



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES**

Centro de Ciencias Económicas y Administrativas

**Propuesta de evaluación del desempeño para una empresa  
productora de frutos selectos en Aguascalientes. Aplicación en el  
área administrativa bajo el cumplimiento de la Norma ISO  
9001:2015.**

TRABAJO PRÁCTICO QUE PRESENTA:

Lic. Julio César Guzmán Echeverría

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

TUTOR

Dr. Ismael Manuel Rodríguez Herrera

COMITÉ TUTORAL

Dr. Bogar García Martínez

Dra. Leticia del Socorro Shaadi Rodríguez

AGUASCALIENTES, AGS. 28 FEBRERO DE 2021

## AUTORIZACIONES



### DICTAMEN DE LIBERACIÓN ACADÉMICA PARA INICIAR LOS TRÁMITES DEL EXAMEN DE GRADO



Fecha de dictaminación dd/mm/aaaa: 01/03/2021

**NOMBRE:** Julio Cesar Guzmán Echeverría **ID** 145262

**PROGRAMA:** Maestría en Administración **LGAC (del posgrado):** Estrategias Empresariales

**TIPO DE TRABAJO:** ( ) Tesis (  ) Trabajo Práctico

**TÍTULO:** Propuesta de evaluación del desempeño para una empresa productora de frutos selectos en Aguascalientes. Aplicación en el área administrativa bajo el cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015.

**IMPACTO SOCIAL (señalar el impacto logrado):** Con este proyecto de investigación se logró generar un sistema integral de evaluación del desempeño a través del cual la empresa podrá medir el desempeño de sus colaboradores con base en competencias e indicadores

| INDICAR  | SI | NO | N.A. (NO APLICA) | SEGÚN | CORRESPONDA:  |
|--|----|----|------------------|-------|---|
| <b>Elementos para la revisión académica del trabajo de tesis o trabajo práctico:</b> |    |    |                  |       |   |
| <i>SI</i>  |    |    |                  |       | El trabajo es congruente con las LGAC del programa de posgrado  |
| <i>SI</i>  |    |    |                  |       | La problemática fue abordada desde un enfoque multidisciplinario  |
| <i>SI</i>  |    |    |                  |       | Existe coherencia, continuidad y orden lógico del tema central con cada apartado  |
| <i>SI</i>  |    |    |                  |       | Los resultados del trabajo dan respuesta a las preguntas de investigación o a la problemática que aborda  |
| <i>SI</i>  |    |    |                  |       | Los resultados presentados en el trabajo son de gran relevancia científica, tecnológica o profesional según el área                                     |
| <i>SI</i>  |    |    |                  |       | El trabajo demuestra más de una aportación original al conocimiento de su área  |
| <i>SI</i>  |    |    |                  |       | Las aportaciones responden a los problemas prioritarios del país  |
| <i>SI</i>  |    |    |                  |       | Generó transferencia del conocimiento o tecnológica   |
| <i>SI</i>  |    |    |                  |       | Cumple con la ética para la investigación (reporte de la herramienta antiplagio)  |
| <b>El egresado cumple con lo siguiente:</b>  |    |    |                  |       |   |
| <i>SI</i>  |    |    |                  |       | Cumple con lo señalado por el Reglamento General de Docencia  |
| <i>SI</i>  |    |    |                  |       | Cumple con los requisitos señalados en el plan de estudios (créditos curriculares, optativos, actividades complementarias, estancia, predoctoral, etc.) |
| <i>SI</i>  |    |    |                  |       | Cuenta con los votos aprobatorios del comité Tutoral, en caso de los posgrados profesionales si tiene solo tutor podrá liberar solo el tutor            |
| <i>SI</i>  |    |    |                  |       | Cuenta con la carta de satisfacción del Usuario   |
| <i>SI</i>  |    |    |                  |       | Coincide con el título y objetivo registrado  |
| <i>SI</i>  |    |    |                  |       | Tiene congruencia con cuerpos académicos  |
| <i>SI</i>  |    |    |                  |       | Tiene el CVU del Conacyt actualizado  |
| <i>N.A.</i>  |    |    |                  |       | Tiene el artículo aceptado o publicado y cumple con los requisitos institucionales (en caso que proceda)  |
| <b>En caso de Tesis por artículos científicos publicados</b>                         |    |    |                  |       |   |
| <i>N.A.</i>  |    |    |                  |       | Aceptación o Publicación de los artículos según el nivel del programa   |
| <i>N.A.</i>  |    |    |                  |       | El estudiante es el primer autor  |
| <i>N.A.</i>  |    |    |                  |       | El autor de correspondencia es el Tutor del Núcleo Académico Básico   |
| <i>N.A.</i>  |    |    |                  |       | En los artículos se ven reflejados los objetivos de la tesis, ya que son producto de este trabajo de investigación.                                     |
| <i>N.A.</i>  |    |    |                  |       | Los artículos integran los capítulos de la tesis y se presentan en el idioma en que fueron publicados   |
| <i>N.A.</i>  |    |    |                  |       | La aceptación o publicación de los artículos en revistas indexadas de alto impacto  |

Con base a estos criterios, se autoriza se continúen con los trámites de titulación y programación del examen de grado: Sí  No

#### FIRMAS

**Elaboró:**  
DR. MARCELO DE JESÚS PÉREZ RAMOS

DR. MARCELO DE JESÚS PÉREZ RAMOS

\* En caso de conflicto de intereses, firmará un revisor miembro del NAB de la LGAC correspondiente distinto al tutor o miembro del comité tutoral asignado por el Decano

**Revisó:**  
DR. GONZALO MALDONADO GUZMÁN

**Autorizó:**  
M.F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN

**Nota: procede el trámite para el Depto. de Apoyo al Posgrado**

En cumplimiento con el Art. 105C del Reglamento General de Docencia que a la letra señala entre las funciones del Consejo Académico: ... Cuidar la eficiencia terminal del programa de posgrado y el Art. 105F las funciones del Secretario Técnico, llevar el seguimiento de los alumnos.

CARTA DE VOTO APROBATORIO  
INDIVIDUAL

M.F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN  
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

P R E S E N T E

Por medio del presente como **TUTOR** designado del estudiante **JULIO CÉSAR GUZMÁN ECHEVERRÍA** con ID 145262 quien realizó el trabajo práctico titulado: **PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA DE FRUTOS SELECTOS EN AGUASCALIENTES. APLICACIÓN EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA BAJO EL CUMPLIMIENTO DE LA NORMA ISO 9001:2015.**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que él pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

**ATENTAMENTE**

**"Se Lumen Proferre"**

**Aguascalientes, Ags., a 22 días de febrero de 2021**



**DR. ISMAEL MANUEL RODRÍGUEZ HERRERA**  
**Tutor de trabajo práctico**

c.c.p.- Interesado  
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES



CARTA DE VOTO APROBATORIO  
CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y ADMINISTRATIVAS

M.F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN  
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

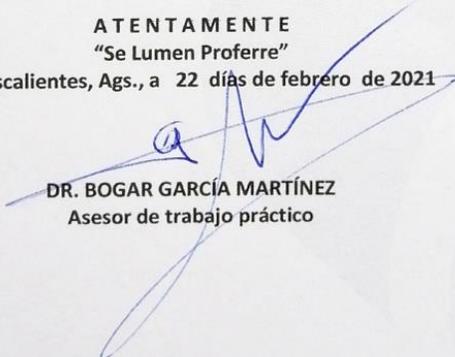
P R E S E N T E

Por medio del presente como **ASESOR** designado del estudiante **JULIO CÉSAR GUZMÁN ECHEVERRÍA** con ID 145262 quien realizó el trabajo práctico titulado: **PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA DE FRUTOS SELECTOS EN AGUASCALIENTES. APLICACIÓN EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA BAJO EL CUMPLIMIENTO DE LA NORMA ISO 9001:2015.**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que él pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

**ATENTAMENTE**  
"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 22 días de febrero de 2021

  
**DR. BOGAR GARCÍA MARTÍNEZ**  
Asesor de trabajo práctico

c.c.p.- Interesado  
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado



Elaborado por: Depto. Apoyo al Posgrado.  
Revisado por: Depto. Control Escolar/Depto. Gestión de Calidad.  
Aprobado por: Depto. Control Escolar/ Depto. Apoyo al Posgrado.

Código: DO-SEE-FO-07  
Actualización: 01  
Emisión: 17/05/19

M.F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN  
DECANADEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

P R E S E N T E

Por medio del presente como **ASESOR** designado del estudiante **JULIO CÉSAR GUZMÁN ECHEVERRÍA** con ID 145262 quien realizó el trabajo práctico titulado: **PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA DE FRUTOS SELECTOS EN AGUASCALIENTES. APLICACIÓN EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA BAJO EL CUMPLIMIENTO DE LA NORMA ISO 9001:2015.**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que él pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

**A T E N T A M E N T E**

**"Se Lumen Proferre"**

**Aguascalientes, Ags., a 22 días de febrero de 2021**

  
**DRA. LETICIA DEL SOCORRO SHAADI RODRÍGUEZ**  
**Asesor de trabajo práctico**

c.c.p.- Interesado  
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

Elaborado por: Depto. Apoyo al Posgrado.  
Revisado por: Depto. Control Escolar/Depto. Gestión de Calidad.  
Aprobado por: Depto. Control Escolar/ Depto. Apoyo al Posgrado.

Código: DO-SEE-FO-07  
Actualización: 01  
Emisión: 17/05/19

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres por creer en mí, por su tiempo, dedicación y amor, razones que me han llevado a seguir buscando mis sueños, a mis hermanos por ser inspiración y aliento en todo momento para el logro de mis objetivos.

A la Benemérita Universidad Autónoma de Aguascalientes por ser una institución educativa y de investigación comprometida con la solución de problemáticas sociales, siendo la casa de estudios que me abrió las puertas al conocimiento científico.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por su compromiso con México en la formación de investigadores de alta calidad, institución que financió mis estudios de posgrado.

A mis maestros por llevar a las aulas su conocimiento y experiencia, por dedicar su tiempo a la formación de profesionales de la administración.

A mi director de tesis, Doctor Ismael Manuel Rodríguez Herrera quien con tanta amabilidad compartió conmigo sus conocimientos y experiencia, siendo guía en el desarrollo de la investigación y un modelo a seguir en mi formación.

A mis lectores, Doctor Bogar García Martínez y Doctora Leticia del Socorro Shaadi Rodríguez quienes siempre con la mejor disposición me brindaron su tiempo y valiosas retroalimentaciones para esta investigación.

Finalmente agradezco a la empresa Agropecuaria Marlee S.A, al Ingeniero Gustavo Martínez y en especial a la Lic. Martha Alicia García Villalobos, quienes me dieron la oportunidad de estudiar y plantear soluciones de mejora en la empresa a través de la aplicación de mis conocimientos.

**ÍNDICE GENERAL**

ÍNDICE GENERAL ..... 1

ÍNDICE DE TABLAS ..... 4

ÍNDICE DE FIGURAS ..... 5

RESUMEN ..... 7

ABSTRACT ..... 8

INTRODUCCIÓN ..... 9

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA ..... 11

    1.1 Antecedentes ..... 11

    1.2 Diagnóstico ..... 14

        1.2.1 Contexto de la empresa ..... 14

        1.2.2 Análisis FODA ..... 15

    1.3 Justificación ..... 16

    1.4 Objetivos ..... 17

        1.4.1 Objetivo general ..... 17

        1.4.2 Objetivos específicos..... 17

CAPÍTULO 2. MARCO TEORÍCO..... 19

    2.1 El análisis y descripción de puesto como elementos base en la evaluación del desempeño. .... 19

        2.1.1 ¿Qué es el análisis y descripción de puestos?..... 20

        2.1.2 Modelos de análisis y descripción de puestos..... 23

        2.1.3 Métodos para el análisis de puestos ..... 27

            a) *Observación directa*..... 27

            b) *Entrevista* ..... 28

            c) *Diario*..... 29

            d) *Cuestionario* ..... 30

            e) *Grupo de expertos*..... 30

            f) *Métodos mixtos* ..... 31

    2.2 Evaluación del desempeño ..... 32

|   |   |    |
|---|---|----|
| 2.2.1   | Historia de la evaluación del desempeño .....                     | 32 |
| 2.2.2   | ¿Qué es la evaluación del desempeño?.....                         | 33 |
| 2.2.3   | La importancia de la evaluación del desempeño.....                | 34 |
| 2.2.4   | Métodos de evaluación de desempeño .....                          | 34 |
| 2.2.4.1   | Evaluación basada en el desempeño pasado .....                    | 35 |
| 2.2.4.2   | Evaluación basada en el desempeño futuro.....                     | 38 |
| 2.2.5   | Desafíos en la evaluación del desempeño .....                     | 42 |
| 2.3   | Fases para la administración de la evaluación del desempeño ..... | 45 |
| a)  | <i>Planeación</i> .....   | 45 |
| b)  | <i>Capacitación</i> .....   | 46 |
| c)  | <i>Preparación</i> .....  | 46 |
| d)  | <i>Implementación</i> .....                                       | 47 |
| e)  | <i>Análisis</i> .....   | 47 |
| f)  | <i>Entrevista</i> .....   | 47 |
| g)  | <i>Elaboración de reporte</i> .....                               | 48 |
| 2.4   | Software para la gestión de la evaluación.....                    | 50 |
| 2.5   | Normas aplicables en la legislación mexicana.....                 | 56 |
| CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO.....                  |   | 57 |
| 3.1   | Tipo de investigación .....                                       | 57 |
| 3.2   | Enfoque de investigación .....                                    | 57 |
| 3.3   | Selección de la muestra.....                                      | 58 |
| CAPÍTULO IV: PLANEACIÓN DE INTERVENCIÓN.....            |   | 60 |
| 4.1   | Diagnóstico .....   | 60 |
| 4.2   | Análisis y descripción de puestos .....                           | 62 |
| 4.3   | Diseñar propuesta de evaluación.....                              | 65 |
| 4.4   | Proponer un software para la gestión de la evaluación.....        | 65 |
| CAPÍTULO V: RESULTADOS DE INTERVENCIÓN Y PROPUESTA..... |   | 67 |
| 5.1   | Resultados.....   | 67 |
| 5.1.1   | Resultado del diagnóstico del instrumento de evaluación. ....     | 67 |
| 5.1.2   | Reporte de resultados por variables.....                          | 70 |

5.2 Propuesta..... 82

5.2.1 Análisis y descripción de puestos..... 82

5.2.2 Propuesta de evaluación. .... 93

5.2.3 Propuesta de un software para la gestión de la evaluación.....107

CONCLUSIÓN .....108

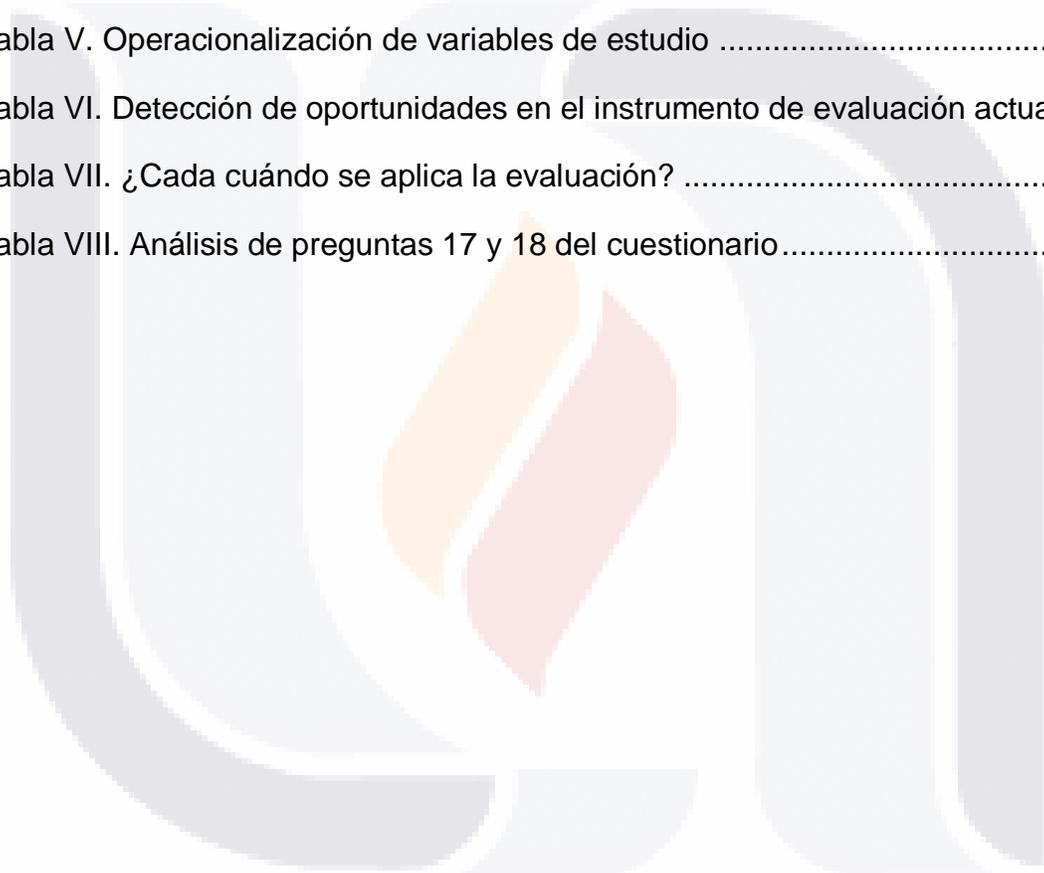
BIBLIOGRAFÍA .....110

ANEXOS .....113



## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla I. Análisis FODA.....  | 19 |
| Tabla II. Elementos de la descripción de puesto.....                             | 28 |
| Tabla III. Modelo de siete pasos de especificación de la persona .....           | 30 |
| Tabla IV. Comparativo de herramientas y software BPM.....                        | 58 |
| Tabla V. Operacionalización de variables de estudio .....                        | 64 |
| Tabla VI. Detección de oportunidades en el instrumento de evaluación actual .... | 72 |
| Tabla VII. ¿Cada cuándo se aplica la evaluación? .....                           | 76 |
| Tabla VIII. Análisis de preguntas 17 y 18 del cuestionario.....                  | 83 |



## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Modelo propuesto por Idalberto Chiavenato .....  | 27 |
| Figura 2. Fases para la administración de la evaluación del desempeño .....  | 49 |
| Figura 3. Mapa de proceso del cuestionario diagnóstico. ....   | 66 |
| Figura 4. Organigrama del Área Administrativa .....  | 67 |
| Figura 5 Mapa del proceso de recolección de información para el análisis y descripción de puestos .....                                | 68 |
| Figura 6. Cronograma de intervención.....  | 70 |
| Gráfica 1. Seleccione el nombre del puesto.....  | 74 |
| Gráfica 2. ¿Ha sido evaluado su desempeño dentro de la organización? .....   | 74 |
| Gráfica 3. ¿Considera que la forma de evaluar el desempeño de los trabajadores es el adecuado?.....                                    | 75 |
| Gráfica 4. ¿Cuál considera que es el principal objetivo de la evaluación actual? .   | 75 |
| Gráfica 5. ¿Cuál es el medio que utiliza la organización para dar a conocer la información con respecto al proceso de evaluación?..... | 77 |
| Gráfica 6. ¿Con cuánta anticipación se le notifica que será evaluado(a)?.....  | 77 |
| Gráfica 7. ¿Qué tan claros son los objetivos de la aplicación de la evaluación del desempeño? .....                                    | 78 |
| Gráfica 8. ¿Tiene conocimiento de los métodos y criterios que se utilizan para evaluar su desempeño.?.....                             | 79 |
| Gráfica 9. Seleccione las personas por las cuáles es evaluado.....   | 79 |
| Gráfica 10. ¿Ha recibido capacitación para poder desempeñarse como evaluador de la organización? .....                                 | 80 |

Gráfica 11. ¿Cuál cree que es uno de los principales problemas que enfrenta su evaluador para brindar una evaluación objetiva? ..... 80

Gráfica 12. ¿Se establece un lugar y hora para ser evaluado? ..... 81

Gráfica 13. ¿Se cumplen con las fechas y los tiempos para llevar a cabo la evaluación del desempeño? ..... 82

Gráfica 14. ¿Se le comunican los resultados de su evaluación? ..... 82

Gráfica 15. ¿Cuál es la forma que utiliza la organización para comunicar sus resultados?..... 83

Gráfica 16. Seleccione que acciones emprende la organización para mejorar el desempeño de sus trabajadores ..... 84

Gráfica 17. ¿Posterior al periodo de evaluación se llevan a cabo entrevistas de seguimiento de los objetivos? ..... 85

Gráfica 18. ¿Los resultados de su evaluación le han ayudado a mejorar en su puesto de trabajo? ..... 85

Figura 7. Formato descripción de puesto ..... 88

Figura 8. Formato especificación de la persona..... 91

Figura 9. Formato de especificación del puesto ..... 93

Figura 10. Formato 01\_Evaluación 360º .....101

Figura 11. Formato 02\_de Resultados de EVD.....104

Figura 12. Formato 03\_Rendimiento y DNC .....108

Figura 13. Formato 04\_Resultado Final.....109

Figura 14. Plan de Acción .....110

Anexo A. Cuestionario diagnóstico .....117

Anexo B. Evaluación del desempeño Google Drive.....124

## RESUMEN

Tener una administración efectiva del desempeño del personal se ha vuelto hoy en día no solo en una necesidad, sino que representa la base para obtener una ventaja competitiva. Consciente de esta situación me he dado a la tarea de presentar una propuesta para gestionar el desempeño del personal, incorporando los requisitos que deben cumplirse para la obtención de certificaciones ISO y aquellas que son aplicables por la legislación mexicana en materia.

