar al colaborador las herramientas necesarias para el buen funcionamiento, desempeño y motivación en las actividades en el puesto de trabajo, por lo que es necesario que la retroalimentación sea transmitida de manera efectiva y clara para que los puntos de mejora sean comprendidos por el trabajador positivamente a efecto de que el desarrollo profesional del mismo dentro de la organización contribuya para alcanzar las metas estipuladas para la empresa o el puesto de trabajo.

Toma en cuenta que la manera en que se brinda la retroalimentación contribuye al proceso de aprendizaje de la persona evaluada, los comentarios a modo de juicio o crítica destructiva no aportan valor como podría hacerlo una opinión basada en hecho, oportuna y específica, esto servirá también para mejorar la forma en que la persona recibe la información y pueda estar abierto a mejorar su desempeño y realizar un esfuerzo. (Perez, 2021).

Al tener una buena comunicación al retroalimentar los resultados obtenidos, en la evaluación del desempeño efectuada al trabajador se ve reflejada en la actitud profesional y compromiso con la que acepta las críticas constructivas para el mejoramiento del desempeño, mismas que aportan para el cumplimiento y alcance de las metas del puesto.

**4.8.1.2 Proceso frecuente.** El proceso de retroalimentación se da por lo general al finalizar el ciclo de prueba, sin embargo, este debe ser un proceso constante, donde se reconozca el esfuerzo y buen rendimiento del colaborador o se detecten con rapidez aquellas debilidades que

se pueden solucionar de manera oportuna. De esta manera, es importante destinar al menos un espacio mensual, para dar la retroalimentación. (Universidad de Costa Rica , 2017).

El proceso frecuente de retroalimentación con bases a los informes finales de evaluación del desempeño, son bastante efectivos en virtud de que permite a los jefes y/o coordinadores el conocer hacia que aspecto específico dirigir las supervisiones, directrices y controles con el propósito de rectificar que los trabajadores hayan sido informados sobre las posibles debilidades que deben mejorar para poder cumplir con las metas establecidas, sin embargo, es necesario posteriormente a la obtención de los resultados requeridos se puede siempre realizar una retroalimentación para fortalecer la identidad con la organización.

**4.8.1.3 Basarse en hechos reales.** “Los procesos como este, tienen a estar cargados de percepciones, por este motivo es importante mantener la objetividad y explicar las conductas positivas o negativas, basándose en hechos, datos y ejemplos concretos, y no en interpretaciones y opiniones personales” (Universidad de Costa Rica , 2017).

Al brindar la retroalimentación derivado de impartir las evaluaciones del desempeño en la organización, para evitar malentendidos de acuerdo con lo que se transmite e informa al trabajador, es necesario presentar ante ellos los resultados obtenidos, con transparencia, objetivamente y profesional, con el propósito de que sea tomado por los trabajadores de manera positiva y aporten la colaboración que se requiera para el buen funcionamiento de las funciones que desempeña dentro de la empresa.

**4.8.1.4 De carácter presencial.** Es fundamental que la retroalimentación se lleve a cabo de manera presencial, donde la exposición verbal vaya acompañada de la expresión corporal, para que la idea que se comunique sea lo más clara posible. Además, realizar esta sesión de manera personal aumenta la confianza y la afectividad del proceso mismo. Evite enviar correos, mensajes

de texto u otros medios informales, pues los mismos podrían prestarse para malinterpretaciones. (Universidad de Costa Rica , 2017).

La retroalimentación se debe brindar de forma presencial, se debe tomar en cuenta a los involucrados; el superior, el personal evaluado y el encargado de brindar los resultados y retroalimentación, con el propósito de evitar información tergiversada, y que se determine mal información, debido a que el propósito específico de realizar una retroalimentación es brindar al trabajador de manera positiva, los puntos en los cuales debe mejorar como también dar a conocer los resultados obtenidos que son satisfactorios para la organización, con el fin de motivar a que continúe con la actitud que lo ha caracterizado dentro de la organización para el buen desempeño de las funciones en el puesto de trabajo.

**4.8.1.5 Establecer metas y objetivos.** Es de vital importancia que tanto el jefe como el colaborador tengan claras las metas y expectativas que se tienen y/o se esperan de él, así la retroalimentación se torna más objetiva y realista. Las metas deben ir de acuerdo al puesto desempeñado, debe ser medibles, alcanzables y orientadas a resultados en un determinado tiempo. (Universidad de Costa Rica , 2017).

El capacitar y brindar inducción a los trabajadores de la organización es necesario e indispensable, para que cada uno de ellos conozcan las metas y propósitos que deben alcanzar en el lapso de tiempo establecido en el puesto de trabajo que desempeñan, para que al momento que la empresa decida realizar las evaluaciones del desempeño correspondientes, se verificará, y obtendrá el aporte que brindan cada uno de los trabajadores para lograr el alcance de las metas de la empresa.

**4.8.1.6 Hacer énfasis en los aspectos de mejora.** No se debe perder de vista que el fin de la retroalimentación es potenciar el talento humano de los colaboradores, generar un aprendizaje y promover la mejora continua. Los resultados expuestos y la forma de comunicar la

retroalimentación son la clave para establecer el aprendizaje, plan de desarrollo y capacitación del colaborador, por lo que resulta fundamental, conocer las oportunidades de crecimiento y mantener un sistema de recompensas por alcance de metas. (Universidad de Costa Rica , 2017).

El propósito de realizar retroalimentación a los trabajadores, luego de realizar una evaluación del desempeño es el brindar los recursos necesarios para que puedan desempeñarse de manera eficaz y con ello lograr el crecimiento profesional en cuanto a poder aplicar a ascensos de puesto y/o programas de recompensa que brinda la organización. La organización debe contar con programas calendarizados de capacitación y desarrollo constante, para que los trabajadores estén en constante retroalimentación de las funciones que desempeñan y la manera en que aportan a la empresa para alcanzar las metas ya estipuladas.

#### **4.8.2 *Retroalimentación positiva***

No nos equivoquemos: la retroalimentación positiva no se basa en los elogios de todos sus empleados durante las diferentes entrevistas. A diferencia de la retroalimentación correctiva (o negativa), la retroalimentación positiva se basa en reforzar los comportamientos apropiados que los empleados no necesariamente pueden conocer. (Servicios Globales de Marketing, 2019).

La retroalimentación positiva está enfocada en motivar a los trabajadores a continuar con el desempeño de funciones de la manera en que se ha visto reflejado en las evaluaciones del desempeño, existe la posibilidad que los trabajadores desconozcan de qué manera cumplen con las funciones y metas en el puesto de trabajo por lo que es necesario esporádicamente realizar dicha retroalimentación para tal efecto.

**4.8.2.1 Establece un calendario de retroalimentación.** “No se recomienda improvisar en cuanto a la retroalimentación. Para asegurar la capacidad de respuesta de tus empleados,

necesitas planificar cuándo y cómo se proporcionará la retroalimentación: ¿todas las semanas?, ¿todos los meses?, ¿individualmente? ¿en un grupo?” (Servicios Globales de Marketing, 2019).

Para brindar retroalimentación se debe realizar de manera organizada y profesional, por lo que se debe dar a conocer a los trabajadores las fechas en las que se realizaran capacitaciones, programas de orientación y desarrollo debidamente identificadas por medio de un calendario, mismo que se debe hacer llegar a cada uno de los trabajadores. A su vez, se debe establecer la manera en la que será impartida, ya sea individual, por departamento, por funciones o por grupos ya sea por afinidad o que sean estipulados por la organización.