Este caso práctico se desarrolla en una empresa de producción e industrialización de frutos, la cual cuenta con un total de 75 puestos en sus diversas áreas, siendo el área administrativa nuestra unidad de estudio con 19 puestos.

El objetivo de esta investigación además de proponer el sistema de evaluación del desempeño con la metodología 360°, es dotar a la organización de procesos sólidos para la obtención de información esencial de los puestos, a través de el análisis y descripción de puestos. Todo el sistema se desarrolla a través de herramientas y formatos diseñados con las especificaciones que contienen las normas.

Con esta investigación se dará solución a un problema identificado en la empresa, además de proponer la incorporación de herramientas y *software* para su gestión a través de herramientas de negocios inteligentes, dando así mayor control y eficiencia en sus procesos tanto internos como externos, aún cuando este estudio se concentra en la evaluación del desempeño, los *softwares* presentados cuentan con diversas funciones para la gestión total.

**Palabras clave:** Evaluación del desempeño, ventaja competitiva, negocios inteligentes, eficiencia, gestión total.

**ABSTRACT**

Have effective staff performance management has become not only a necessity today, but also it represents the basis for obtaining a competitive advantage. Aware of this situation, I have had the task of present a proposal to manage the staff performance, incorporating the requirements that must be known to obtain ISO certifications and those that area applicable by Mexican legislation.

This case study is developed in a fruit production and industrialization company, which has a total of 75 job positions in various areas, the administrative area is our area of study with 19 job positions.

The objective of this research, in addition to proposing the performance evaluation system with the 360° methodology, it is to provide the organization with solid processes to obtain essential information about the job positions, through the analysis and description of job positions. The entire system is developed with tools and formats designed with the specifications contained in the norms.

With this research a solution will be given to an identified problem in the company, in addition to proposing the incorporation of tools and software for its management with smart business tools, given better control and efficiency in both internal and external processes, even when this study focuses on performance evaluation, the software presented has various functions for total management.

**Keywords:** Evaluation performance, competitive advantage, smart business, efficiency, total management.

## INTRODUCCIÓN

La administración de las empresas se vuelve más compleja a medida que crecen, con la incorporación de nuevas áreas, personal, funciones y tareas que hacen difícil su gestión de manera tradicional. En la búsqueda de eficiencia, las organizaciones han incorporado técnicas de medición y análisis que permiten dotar a los encargados de información certera para la toma de decisiones.

En el área de recursos humanos diversas son las técnicas y métodos que se han empleado para evaluar los procesos productivos en las empresas, el rendimiento de las personas, su capacidad y competencia. Otro elemento importante para la gestión y administración de personal es el diseño de puestos que determina los perfiles, conocimientos, herramientas y tareas que son necesarias para cada actividad en la organización.

Si bien la evaluación del desempeño formal no es un tema reciente, sí lo es la importancia que ha tenido en los últimos años al servir de base para la toma de decisiones y en la gestión del capital humano en temas de contratación, capacitación, planes de carrera y crecimiento, seguridad e higiene y por supuesto como uno de los requisitos para dar cumplimiento a las certificaciones.

La incorporación de los elementos de evaluación del desempeño no son solo una necesidad, sino una obligación para cumplir con las disposiciones de órganos reguladores como la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en el caso de México, o de certificaciones internacionales como la Norma ISO 9001:2015 entre otras.

En este marco de ideas, se plantea la realización de este caso práctico que tiene como objetivo desarrollar un instrumento de evaluación del desempeño con la metodología de 360° así como un proceso que permita identificar el desempeño del personal a través de competencias e indicadores para el área administrativa con base en la Norma ISO 9001:2015.

La necesidad surge en una empresa productora de frutos selectos en el Estado de Aguascalientes, en la cual tiene lugar esta investigación, debido al crecimiento de la empresa y su necesidad de contar con información sobre el desempeño de las labores de sus trabajadores.

El desarrollo de este documento se divide en cuatro capítulos, el primero de ellos es el planteamiento del problema donde se muestra la justificación de la investigación, los objetivos generales y específicos entre los cuales se plantea el diagnóstico de la herramienta actual de evaluación, la actualización de los análisis y descripciones de puestos para generar indicadores de evaluación, así como proponer un *software* para la gestión del desempeño de toda la organización.

El segundo capítulo es el marco teórico donde se abordan los temas de análisis y descripción de puestos como elementos bases para la evaluación del desempeño, los diferentes métodos y técnicas de evaluación, así como el proceso de implementación de la evaluación. En el capítulo tres se muestra el diseño metodológico, el capítulo cuatro presenta el proceso de intervención a través de etapas y finalmente en el capítulo cinco se muestra la propuesta y el resultado de la intervención en la empresa.

## **CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Antecedentes**

El tema de la evaluación del desempeño ha sido estudiado por diversas ciencias y disciplinas que buscan dar respuesta a las necesidades organizacionales ante una economía en expansión y de gran competencia en los mercados. Los orígenes de su estudio pueden observarse desde el nacimiento de la ciencia de la administración con Frederick Taylor, aunque la percepción del hombre en esta época era mecanicista, estudiando principalmente los tiempos y movimientos que efectúa en su puesto de trabajo. Son la escuela de las relaciones humanas y las teorías de la motivación quienes dan una visión del hombre como recurso a potencializar dentro de las organizaciones.

En un mundo en constantes cambios, enfrentado cada vez a mayores desafíos, las empresas han debido buscar ser competitivas, no solo a través de maquinaria, sino también de personal con mayores capacidades. En este contexto y con el crecimiento en el tamaño de las organizaciones se da la necesidad de pasar de una administración tradicional a una organización en la que debían detallarse los puestos y conocer el valor que cada trabajador añadía a la empresa.

En América Latina uno de los principales exponentes fue Agustín Reyes Ponce, quien en sus obras de administración estudió los factores para el análisis y descripción del puesto, los cuales serían retomados posteriormente por varios teóricos para la construcción de sus teorías.

Larry Cummings, Shaun Tyson, Manuel Fernández entre otros autores abordarían desde los años 80 y 90 el tema de la evaluación del desempeño como elemento base para el conocimiento de los recursos humanos, a través de la exposición de las técnicas y métodos, así como de la metodología a seguir para implementar los sistemas de evaluación.

En la obra “Gestión de los Recursos Humano”, Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) abordan el tema de la evaluación del rendimiento, señalando que su

incorporación en las organizaciones responde no solo a una necesidad de tipo organizacional, sino también normativo, para dar cumplimiento de manera objetiva a la asignación de beneficios. En el libro defienden la importancia del análisis de puesto como elemento base para determinar los criterios para la evaluación, así como la determinación de los objetivos que se persiguen con ella. Postulan la metodología 360° como la evaluación más completa que tiene la bondad de aprovechar al máximo las fortalezas de los otros métodos; sobre los sistemas informáticos realzan la ventaja que tienen en la obtención de la información, pero que dichos sistemas pueden transgredir la privacidad de las personas.

De igual forma Chiavenato (2011) aborda el tema del análisis y descripción de puesto, así como las técnicas y métodos de evaluación postulando la técnica de 360° y los métodos tradicionales, cada uno de los cuales puede presentar ventajas de acuerdo con lo que se busque evaluar, el tamaño y desarrollo de la organización.

Entre los casos prácticos consultados se encuentra el elaborado por Mejía (2018) quien establece la importancia de la evaluación por competencias, basada en el conocimiento que poseen las personas para desarrollar correctamente las funciones en su puesto, dicho estudio con orientación en la psicología organizacional hace una revisión de los enfoques de evaluación, sus implicaciones, problemas, así como el proceso aplicable. Su estudio se aplica en un centro de atención telefónica en Guatemala, en el cual se tiene ya una evaluación del desempeño. Mejía analiza cinco competencias: Control de calidad, asistencia, eficiencia, eficacia y LOC test. Dicho proceso de análisis corresponde desde el inicio de la llamada, hasta el registro de esta, sobre su proceso de aplicación no se tiene información de cómo se lleva a cabo.

Por su parte, Torres (2013) plantea la evaluación del desempeño laboral para el puesto de diseñador de dibujo, en la tesis selecciona la técnica 360°, la cual plantea debe ser aplicada por un analista externo que garantice la confidencialidad de la información. Para su aplicación se deben seleccionar los aspectos a medir, así

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

como los evaluados, los cuales por cada persona a evaluar se involucrarán a 8 personas.

Siguiendo con el planteamiento de la técnica de 360°, Iturralde (2011) propone la sustitución de la evaluación 90° por la de 360° basada en competencias en una Cooperativa de Ahorro y Crédito en Ecuador. Su planteamiento busca generar un instrumento que fomente el desarrollo de los trabajadores, a través de la identificación de oportunidades y fortalezas, aunque habla sobre un *software* para dicho análisis, en su tesis solo lleva a cabo el levantamiento del diagnóstico por medio de un cuestionario sin puntualizar como se dará el proceso de la implementación.

Por el contrario, López (2016) aplica un *software* privado en un corporativo de empresas farmacéuticas, con dicho *software* se analiza el rendimiento de los trabajadores a través de la asignación mensual de proyectos, así como los objetivos a lograr, su evaluación se basa en resultados, analizando solo la parte de la productividad para los vendedores de tienda, sin atender otras dimensiones de la evaluación del desempeño.

Finalmente, Cuevas (2009) adapta un cuestionario del desempeño docente para evaluar a los capacitadores, para ello utiliza preguntas con escala de Likert las cuales analiza a través del programa estadístico SPSS. Su técnica de evaluación difiere con respecto a los demás, pues en esta el único personaje que evalúa es el cliente.

## 1.2 Diagnóstico

### 1.2.1 Contexto de la empresa

Agropecuaria Marlee. S. A es una empresa hidrocálida dedicada a la producción, industrialización y comercialización de frutos selectos. Inicio actividades en el año de 1966 con la producción de durazno amarillo y posteriormente incorporaría la producción de uva roja, nuez, forrajes, arboles ornamentales y pollo como estrategia de diversificación.

Cuenta con cuatro centros de trabajo, las oficinas administrativas se encuentran ubicadas en la calle Nieto #425 en el centro de Aguascalientes, así como dos ranchos, San Carlos y Santa Lucia y una planta de industrialización. El personal que labora en la empresa es variable de acuerdo con las temporadas de cosecha llegando a tener hasta 375 empleados, de los cuales 19 son personal de oficina.

Agropecuaria Marlee es una empresa familiar con una organización de tipo funcional encabezada por un consejo administrativo. Con respecto a su misión, visión y valores presenta lo siguiente:

#### ***Misión***

Producimos, industrializamos y comercializamos productos agropecuarios de alta calidad a bajos costos, generamos utilidades para tener empleos bien remunerados que permiten el desarrollo de sus integrantes, observando los valores señalados en nuestro credo, buscando siempre el bien común y la satisfacción de nuestros clientes.

#### ***Visión***

Ser una empresa líder a nivel nacional en la producción, industrialización y comercialización de productos agropecuarios, respetuosa de nuestro credo y del medio ambiente, sólida, competitiva y rentable, utilizando tecnología de punta e innovadora, con reconocimiento internacional por nuestra calidad certificada y personal altamente capacitada.

Entre sus valores se encuentra el respeto por la naturaleza, la libertad, la honestidad, humildad y la mejora continua.

**1.2.2 Análisis FODA**

El análisis FODA que se presenta corresponde a la perspectiva del sistema de evaluación en la empresa, situación que se analizará a profundidad más adelante por medio de un cuestionario.

**Tabla I. Análisis FODA**

| Fortalezas  | Oportunidades  |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Documentación de procesos.</li> <li>2. Certificación ISO 9001:2008</li> <li>3. Se tiene un sistema de indicadores a través de un tablero.</li> <li>4. Se tiene instalada una comisión de adiestramiento, capacitación y productividad.</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existen <i>software</i> que pueden ayudar a la gestión de procesos y la administración de recursos humanos.</li> <li>2. Los sistemas de evaluación sirven como un medio objetivo para dar cumplimiento con los requerimientos de la STPS.</li> <li>3. Las certificaciones y acreditaciones ayudarán a la empresa a lograr sus objetivos.</li> <li>4. Tomar en cuenta la evaluación de los clientes y colaboradores.</li> </ol> |
| Debilidades   | Amenazas   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existen proceso no actualizados.</li> <li>2. Los perfiles de puesto no han sido actualizados.</li> <li>3. Existen puestos sin descripción.</li> <li>4. La gerencia de recursos humanos es de nueva creación y varios procesos se encuentran aún bajo la gerencia de calidad.</li> <li>5. El instrumento de evaluación no genera una retroalimentación al trabajador.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Varias empresas están tomando sistemas de evaluación para el desarrollo del capital humano.</li> <li>2. Las empresas están evolucionado a sistemas <i>e-business</i>.</li> <li>3. Las nuevas generaciones valoran más el ambiente, la satisfacción en el empleo y el desarrollo.</li> </ol>  |

Fuente: Elaboración propia.

### 1.3 Justificación

Hoy en día las empresas que buscan ser competitivas en un mercado en crecimiento y constante cambio han tenido que prestar atención al desarrollo del capital humano, contando con personal con capacidades para el correcto ejercicio de sus funciones. Conocer el valor agregado que cada uno de los trabajadores aporta a la organización se ha vuelto uno de los retos directivos más importantes.

De acuerdo con Werther (2008), es necesario contar con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo.

La norma ISO 9001:2015 en el apartado 7.2 “competencia”, señala que la organización debe:

- a) Determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad;
- b) Asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas;
- c) Cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas;
- d) Conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia.

Para el cumplimiento de la norma y en búsqueda de hacer eficientes los procesos en la empresa Agropecuaria Marlee S.A de C.V, se plantea en este caso práctico el desarrollo de un instrumento de evaluación con la metodología 360º, así como la propuesta de un *software Business Process Management* que permita documentar los procesos para la evaluación del desempeño y contar con información de los trabajadores para la toma de decisiones.

Entre los objetivos particulares se plantea el diagnóstico del instrumento de evaluación actual para conocer la efectividad, la actualización de los perfiles de puestos con la finalidad de que cada persona conozca las actividades y responsabilidades de su puesto; se busca además plantear los indicadores sobre los cuales será evaluado cada puesto y finalmente se propone una guía de aplicación.

El instrumento de evaluación se plantea como un proceso continuo con la participación tanto de directivos, supervisores y subordinados a través de la preparación, planeación, capacitación, implementación, entrevista, elaboración del reporte y seguimiento de las acciones acordadas.

La importancia de este caso práctico se plantea en el cumplimiento de la norma ISO 9001:2015 y de las disposiciones por parte Secretaría del Trabajo y Previsión Social, al dotar a la empresa de un instrumento objetivo que ayude en la toma de decisiones sobre la identificación de necesidades de capacitación, promoción, planes de carrera, asignación de incentivos, entre otras utilidades.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

Desarrollar un instrumento de evaluación de 360°, así como la propuesta de un *software* que permita documentar el proceso de evaluación e identificar el desempeño del personal a través de indicadores para el área administrativa en apego a la norma ISO 9001:2015.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

1. Diagnosticar la efectividad del proceso de evaluación actual en la empresa.
2. Realizar el análisis y descripción de puestos generando un nuevo formato que sirva como insumo para la evaluación del desempeño del área administrativa de la empresa con indicadores de desempeño.
3. Generar un instrumento de evaluación del desempeño de 360° para identificar oportunidades en apego a la Norma ISO 9001:2015.

4. Proponer un *software open source* para la administración de la evaluación que permita la documentación de los procesos con base en la Norma ISO 9001:2015.



## **CAPÍTULO 2. MARCO TEORÍCO.**

### **2.1 El análisis y descripción de puesto como elementos base en la evaluación del desempeño.**

El análisis y descripción de puesto son parte fundamental para efectuar una evaluación del desempeño objetiva, ya que nos brinda información sobre los conocimientos, habilidades, competencias, las herramientas, las condiciones del trabajo, las actividades, responsabilidades y estándares que deben cumplirse en cada puesto de trabajo. La actualización de estos documentos es esencial, por lo que debe atenderse en situaciones de incorporación de nueva tecnología, creación de nuevos puestos y en general ante cualquier cambio de la organización que tenga repercusión en la naturaleza de los puestos.

Su utilidad en las empresas dependerá de que tan efectiva sea la recolección de la información a través de técnicas y metodologías que se adapten al entorno organizacional, así como la esquematización y validación de la información tanto por el supervisor como de la persona que ocupa el puesto. Tyson y York (2000) señalan que análisis y descripción de puestos es un documento de referencia para “el reclutamiento, la selección, la evaluación del desempeño, la capacitación y el desarrollo del *staff*, también es un prerrequisito para la evaluación de puestos y para un sistema de salud y seguridad en el trabajo” (pág.91).

En este marco de ideas es necesario contar con el análisis y descripción de cada uno de los puestos dentro de la empresa para tener presentes los estándares e indicadores y competencias que deberán medirse en la evaluación del desempeño, con ello se dará certeza al proceso de evaluación permitiendo al evaluado tener presente los lineamientos sobre los cuales será calificado, al mismo tiempo el evaluador y supervisor contarán con información para contrastar con el informe de resultados y así proponer programas de trabajo, fijar objetivos e impulsar

capacitaciones requeridas para que el trabajador logre el desarrollo y productividad en el puesto.

### **2.1.1 ¿Qué es el análisis y descripción de puestos?**

Aunque los términos análisis y descripción de puestos se encuentran íntimamente relacionados tanto en los procesos como en la forma de obtención de la información, se debe puntualizar que estos corresponden a dos procesos distintitos.

Las definiciones que aquí se analizan parten de la enumeración de los elementos que cada uno contiene, algunos autores hacen referencia a las especificaciones de la persona y el perfil del puesto como elementos separados, y algunos otros los abordan dentro de la misma descripción. Otro punto importante que analizar es el orden que otorga cada autor al proceso.

Chiavenato (2011) señala que “la descripción de puesto es el enunciado por escrito de las actividades que desarrolla la persona dentro de la empresa, el cómo lo hace, los métodos y herramientas necesarias, así como de los objetivos del por qué lo hace” (pág.226).

El autor hace la diferencia entre los elementos intrínsecos que corresponden a la descripción del puesto, que consiste básicamente en la enumeración de los aspectos significativos del puesto, y los aspectos extrínsecos que pertenecen al análisis del puesto.

La definición que Chiavenato (2011) presenta con respecto al análisis de puestos es:

La revisión comparativa de las exigencias que esas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado. (pág.228)

Concluye que mientras la descripción de puesto es una herramienta para la gestión de los recursos humanos que ayuda a diferenciar los puestos de otros dentro de la misma organización, el análisis de puesto recolecta, analiza, organiza y evalúa las responsabilidades, los requisitos, las condiciones de trabajo para el desempeño del puesto.

En contraparte Manuel Fernández en su libro “Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo” nos dice que muchos autores parten de la idea errónea de realizar primero la descripción de puesto y posteriormente el análisis, pero esto no debe ser así, sino que el análisis es el proceso que nos brinda la información para describir el puesto.

Por tanto, define el análisis y descripción de puestos como un proceso metodológico que se divide en dos fases claramente identificables y diferenciadas:

1. Análisis de puestos de trabajo (APT)
2. Descripción de puestos de trabajo (DPT).

Con respecto al análisis de puesto Fernández (1995) señala que debe tenerse cuidado de no confundir el término con otros como análisis de tarea, de trabajo, de módulo, y de posiciones. Si bien estos términos atañen a los puestos y muchas veces han sido utilizados como sinónimos, debemos considerar que algunos son más específicos como subprocesos del análisis de puestos.

Fernández (1995) define la primera fase, análisis de puestos de trabajo:

Como el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá para descender, por ejemplo, al nivel de las operaciones, acciones, movimientos, [...] Por extensión, el análisis puede incluir la identificación de requerimientos del trabajo y de otras características del entorno del puesto de trabajo. (pág.51)

Con respecto a la descripción de puesto, la cual Fernández (1995) coloca en la fase dos, señala que:

Es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado, del resultado del APT. Esta exposición podría ser redactada en prosa en forma narrativa o presentada en formatos codificados, según reglas previamente establecidas o de forma mixta, y no tiene que incluir necesariamente la especificación, aunque es común que se acompañe. (pág.58)

Werther y Davis (2008), plantean de igual forma el análisis como el proceso para obtener información sobre el puesto, el cual debe aplicarse a todos los puestos pero no necesariamente a todas las personas, a través de este proceso se obtendrá información que se plasmará la descripción de puesto, la cual definen como:

Una descripción de puestos consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. En el entorno de una organización, todas las descripciones de puesto deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido de las descripciones de puestos varían de una a otra compañía. (pág.99)

De igual forma Donal, Valle, Jackson y Schuler (2007) definen al análisis de puesto como “un proceso sistemático que tiene como finalidad registrar el fin de un puesto, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios” (pág. 57).

Otros autores como Tyson et al (2000) abordan el análisis de puesto como el proceso de recolección de la información a través de técnicas, dicha información será plasmada en la descripción de puesto, especificación del puesto y especificación del personal (págs. 91-92)

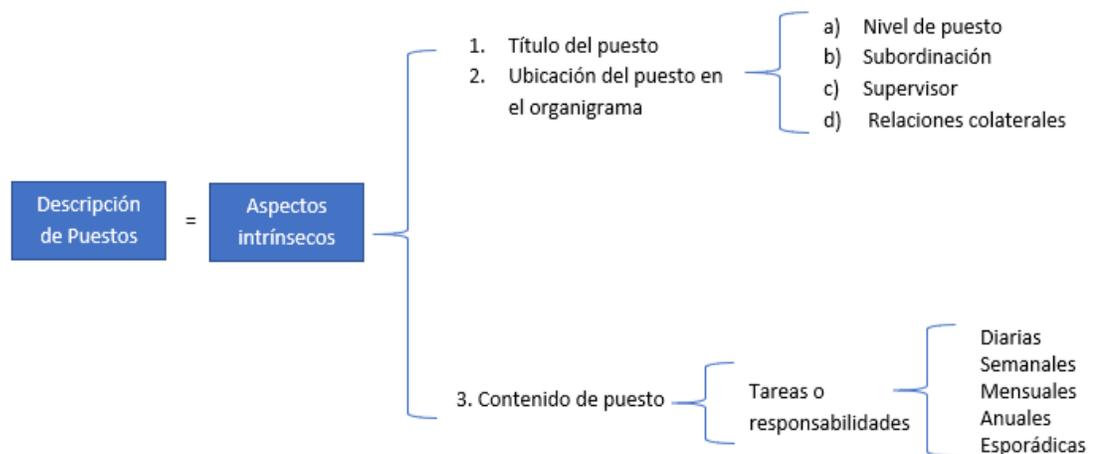
Para los fines de este trabajo tomaremos la visión de Fernández (1995), sobre el orden de los procesos, señalando que debe efectuarse primero el análisis de puesto

para posteriormente describirlo. Es así que definimos el análisis de puesto como un proceso sistemático a través del cual se obtiene información importante sobre las actividades, tareas responsabilidades, materiales y equipo necesarios, así como de condiciones de trabajo. Por tanto, la descripción del puesto será la enunciación de dicha información de manera conveniente para la organización, en la cual se podrá incluir el perfil del puesto, especificaciones de la persona y especificaciones del puesto.

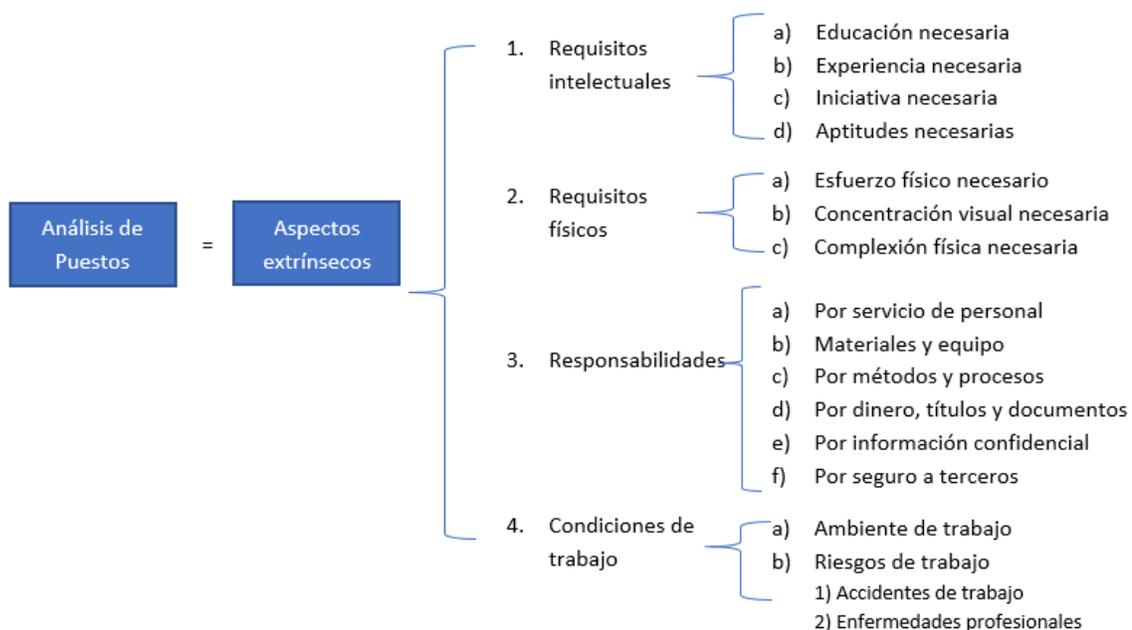
**2.1.2 Modelos de análisis y descripción de puestos**

Como se señala anteriormente, los elementos que se pueden observar varían de acuerdo con la definición, aunque todas ellas comparten factores comunes a analizar. No existe un único formato para la descripción de puestos, esta debe darse atendiendo a las necesidades de cada organización, a los puestos, al giro de la empresa, así como a su utilidad y aplicación. A continuación, analizamos dos modelos.

El primer modelo se muestra en la figura 1, en la cual el autor Idalberto Chiavenato (2011) señala los factores que debe contener, dividiéndolos entre factores intrínsecos y extrínsecos.



Fuente: (Chiavetano, 2011, pág. 228)



Fuente: (Chiavetano, 2011, pág. 228)

En este modelo se realiza la descripción del puesto con la información que cuenta la empresa y posteriormente se desarrolla el análisis para conocer a profundidad los aspectos para el funcionamiento del puesto.

El segundo de los modelos es el propuesto por Tyson et al. (2000) quienes hacen una división entre la descripción de puesto, especificaciones del puesto y especificaciones de la persona, ya que el análisis de puestos es para ellos el proceso de recolección de la información. Su propuesta es un formato dividido en tres apartados, comenzando con la descripción, como se observa en la Tabla II en la que se pueden apreciar los elementos considerados para ello.

a) **Elementos de la descripción del puesto**

**Tabla II. Elementos de la descripción del puesto**

| Sección                                | Elementos   |
|--|---|
| 1. Información básica                  | Título y grado exacto. Número de vacantes. Localización   |
| 2. Propósito                           | Objetivos y su relación con el propósito de la organización.  |
| 3. Tareas                              | Principales tareas y áreas clave. Tareas ocasionales. Obligaciones secundarias. Horario de trabajo  |
| 4. Estándares                          | Estándares del desempeño efectivo de tareas. Criterios que indican si la tarea se ha realizado con eficiencia.  |
| 5. Responsabilidades                   | La posición del puesto en la estructura organizacional. Administradores o supervisores responsables del trabajador. Subalternos de los que el trabajador es responsable.<br><br>Responsabilidades en cuanto a:<br><br>a) Finanzas<br>b) Materiales, equipo, etc.<br>c) Información clasificada. |
| 6. Ambiente físico y social            | Características particulares del ambiente laboral, por ejemplo, poca actividad, estático, interno o externo, riesgos, etc.  |
| 7. Capacitación/ educación             | Planes de capacitación, inducción, cursos de adiestramiento.  |
| 8. Oportunidades de desarrollo         | Las oportunidades de los nuevos empleados en promoción y desarrollo profesional.  |
| 9. Condiciones de contratación         | Salarios, beneficios. Posibles necesidades de tiempo extra. Esquemas de pensión y seguro, prestaciones de tipo social. Condiciones de contratación especial.  |
| 10. Asociaciones y uniones comerciales | Uniones apropiadas, especificaciones de <i>staff</i> .  |

|                              |  |
|------------------------------|--|
| 11. Circunstancias laborales | Aspecto del trabajo comúnmente aceptados como placentero/ desagradable, fácil/ demandante. |
| 12. Niveles de desempeño     | Parámetros del desempeño del personal  |
| 13. Aprobación               | Constituye las firmas de elaboración, revisión y aprobación.                               |

Fuente: Elaboración a partir de Tyson y York (2000).

**b) Especificación del puesto**

Con respecto a la especificación el puesto Tyson et al. (2000) propone una tabla de cuatro columnas, en la primera se deberá enlistar las tareas referentes al puesto, en la segunda los conocimientos necesarios para desempeñarlas, en la tercera se señalarán las habilidades y por ultimo las actitudes que debe poseer el trabajador.

**c) Especificaciones de la persona**

En las especificaciones de la persona hay dos modelos uno de cinco pasos y otro de siete, el cual se expone en la tabla III. Este modelo busca dar al área de recursos humanos una descripción más detallada de la persona a ocupar el puesto.

**Tabla III. Modelo de siete pasos de especificación de la persona**

|                         |  |
|-------------------------|--|
| 1. Físico               | Salud, físico, edad, apariencia, presencia y lenguaje.   |
| 2. Dotes                | Dotes académicas, capacitación recibida, experiencia y habilidades y conocimiento ya adquiridos.   |
| 3. Inteligencia         | Inteligencia general, habilidades específicas y medios para evaluarlas.                            |
| 4. Aptitudes especiales | Aptitudes especiales; por ejemplo, mecánicas, manuales, verbales, numéricas, artísticas, etcétera. |
| 5. Intereses            | Intelectuales, prácticas o constructivas, actividad física, social o artística.                    |

|                   |  |
|-------------------|--|
| 6. Disposición    | Características de personalidad necesarias; por ejemplo, ecuanimidad, confiabilidad, autoconfianza, agresividad, manejo de energía, iniciativa y motivación. |
| 7. Circunstancias | Circunstancias personales y domesticas; por ejemplo, movilidad, compromisos, circunstancias familiares y ocupaciones.  |

Elaboración partir de: A. Rodger del National Institute of Industrial Psychology. Citado a través de Tyson et al (2000, pág. 95)

### 2.1.3 Métodos para el análisis de puestos

El análisis de puestos es un proceso que puede llevarse a cabo por un analista externo, por alguna persona encargada del área de recursos humanos, por el supervisor del puesto e inclusive con la participación del propio trabajador que ocupa el puesto. Debe tenerse cuidado en la elección tanto de la persona que efectúa el análisis cómo del método a utilizar, ya que algunos elementos como la objetividad en la valoración y el conocimiento del puesto son clave para contar con la información correcta.

La primera fase antes de comenzar el análisis debe ser una fase preparatoria en la que se fijen los objetivos de la intervención, el instrumento a utilizar, así como la validación de este por parte de la organización. Es también importante comunicar a los trabajadores esta información para evitar generar un ambiente de resistencia o de comportamiento predeterminados e irritabilidad.

Los técnicas y métodos utilizados son varios y se recomienda su combinación para que se ajuste a las necesidades de la empresa y a la disponibilidad de recursos. Entre ellos podemos encontrar:

**a) Observación directa**

Definido a principios de siglo XX por Frederick Taylor, es uno de los métodos más antiguos y de gran uso, el cual consiste en la observación directa y dinámica de las

funciones por parte del ocupante mientras el analista reporta la información a través de un formato u hoja de puesto.

Autores como Chiavenato (2011), Donal et al. (2007), Tyson et al (2000) y Dessler (1996), recomiendan la aplicación de este método para puestos con tareas rutinarias, en el estudio de micro movimientos, así como de tiempos y movimientos, pero no para puestos con funciones administrativas en los cuales es difícil reportar el esfuerzo mental y la fatiga que producen las actividades.

Las ventajas del método de observación directa son que se obtiene valoración primaria por parte del analista quien constata la información por sí mismo, se pueden detectar destrezas y técnicas implementadas por los trabajadores, al igual que permite la detección de errores y malas prácticas. Otra de las ventajas de este método es que no hay un paro de labores para realizar el análisis.

Entre las desventajas se encuentra la cantidad de recursos necesarios tanto de tiempo como en dinero, así mismo, para que la observación sea representativa y válida debe aplicarse a varios trabajadores del mismo puesto y en periodos continuos lo que hace que sea un proceso largo. Otra de las desventajas es la disposición que tienen los trabajadores a ser observados, algunos de ellos podrían condicionar su comportamiento para mostrar la efectividad de su trabajo, algunos otros con mayor especialización podrían hacer ver las tareas más fáciles de lo que realmente son o por el contrario dificultarlas.

Su implementación debe llevarse a cabo con cuidado y de ser posible por parte de un analista externo con amplios conocimientos en el puesto, lo cual garantizará un análisis objetivo.

#### ***b) Entrevista***

La entrevista consiste en una serie de preguntas por parte de un experto a los trabajadores, sus supervisores inmediatos y a cualquier otra persona que pueda dar información útil. Generalmente se lleva a cabo con un número suficiente de trabajadores con el mismo puesto para lograr contrastar las ideas y percepciones.

En este método el papel del entrevistador se limita a efectuar las preguntas y tomar notas de las respuestas sin emitir opiniones o juicios de valor.

Las entrevistas pueden ser por medio de preguntas abiertas, cerradas o una combinación de ambas, con las interrogantes cerradas se limitará la respuesta a una serie de opciones establecidas. En cuanto a la finalidad Fernández (1995) señala tres tipos: la entrevista exploratoria, entrevista de verificación y entrevista de seguimiento y confirmación.

Para su aplicación es necesario documentarse con toda la información posible del puesto antes de la entrevista, así como formular las preguntas guía. La destreza del entrevistador será de gran importancia para la obtención de la información permitiendo generar un ambiente de confianza a través del *rapport*.

Las ventajas de este método son que los datos son proporcionados por la persona que mejor conoce el puesto, la comunicación en la entrevista permite aclarar la información y las dudas, su aplicación se puede efectuar en cualquier puesto de trabajo y además que es de fácil complemento con otros métodos.

Las desventajas son que una entrevista mal dirigida puede llevar a reacciones negativas por parte del entrevistado, la poca habilidad o mala preparación del entrevistador hará deficiente la aplicación de este método. Otra de las desventajas es el costo que implica, ya que se recomienda que las entrevistas sean realizadas por expertos externos a la organización.

### **c) Diario**

Los diarios o bitácoras de actividades consisten en una serie de formatos con las partes específicas que se desean conocer y describir del puesto. Para la obtención de la información sobre el puesto, el analista entregará a los trabajadores los formatos comprometiendo al trabajador a reportar todos los resultados una vez terminada la actividad. Este método se emplea con una muestra representativa de trabajadores que ocupan el puesto que se desea conocer o bien con el total de ellos,

de lo contrario solo se contaría con la información de una sola persona, mas no del puesto.

Las ventajas de este método son que a través del análisis prolongado se puede conocer los resultados de actividades y procesos, resultados óptimos, así como mínimos y máximos con lo cual se pueden establecer estándares de evaluación, además su aplicación es de bajo costo. Entre las desventajas se encuentra el hartazgo o fatiga que puede producir en los trabajadores al volverse una actividad rutinaria, su aplicación sin supervisión es fuente de subjetividad o manipulación por parte de quien reporta los datos.

**d) Cuestionario**

Se efectúa al solicitar al personal que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que responda por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto, su contenido y sus características. Este método es de gran utilidad para organizaciones con gran número de trabajadores y con puestos administrativos, generalmente es contestado por los ocupantes del puesto y por los jefes o supervisores.

Las ventajas de este análisis más allá de las cuestiones económicas, es la facilidad para su distribución y la aplicación a distintos niveles para tener una visión más completa de los puestos, se recomienda su aplicación para puestos administrativos y directivos. Entre las desventajas son que no es recomendado para puestos rutinarios o de bajo perfil donde la comprensión de los factores es de mayor dificultad y su implementación exige planeación y organización cuidadosa.

**e) Grupo de expertos**

El análisis a través de un grupo de expertos permite tener una comprensión más profunda de las necesidades, características y condiciones necesarias para el puesto del que se trate, ya que la discusión se ejerce con un grupo conformado por especialistas, trabajadores con altos conocimientos, así como supervisores del puesto que se analiza.