Los empleados deben ser notificados con anticipación para prepararse psicológicamente para esta entrevista. Hay que tener en cuenta el carácter de cada persona y planificar de antemano la actitud que se va a adoptar (más o menos exigente o relajada). (Servicios Globales de Marketing, 2019), posterior a contar con un calendario de retroalimentación o capacitaciones en la organización, se debe socializar por los medios que correspondan a efecto que cada uno de los trabajadores tengan conocimiento de lo que se impartirá para motivación y para el buen desempeño de las funciones en el puesto de trabajo.

Se debe tomar en cuenta que al momento de brindar la información se debe tener constancia que cada integrante fue notificado de las acciones a tomar.

**4.8.2.2 Evita los juicios de valor.** El empleado debe sentir que los comentarios que se le hacen son el resultado de varias evaluaciones en diferentes situaciones. La retroalimentación no puede basarse en un solo mal día que el individuo haya tenido, sino que debe ser evaluada como un todo y por el mayor número de personas posible. (Servicios Globales de Marketing, 2019).

Al momento de exponer la información sobre los resultados, es decir al recabar la información y plasmar todo lo evaluado se debe explicar todo el proceso desde el inicio y a fin de lo que se realizó, e incluso revelar la identidad de los involucrados en el proceso para que el

trabajador pueda identificar que no hay partes subjetivas las cuales podrían crear anulación tanto en la herramienta como con los resultados.

Un gerente de empresa que no esté en la oficina todos los días no podrá evaluar solo a todos sus empleados que probablemente tengan gerentes más calificados para esta tarea. (Servicios Globales de Marketing, 2019).

Las evaluaciones del desempeño y todos los procesos que conllevan, tienen factores que se deben analizar con anterioridad para verificar que es adecuada dentro de la organización que quiere implementarlo, en virtud que la ausencia de la jefatura en la organización no es lo adecuado para que pueda supervisar, verificar y capacitar en los procesos, motivo por el cual anula cualquier proceso de calificación que quiera gestionar es en esta situación en la que se debe delegar a el personal capacitado para poder realizarlo.

**4.8.2.3 Haz una crítica personalizada en comentarios positivos.** La retroalimentación no puede, bajo ninguna circunstancia, afectar la autoestima del empleado o hacer que se comporte a la defensiva. El hecho de que se cierre sobre sí mismo no le ayudará de ninguna manera en su proceso de mejora y la corrección de los puntos negativos sólo será más difícil. (Servicios Globales de Marketing, 2019).

Al momento de brindar información sobre los resultados de la evaluación del desempeño se debe tener comunicación asertiva para evitar perjudicar el autoestima de los trabajadores, por lo que deben tener la capacidad de transmitir la información a manera que sea una opinión constructiva, con el fin de poder desarrollar el potencial en cuanto al puesto que ocupa como también fomentar la confianza de realizar consultas para solventar las dudas que puedan existir y lograr reforzar los conocimientos sobre los procesos y cumplir con los objetivos requeridos.

La disposición de un empleado a cambiar dependerá de los términos que se utilicen para describir su trabajo. Los comentarios globales no serán útiles: debes saber cómo llegar al fondo de

tu pensamiento y dar a tus palabras una perspectiva concreta. (Servicios Globales de Marketing, 2019).

Al trabajador evaluado se le debe brindar los resultados de la evaluación del desempeño de forma positiva y considera que cualquier crítica a su favor alimentara la autoestima y motivación a continuar con los puntos de mejora y el desempeño en las funciones del puesto, debido a que, si el trabajador obtiene los comentarios de manera inadecuada, estos perjudican el propósito de la evaluación y retroalimentación. En cualquier aspecto ya sea de forma personal o profesional es necesario tener la información para analizarla y rectificar si la misma es correcta, en el caso laboral se debe poder plasmar esta información a manera que los colaboradores la entiendan para que puedan identificar que se está haciendo un reconocimiento por parte de la empresa y al mismo tiempo que busca fortalecer las debilidades.

**4.8.2.4 Ser descriptivo sin demasiados detalles.** “La retroalimentación debe ser completa, específica y «relativizada». Asegúrate de poner todo en la balanza, ya sea bueno o malo. Cuanto más concretas sean tus palabras, más productiva será la retroalimentación” (Servicios Globales de Marketing, 2019).

Al transmitir la retroalimentación tiende a variar la cantidad de información que se utiliza al brindarse al personal a quien se evalúa, sin embargo lo recomendable es que mientras más sólida y específica sea la misma, logra el propósito de ser entendible pero siempre es necesario dar espacios en el proceso por cualquier consulta que tenga el trabajador en relación a su informe final sobre la evaluación del desempeño, por más relativa que sea la información que se exponga la prioridad es que el trabajador vea lo bueno y lo malo para saber que cuenta con el apoyo de la organización para mejorar.

“Debes ayudar a tu empleado a darse cuenta por sí mismo de lo que está haciendo, llevarlo al terreno y al darse cuenta por sí mismo, los cambios serán obvios” (Servicios Globales de

Marketing, 2019). Lejos de únicamente trasladar el informe final de la evaluación del desempeño, la organización debe contar con un programa de apoyo a los trabajadores en los que hacen el respectivo seguimiento a los mismos, para identificar las posibles fallas que impiden el logro exitoso de las metas de los puestos de trabajo, esto da la oportunidad de realizar los cambios personalmente y así mostrarle de primera instancia al trabajador los resultados de las modificaciones de los procesos para cumplir a totalidad los propósitos del puesto asignado.

**4.8.2.5 Retroalimentación por medio de encuestas.** La retroalimentación por medio de encuestas es el proceso de recolectar datos a partir de una unidad organizacional mediante el uso de cuestionarios, entrevistas, y datos objetivos provenientes de otras fuentes, como los registros de productividad, rotación y ausentismo. Capacita a los equipos administrativos para ayudar a las organizaciones a crear ambientes de trabajo que conduzcan a mejores relaciones laborales, mayor productividad y a un incremento en la rentabilidad. (Mondy, 2010, pág. 216), misma que brinda beneficios en contar con información relevante de los trabajadores que forman parte de la organización a través de fuentes externas o ajenas a la parte del personal.

Esto se debe a que la recolección de información por medio de encuestas llega a ser objetivo y preciso sin necesidad de verse afectado por la subjetividad empática del personal que maneja los resultados de la productividad, de manera obligatoria los líderes de los equipos internos deben crear ambientes de trabajo sustentables para reforzar la comunicación y apoyo en los procesos, esto con el fin de poder obtener como resultado el cumplimiento correcto de las metas que se requieren tanto en el puesto de trabajo como las de la organización, y así incrementar la rentabilidad de la organización.

**4.8.2.5.1 Círculos de Calidad.** Los círculos de calidad son grupos de empleados que se reúnen regularmente y de manera voluntaria con sus supervisores para discutir los problemas, investigar las causas, recomendar soluciones y tomar las acciones correctivas cuando están

autorizados para ello. Las recomendaciones del equipo se presentan a la alta administración para su revisión, y las acciones aprobadas se implantan con la participación de los empleados. (Mondy, 2010, pág. 216).

La implementación de círculos de calidad pueden ser de alta productividad ya que la persona tiene que tener la capacidad de ejercitar el liderazgo a través de la objetividad en el análisis de los procesos, verificar los problemas que se tienen y por ende posterior tiene la oportunidad de exponer con los jefes inmediatos las diferentes situaciones que se presentan con los colaboradores del departamento o unidad en el que se encuentren y de esta misma manera buscar las soluciones, tomar acciones correctivas de ser necesario siempre se debe realizar el proceso adecuado al plantear dichas modificaciones a la gerencia y al obtener el visto bueno proceder de forma inmediata con dichas correcciones y comprobar la mejora con los resultados.

**4.8.2.5.2 Formación de Equipos.** La formación de equipos es un esfuerzo consciente para desarrollar grupos de trabajo eficaces y habilidades cooperativas a través de toda la organización. Ayuda a los miembros a diagnosticar los procesos de grupo y a idear soluciones para los problemas. La formación de equipos eficaces puede ser la manera más eficiente de elevar la moral, retener empleados y aumentar la rentabilidad de la compañía. (Mondy, 2010, pág. 217).

El contar con los grupos de trabajos asignados en las diferentes unidades y departamentos de la organización, es de bastante necesidad en muchos aspectos debido a que al formar equipos de trabajo a través de estos se pueden reforzar las competencias que tienen por naturaleza los trabajadores individualmente, y así obtener una productividad a máxima capacidad.

Una vez los trabajadores comprendan los propósitos de los puestos de trabajo desarrollan conocimientos necesarios para buscar opciones y así ejecutar los procesos de manera eficaz, y, eficiente. Además, siempre en equipos internos, indirectamente se refuerza la identificación y compromiso con la empresa lo que genera facilidad para cumplir con lo requerido por la

organización, como lo es el cumplimiento de los propósitos en el tiempo establecido tanto para el puesto de trabajo asignado para los trabajadores como el aporte para las metas globales de la empresa.

**4.8.2.5.3 Capacitación para la sensibilidad.** La capacitación para la sensibilización es un procedimiento diseñado para ayudar a los individuos a conocer la manera en la que otras personas perciben su comportamiento. Se basa en el supuesto de que varios individuos que se reúnen en una situación no estructurada desarrollarán relaciones funcionales entre sí. Partiendo de esta experiencia, aprenderán mucho acerca de sí mismos en relación con la manera en la que otros miembros del grupo los perciben. (Mondy, 2010, pág. 217).

Los procesos de integración son necesarios en las organizaciones al iniciar un proyecto para mejorar los resultados de evaluación del desempeño, requiere cambios y capacitaciones especializadas a guiar a los trabajadores a tener una identidad con la organización, al impulsar el conocimiento de la sensibilidad personal y como el personal interno percibe las acciones que realiza cada uno como persona, la manera en que se comunican, entender lo que conlleva las acciones que se toman en los procesos para gestionar el trabajo, sirve si se realiza con el personal en general no dividiéndolos en los departamentos en los cuales siempre conviven ya que es mejor obtener una integración con situaciones no estructuradas y que lleve al personal a salir de su zona de confort para ser objetivos en lo que se está por llevar a cabo.

Se motiva a los participantes para que aprendan acerca de sí mismos y de los demás dentro del grupo. La capacitación también pretende desarrollar un conocimiento de los procesos que facilitan o inhiben el funcionamiento de los grupos y de sus relaciones con otros grupos, e incrementar la habilidad de los participantes para entablar relaciones interpersonales eficaces. (Mondy, 2010, pág. 218).

El propósito de brindar capacitación al trabajador de la organización de una forma no estructurada, es para ejercitar el autoconocimiento del todo el personal conforme a las funciones que cada uno realiza en los diferentes puestos de trabajo y lo relevante que es cada proceso para el buen funcionamiento de la empresa, lo que permite obtener resultados positivos en cuanto a la motivación, armonía, empatía, buena comunicación y relación eficaz en cada equipo de trabajo y con ello lograr las distintas metas establecidas para y por la organización.

#### **4.8.3 *Los tres sistemas importantes de motivación humana según David McClelland.***

“Los logros en el conocimiento acerca de qué son los motivos y cómo pueden ser medidos han llevado a un progreso sustancial en la comprensión de tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano” (Alles, 2002, pág. 76).

Las organizaciones que tienen el conocimiento sobre la necesidad de la motivación al trabajador llegan a obtener mejores resultados en los objetivos macro, en virtud que le dan un lugar al trabajador el cual le permite la apertura a sentirse valorado y útil en gran manera al ejecutar el trabajo de manera eficaz y eficiente, tiene la oportunidad de exponer los conocimientos y experiencias para mejorar o corregir procesos internos de la organización que lejos de obtener los resultados deseados en un menor tiempo pueden ser en gran beneficios a si mismo al tener una calidad de vida dentro de la empresa, y tener la capacidad de dominar en la totalidad el puesto que tiene asignado e incluso capacitar a los pares para obtener los mismos resultados.

**4.8.3.1 Los logros como motivación.** Históricamente la primera en ser intensamente investigada fue la motivación por el logro o “n achievement”. A medida que se progresó en esta investigación fue resultando evidente que podría haber sido mejor denominado “el motivo eficiencia”, porque representa un interés recurrente por hacer algo mejor. Hacer algo mejor implica

algún estándar de comparación interno o externo y quizás es mejor concebido en términos de eficiencia o un ratio input/output. (Alles, 2002, pág. 76).

Uno de los puntos de la motivación más investigado a lo largo de la historia fue los logros como motivación, en virtud que se quería identificar lo que logra el trabajador con eficiencia y en efecto, busca instintivamente y de forma continua el cumplimiento de las metas del puesto de trabajo a través de la innovación en los procesos o ya sea bien el corregir los mismos acortándolos para lograr el mínimo porcentaje de posibles fallas. Al ser verificado crea un estándar interno y externo sobre la mejora continua e innovación, lo que permite un sentido de valoración en el trabajador, que por ende es constante en mantener tal sentimiento, y es lo que lo identifica con un alto incentivo personal, que como resultado se obtiene la motivación a la eficiencia que demuestra en el puesto de trabajo.

**4.8.3.2 El poder de la motivación.** La necesidad de poder como clave en el pensamiento asociativo representa una preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizá también sobre las cosas. Se ha demostrado, con experiencias que involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica, que los más altos resultados han sido recolectados de individuos con alta "n power". Altos niveles de "n power" están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas y con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación. (Alles, 2002, pág. 77).

Otro de los factores que se identifica y evalúa en la motivación del personal es el poder, es decir que las personas que se encuentran motivadas, tienen conocimiento que la reputación que generan a través de los procesos, y la alta competitividad que tienen en las gestiones que realizan en el puesto de trabajo dentro de la organización tiene bastante influencia, por ende un grado elevado de prestigio, y, lejos de crear prestigio únicamente para el trabajador, dicho prestigio es transmitido a la organización.

**4.8.3.3 La pertenencia como motivación.** Se sabe menos sobre esta motivación que sobre las dos anteriores. Estaría derivada de la necesidad de estar con otros, pero no hay certeza de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como motivación. (Alles, 2002, pág. 77).

Una de las motivaciones que se logra generar al tener estabilidad en la organización y que por ende refuerza la identidad de pertenencia, y disminuye la rotación de personal, es el sentimiento de familiaridad con los pares, al momento que las empresas invierten en los climas organizacionales, y, desarrollo interno de los trabajadores, al tener una carrera administrativa interna se crean lazos familiares y emocionales con los compañeros de trabajos, lo que permite generar una motivación personal dentro de la organización lo que crea un alto desempeño de los trabajadores en los puestos de trabajo.