Las ventajas de este método son que garantiza una descripción objetiva al contar con diferentes visiones y un profundo conocimiento en el área, su aplicación es recomendada para puestos muy especializados o de alta dirección. Las desventajas son los costos en los que se incurre con este método de análisis, además del tiempo y la planeación que requiere.

**f) Métodos mixtos**

Como se observa cada método tiene fortalezas y debilidades y algunos son recomendados para ciertas áreas y puestos, por lo que para generar una descripción más acorde con la realidad se plantea la utilización de métodos mixtos.

Chiavenato (2011) propone los siguientes:

1. Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto, quien llena el cuestionario y después se somete a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia.
2. Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar los datos.
3. Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
4. Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
5. Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
6. Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante.

## 2.2 Evaluación del desempeño

### 2.2.1 Historia de la evaluación del desempeño

Las prácticas de la evaluación del desempeño no son nuevas; como seres pensantes vivimos cada día comparado y analizando tanto las decisiones que tomamos, la utilidad de los objetos que compramos, evaluando los productos y servicios, así como un sinnúmero de cosas. Las empresas no están exentas de ello, incluso cuando no existe un sistema formal se han gestado sistemas informales de evaluación.

Los sistemas formales tampoco son recientes, Chiavenato (2011) en su obra "Administración de Recursos Humanos" nos dice que ya en la Edad Media la Compañía de Jesús utilizaba una serie de informes y notas de actividades que realizaban los jesuitas en su labor para comunicar a sus superiores información que estos no podrían acceder de otro modo. Mucho tiempo después el servicio público de Estados Unidos instauró un sistema anual para evaluar el desempeño de sus trabajadores, y en 1918 la General Motors desarrolló un sistema para evaluar a sus ejecutivos. (págs. 242-243)

Los sistemas desarrollados después de la Segunda Guerra Mundial tendrían un enfoque basado principalmente en el rendimiento de las máquinas, posteriormente con la escuela de las relaciones humanas se observó al hombre como una variable a medir y estudiar con respecto a su actividad, los aspectos de su motivación, las capacidades, el entorno y el medio ambiente en el que se desarrolla, todo ello con la finalidad de potencializar su rendimiento.

Como se observa la evaluación puede ser aplicada en diversas áreas en las empresas, pero nos interesa centrarnos en esta investigación en el factor humano, en la evaluación del desempeño de los trabajadores como un recurso que puede crear ventaja en un mundo altamente globalizado con grandes cambios a los que se necesita hacer frente.

### 2.2.2 ¿Qué es la evaluación del desempeño?

El concepto de evaluación del desempeño debe entenderse como un proceso sistemático conformado por varias etapas en las cuales participan diversos actores como son el evaluador o evaluadores, el área encargada de la planeación y supervisión, y por supuesto la persona que será evaluado en su puesto de trabajo.

El término hace referencia a “una valoración sistémica de actuación de cada persona en función a las actividades que desempeña, metas, resultados, competencias y su potencial desarrollo. La evaluación es el proceso que mide el desempeño del trabajador y su cumplimiento con los requisitos del trabajo”. (Vallejo, 2016, pág. 79)

Werther et al (2008) añaden que dicha evaluación cuantifica el desempeño del trabajador en términos de su contribución global a la organización y es además un indicador para justificar la permanencia del trabajador en la empresa. El sistema debe ser válido y confiable, además de adaptarse a las necesidades de la organización, como hemos señalado, es necesario que cada trabajador conozca las tareas que debe cumplir y las medidas sobre las que será evaluado. Debe efectuarse con una periodicidad establecida para que permita a la administración y al trabajador contar con información comparable en diferentes momentos, y así observar el impacto de las acciones realizadas.

Para la medición del desempeño con base en el rendimiento esperado señala Dessler (1996) que: “con frecuencia es mediante el análisis de puesto que los ingenieros industriales y otros expertos determinan los criterios que se deben alcanzar y las actividades específicas que hay que realizar” (pág. 78).

Es a través de la evaluación del desempeño que el departamento de recursos humanos podrá tomar decisiones sobre políticas, acciones y programas a implementar, así como conocer el efecto que han producido aquellas que han sido ejecutadas anteriormente.

### 2.2.3 La importancia de la evaluación del desempeño

Evaluar el desempeño es esencial para conocer la capacidad de los empleados que pertenecen a la organización, su potencial, las necesidades de capacitación, así como servir de base para las decisiones sobre promociones internas y compensaciones. Es igualmente importante para otras actividades del área de recursos humanos como son el reclutamiento y selección, ya que evaluar a los futuros trabajadores nos ayudará a elegir a los mejores elementos para la organización.

Cummings y Schwab (1985) presentan los siguientes beneficios de la evaluación del desempeño (pág. 315):

- Presentar retroalimentación a los empleados y empleadores;
- Proporcionar un foro oficial para la comunicación entre supervisor y empleado;
- Ayudar en el desarrollo de carrera;
- Identificar necesidades de capacitación;
- Proporcionar una exposición razonada para promociones e incrementos de sueldo;
- Proporcionar un registro de fortalezas y debilidades en el desempeño;
- Demostrar que la organización ha seguido las guías de la comisión de Igualdad de oportunidades del empleo;

La evaluación debe llevarse no como un proceso que tiene lugar solo en un periodo del año, por el contrario debe ser planteado como un proceso continuo, cumpliendo así con el postulado de mejora continua de la norma ISO 9001:2015 y anteriores, en las que la detección de deficiencias y oportunidades de mejora ayudarán a perfeccionar tanto los procesos como los conocimientos de los trabajadores.

### 2.2.4 Métodos de evaluación de desempeño

Existen diversas formas de clasificar los métodos para la evaluación del desempeño las cuales se basan principalmente en quien evalúa, que se busca evaluar y si la

evaluación se desarrolla de manera vertical u horizontal conforme a la organización. Entre las clasificaciones se encuentra la postulada por Tyson et al (2000), quienes señalan que hay dos tipos la evaluación formal y la informal, en su estudio solo hacen uso de la técnica de informes periodicos a través de *staff*, un modelo usado en las oficinas gubernamentales de Reino Unido. Otros autores hacen una exposición más detallada como Amador (2016), quien menciona que hay tres métodos de evaluación: de conductas, de características y de resultados, pero en su estudio solo aborda la evaluación 360°. Con un mismo orden de ideas Dolan et al (2007) postulan tres enfoques en los que agrupan las técnicas, el enfoque comparativo o referido a normas, enfoques conductual y enfoque a resultados. Por el contrario, Werther et. Al (2008) los clasifican en dos, aquella evaluación basada en el pasado y la evaluación basada en el futuro; mientras que Chiavenato (2011) hace una clasificación con base en los métodos tradicionales y el método 360°.

Con la finalidad de llevar un orden y exponer los diversos métodos y técnicas que analizan los autores se toma como referencia la clasificación propuesta por Werther et. Al (2008), agregando aquellas que no se encuentran presentes en su teoría.

#### **2.2.4.1 Evaluación basada en el desempeño pasado**

La evaluación basada en el desempeño pasado centra su análisis en los resultados de un periodo determinado, con base en los resultados se determinan nuevos planes de acción. Sus métodos y técnicas de recolección y análisis más comunes son:

##### **a) Ensayo**

El evaluador contesta una serie de preguntas a manera de ensayo donde plasma el desempeño del trabajador, lo que se está haciendo bien, que debería mejorarse, sus fortalezas y oportunidades, así como los recursos necesarios. Este método proporciona información de tipo cualitativo; la profundidad de la información dependerá de la habilidad de comunicación del evaluador. Las desventajas son la

ausencia de estandarización lo cual provoca dificultad para comparar y la implicación de bastante tiempo para aplicarlo a grupos grande.

***b) Escalas de puntuación***

El método de escalas de puntuación es uno de los más usados por su fácil aplicación, “consiste en la elección por parte del evaluador de una puntuación que va desde baja hasta alta para cada uno de los factores de análisis. Su ponderación final tiene un puntaje máximo de 100 puntos” (Werther et al., 2008, pág. 314). Las bondades de este método es su fácil aplicación y que se requiere poca capacitación para llevarlo a cabo, entre las desventajas se encuentra la subjetividad de la evaluación al ser general y no basarse en los factores inherentes al puesto que se analiza.

***c) Listas de verificación***

Este método guarda similitud con el anterior, el evaluador tendrá que elegir entre una serie de opciones, Werther et al. (2008) señalan que “El método de evaluación del desempeño llamado lista de verificación requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características[...], el valor concedido a cada aspecto se encuentra entre paréntesis, para indicar que comúnmente se omiten en el formulario que utiliza el evaluador directo” (pág. 315). Se cuenta además con una hoja de clasificación para dar un puntaje a cada una de las opciones, trabajo que conduce normalmente el departamento de recursos humanos. De igual forma las desventajas de este método son la subjetividad y la inadecuación a los puestos, pero si su diseño es adecuado y exhaustivo podría lograr una mejor evaluación con respecto al puesto.

***d) Método de selección forzada***

Surge como respuesta a la subjetividad de las evaluaciones mencionadas anteriormente, fue utilizado durante la Segunda Guerra Mundial en el Ejército de Estados Unidos. Chiavenato (2011), lo describe como el proceso que “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 selección forzosa” (pág. 255). Para su estudio se hace un análisis estadístico, diseñando previamente las ponderaciones. Las ventajas de este método son la adaptabilidad a gran número de puestos, la disminución de la subjetividad; entre las desventajas se encuentra la percepción del evaluado al percibir injusta la elección entre una y otra frase, su elaboración es compleja, no aporta más información de los empleados que una clasificación entre buenos y malos.

**e) Método de registro de acontecimientos notables**

“Este método consiste en el registro de incidentes de la persona evaluada fuera de lo normal tanto positivos como negativos en el momento en el que se presentan, para ello el evaluador deberá integrar una descripción del momento, lugar y su impacto en las demás tareas” (Werther et al. 2008, pág. 316). Con este método se puede tener mayor precisión de la evaluación y una mejor retroalimentación al centrarse en acciones concretas, buscando mitigar los incidentes negativos e impulsar los positivos. Es importante reportar en el momento o poco tiempo después de transcurrido, de lo contrario se perderá información valiosa o solo reportar aquellos hechos cercanos a la evaluación, generando así una evaluación incompleta.

**f) Escalas de calificación conductual**

Para este método se establecen parámetros de las conductas que pueden presentar los trabajadores en el puesto categorizando el desempeño aceptable y desempeño no aceptable. “A la hora de confeccionar una escala de observación de conductas no se pregunta a los expertos qué nivel de rendimiento representan éstas. En lugar de ello, se les pide que indiquen la frecuencia con que los titulares de los puestos realizan dichas conductas” (Dolan et al. 2007, pág. 244). Estas evaluaciones miden la frecuencia en la que se presentan determinados comportamientos. Para su diseño debe atenderse a la naturaleza del puesto y las actividades, esta herramienta

es recomendable para puestos en los cuales importa la conducta, pero no es recomendable para aquellos en los cuales se necesita conocer el resultado.

**g) Método de verificación de campo**

Su aplicación depende de un evaluador especialista quien apoya al supervisor a manera de *staff* en la evaluación de los subordinados. Chiavenato (2001) señala que el proceso para este método se lleva a cabo en tres fases principales, la primera consiste en una entrevista con el supervisor para conocer el desempeño de cada trabajador a su cargo. En la segunda fase cada trabajador es analizado a través de preguntas que hace el evaluador especialista al jefe, finalmente el especialista, el jefe y el área de capital humano hacen una planeación sobre las medidas que deberán tomarse con base a los resultados(pág.257). Este método también es aplicado en puestos que requieren de conocimientos específicos, en cuyos casos se hacen exámenes en situaciones reales o similares a las que se presentan en el trabajo.

Su aplicación requiere de un analista con conocimientos profundos en el puesto, de tiempo para analizar a cada trabajador y de recursos debido a sus altos costos en comparación con otros métodos.

**h) 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” (Chiavetano, 2011, pág. 260). Al ser un método de comparación simple, los autores refieren que solo se recomienda su uso cuando no existen las condiciones para desarrollar la evaluación.

**2.2.4.2 Evaluación basada en el desempeño futuro**

Estos métodos de evaluación buscan ir más allá de conocer el rendimiento que ha tenido el trabajador en el pasado, su objetivo es conocer el potencial del trabajador en el futuro y fijar metas a conseguir en un determinado periodo. Los métodos y técnicas de evaluación basada en el desempeño futuro son:

### **a) Autoevaluación**

Las autoevaluaciones pueden ser utilizadas no solo para conocer el desempeño futuro, ya que son igualmente importantes en el desempeño pasado. A través de este método los trabajadores aportan información de primera mano de las necesidades, fortalezas y oportunidades que tienen en el desempeño del puesto, así como de los obstáculos que presentan para el logro de sus objetivos. Este tipo de métodos son de gran utilidad para vincular los objetivos personales con los de la empresa.

### **b) Administración por objetivos**

“Consiste en el establecimiento de objetivos desde la alta gerencia para toda la organización; el supervisor y el empleado de manera conjunta establecerán objetivos de desempeño deseable” (Werther et al, 2008, pág. 324). Estos objetivos deben analizarse de manera conjunta con la finalidad de que exista acuerdo entre las partes.

Werther (2008) propone los siguientes pasos a seguir (pág.324):

1. Definición de los objetivos, primero los objetivos generales de la organización y luego la definición por departamentos y empleados.
2. Planeación y jerarquización de actividades que lleven a alcanzar los objetivos.
3. Evaluación periódica (puede ser trimestral o semestral) para realizar ajustes en la ejecución de los planes.
4. Evaluación de resultados y toma de decisiones

La evaluación periódica permitirá el reajuste de los objetivos en la marcha, así como retroalimentación constante; debe tenerse cuidado de fijar los objetivos de manera medible y que sean alcanzables, ya que con base en ello se determinará que tanto se cumple con lo establecido.

### **c) Evaluaciones psicológicas**

Este método se utiliza principalmente para procesos de contratación y de ascenso, su efectividad ayuda a conocer el potencial del trabajador y su idoneidad para el puesto en que será colocado. Consiste en una evaluación por medio de entrevistas y exámenes conducidos por especialistas en psicología para detectar conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que son necesarias en el puesto, y con las cuales se logrará mayor rendimiento y crecimiento dentro de la organización.

### **d) Centros de evaluación**

Los centros de evaluación son entidades ajenas a la organización en las cuales participan un grupo de especialistas en diversos temas, quienes evaluarán el rendimiento y desempeño de los trabajadores ante determinadas situaciones. Su función consiste en seleccionar a un grupo de trabajadores destacados y someterlos a exámenes, mesas redondas, solución de problemas en condiciones similares a las del área laboral, así como una serie de entrevistas. Otros medios utilizados son baterías de exámenes para conocer el potencial del trabajador. Este método es de alto costo tanto en recurso como en tiempo, pero su uso es cada vez mayor para puestos de alta dirección en los cuales se busca encontrar a los candidatos más idóneos con los que cuenta la organización.

### **e) Evaluación 360°**

Werther et al (2007), señalan que este método rompe con los paradigmas de la evaluación jerárquica, en los cuales los trabajadores son evaluados solo por sus superiores. La evaluación 360° toma su nombre en referencia a una circunferencia, en este se encuentra al trabajador en el centro y a su alrededor se ubican todas las personas con las que tiene relación directa en sus actividades como son: supervisores, colaterales, subordinados y clientes internos o externos.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

A continuación, se analizan los principales puntos con respecto a las ventajas y desventajas de este modelo de evaluación de acuerdo a los postulados de Werther et al (2007) y Chiavenato (2011).

Las ventajas de este método son:

- Proporciona una visión global del desempeño del trabajador;
- Permite la retroalimentación desde diferentes puntos de vista;
- Da importancia tanto a los clientes internos como externos;
- La evaluación proporcionada por sus colaterales y subordinados puede propiciar una actitud de mayor esfuerzo y compromiso.

Las desventajas de este método pueden ser:

- Requiere de mayor planeación y tiempo para su análisis;
- Debe tenerse una evaluación y capacitación correcta, de lo contrario puede generarse un ambiente de hostilidad y recelo por la percepción de las observaciones por parte de sus compañeros;
- Los problemas entre los trabajadores pueden influir en la evaluación al asignar calificaciones negativas por el hecho de tener mala relación que no tengan que ver con su desempeño.

En la planeación del instrumento se debe analizar quienes deben contestar los cuestionarios para cada puesto, seleccionando solo aquellos que son esenciales en las actividades del puesto, además se debe determinar la ponderación de cada una de las evaluaciones, ya que no en todos los casos pueden tener el mismo valor. Para que este método sea efectivo no debe concluirse con la entrega del reporte, sino que debe generarse una entrevista de retroalimentación con el superior y de ser posible con las partes interesadas, con la finalidad de aclarar dudas, proponer cursos de acción y fijar compromisos.

La evaluación 360° ha cobrado gran importancia ya que permite no solo conocer el desempeño del trabajador con base en su rendimiento pasado, sino que permite

detectar fortalezas de los trabajadores, conductas y aptitudes desde diferentes puntos de vista, lo que sirve bastante al área de recursos humanos para establecer programas, capacitaciones, planes de carrera y ejercicios entre los trabajadores para beneficiar el ambiente de trabajo. Otros métodos similares son la evaluación de 90° y 180°, los cuales tienen el mismo fundamento, pero su alcance se limita a las personas que evalúan.

### **2.2.5 Desafíos en la evaluación del desempeño**

Un sistema de evaluación debe ser confiable y proporcionar resultados coherentes con la realidad de la organización, midiendo objetivamente el desempeño de la persona en el puesto en el que se desenvuelve. El evaluador se enfrentará a varios desafíos y errores, algunos de los cuales se producen sin que tenga conocimiento de estarlos cometiendo, es por tanto importante conocerlos y evitarlos en para lograr una evaluación objetiva.

- ***Efecto halo y eco.***

El efecto halo y efecto eco son dos fenómenos psicológicos que tienen como resultado la generalización con base en la percepción sobre un elemento. El efecto halo se presenta cuando un evaluador tiende a calificar a un trabajador con fundamento en su buen desempeño en cierta área o tarea, otorgando así calificaciones similares en todas las áreas. Por el contrario, el efecto eco tiene el mismo impacto, pero en sentido negativo, en este el evaluador percibe un hecho negativo que lo lleva a determinar la evaluación en ese único elemento.

- ***Error por tendencia al promedio***

El error por tendencia promedio se manifiesta cuando los supervisores evitan otorgar calificaciones muy altas y bajas, pues ello puede requerir explicaciones extras por parte del departamento de recursos humanos, por lo que otorgan a todos los trabajadores calificaciones cercanas al promedio. “La tendencia central también puede ser consecuencia del método de evaluación. Los diferentes formatos de

clasificación, y más en particular el de distribución forzosa, requieren que se puntúe a la mayoría de los empleados en la zona media” (Dolan et al, 2007, pág. 249).

- ***Error de lenidad***

El supervisor actúa de manera indulgente otorgando calificaciones superiores a las que obtuvo el empleado con la finalidad de no afectar las relaciones.

- ***Error de severidad***

Contrario al error de lenidad, este error induce a otorgar calificaciones inferiores con independencia de su nivel de desempeño. Dolan et al (2007) señalan que quienes tienden a cometer este tipo de error son “Los evaluadores que no tienen experiencia, los que tienen una baja autoestima, los superiores nuevos que quieren impresionar a la alta dirección con sus patrones de medida o quienes utilizan la evaluación del rendimiento para «liquidar cuentas» es más probable que califiquen de modo más estricto” (pág. 248).