#### **4.9 Características de un sistema eficaz de evaluación**

El propósito básico de un sistema de evaluación del desempeño es mejorar la actuación de los individuos, de los equipos y de la totalidad de la organización. El sistema también ayuda en la toma de decisiones administrativas relacionadas con los aumentos de sueldo, las transferencias o las terminaciones de contratos. Además, el sistema de evaluación debe ser legalmente defendible. Aunque no existe un sistema perfecto, todo sistema debe poseer ciertas características. Las organizaciones deben buscar una evaluación exacta del desempeño que permita el desarrollo de un plan para mejorar la actuación individual y la de los grupos. (Mondy, 2010, pág. 257).

El propósito que se espera al realizar evaluaciones del desempeño es mejorar tanto el desempeño, actitud y motivación de los trabajadores en los diferentes puestos de trabajo, como también el considerar la remuneración de los trabajadores que forman parte de la organización conforme a los resultados que generan las mismas, y para lograr dicho propósito se requiere contar con las características básicas de una evaluación del desempeño y para tal efecto se debe tener en

cuenta que las evaluaciones del desempeño deben ser las adecuadas para los puntos que se desean evaluar de acuerdo a las funciones de cada puesto de trabajo para así obtener los resultados deseados.

#### ***4.9.1 Criterios relacionados con el trabajo***

La relación con el trabajo es tal vez el criterio básico que se necesita en las evaluaciones del desempeño de los empleados. Los Lineamientos uniformes sobre los procedimientos de selección de los empleados y las decisiones de las cortes son muy claros en relación con este aspecto. De una manera más específica, los criterios de evaluación se deben determinar a través del análisis de puestos. Los factores subjetivos, como la iniciativa, el entusiasmo, la lealtad y la cooperación sin duda son importantes; sin embargo, a menos que se demuestre con claridad que están relacionados con el trabajo, no deben considerarse. (Mondy, 2010, pág. 257).

La relación con el puesto de trabajo a la hora de implementar evaluaciones del desempeño en la organización es denominada como uno de los criterios básicos que se debe considerar, debido a que para tal efecto se debe tomar en cuenta el realizar un análisis de puestos de trabajo a evaluar, con el propósito de determinar qué factores serán los que se tomarán en cuenta al momento de la evaluación del desempeño, los cuales deben pertenecer específicamente al puesto de trabajo que desempeña el trabajador en la empresa.

#### ***4.9.2 Expectativas del desempeño***

Los administradores y los subordinados deben estar de acuerdo en las expectativas del desempeño en forma anticipada al periodo de evaluación. ¿Cómo podrían trabajar con eficacia los empleados si no saben qué parámetros se utilizarán para medir su desempeño? Por otra parte, si los empleados conocen con claridad las expectativas, podrán evaluar su propio desempeño y hacer ajustes oportunos a medida que realicen su trabajo, sin tener que esperar hasta la revisión formal de evaluación. (Mondy, 2010, pág. 257).

Los trabajadores deben conocer con claridad y precisión los parámetros que se tomaran en cuenta a la hora de realizar evaluaciones del desempeño, con el propósito que individualmente reconozcan si desempeñan a conformidad las funciones del puesto. A medida que tienen conocimiento de ello, es más práctico el que busquen la manera de mejorar en las posibles fallas que les perjudica lograr un desempeño con eficacia.

#### **4.9.3 Estandarización**

Las empresas deben usar el mismo instrumento de evaluación para todos los empleados dentro de una misma categoría de puestos que trabajan para un mismo supervisor. Los supervisores también deben realizar evaluaciones que cubran periodos similares para estos empleados. Aunque las evaluaciones anuales son más comunes, muchas empresas de éxito evalúan a sus empleados de una manera más frecuente. Las sesiones de retroalimentación programadas de una manera regular y las entrevistas de evaluación para todos los empleados son esenciales. (Mondy, 2010, pág. 257).

Las evaluaciones del desempeño para la obtención de resultados eficaces, deben de ser las adecuadas a los perfiles de los puestos de trabajo que se evaluarán de conformidad a las funciones que tienen asignadas, con el propósito de recabar los resultados deseados de los trabajadores para posterior aplicar las retroalimentaciones necesarias en el tiempo determinado y estipulado, con la finalidad de realizar con más frecuencia las evaluaciones del desempeño con el fin de pulir con precisión las posibles fallas encontradas con anterioridad o ya sea bien nutrir a los trabajadores con constantes capacitaciones con el propósito de prevenir fallas o inconvenientes al momento de desarrollarse en el puesto de trabajo asignado.

#### **4.9.4 Evaluadores capacitados**

“El individuo o los individuos que observan por lo menos una muestra representativa del desempeño en el trabajo tienen por lo regular la responsabilidad de evaluar el desempeño del empleado. Esa persona es con frecuencia el supervisor inmediato del empleado” (Mondy, 2010,

pág. 257). Los responsables de realizar las evaluaciones del desempeño en la organización debe ser personal capacitado para tal proceso, para que resultados obtenidos sean los esperados de acuerdo con el tipo de evaluación que se impartirá. Si es el jefe inmediato el evaluador, debe ser capacitado por el área correspondiente a efecto que cuente con los conocimientos necesarios para la implementación de las evaluaciones a los trabajadores.

El evaluador debe conocer el proceso completo de cómo realizar evaluación del desempeño, con el propósito de que brinde la información correcta a los trabajadores, para que los resultados que se obtengan de ella sean objetivos y los esperados por la organización para brindar las retroalimentaciones necesarias.

#### **4.9.5 *Comunicación abierta y continua***

Muchos empleados tienen una gran necesidad de saber qué tan bien están realizando su trabajo. Un buen sistema de evaluación ofrece una retroalimentación altamente deseada sobre una base continua. Los administradores deben manejar los problemas diarios del desempeño conforme éstos surjan y evitar que se acumulen durante seis meses o un año para tratarlos durante la entrevista de evaluación del desempeño. (Mondy, 2010, pág. 258).

La comunicación abierta y continua es necesaria al momento de retroalimentar a los trabajadores, debido a que cada uno necesita conocer de qué manera desempeño las funciones en la organización, que tan bien lo desempeña y si la empresa está conforme con los resultados que brinda. Los administradores deben contar con calendarización de evaluaciones periódicamente con el propósito de evitar acumulación de retroalimentación del desempeño.

#### **4.9.6 *Revisión del desempeño***

Además de la necesidad de una comunicación continua entre los administradores y sus empleados, se debe asignar un tiempo especial para una discusión formal del desempeño de un empleado. Ya que el mejoramiento en el desempeño es una meta común de los sistemas de

evaluación, el ocultamiento de los resultados de la evaluación es absurdo. Los empleados se sentirán severamente bloqueados en sus esfuerzos de desarrollo si se le niega acceso a esta información. Una revisión del desempeño les permite detectar cualquier error u omisión en la evaluación, o tal vez un empleado esté en desacuerdo con la evaluación y quiera desafiarla. (Mondy, 2010, pág. 258).

La revisión del desempeño es clave y fundamental para que el trabajador pueda solventar las posibles fallas que hayan sobresalido en el resultado de la evaluación del desempeño, por lo que deben tener acceso a los informes de resultados obtenidos, para que en conjunto con los programas de retroalimentación se busquen los que sean necesarios para que los trabajadores puedan desenvolverse y mejorar constantemente el desempeño en el puesto que ocupan en la organización.