- ***Efectos de primacía y de recencia.***

Resulta difícil para los supervisores recordar el desempeño del trabajador en el periodo que abarca la evaluación ya que normalmente abarcan de un periodo de seis meses a un año, esto puede resultar más difícil sino se cuenta con algún método de registro útil que lo apoye. Debido a esta dificultad el evaluador toma el primero de los recuerdos sobre el trabajador, el cual puede ser el más reciente o algún acontecimiento sobresaliente. Con base en este recuerdo fundamentará su evaluación y buscará en su memoria la mayor información posible para defender su idea. “Este sesgo puede tener consecuencias graves para un sujeto que haya rendido adecuadamente durante seis meses o un año y que en la última o dos últimas semanas previas a la evaluación cometa un error grave o caro” (Dolan et al. 2007, pág. 249).

- ***Efectos de contraste.***

Ante la ausencia de criterios de evaluación, la observación del desempeño de un subordinado se verá afectada por la observación previa de otro trabajador tomada como referencia por el evaluador. Esto provocará que un trabajador con desempeño bajo pueda ser considerado como bueno tomando como base el rendimiento de un trabajador promedio, o por el contrario podría afectar el resultado de un trabajador con buen desempeño al contrastarlo con alguien que tiene desempeño sobresaliente.

- ***Efecto de contagio.***

“Se produce cuando un supervisor se ve influenciado por el historial de desempeño de un trabajador” (Dolan et al, 2007, pág. 249), por lo cual se recomienda partir desde cero, y tomar el historial como elemento para hacer una comparación del resultado final y conocer el avance.

- ***Error de semejanza.***

Este error induce a la evaluación tomado como referencia la semejanza de un trabajador con un supervisor o un empleado modelo, dicha semejanza se basa principalmente en aspectos físicos y atributos comunes, lo que lleva a estimar que su resultado se comparte.

- ***Error por prejuicio personal.***

Los prejuicios personales del evaluador pueden influir en la evaluación al asignar calificaciones con base en el sexo, edad, raza y costumbres. Este se manifiesta cuando un supervisor otorga una calificación por considerar que una persona con determinadas características físicas desempeña mejor trabajo sin tener referencia de ello.

- ***Elementos subjetivos.***

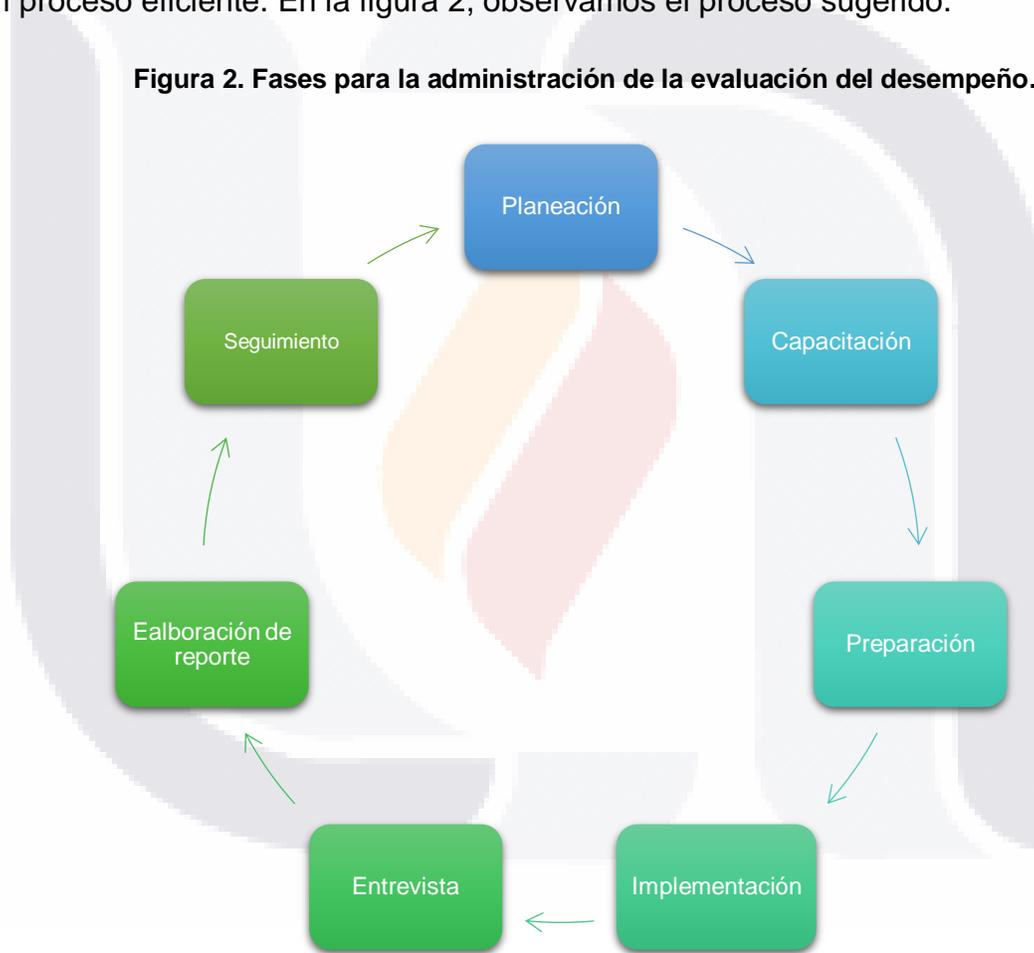
“Cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones personales sobre el evaluado interfieran en su juicio pueden introducirse elementos que distorsionan

todo el proceso posterior” (Werther et al, 2008, pág. 311). Esto puede afectar el resultado de la evaluación ya sea de manera positiva o negativa.

**2.3 Fases para la administración de la evaluación del desempeño**

El proceso de evaluación del desempeño consta de una serie de fases las cuales involucran diferentes elementos, su aplicación es imperativa si se busca contar con un proceso eficiente. En la figura 2, observamos el proceso sugerido.

**Figura 2. Fases para la administración de la evaluación del desempeño.**



Fuente: Elaboración propia.

**a) Planeación**

A la hora de establecer un sistema de evaluación es necesario tomar un conjunto de decisiones respecto a qué medir, qué método utilizar, qué canales de comunicación utilizar, quién debe realizar las valoraciones, cómo efectuar las

mediciones, cuándo deben efectuarse, en qué contexto deberán tener lugar, así como los recursos necesarios.

La centralización del procesos de evaluación del desempeño en manos del área de recursos humanos ha surgido como una necesidad de uniformidad al procedimiento, pero esto debe atenderse con cuidado, la responsabilidad del área de recursos humanos debe corresponder a la función de *staff* fijando políticas, métodos e instrumentos en conjunto con las demás áreas, dejando la aplicación a los gerentes o supervisores siendo ellos quienes tienen un primer contacto con los trabajadores, conocen el trabajo y los estándares. Dejar toda la responsabilidad al área de recursos humanos no solo resta autoridad a los gerentes y supervisores, sino que puede presentar un resultado diferente de la realidad al no conocer a profundidad las tareas.

#### **b) Capacitación**

La capacitación es parte medular en el proceso de evaluación ya que dota a los supervisores, gerentes y/o evaluadores de conocimiento y aptitudes para conducir de manera efectiva el proceso de evaluación. A través de la capacitación se evitará que quien realice la evaluación cometa los errores que enunciamos en el apartado 2.2.5 “Desafíos en el proceso de evaluación”. Este proceso de capacitación debe darse cuantas veces sea necesario, además de brindar el apoyo del área de recursos humanos a manera de *staff*. Es importante también capacitar a los trabajadores dependiendo el método de evaluación que se haya elegido.

#### **c) Preparación**

Un factor importante dentro de la etapa de preparación es la comunicación, la cual consiste en dar a conocer a los trabajadores el objetivo y finalidad del proceso de evaluación, así como los tiempos y criterios. “La comunicación juega un papel muy importante en el éxito de un proceso de evaluación. La persona que será evaluada necesita saber qué es lo que va ser evaluado y las normas o procedimientos que se seguirán durante el proceso” (Dolan et al, 2007, pág. 231).

Esto ayudará a disminuir la aversión al instrumento de evaluación, pues los trabajadores conocerán de antemano que no se trata de un proceso de fiscalización, sino de una herramienta para beneficio tanto del trabajador como de la empresa.

**d) Implementación**

La implementación del proceso de evaluación es poner en marcha lo planeado, debe respetarse en todo momento los tiempos establecidos, así como el lugar y las condiciones; cualquier cambio debe ser notificado al área responsable.

**e) Análisis**

Este proceso es común que sea efectuado por el área de recursos humanos, debido al gran tamaño de algunas organizaciones se han buscado soluciones a través de programas especializados tanto para la evaluación como para el análisis de los factores. Esta área dará el tratamiento necesario a la información para comunicar al supervisor los resultados obtenidos por cada persona.

**f) Entrevista**

Las entrevistas para informar y discutir los resultados son parte importante en la evaluación del desempeño, pues a través de ellas el evaluado tendrá la oportunidad de aclarar aspectos, presentar iniciativas para mejorar tanto él, como los procesos inherentes a su puesto, así como ejercer su derecho de réplica. Este proceso de comunicación beneficia de igual forma al supervisor porque brinda una interacción que ayuda a clarificar la información obtenida.

Werther et al (2008, pág. 333) señalan una serie de pautas para la conducción de la entrevista:

1. Destaque los aspectos positivos del desempeño;
2. Especifique a cada empleado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias;

3. Lleve a cabo la sesión de evaluación del desempeño en un ambiente de confidencialidad y un mínimo de interrupciones;
4. Efectúe no menos de una sesión anual formal de revisión del desempeño; dos es más recomendable, y aún más en los casos de empleados de ingreso reciente o desempeño no satisfactorio;
5. Sea específico en cuanto pueda. Evite las vaguedades;
6. Centre sus comentarios (negativos o positivos) en el desempeño y no en los atributos personales;
7. Guarde calma. No discuta con su evaluado;
8. Identifique y explique las acciones específicas que el empleado puede emprender para mejorar su desempeño;
9. Destaque su disposición a ayudar en cuantos aspectos sea necesario;
10. Concluya las sesiones de evaluación destacando los aspectos positivos del desempeño del empleado.

**g) *Elaboración de reporte***

La etapa de elaboración del reporte se desarrolla al mismo tiempo que la fase de la entrevista, o bien la entrevista debe concluir con el reporte. Algunos autores señalan al reporte como elemento para basar la entrevista, pero esto tiene la limitante de no poder hacer ajustes con la información que obtengamos en ella. Se recomienda utilizar un formato en el cual se pueda señalar los compromisos del evaluado y los tiempos de cumplimiento previsto, esto con la finalidad de verificar posteriormente si las acciones planteadas se han efectuado. Una vez que el evaluado este de acuerdo con sus resultados firmará el reporte al igual que el supervisor para ser enviado al área de recursos humanos.

***h) Seguimiento***

La fase de seguimiento se lleva tanto por el área de recursos humanos al implementar las acciones necesarias para hacer frente a las deficiencias que presente el trabajador; como por el supervisor en términos del cumplimiento de los objetivos, para lo cual podrá tener nuevamente reuniones con el evaluado.



## 2.4 Software para la gestión de la evaluación

Existen diversas herramientas informáticas que ayudan a la gestión de los recursos humanos, las cuales permiten a las organizaciones disponer de la información en cualquier momento, monitorear actividades, establecer comunicaciones, así como una serie de funciones que cada *software* provee. Estos sistemas se han popularizado tanto por su utilidad, como por su necesidad en un contexto de digitalización y competitividad de las empresas.

Muchas organizaciones han dado el paso hacia los negocios inteligentes o *Business Process Management*, esta tecnología, aunque es utilizada en su mayoría por empresas de gran tamaño por los costos de inversión que conlleva, podemos decir que no es una limitante, ya que muchos de los sistemas se ofrecen como *open source* o herramientas de uso libre, los cuales pueden ser utilizados bajo ciertas limitaciones.

A continuación, se presentan las descripciones de algunos *softwares* diseñados para la gestión de recursos humanos, así como herramientas informáticas que pueden servir para las mismas actividades, para posteriormente exponer en la Tabla IV, un cuadro comparativo con las principales características.

### a) *Bonitasoft*

Bonitasoft es un software para el diseño y automatización de procesos que permite la creación de aplicaciones y la conexión de interfaces a cualquier tipo de *widget* (aplicaciones o programas). La modelización de los procesos se desarrolla a través de diagramas, designado a los responsables de cada actividad y la opción de monitoreo del desempeño.

El programa establece plantillas predeterminadas, al igual que permite la programación de acuerdo a las necesidades de la empresa. Para su ejecución es necesario contar con conocimientos de programación y tener delimitados los procesos de la organización.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Su versión *open source* permite la modelización y ejecución de procesos, por lo que funciona como aprendizaje, pero no para su aplicación en empresas, ya que no permite el registro como usuario, para ello debemos pagar la licencia.

**b) SAP**

SAP es un sistema informático ERP (planificación de recursos empresariales) por sus siglas en inglés, el cual permite gestionar las diferentes acciones de una organización de cualquier tamaño a través de la nube.

Este sistema cuenta con diferentes módulos entre los cuales se encuentra el módulo *Success Factor HR* para la gestión del talento humano, el cual permite la evaluación continua a través de tableros con indicadores y cumplimiento de objetivos, así como una evaluación del desempeño, entre otras herramientas.

**c) OrgangeHRM**

*Orange HRM* es *software* diseñado para la gestión de recursos humanos con la modalidad de recurso abierto y licencia. Entre las principales funciones disponibles sin pago son:

- Registro de roles de supervisor y empleado;
- Notificaciones de correo electrónico;
- Generación de base de datos y perfiles de empleados;
- Control de actividades a través de tablero;
- Evaluación;
- Herramientas de reclutamiento;
- Directorio corporativo.

**d) Performances Evaluation Manager (PEM)**

PEM es una aplicación para dispositivos móviles diseñada para realizar evaluación 360° y gestión del desempeño de los trabajadores de manera continua, ya que permite dar seguimiento al cumplimiento de las metas y objetivos. Sirve en

ambientes combinados con los sistemas de evaluación formal, ya que nos permite registrar información de manera rápida para documentar nuestros procesos de evaluación y evitar los errores comunes en las evaluaciones.

**e) *AssessTEAM***

Es una herramienta web disponible en idioma inglés que permite descargar la aplicación en dispositivos móviles desde los cuales se puede efectuar la evaluación 360° a través de la selección de indicadores que propone el sistema o con la creación de nuevos.

El registro se efectúa con una cuenta de correo electrónico, el cual formará un usuario donde podrán designarse los roles de evaluado y evaluador, así como el establecimiento de tareas. Su funcionalidad permite importar bases de datos con la información de los usuarios.

**f) *SmartSheet***

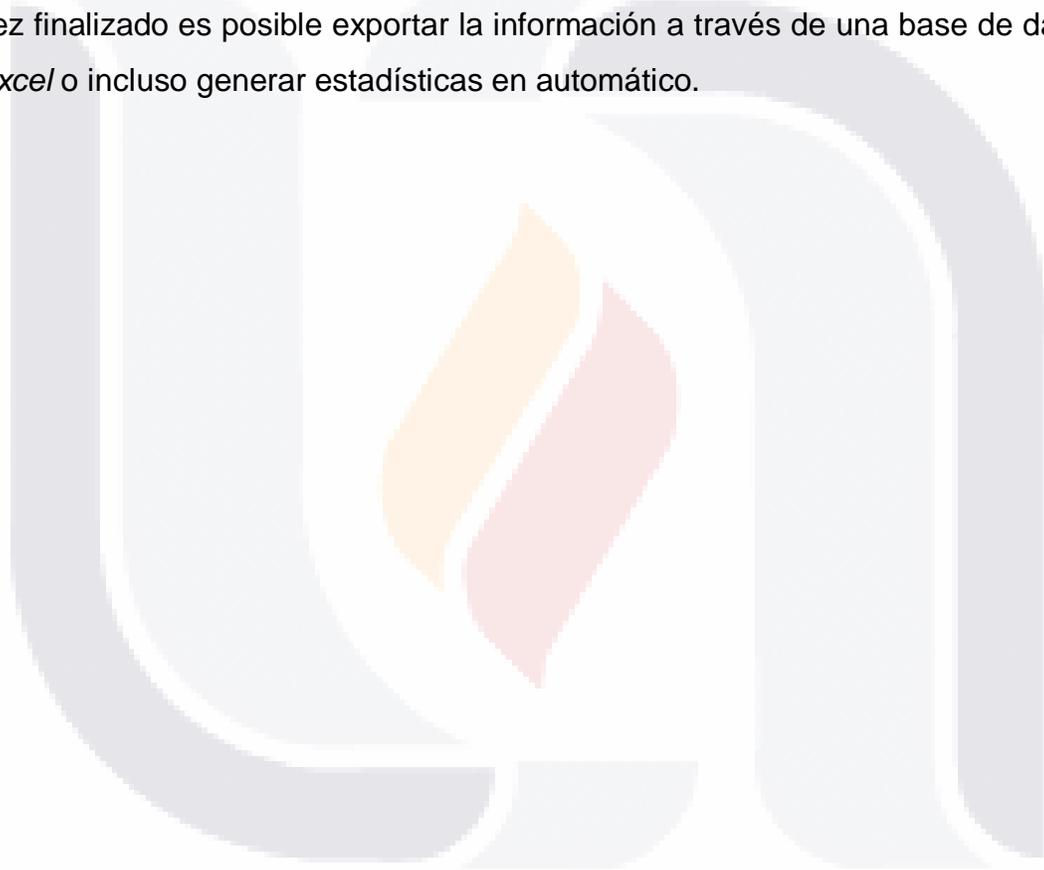
*SmartSheet* es una aplicación de *software online* para la gestión de proyectos que funciona principalmente con el diseño de una gráfica de Gantt, permite dar seguimiento en tiempo real de las actividades y los responsables de su ejecución, efectuar cambios y hacer notificaciones a través del correo ya que es compatible con Google Drive.

**g) *Monday.com***

Es una herramienta para la gestión de procesos en las organizaciones, la cual permite la interacción de todos los miembros o de grupos en las tareas y actividades asignadas, a través de esta plataforma en línea es posible vincular interfaces para dar flujo en los procesos con tan solo cambiar el estatus de las actividades, se envían correos, notificaciones o requerimientos según lo programado. Esta aplicación cuenta con formas predeterminadas las cuales pueden ser adaptadas a las necesidades. Para el área de recursos humanos presenta tableros de directorios, proceso de reclutamiento y selección, vacaciones, entre otros.

***h) Herramientas de Google Drive***

Google cuenta con diversas de herramientas y aplicaciones que permiten la comunicación, gestión y análisis de información a través de la conexión a internet y con almacenamiento en la nube. Con la aplicación Google Forms, es posible crear y diseñar formularios como encuestas de opinión, evaluaciones, exámenes, formatos de solicitudes entre una variedad de opciones, su funcionalidad permite compartir los formularios por medio de correo electrónico o a través de una liga, una vez finalizado es posible exportar la información a través de una base de datos en *Excel* o incluso generar estadísticas en automático.

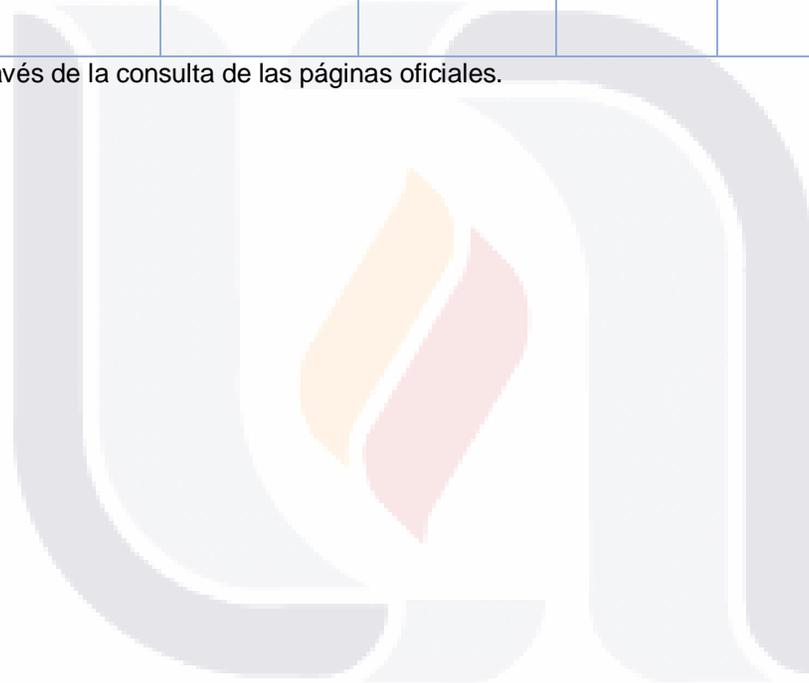


**Tabla IV. Comparativo de herramientas y software BPM**

|                   | Bonita soft                    | Succes factor                      | OrgangeHRM                                 | Performances Evaluation Manager (PEM) | AssessT                        | SmartSheet                        | Monday.com                       | Herramientas de Google Drive      |
|-------------------|--------------------------------|------------------------------------|--|---------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| Requiere licencia | ✓                              | ✓                                  | ✓  | X                                     | ✓                              | ✓                                 | ✓                                | X                                 |
| Open Source       | Versión Demo                   | X                                  | Limitada                                   | ✓                                     | ✓                              | 30 días                           | 14 días                          | ✓                                 |
| Versión           | 7.9                            | Sin información                    | 4.3.5                                      | 107.1.60                              | 1.9                            | 6.1                               | Sin información                  | Sin información                   |
| Compatibilidad    | Windows, Mac, Linux            | Windows, Mac, Linux, Android, IOS. | Windows, Linux.                            | Android                               | Windows, Mac, Android, IOS     | Web, Windows, Linux, Android, IOS | Web, Android, IOS                | Web, Windows, Linuz, Android, IOS |
| Capacidad         | Capacidad para Micro, pequeñas | Capacidad para Micro, pequeñas y   | La versión <i>open source</i> solo permite | Capacidad para Pymes.                 | Capacidad para Micro, pequeñas | Capacidad para Micro, pequeñas y  | Capacidad para Micro, pequeñas y | Capacidad para Micro, pequeñas y  |

|                     | y grandes empresas. | grandes empresas. | un máximo de 50 usuarios. |      | y grandes empresas. | grandes empresas.      | grandes empresas.  | grandes empresas. |
|---------------------|---------------------|-------------------|---------------------------|------|---------------------|------------------------|--------------------|-------------------|
| Tipos de evaluación | Diseñar formatos    | 360°              | 360°                      | 360° | 360°                | Diseño de indicadores. | Diseño de tablero. | Diseñar formatos. |

Fuente: Elaboración propia a través de la consulta de las páginas oficiales.



## 2.5 Normas aplicables en la legislación mexicana.

El perfil de puesto es un documento base con el que deben contar las organizaciones, ya que nos ayuda a disponer de información para dar cumplimiento a las normas que regulan las relaciones laborales en México, como son:

- NOM-030-STPS-2009, Servicios preventivos de seguridad y salud en el trabajo. Esta norma en su apartado 4.2, inciso b, postula las obligaciones del patrón de proporcionar la información con respecto a la seguridad y salud en el trabajo de los procesos, puestos de trabajo y actividades desarrolladas por los trabajadores. (Secretaría del Trabajo y Previsión Social., 2009)
- NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo- Identificación, análisis y prevención.

En los incisos 4.6 y 7.3 refiere a las condiciones de un entorno favorable donde deberán detallarse la definición precisa de las tareas y responsabilidades. (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2018)

En ambas normas se requiere el conocimiento de las condiciones del puesto de trabajo, como son el medio ambiente, las condiciones en las que labora, los esfuerzos, la posibilidad de riesgos y enfermedades laborales.

Con respecto a la evaluación del desempeño, la Ley Federal del Trabajo la observa como una obligación que brinda beneficios tanto a la organización como al trabajador, ya que permite incrementar el capital de trabajo.

Con dicho instrumento cumpliremos con algunas de las regulaciones principalmente aquellas relacionadas con la identificación de necesidades de capacitación, acción que deben emprender la Comisión Mixta de Capacitación, Adiestramiento y Productividad.

La NOM-035-STPS-2018, en los apartados 7.3, 8.2 apartados a, b y c; señala que deberán evaluar y reconocer el desempeño de los trabajadores, así como en su caso expresar al trabajador su posibilidad de desarrollo

## CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO.

### 3.1 Tipo de investigación

Esta investigación tiene como fundamento el estudio caso, una herramienta de investigación utilizada en diversas áreas de conocimiento, que tiene como objetivo conocer y comprender las particularidades de una situación. Martínez (2006) puntualiza que el estudio de caso “podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría”. (pág. 174)

### 3.2 Enfoque de investigación

Este caso de estudio tiene como base el enfoque cualitativo, el cual busca interpretar y conocer una realidad por medio del estudio y recopilación de datos no numéricos a través de entrevistas, cuestionarios y observación directa.

Con referencia en las fases del enfoque cualitativo que plantea Hernández (2014), en su obra “Metodología de la investigación”, se describe lo siguiente:

**Fase 1 y 2:** Se plantea el problema de investigación después conversar con los directivos de la empresa y ubicar las necesidades de la misma.

**Fase 3:** Investigación documental en libros, tesis y artículos científicos sobre el tema.

**Fase 4:** Concepción del diseño del plan de trabajo y estudio.

**Fase 5:** Definición de la muestra para realizar un diagnóstico del instrumento de evaluación actual. Con base en el tiempo y los recursos se seleccionó solo el área administrativa como unidad de estudio para el análisis y descripción de puestos.

**Fase 6:** Recolección de información a través de los instrumentos: cuestionario diagnóstico del instrumento de evaluación actual, instrumento de análisis de puesto y entrevista de verificación.

**Fase 7:** Análisis de los datos tanto del diagnóstico como del análisis de puestos.

**Fase 8:** Interpretación de los resultados.

**Fase 9:** Elaboración de los perfiles y descripción de puestos, así como de la propuesta de evaluación del desempeño.

### **3.3 Selección de la muestra**

Hernández Sampieri (2014), señala que en las investigaciones cualitativas la selección de la muestra tiene dos momentos: la muestra inicial y la muestra tentativa, la primera hace referencia a la planeación y es a priori, mientras la muestra tentativa se da en el proceso de investigación al observar los recursos con los que se cuenta y el grado de profundidad que se desea tener.

Con el fin de atender los objetivos planteados en esta investigación se definieron dos muestras basados en una población finita de 375 empleados en temporada de cosecha, de los cuales 20 son trabajadores del área administrativa. La muestra inicial había sido calculada con un índice de confianza del 95% para realizar el diagnóstico del instrumento de evaluación, pero se determinó la muestra por conveniencia de solo los 20 trabajadores del área administrativa, ya que los trabajadores de otras áreas no habían sido evaluados en su totalidad; así como por razón de los recursos disponibles para la investigación: tiempo, recursos humanos y capacidad de traslado a los centros de trabajo, ya que su ubicación esta fuera de la ciudad de Aguascalientes.

#### **1. Para atender el diagnóstico del instrumento de evaluación:**

Se decidió efectuar la encuesta al total de trabajadores del área administrativa, excluyendo a dos puestos, por no contar con al menos un año de antigüedad, por lo tanto, su desempeño no ha sido evaluado, es así que nuestra muestra será de 18 trabajadores.

**2. Para el estudio de caso.**

Se determinó analizar solo la unidad del área administrativa con 20 trabajadores, la cual cuenta con 19 puestos diferentes, los cuales serán estudiados para el análisis y descripción de puestos, así como la evaluación del desempeño.



**CAPÍTULO IV: PLANEACIÓN DE INTERVENCIÓN.**

La propuesta de intervención está conformada por cinco etapas generales, de las cuales se desprenden actividades específicas, como puede observarse en la figura 6 “Cronograma de intervención”. A continuación, se describen a detalle los procesos a seguir en cada uno de las etapas.

**4.1 Diagnóstico**

Efectuar el diagnóstico de la herramienta y el proceso de evaluación con el que cuenta actualmente la empresa.

- **Técnicas e instrumento de recolección de la información**

Cuestionario diagnóstico de aplicación en línea diseñado en *Google Forms*. El formato impreso se muestra en la sección de anexos A.

En la tabla V, se muestran las variables de medición, las cuales fueron seleccionadas con el objetivo de conocer cómo se desarrolla el proceso de evaluación de acuerdo con las fases planteadas en el apartado 2.3.

**Tabla V. Operacionalización de variables de estudio.**

| Variables                  | Definición operacional   | Dimensión              | Escalas de medición | Pregunta | Tipo   |
|----------------------------|--|------------------------|---------------------|----------|--------|
| Nivel organizacional.      | Refiere a los distintos niveles de los puestos reflejados gráficamente en el organigrama.  | Segmentación.          | Nominal             | 1 y 2    |        |
| Planeación                 | La planeación es el proceso de elección de los objetivos, métodos, medios y recursos necesarios para el logro de los objetivos organizacionales. | Método a utilizar      | Ordinal             | 3        | Likert |
|                            |  | Objetivo               | Nominal             | 4        |        |
|                            |  | Temporalidad           | Nominal             | 5        |        |
| Preparación/ Comunicación. | La etapa de preparación es el proceso de comunicación a los  | Medio de comunicación. | Nominal             | 6        |        |
|                            |  | Notificación.          | Nominal             | 7        |        |

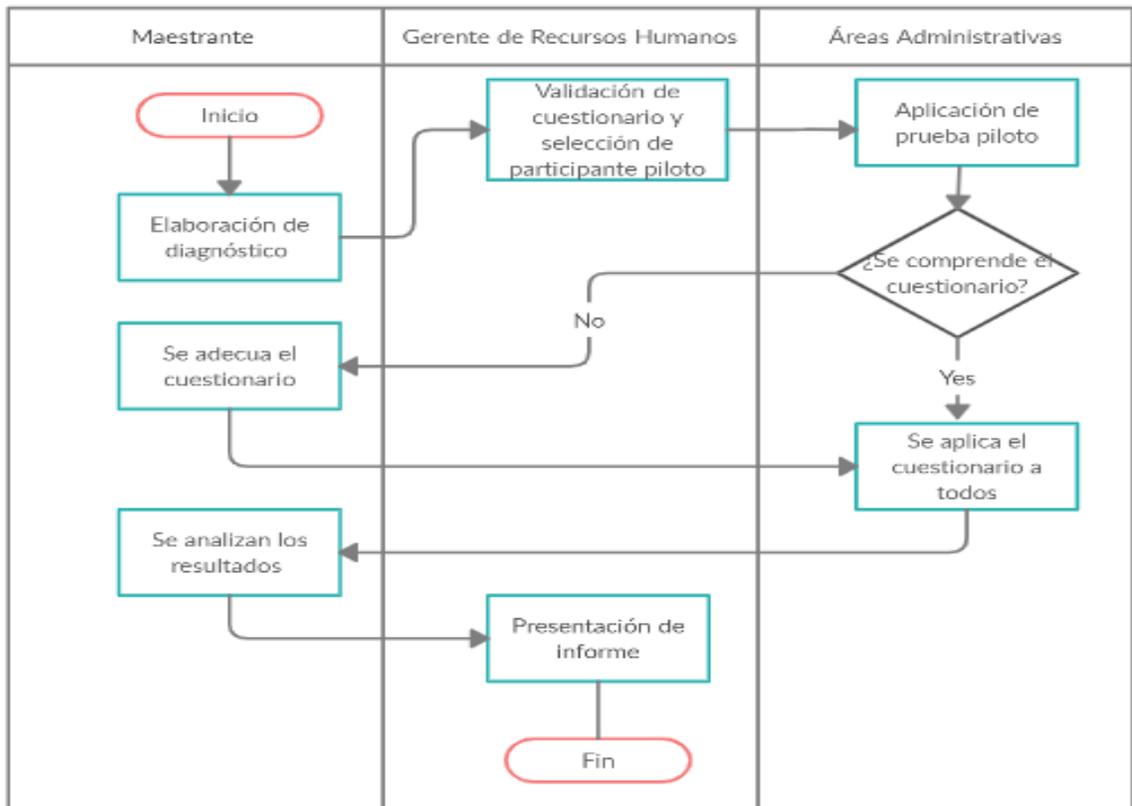
|                |   |  |          |    |         |
|----------------|---|--|----------|----|---------|
|                | trabajadores sobre los objetivos, los tiempos, el método a utilizar y los criterios de evaluación.  | Claridad del objetivo de evaluación.         | Ordinal  | 8  | Likert  |
|                |   | Comunicación de los criterios de evaluación. | Nominal. | 9  |         |
| Capacitación   | Es el proceso por el cual se dota a los evaluadores de conocimientos para realizar una evaluación objetiva.                                   | Selección de evaluadores.                    | Nominal  | 10 |         |
|                |   | Capacitación.                                | Nominal  | 11 |         |
|                |   | Objetividad de la evaluación.                | Ordinal  | 12 | Likert. |
|                |   | Desafíos en la evaluación                    | Nominal  | 13 |         |
| Implementación | Consiste en llevar a cabo las acciones conforme a lo planeado, respetando los tiempos y las condiciones.                                      | Formalidad                                   | Ordinal  | 14 | Likert. |
|                |   | Condiciones de lugar.                        | Nominal  | 15 |         |
| Entrevista     | Proceso de comunicación del evaluado y supervisor para revisión, aclaración y planteamiento de acciones.                                      | Comunicación de resultados.                  | Nominal  | 16 |         |
|                |   | Medio de comunicación.                       | Nominal  | 17 |         |
|                |   | Retroalimentación                            | Ordinal  | 18 | Likert  |
|                |   | Posibilidad de réplica.                      | Ordinal  | 19 | Likert  |
| Seguimiento    | Etapa que consiste en monitorear los acuerdo y objetivos planteados en la entrevista, así como la puesta en marcha de las acciones de mejora. | Ejecución de acciones planeadas              | Nominal  | 20 |         |
|                |   | Seguimiento                                  | Nominal  | 21 |         |
|                |   | Mejora                                       | Ordinal  | 22 | Likert  |

Fuente: Elaboración propia.

- **Procedimiento de recolección de datos.**

En la figura 3 se muestra gráficamente el proceso a seguir para la aplicación del cuestionario con la finalidad de conocer qué tan efectivo es el instrumento y el proceso de evaluación con el que cuenta la empresa actualmente.

**Figura 3. Mapa de proceso del cuestionario diagnóstico.**



Fuente: Elaboración propia.

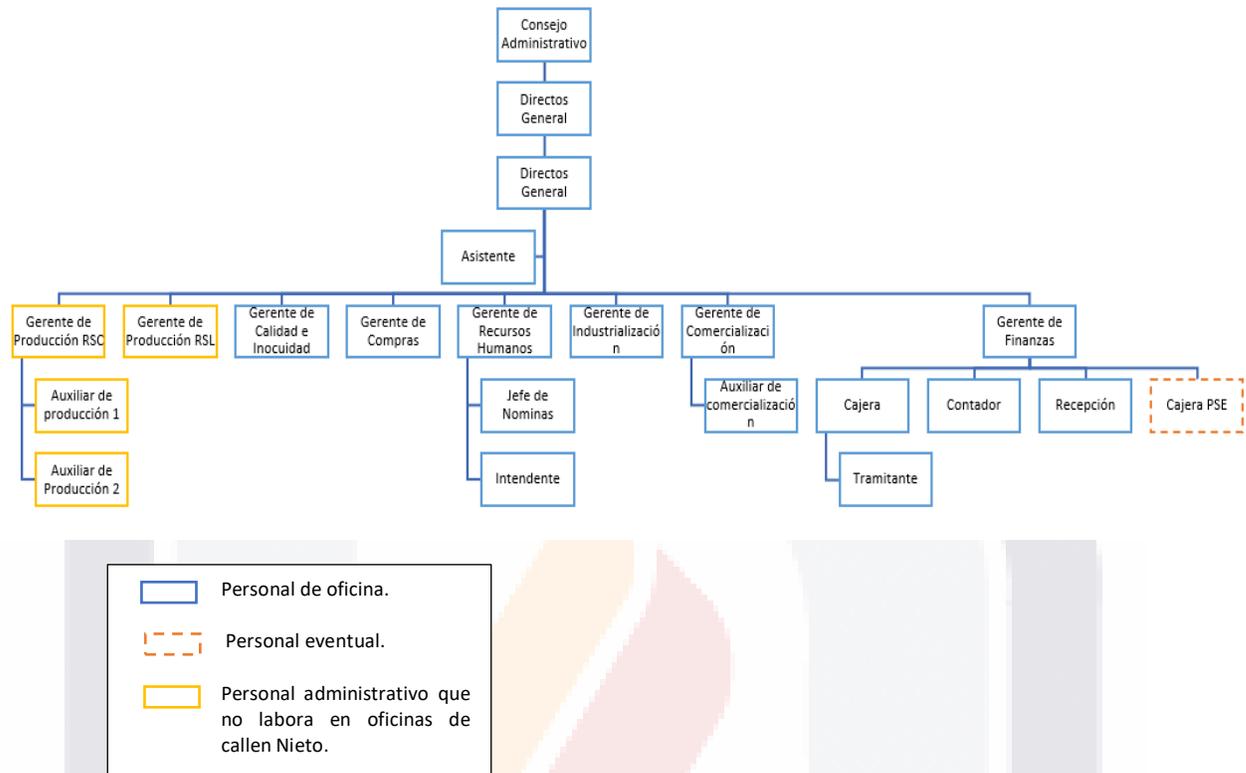
- **Análisis estadístico e interpretación de datos**

El análisis de la información se efectuará con el *software Excel 2010*.

#### **4.2 Análisis y descripción de puestos**

El análisis y descripción de los puestos se centrará solo en aquellos que corresponden al área administrativa, los cuales se presentan en la figura 4, organigrama del área administrativa.

**Figura 4. Organigrama del Área Administrativa**



Fuente: Reelaboración con base en el organigrama de la empresa.