La documentación constante del desempeño de los empleados es muy importante para la obtención de evaluaciones exactas del desempeño. Aunque la tarea tal vez sea tediosa y aburrida para los administradores, el mantenimiento de un registro continuo de incidentes observados y reportados es esencial para obtener una evaluación de utilidad. (Mondy, 2010, pág. 258).

Al iniciar con la implementación de evaluaciones del desempeño en la organización, es necesario contar con documentos base en los cuales se establezca; cómo ha evolucionado el desempeño del trabajador a lo largo de cada cierto tiempo, puesto que de contar con un registro esencial y de respaldo para iniciar las evaluaciones del desempeño con regularidad, es factible brindar y realizar programas de retroalimentación necesarias para el trabajador de acuerdo a lo que necesita reforzar o mejorar en el puesto de trabajo que ocupa en la organización con el fin de alcanzar las metas establecidas.

#### **4.9.7 *Proceso justo***

Es vital asegurar que haya justicia en el proceso. Si la compañía no tiene un procedimiento

formal para las quejas, debe desarrollar uno para dar a los empleados la oportunidad de apelar los resultados de una evaluación que consideren inexactos o injustos. Debe haber un procedimiento para dar curso a las quejas y para tratar éstas de una manera objetiva. (Mondy, 2010, pág. 258).

El proceso justo de las evaluaciones del desempeño tiene como finalidad el generar en los trabajadores la oportunidad de brindar el punto de vista personal en cuanto a los resultados de estas y la apertura en tener una comunicación constante con los involucrados en el proceso. Si la organización no cuenta con ese procedimiento, es necesario que sea implementado y exista un grupo de trabajadores que brinden el seguimiento correspondiente a los comentarios que realice cada trabajador con respecto a la evaluación del desempeño realizada.

#### **4.10 ¿Qué es la motivación laboral?**

##### **4.10.1 Definición**

La motivación laboral es la capacidad de mantener valores empresariales o corporativos que conduzcan a un muy buen desempeño en relación al trabajo. Una empresa puede considerarse exitosa si sus objetivos se alinean con los de los empleados, puesto que por efecto de ambas partes se conseguirá un gran dinamismo en la consecución de fines. (Uriarte, 2020).

Si la organización cuenta con valores y lo considera como una de las prioridades de esta y si a la vez están en constante aplicación, quiere decir que brinda la motivación consecutiva y requerida a los trabajadores, mismos que forman parte esencial de la empresa para el cumplimiento de las metas establecidas y lo cual se ve reflejado en el buen desempeño en las funciones y tareas de los puestos de trabajo asignados a cada trabajador que forma parte de la empresa.

**4.10.1.1 Factores de la motivación.** La motivación, por definición, es el impulso que guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar los objetivos deseados. Los factores más importantes que promueven esta dinámica en el trabajo son la creación de condiciones amigables

que establecen un puente entre la vida laboral y familiar (Factor “Vivir”), la posibilidad de crecimiento (Factor “Crecer”), lograr la unidad de valores en la empresa y así lograr un sentido de pertenencia (Factor “Relacionarse”). (Uriarte, 2020).

La motivación es uno de los principales factores que intervienen en el buen desempeño del trabajador, el cual se ve reflejado al momento de realizar la evaluación del desempeño, debido a que la motivación contribuye a que el trabajador sienta que pertenece al equipo de trabajo de la empresa como un miembro de la familia, puesto que obtendrá crecimiento personal y laboral por ende será más fácil el que pueda alcanzar el propósito del puesto que desempeña como también las metas de la organización.

**4.10.1.2 Micromotivación y macromotivación.** La micromotivación es aquella que sucede en el interior de una organización con el fin de mejorar el rendimiento de los trabajadores, mientras que la macromotivación atiende a los aspectos motivacionales que están fuera de la empresa, condiciones que también tienen influencia en el desempeño laboral. (Uriarte, 2020).

La micromotivación se identifica por ser parte de la organización, misma que se preocupa por el bienestar del trabajador ya que forma parte esencial de la empresa y por el hecho de ocupar el puesto de trabajo que desempeña en la empresa. La organización con el fin de mejorar el desenvolvimiento y desempeño de cada trabajador debe contar con diferentes programas o actividades que fomenten la motivación de este, por lo que al momento de realizar una evaluación del desempeño se verá reflejada la motivación al obtener los resultados esperados por cada trabajador.

La macromotivación también se considera como factor esencial y que forma parte para el buen desarrollo y desempeño del trabajador en las funciones del puesto de trabajo asignado, por ser un factor que permite que el trabajador pueda gozar de los descansos correspondientes, y de ley, como cumplir con el horario productivo, y, laboral sin que descuide la vida personal o familiar

y así contar con calidad de vida laboral.

**4.10.1.2.1 Motivación extrínseca.** En la motivación extrínseca, las razones que llevan a una persona a realizar un determinado trabajo o actividad están situados fuera de la misma, es decir, están ligados a factores externos a la persona. En esta clase de motivación, los incentivos o refuerzos, tanto positivos como negativos, son también externos y se encuentran fuera del control de la persona. Aunque podemos pensar que no depende de la empresa directamente, la motivación extrínseca se puede promover a partir de actividades que la empresa ofrece. (EKON , 2020).

La motivación extrínseca permite al trabajador por medio de actividades de la organización, sentirse parte de la misma para desarrollarse dentro de ella, al brindar un buen desempeño en las funciones del puesto de trabajo, por lo tanto, la motivación extrínseca esta fuera del alcance del trabajador debido a que no depende de él sino que depende directamente y exclusivamente de la organización, esto significa que si para la empresa es indispensable que el trabajador se sienta parte de ella y, brinde buenos resultados, realizará lo necesario ,y, lo que esté al alcance de la misma para tal efecto.

**4.10.1.2.2 Motivación intrínseca.** Se refiere a la motivación que proviene del interior de un individuo, originándose a partir del placer que se obtiene de la tarea en sí o de la sensación de satisfacción que sigue a la realización de una actividad o que se alcanza durante el trabajo en una tarea. Su fuerza motivadora es mayor que la de cualquier recompensa externa, ya tenga forma pecuniaria o se acompañe de reconocimiento. (OBS Business School, 2015).

La motivación intrínseca está ligada directamente en el interior del trabajador, por ello si el trabajador está desarrollándose en el área o puesto idóneo se sentirá como parte del puesto de trabajo y como parte de la organización, por ello como resultado se obtendrá un desempeño eficaz de las funciones y a su vez brindará los recursos necesarios para alcanzar tanto las metas del puesto de trabajo como las que forman parte de la organización, sin importar si obtiene recompensa o

reconocimiento alguno.

Aunque la motivación intrínseca provenga del propio trabajador de la empresa, la empresa puede potenciar este tipo de motivación en el empleado a través de diferentes actividades o métodos. Se trata de crear un puesto de trabajo que vaya acorde a las necesidades y gustos de trabajo, y también crear una atmósfera y clima laboral, que haga que el trabajador se sienta parte de la empresa e interiorice los valores y los haga suyos. (Caurin, 2017).

La motivación intrínseca es originaria del ser humano en sí, por lo que al momento que el trabajador se encuentra motivado internamente y el puesto de trabajo es el ideal, las funciones que desempeña en la organización serán extraordinarias, lo que hace factible que la empresa utilice esto como beneficio, debido a que al brindar los recursos necesarios y adecuados al trabajador para que en función de ello él se apropie de todo lo que rodea a la organización, al ser los valores, la misión, visión, el propósito del puesto y las metas generales de la organización, se obtendrá los resultados esperados por la organización posterior a realizar las evaluaciones del desempeño a cada trabajador que forma parte de la misma.

**4.10.1.2.3 Motivación trascendente.** La motivación trascendente es aquella que no radica tanto en la propia persona, sino que está más enfocada en el grupo o incluso en algo sobrenatural. Está muy relacionada con el entorno empresarial, ya que tiene como principal objetivo buscar los intereses que comparte un grupo. (Peiró, 2021).

La motivación trascendente no pertenece directamente al trabajador, más bien es la motivación que comparte el grupo de trabajo al que pertenece dentro de la organización, por el cual siente que pertenece al entorno y equipo de trabajo, debido a que el principal propósito del trabajador es intercambiar intereses con los compañeros de trabajo para llegar a un acuerdo en común, y al conseguirlo es donde encuentra plena motivación para desarrollarse, y, en función de ello desempeñar las funciones del puesto de trabajo que ocupa con entusiasmo

## 5. Análisis de los Resultados

### 5.1 Análisis

La evaluación del desempeño cuenta con variedad de métodos y técnicas para ser implementados en la organización, se debe tomar en consideración el giro del negocio y el equipo gerencial que tiene la empresa, debido a que es posible obtener de una evaluación del desempeño un informe final sobre los posibles proyectos que pueden iniciar internamente o incluso corregir procesos dentro de la empresa posterior al tener toda la información que conlleva dicha evaluación, en virtud a que al momento de verificar el resultado obtenido de cada trabajador, es posible identificar que es necesario implementar, fortalecer o corregir en cualquiera de los puntos que se detallan dentro de la evaluación impartida.

Por lo tanto, al verificar que existen muchos factores que influencia en los trabajadores desde lo más mínimo como lo es la comunicación asertiva y los reconocimientos, hasta el cómo transmitir los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño de manera adecuada, puede construir una identidad sólida en los trabajadores y de pertenencia en la organización, debido a que se expone los aspectos positivos y negativos obtenidos, con el propósito de reconocer los logros durante el transcurso del periodo evaluado, y la buena gestión en los procesos que ha desarrollado, sin embargo, si hay puntos claves que requieren una corrección de procesos se le informa que para la mejora de estos, cuenta con el apoyo tanto del jefe inmediato como de los compañeros de unidad o departamento a manera de volver al trabajador un experto en el manejo de todo lo que requiera el puesto de trabajo.

Asimismo, brindándole un valor extra al destacar las competencias individuales, mismas que pueden ser de beneficio para la empresa al crear una carrera laboral en la que se requiera experiencia y buen desempeño en puestos anteriores, como la participación en las diferentes capacitaciones para reforzar las habilidades y brindar las herramientas necesarias para que obtenga

más conocimientos para ser tomado en cuenta en los ascensos o promociones en los que participe el trabajador, esto para crear oportunidades a la empresa de ampliar la capacidad de contar con profesionales y expertos en la materia y con la capacidad y habilidades requeridas por la organización.

Además, las evaluaciones del desempeño se utilizan para evaluar al trabajador, también permiten rectificar las bases de la organización como lo es la visión y misión, hasta los procesos con los que cuenta internamente el Área de recursos humanos en el reclutamiento de personal y las inducciones que brindan a los trabajadores, los cuales pueden requerir ciertos ajustes correctivos, mismos que se resaltan a lo largo de la historia por la relevancia que tiene el lograr dirigir las metas personales de los trabajadores a las metas generales de la organización, para crear identidad con la empresa, y así fortalecer el sentido de responsabilidad con las tareas que requiere el puesto y tener como resultado final un desempeño óptimo en toda la organización.

En consecuencia, las evaluaciones del desempeño son una herramienta que deben contar con el instructor adecuado y capacitado para tener la facilidad y profesionalismo de transmitir la información adecuadamente de la técnica que se utilizará a los involucrados a los jefes, supervisores y/o coordinadores como a los trabajadores, esto con el fin de que tengan la capacidad de utilizar la herramienta de manera objetiva, para no perjudicar los resultados, al ser alterados o tergiversarlos por la subjetividad de criterio del personal, mismo que tiene grandes consecuencias. Por lo tanto, hace necesario que se ejercite el profesionalismo tanto del puesto como de la responsabilidad que tienen hacia la organización, hace al mismo tiempo un doble análisis del personal que al integrar los resultados y obtener los informes finales se puede verificar la calidad de objetividad que tuvieron los jefes.

Por lo que, sin adelantarse a toda esta parte del proceso de evaluaciones, se requiere previamente el realizar un análisis de la empresa en general para escoger la forma correcta de

evaluar derivado de la estructura organizacional, de modo que al gestionar una evaluación del desempeño desde cero en una empresa se puede perder el propósito de la misma, para esto es necesario el que la gerencia tenga presente los factores que se deben identificar primeramente de la organización para tener un enfoque previo de cómo podría estar ejecutándose la empresa completamente en los departamentos, al ver la estructura organizacional que tienen desde el organigrama hasta los perfiles de puestos, es decir que si no se tienen estos fundamentos en una empresa no se puede esperar que el personal tenga un sentido de pertenencia al generar una identidad leal con la organización.

Posterior a ello, como resultado lo que se tiene es una estructura empresarial con grupos de trabajo en cada departamento con inconsistencias para implementar la evaluación del desempeño, porque pueden excusarse que no se tienen las capacitaciones necesarias, no cuentan con la información clara acerca de las funciones que deben desempeñar por lo que manejan los puestos hasta donde tienen autorizado, no existe el empoderamiento en los trabajadores ni los equipos de trabajo y la calidad de vida se vuelve casi nula.

Por lo que, al tener la posibilidad de que estos escenarios se den en la organización, es necesario resaltar el hecho que el que estén en búsqueda de la mejora de la organización tiene pequeños comienzos por lo que no deben dejar a medias los procesos de corrección, retroalimentación y capacitación, que pueda tomar tiempo sí, pero los resultados son los que darán la satisfacción a la organización de haber implementado estas herramientas en la empresa, que como todo cambio tiene las resistencias e inconvenientes, sin embargo con la implementación de las herramientas adecuadas se obtendrá el desarrollo adecuado de los trabajadores, quienes pueden contar con las competencias que la empresa busca para el cumplimiento de las metas establecidas.

Por consiguiente al momento de realizar el análisis, independiente de la herramienta que se implemente es necesario que las evaluaciones del desempeño se gestionen de preferencia en seis

meses o incluso al año, esto con el fin de mantener los reportes completos y actualizados sobre la estructura organizacional para verificar que se cumplan con las metas tanto de los puestos de trabajo como de la organización y, adicional el cumplimiento del propósito en los puestos de trabajo de todos los trabajadores, y, con base a los informes identificar las áreas que necesitan refuerzo, capacitaciones y retroalimentaciones para determinar que si existe calidad de vida para los trabajadores dentro de la organización.