- ***Técnicas e instrumento de recolección de la información***

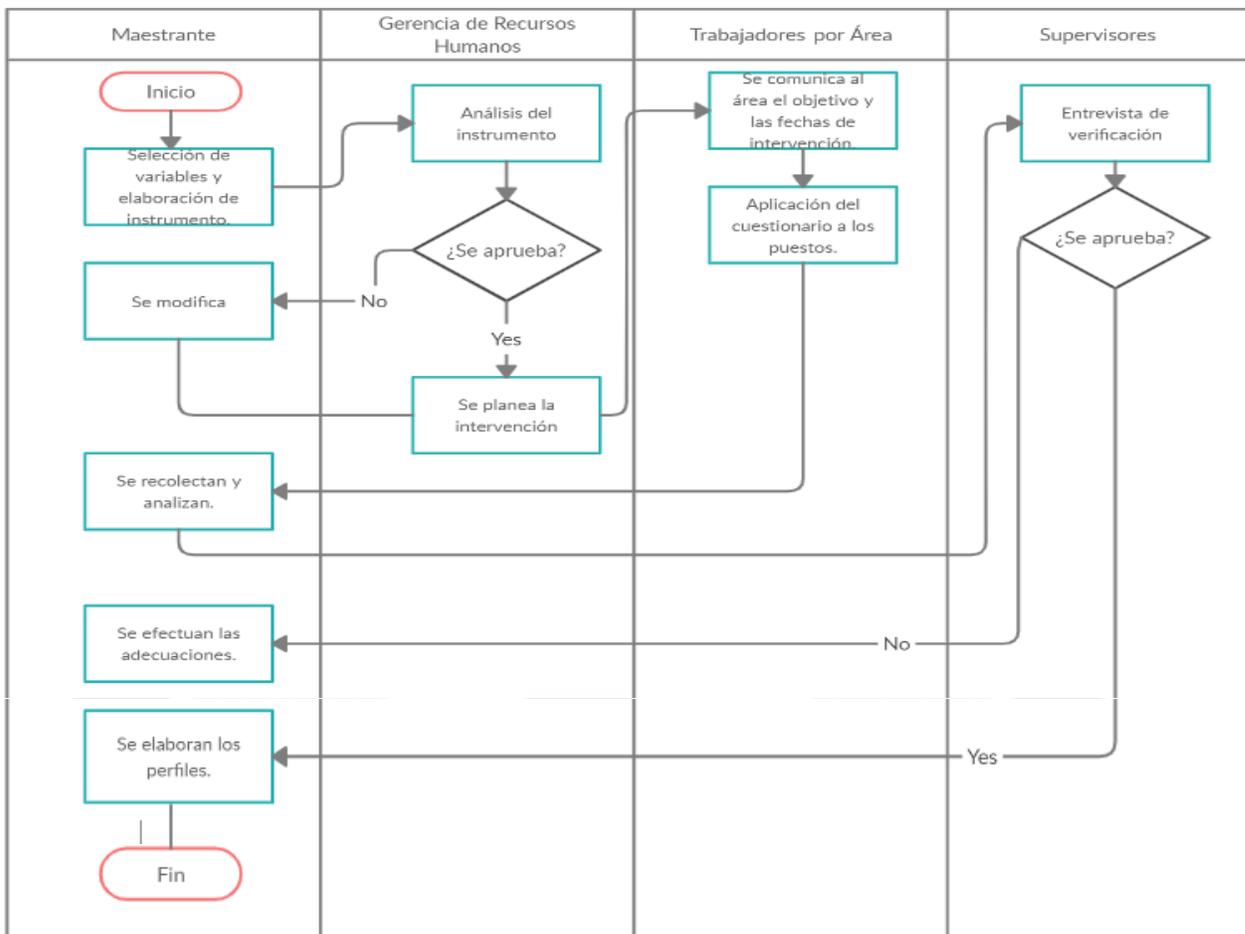
El análisis y descripción de puestos se efectuará con el método mixto a través de la aplicación del cuestionario a los trabajadores y entrevista de verificación con el supervisor.

- ***Procedimiento de recolección de datos***

El procedimiento para el análisis de puestos se muestra en la figura 5, donde una vez aceptado al formato se notificará a los trabajadores por medio de correo institucional las pautas y plazos a seguir, dando orientación y seguimiento de manera continua a cada uno de los puestos, con el fin de resolver dudas, así como apoyar en la definición de actividades.

Una vez recibidos los formatos, se analizarán para verificar que se ha efectuado correctamente y que cumple con los lineamientos especificados, para así proceder a la entrevista de verificación con el supervisor o jefe directo.

**Figura 5. Mapa del proceso de recolección de información para el análisis y descripción de puestos.**



Fuente: Elaboración propia.

- **Análisis e interpretación de datos.**

Para el análisis de los datos, en primera instancia se hará una revisión para ver si la información coincide con lo que se solicita en el formato y si cumple con las especificaciones. Posteriormente se efectuará en conjunto con el supervisor o jefe directo del puesto una entrevista de verificación, para constatar y validar la

información proporcionada por el ocupante del puesto. Se utilizará el software Word 2010 y la herramienta de control de cambios del mismo, para dar seguimiento a las actualizaciones.

#### **4.3 Diseñar propuesta de evaluación**

El diseño de la propuesta de evaluación 360° se planteará atendiendo a la naturaleza de cada puesto, identificando las competencias a evaluar, así como los indicadores de desempeño que deberán reportarse y medirse por área y por puesto.

- ***Técnicas e instrumento de recolección de la información.***

Se utilizará como herramienta de evaluación el instrumento 360° basado en el análisis de competencias, así como un tablero de objetivos tácticos, con la finalidad de generar una evaluación del desempeño global. Para ello se utilizarán los siguientes formatos:

1. Instrumento de evaluación 360°.
2. Formato de reporte de resultados.
3. Formato de plan de acción.
4. Formato de rendimiento por medio de administración por objetivos y KPI's.

- ***Procedimiento de recolección de datos.***

Para la creación de los formatos se tomará como referencia la información obtenida de las descripciones de puesto, así como la planeación estratégica de la empresa, esto con el objetivo de alinear la evaluación con los objetivos organizacionales y estratégicos.

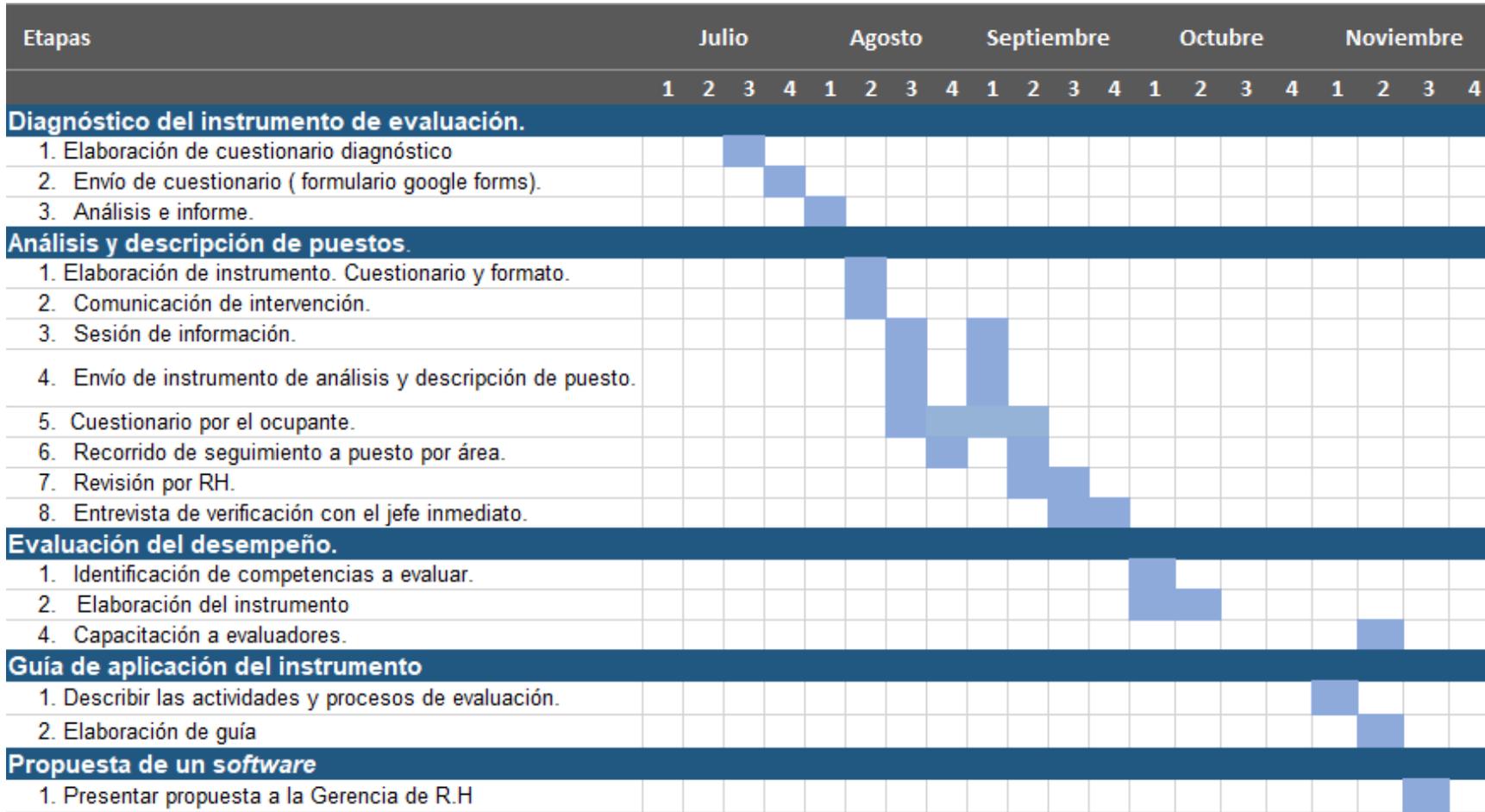
- ***Análisis estadístico e interpretación de datos.***

En esta sección, al ser una propuesta no se llevará a cabo su implementación, pero se busca proponer un formato en *Excel* con fórmulas establecidas que permita recolectar la información y arrojar el resultado de evaluación numérico.

#### **4.4 Proponer un software para la gestión de la evaluación**

Presentar a la empresa la propuesta más viable de un software para la gestión de la evaluación de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la organización.

Figura 6. Cronograma de intervención.



Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO V: RESULTADOS DE INTERVENCIÓN Y PROPUESTA.**

### **5.1 Resultados**

#### **5.1.1 Resultado del diagnóstico del instrumento de evaluación.**

El cuestionario diagnóstico fue dividido en siete secciones, la primera correspondiente a la información general, la cual nos ayuda a segmentar las respuestas sin necesidad de solicitar información personal, las otras secciones corresponden a las etapas del proceso de evaluación, esto con la finalidad de ubicar oportunidades en cada una. El análisis que se presenta es el resultado de las 14 respuestas obtenidas en el cuestionario aplicado a través de *Google Forms*.

En la etapa de planeación, se observa que solo el 64% de la población encuestada ha sido evaluada en el puesto, mientras que solo el 14% del total afirma estar algo de acuerdo con la forma en que se le evalúa. Otro aspecto a destacar es la falta de cumplimiento en la aplicación de la evaluación ya que 43% señala que se efectúa una vez al año, mientras que 36% señala que nunca se efectúa.

El proceso de comunicación en la empresa, es analizado en la segunda etapa, donde se observa que no existe estandarización de procesos y canales de comunicación, ya que el 57% señala que no existe notificación, mientras que 12 personas (85% de las respuestas) afirman que no se le notifica que serán evaluados.

En la etapa de capacitación para los evaluadores, se identifica que la evaluación es efectuada por los jefes directos, pero no cuentan con capacitación para fungir como evaluadores, situación que podría afectar en las otras etapas del proceso.

Con respecto a la implementación, al no haber una planeación bien definida, señala el 57% que no se establecen lugar y hora determinado para la evaluación, y de hacerse el 65% de los encuestados afirma que casi nunca se da cumplimiento.

En la penúltima etapa, en los resultados de evaluación, se obtuvo que al 64% de los encuestados no se les comunica, solo a cinco personas de las 14 se les informa por diferentes medios, pero no en todos los casos existe retroalimentación y posibilidad de discusión de los resultados.

Finalmente, en la etapa de seguimiento se observa que la organización emprende diferentes cursos de acción para dar respuesta a las necesidades, pero en el 79% de los casos no se da seguimiento a través de entrevista en el periodo entre evaluaciones para observar que tanto se logró mejorar, por lo que 50% afirman no estar de acuerdo ni en desacuerdo en que la evaluación ayude a mejorar su desempeño en el puesto.

En la tabla VI, se muestran las principales áreas de oportunidad para cada una de las etapas del proceso de evaluación, las cuales sirven de referencia para emprender mejoras en nuestra propuesta.

**Tabla VI. Detección de oportunidades en el instrumento de evaluación actual.**

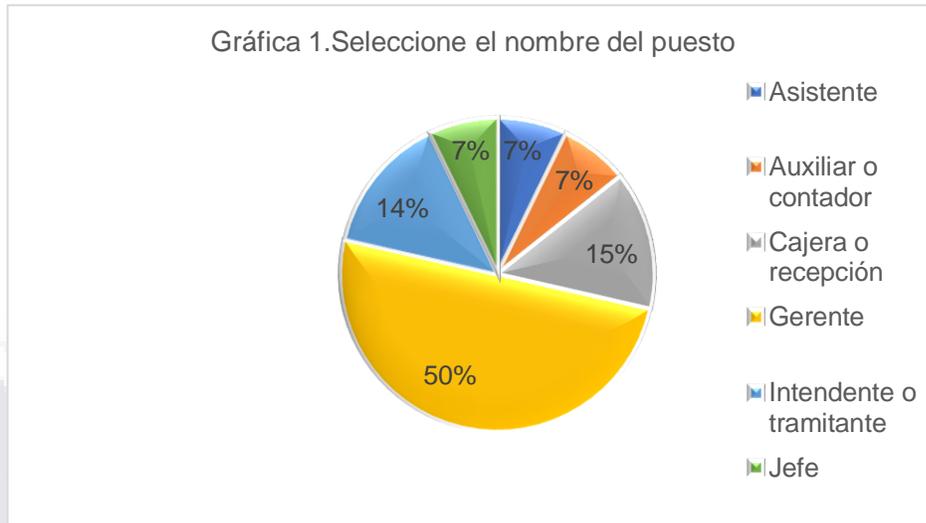
| Etapa                            | Oportunidades  |
|----------------------------------|--|
| <b>Planeación</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir los puestos a evaluar.</li> <li>• Definir los objetivos de comunicación, método y criterios.</li> <li>• Establecer lugar, fecha y hora para las evaluaciones.</li> <li>• Estandarizas procesos y canales de comunicación.</li> </ul>                  |
| <b>Comunicación</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar los objetivos, métodos y criterios con anticipación.</li> <li>• Informar sobre el proceso de evaluación.</li> <li>• Estandarizar los canales de comunicación.</li> </ul>  |
| <b>Capacitación</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar a evaluadores y evaluados.</li> </ul>   |
| <b>Implementación</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar cumplimiento a lo planeado con respecto al lugar, fecha y hora.</li> </ul>  |
| <b>Resultados de evaluación.</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estandarizar los procesos de comunicación de resultados.</li> <li>• Comunicar los resultados de evaluación.</li> <li>• Establecer entrevista para comunicar los resultados, brindar retroalimentación y dar la oportunidad de discutir resultados.</li> </ul> |

|                    |  |
|--------------------|--|
|                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer en conjunto con el evaluado objetivo.</li> </ul>   |
| <b>Seguimiento</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar acciones de acuerdo a los resultados de la evaluación.</li> <li>• Dar seguimiento a las acciones tomadas mediante entrevista de seguimiento.</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia.



**5.1.2 Reporte de resultados por variables**



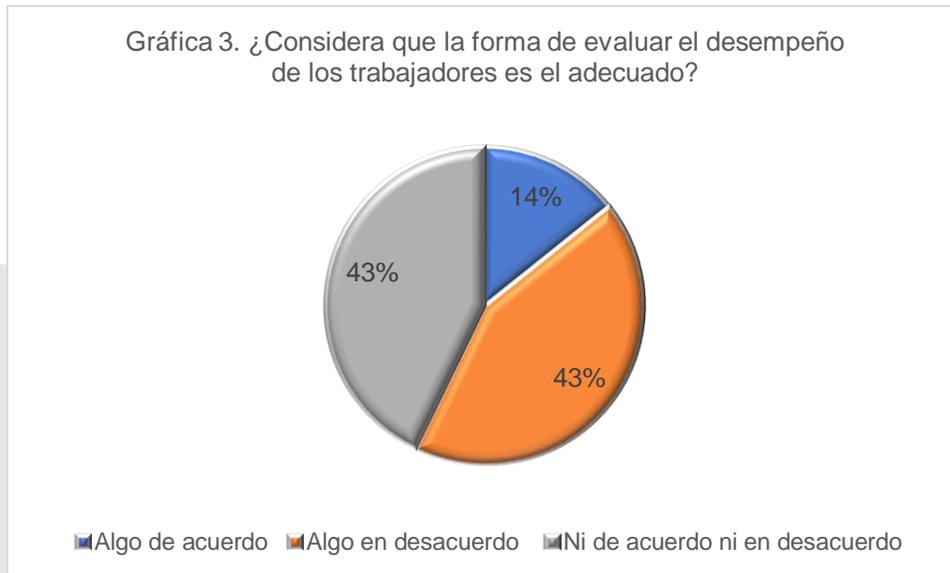
Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 1 se representa el resultado de la primera pregunta, la cual fue diseñada con la intención de segmentar las respuestas sin necesidad de recabar información personal. Se observa que el 50% de los encuestados son gerentes, 15% corresponden a los puestos de cajera o recepción, 14% a los puestos de intendente o tramitante, mientras que los restantes corresponden a la línea media de mando de acuerdo al organigrama. Cabe señalar que, de los 17 cuestionarios enviados, solo se recibieron 14 respuestas, por lo cual el análisis se reduce a una población de 14 personas.



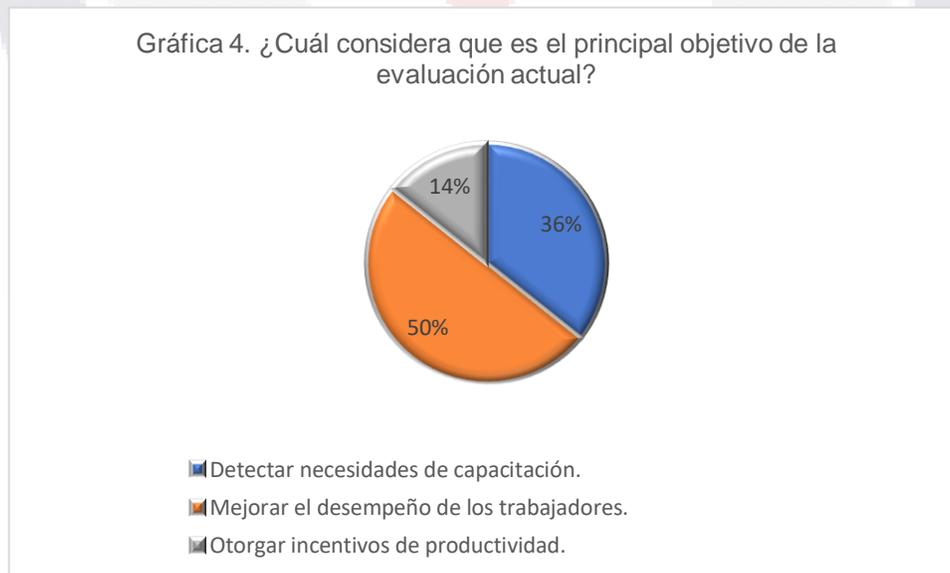
Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la pregunta 2, se obtuvo que el 64% de la población encuestada ha sido evaluada en su desempeño dentro de la organización.