Además, de las muchas formas que hay para implementar el proceso de evaluación del desempeño, sin necesidad de que exista un jefe inmediato, coordinador o supervisor, la organización puede implementar la opción de una autoevaluación siempre con las puntuaciones objetivas limita la subjetividad, esto derivado de que el trabajador tiene la capacidad de poder autoevaluarse y determinar las posibles fallas, que dejan de realizar o si no se siente motivado y parte de la organización. Esta evaluación tiende a ser objetiva, puesto que las preguntas que se realizan son tanto del puesto en específico que desempeña el trabajador, al otorgar la apertura a que brinde los resultados abiertamente y en confianza porque no habrá represalias al momento de la obtención del informe de resultados, más bien se brindaran capacitaciones y retroalimentaciones necesarias para el mejoramiento del desempeño de cada trabajador.

Por otra parte, los informes finales de dichas herramientas también son funcionales para mantener un reporte constante sobre el personal activo que se encuentra en la empresa, al igual que en caso dado exista un incumplimiento a normas o a los objetivos que se requieren en el puesto de trabajo, se pueden realizar los procesos disciplinarios adecuados y legales para ser corregidos y evitar que se repita, sin embargo, si es constante dichas actitudes lastimosamente se debe proceder con la sustitución del trabajador, e iniciar el reclutamiento interno, siempre y cuando exista un plan de carrera interno e independiente para brindar la oportunidad a los trabajadores de crecer profesionalmente y aprender nuevos procesos, y en caso dado el reclutamiento no es satisfactorio

se realiza el reclutamiento externo que también abre oportunidades a nuevo recurso que forme parte de la organización.

Con el fin de evitar los procesos antes mencionados, con el reemplazo del personal que se ve afectado al momento de realizar las evaluaciones del desempeño, es necesario implementar de la manera adecuada y correcta los programas de retroalimentación ya sea de forma preventiva, con la idea de fomentar en el trabajador la motivación correspondiente y adecuada por ser tomado en cuenta en capacitaciones constantes, con el propósito que desempeñe las funciones y tareas en el puesto asignado de forma concisa, eficaz y a su vez cumplir con el proceso debidamente establecido.

Asimismo, implementar actividades de recreación en las cuales el trabajador se libera de la carga laboral para refrescar tanto el cuerpo como la mente y así evitar caer en procesos rutinarios, mismos que se vuelven agotadores y, se reflejan en el mal desempeño de las tareas, y, funciones asignadas, lo que no permite obtener los resultados del puesto de trabajo como también el alcanzar las metas definidas de la organización.

Finalmente, si al trabajador se le brinda desde el ser seleccionado y dotado en el puesto de trabajo la inducción y capacitación correspondiente, y posteriormente la retroalimentación necesaria y la motivación que se merece, al implementar y gestionar una evaluación del desempeño, estos se verán reflejados en el buen resultado que se obtendrá en el informe de resultados de la evaluación como también en el área de trabajo, debido a que el trabajador alcanzara con mayor facilidad las metas del puesto que desempeña y ello contribuirá en el alcance de metas en conjunto con la organización. Y a su vez el trabajador podrá optar por crecimiento profesional y personal dentro de la empresa debido a que el buen desempeño reflejado en los resultados de las evaluaciones será recompensado y creará la satisfacción que el trabajador busca al sentirse parte de la organización.

## 6. Conclusiones

- Se determinó la relevancia de realizar evaluaciones del desempeño dentro de las organizaciones, para establecer cuáles son las fortalezas y debilidades de los trabajadores, con el propósito de minimizar las deficiencias que se puedan presentar en los puestos de trabajo.
- Se identificaron los procesos que permiten fortalecer las competencias y habilidades de los trabajadores, para dar a conocer los programas que ayuden a aprovechar las oportunidades en las debilidades en cada uno de ellos, y así poder generar los resultados esperados por la organización.
- Se mostró que los programas de retroalimentación son indispensables para el cumplimiento de las funciones del puesto de trabajo a efecto de alcanzar las metas de la organización y así lograr que todos los trabajadores conozcan los propósitos del puesto que desempeñan.

## 7. Recomendaciones

- El área de recursos humanos debe demostrar la relevancia de realizar evaluaciones del desempeño dentro de la organización, para establecer cuáles son las fortalezas y debilidades de los trabajadores, con el propósito de minimizar las deficiencias que se puedan presentar en los puestos de trabajo.
- La administración debe identificar los procesos que permitan fortalecer las competencias y habilidades de los trabajadores, para dar a conocer los programas que ayuden a aprovechar las oportunidades en las debilidades en cada uno de ellos, y así poder generar los resultados esperados por la organización.
- El departamento de recursos humanos debe mostrar que los programas de retroalimentación son indispensables para el cumplimiento de las funciones del puesto de trabajo a efecto de alcanzar las metas de la organización y así lograr que todos los trabajadores conozcan los propósitos del puesto que desempeñan.

## 8. Palabras Claves

- Evaluación: no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. (Chiavenato, 2007, pág. 248).
- Motivación: Uno de los objetivos más importantes de todo proceso de evaluación de empleados es motivar un alto nivel de calidad y cantidad en el trabajo que se realiza. (Perez, 2019).
- Gerente: En la mayor parte de las organizaciones el gerente —como administrador de personas— tiene una responsabilidad de línea por el desempeño de sus subordinados, de su constante evaluación y de la comunicación de los resultados. (Chiavenato, 2009, pág. 250).
- Personalidad: Ciertos rasgos de personalidad de los empleados, como las actitudes, la apariencia y la iniciativa, son la base para algunas evaluaciones. (Mondy, 2010, pág. 243).
- 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. (Mondy, 2010, pág. 244).
- Retroalimentación: Se conoce como retroalimentación a aquella información que ayuda a los empleados a entender qué tan bien su desempeño cumple con las expectativas de la empresa. (Conexion ESAN, 2017)

## 9. Bibliografía

### 9.1 E-grafía

- Alles, M. (2002). *Desempeño por Competencias, Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Caurin, J. (13 de noviembre de 2017). *Emprende Pyme*. Obtenido de Motivación intrínseca: <https://www.emprendepyme.net/motivacion-intrinseca.html>
- Chagoya, E. R. (01 de 07 de 2008). *Metodos y tecnicas de investigacion* . Obtenido de Metodos y tecnicas de investigacion: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/48130436/Metodos\\_y\\_tecnicas\\_de\\_investigacion\\_GestioPolis-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1644037088&Signature=X7jwoxPd3hjr538eTcKSfm7XjbmyfVsMK7buOcXNJyq33e-HAvWosUUg71PGEi9YPTXMi7GZCz7uibe~oCAfnWzr5RW35rIzr5i~yZBFWC](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/48130436/Metodos_y_tecnicas_de_investigacion_GestioPolis-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1644037088&Signature=X7jwoxPd3hjr538eTcKSfm7XjbmyfVsMK7buOcXNJyq33e-HAvWosUUg71PGEi9YPTXMi7GZCz7uibe~oCAfnWzr5RW35rIzr5i~yZBFWC)
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* . Mexico : Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: McGraw Hill .
- Colaboradores, E. d. (s/d de s/m de s/a). *Wikiblog Cultulandia [es]*. Obtenido de La evaluación del desempeño Historia y origen de la evaluación de la actuación: <https://encicloredcultulandia.blogspot.com/2017/03/la-evaluacion-del-desempeno-historia-y.html>
- Conexion ESAN. (17 de marzo de 2017). *ESAN Graduate School of Business*. Obtenido de La retroalimentación: pieza clave en la mejora del desempeño : <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-retroalimentacion-pieza-clave-en-la-mejora-del-desempeno>
- Durán, A. (2020). *Gestión del Puesto y Evaluación del Desempeño* . España : Elearning S.L.
- Editorial Equipo. (23 de octubre de 2020). *Investigación Bibliográfica: Defición, Tipos, Técnicas*. Obtenido de Defición: <https://www.lifeder.com/investigacion-bibliografica/>
- EKON . (06 de julio de 2020). *Técnicas de motivación para tener un equipo productivo*. Obtenido de Motivación extrínseca: <https://www.ekon.es/blog/tecnicas-motivacion-empresas/#:~:text=MOTIVACION%20EXTRINSECA%20factores%20externos%20a%20la%20persona>.
- EKON, E. (1 de septiembre de 2021). *Evaluación del Desempeño: Beneficios, objetivos y aplicaciones*. Obtenido de Cuales son los beneficios de la evaluación del desempeño: <https://www.ekon.es/blog/evaluacion-de-desempeno-beneficios-objetivos-y-aplicaciones/>
- Forero, D. (marzo de 14 de 2016). *Prezi*. Obtenido de Metodos de evaluación participativa por objetivos: <https://prezi.com/ozyase8ea-jm/metodos-de-evaluacion-participativa-por-objetivos/>
- Mazariegos, A. (23 de 06 de 2016). *GLOCALTHINKING* . Obtenido de La Evaluación del Desempeño, pasado, presente y futuro: <https://glocalthinking.com/la-evaluacion-del-desempeno-pasado-presente-y-futuro/>

- Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Prentice Hall.
- OBS Business School. (26 de febrero de 2015). *Motivación intrínseca, origen y expresión en el entorno laboral*. Obtenido de Motivación Intrínseca : <https://www.obsbusiness.school/blog/motivacion-intrinseca-origen-y-expresion-en-el-entorno-laboral>
- Padilla, P. (22 de 8 de 2021). *Gestión de Personas y Administración Pública*. Obtenido de Historia de la Evaluación del Desempeño: <https://pedropadillarui.es/historia-de-la-evaluacion-del-desempeno/>
- Peiró, R. (03 de mayo de 2021). *Economipedia*. Obtenido de Motivación trascendente: <https://economipedia.com/definiciones/motivacion-trascendente.html>
- Perez, O. (01 de junio de 2019). *Blog People Next*. Obtenido de 5 objetivos de una buena evaluación del desempeño a los empleados : <https://blog.peoplenext.com.mx/5-objetivos-de-una-buena-evaluacion-de-desempeno-a-los-empleados>
- Perez, O. (07 de julio de 2021). *Blog people next*. Obtenido de 7 Consejos para dar retroalimentación de desempeño a tus empleados : <https://blog.peoplenext.com.mx/7-consejos-para-dar-retroalimentacion-de-desempeno-a-tus-empleados>
- Perez, O. (12 de julio de 2021). *Blog People Next*. Obtenido de Que es la evaluación 360 grados y qué beneficios aporta a tu empresa: <https://blog.peoplenext.com.mx/que-es-la-evaluacion-360-grados-y-que-beneficios-aporta-a-tu-empresa>
- Servicios Globales de Marketing. (13 de febrero de 2019). *Marketingsgm*. Obtenido de Retroalimentación laboral para trabajadores motivados: <https://www.marketingsgm.es/retroalimentacion-laboral-para-trabajadores-motivados/>
- Talavera, D. (13 de octubre de 2017). *Evaluación del Desempeño*. Obtenido de Ventajas y Desventajas de la Evaluación del Desempeño Laboral : <http://evaldesempeno.blogspot.com/2017/10/ventajas-y-desventajas-de-la-evaluacion.html>
- Universidad de Costa Rica . (28 de enero de 2017). *Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública CICAP*. Obtenido de Como dar una retroalimentación efectiva para la mejora de los equipos de trabajo : <https://cicap.ucr.ac.cr/web/como-dar-una-retroalimentacion-efectiva-para-la-mejora-de-los-equipos-de-trabajo/?ModPagespeed=off>
- Uriarte, J. (10 de marzo de 2020). *10 características de la Motivación Laboral*. Obtenido de ¿Que es la motivación laboral?: <https://www.caracteristicas.co/motivacion-laboral/>

## 10. Anexos

### 10.1 Anexo 1. Fichas bibliográficas

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	
<b>Autor</b>	
<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>	Administración de Recursos Humanos
<b>Datos Editoriales</b>	2,007, Octava Edición, México
<b>Tema</b>	Evaluación del Desempeño
<b>Subtema</b>	Beneficios de la evaluación del desempeño
<b>Cita</b>	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
<b>Página</b>	248

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	Recursos Humanos
<b>Autor</b>	Wayne Mondy
<b>Título del libro</b>	Administración de Recursos Humanos
<b>Datos Editoriales</b>	2010, Decimoprimer Edición, México
<b>Tema</b>	Evaluación del Desempeño
<b>Subtema</b>	Características de un sistema eficaz de evaluación
<b>Cita</b>	El propósito básico de un sistema de evaluación del desempeño es mejorar la actuación de los individuos, de los equipos y de la totalidad de la organización. El sistema también ayuda en la toma de decisiones administrativas relacionadas con los aumentos de sueldo, las transferencias o las terminaciones de contratos. Además, el sistema de evaluación debe ser legalmente defendible. Aunque no existe un sistema perfecto, todo sistema debe poseer ciertas características. Las organizaciones deben buscar una evaluación exacta del desempeño que permita el desarrollo de un plan para mejorar la actuación individual y la de los grupos
<b>Página</b>	257

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	Recursos Humanos
<b>Autor</b>	Alejandro Durán
<b>Título del libro</b>	Gestión del Puesto y Evaluación del Desempeño
<b>Datos Editoriales</b>	2020, Primera Edición, España
<b>Tema</b>	Evaluación del Desempeño
<b>Subtema</b>	Motivación
<b>Cita</b>	La evaluación del desempeño, cuando los resultados son positivos, conlleva un reconocimiento positivo que tiene un efecto motivador de gran trascendencia en los trabajadores. Igualmente, cuando los resultados no alcanzan los resultados esperados pueden servir como palanca de apoyo para que el trabajador encuentre en el evaluado una opinión acerca de cómo mejorar su desempeño
<b>Página</b>	64

TRABAJO DE GRADUACIÓN  
ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS INFORME  
DEL TUTOR

**Nombre de la alumna:** Idania Celina Escobar Sandoval **Carné:** 15000902

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

El interés mostrado por la estudiante era 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 no siempre fueron precisos y eso no le permitió cumplir con todas las metas planteadas y poder alcanzarlas, por lo que se le solicita poder realizar las correcciones indicadas en la plataforma virtual, leer el documento y emitir mejoras, así como aplicar el Manual de Normas APA.

**CALIFICACIÓN**

Zona acumulada por avance de investigación durante tutoría:	63.80 puntos
Revisión y aprobación final del Tutor-Metodólogo:	<u>14.00 puntos</u>
Total:	<b>77.80 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 26 de marzo 2022



IDEA

Guatemala, \_09\_ de diciembre \_\_ de 2022

Señores:  
Universidad Galileo  
IDEA  
Presente.

Por este medio de la presente YO Idania Celina Escobar Sandoval que me identifico con número de camé 15000902 y con DPI 2269 70256 0108 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:"***

---

---

---

---

---

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. 