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 3 se muestra el porcentaje de conformidad de acuerdo con la forma de evaluar, donde un 43% se muestra apático en calificar la adecuación de la forma de evaluar el desempeño, mientras que otro 43% se muestra algo en desacuerdo y solo el 14% señala estar algo de acuerdo.



Fuente: Elaboración propia.

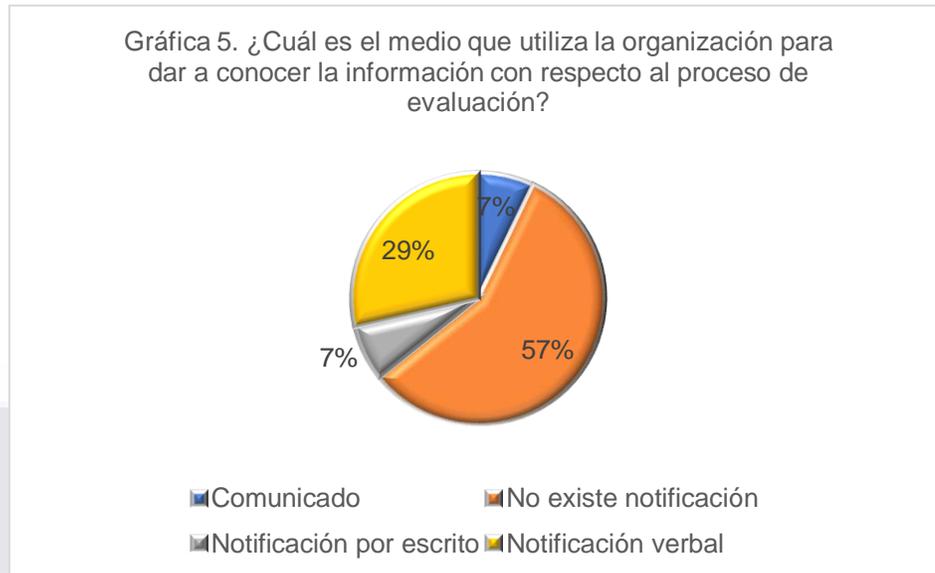
Con respecto a la consideración del principal objetivo de evaluación del instrumento actual, se observa en el gráfico 4 lo siguiente, 50% afirma que es para mejorar el desempeño de los trabajadores, mientras que 36% señala detectar necesidades de capacitación y un 14% para otorgar incentivos de productividad.

**Tabla VII. ¿Cada cuándo se aplica la evaluación en su puesto?**

| Puesto                | Nunca | Una vez al año | Más de una vez al año | Una vez cada dos años | Total |
|-----------------------|-------|----------------|-----------------------|-----------------------|-------|
| Asistente             |       |                |                       | 1                     | 1     |
| Auxiliar contador     | 0     |                | 1                     |                       | 1     |
| Cajera recepción      | 0     | 1              | 1                     |                       | 2     |
| Gerente               |       | 3              | 3                     | 1                     | 7     |
| Intendente tramitador | 0     |                | 2                     |                       | 2     |
| Jefe                  |       |                | 1                     |                       | 1     |
| Total                 | 4     | 6              | 3                     | 1                     | 14    |

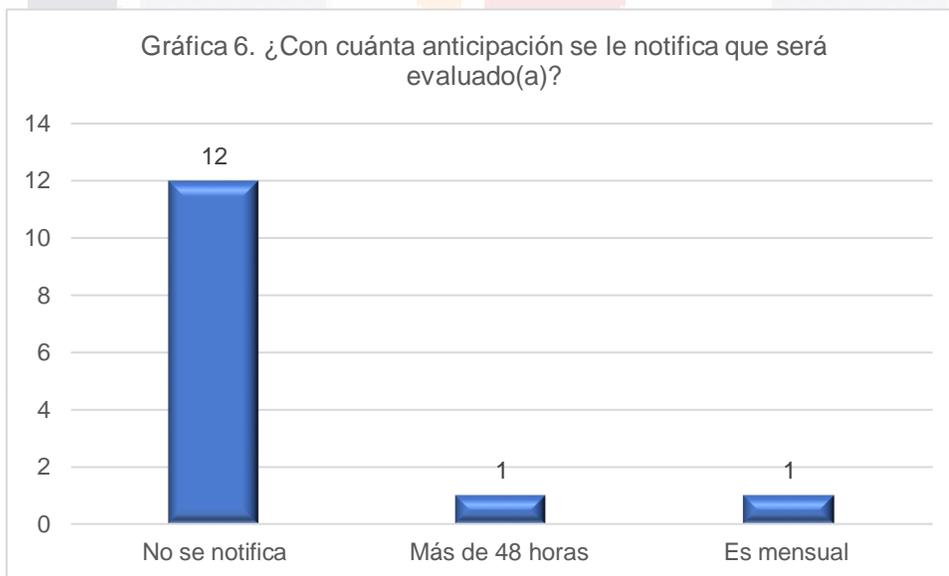
Fuente: Elaboración propia.

En tabla VII se representa la respuesta a la pregunta 5, sobre la periodicidad de la aplicación de la evaluación. Para conocer más a fondo, se aplicó la relación con la primera variable para segmentar las respuestas. Se observa que no existe uniformidad en las respuestas por puestos o niveles, ya que hay una variación importante entre que nunca se aplica y que se aplica una vez al año.



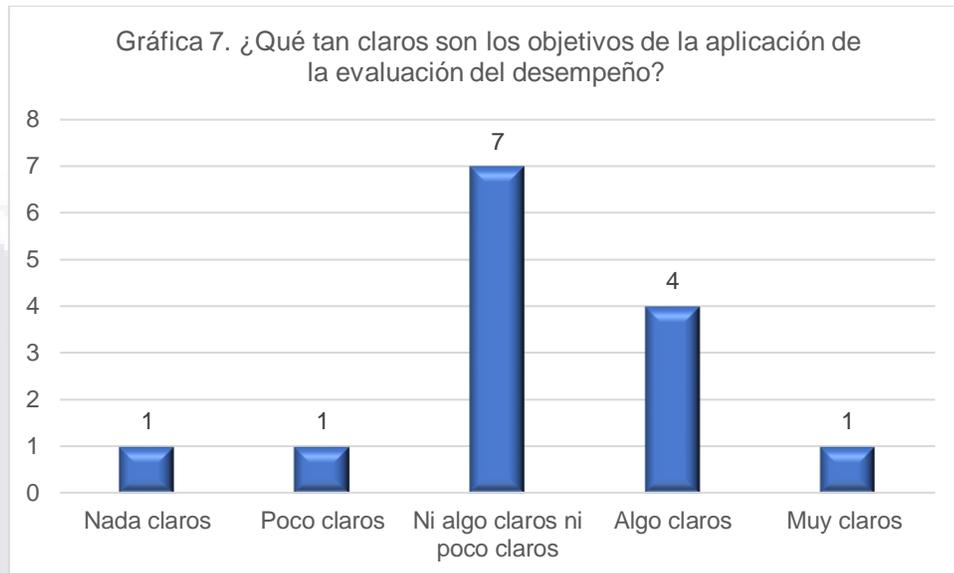
Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al medio que utiliza la organización para dar a conocer el proceso de evaluación, se observa en la gráfica 5 que existe igualmente una variación, por lo que se asume que la organización no tiene una estandarización en su proceso, ya que el 57% señala que no existe notificación, mientras que el 29% afirma que se efectúa de manera verbal.



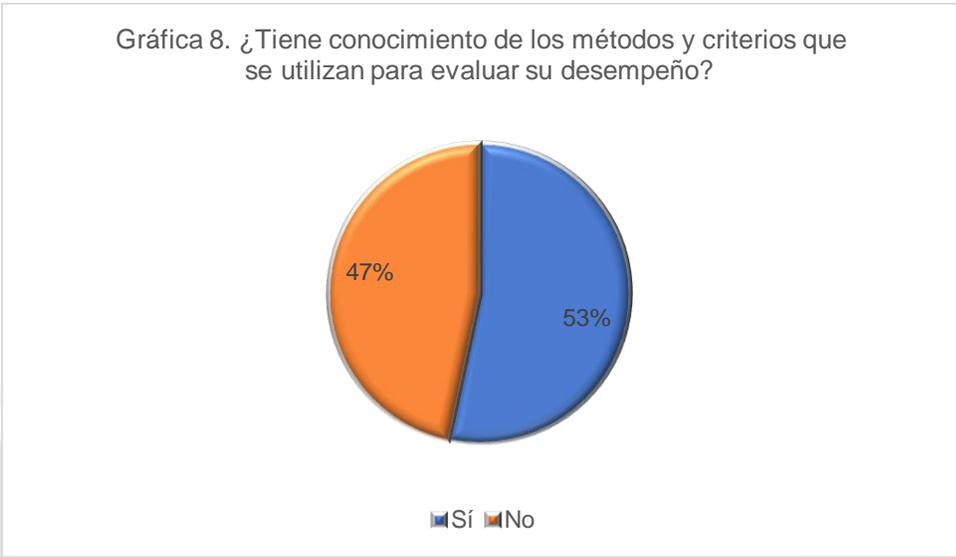
Fuente: Elaboración propia.

De los 14 trabajadores encuestados, representados en el gráfico 6, 12 señalan que no se les notifica con anticipación que serán evaluados, lo cual puede conllevar a una limitación del trabajador para prepararse para el proceso.



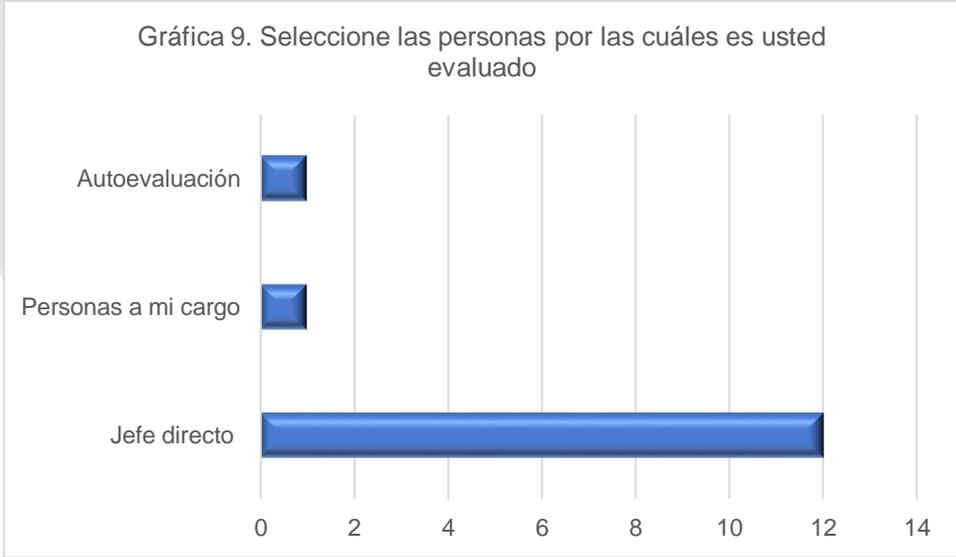
Fuente: Elaboración propia.

La gráfica 7 representa la respuesta a la pregunta 8, donde se analiza la claridad de los objetivos de la aplicación de la evaluación del desempeño, en el cual 7 personas (50%), muestra no estar de acuerdo ni en desacuerdo con la claridad de los mismos, esto puede ser consecuencia de la falta de comunicación formal, así como la falta de inclusión de los trabajadores en el proceso del diseño de evaluación.



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la pregunta 9, representada en el gráfico 8, se observa que el 53% de los encuestados manifiesta no conocer el método y los criterios por los cuales es evaluado, una vez más esto se atribuye al proceso de comunicación.



Fuente: Elaboración propia.

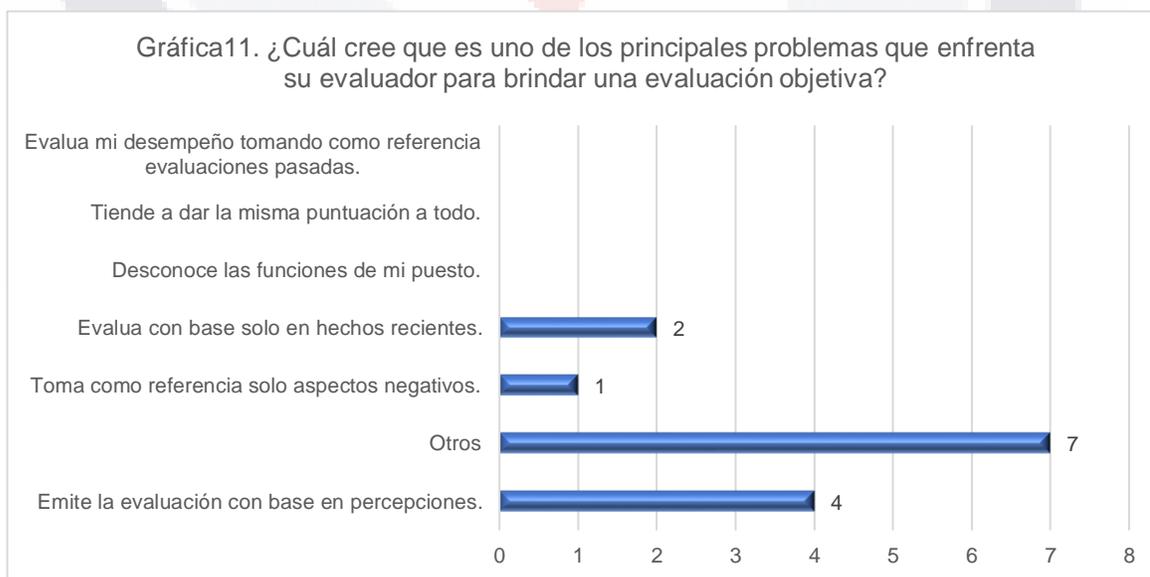
Sobre las personas por las cuales es evaluado, 12 personas señalan que es por el jefe directo, respuesta que se corroboró con la gerencia de recursos humanos, ya que su instrumento solo es aplicado por evaluación descendente, del tal modo que,

aunque se tienen dos respuestas más, una sobre autoevaluación, y otra sobre la evaluación de personas a su cargo, no se cuenta con un método para ello.



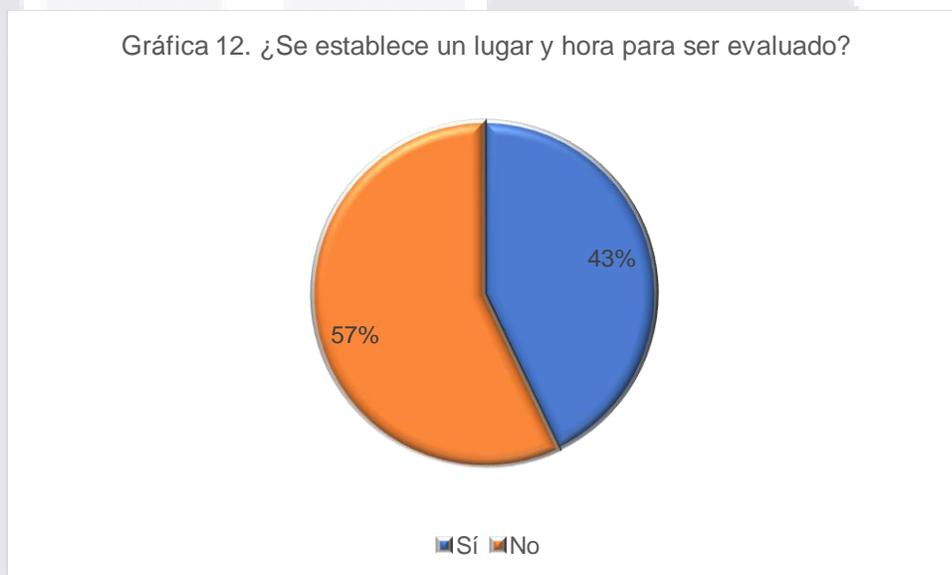
Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la pregunta 11 sobre si ha recibido capacitación para desempeñarse como evaluador, se observa en el gráfico 10 que 93% afirma que no ha recibido capacitación, solo una persona contestó que sí, el cual tiene el puesto de gerente, lo cual indica la necesidad de capacitar a los evaluadores para desempeñarse correctamente.



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la identificación del principal problema que enfrentan los evaluadores para brindar una respuesta objetiva, representado en la gráfica 11, se enumeraron en la pregunta 12 del cuestionario los desafíos expuestos en el apartado 2.2.5, aunque no se logró obtener mucha información ya que 7 personas (50%) señalaron que es otro problema, mientras que 4 personas lo atribuyen a la emisión de la evaluación con base en percepciones pasadas, 2 a hechos recientes y 1 persona a la evaluación tomando en cuenta solo aspectos negativos.



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica 12 representa la primera pregunta de la sección de implementación, donde se analiza si se establece un lugar y hora determinado para ser evaluado. En las respuestas se muestra que más del 50% afirma que no se establece, lo cual habla de una implementación sin conducción adecuada de la planeación.



Fuente: Elaboración propia.

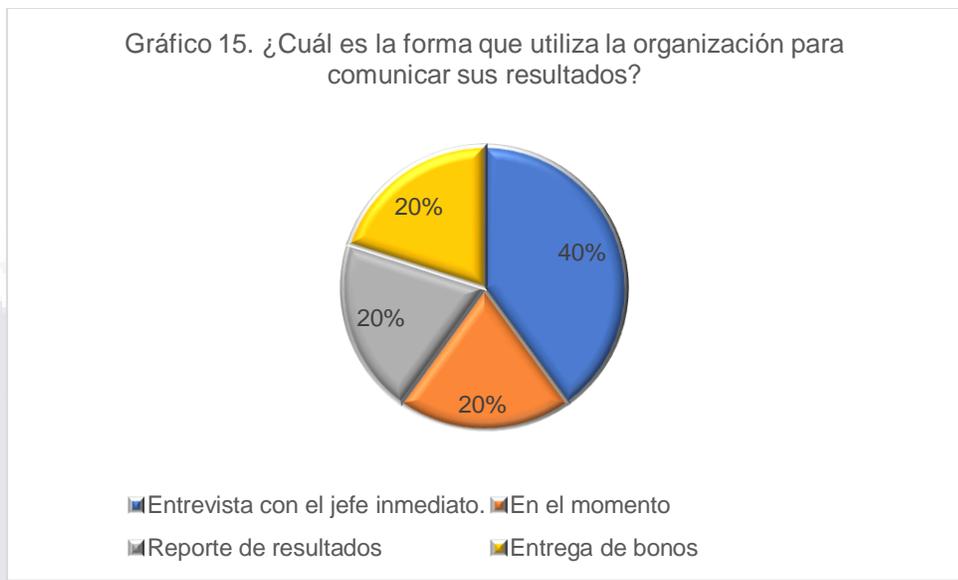
La pregunta 14, representada en este gráfico, es una pregunta de seguimiento con respecto a la pregunta anterior, sin embargo, se encuentra una ligera disparidad en los resultados; se observa que solo el 7% afirma que casi siempre se cumple, mientras el 65% se encuentra entre casi nunca y nunca.



Fuente: Elaboración propia.

La pregunta número 15, representada en este gráfico es la primera sobre la etapa de resultados de evaluación, en la respuesta se observa que el 64% afirma que no

se le comunican sus resultados de evaluación, mientras que solo 5 personas (36% de la población encuestada) señala que sí.



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 15, de las cinco personas que afirmaron que se les comunica sus resultados 40% señala que se da por medio de entrevista con el jefe inmediato, mientras que el resto señala diferentes formas, una vez más se puede inferir que esto se debe a la falta de estandarización de procesos en la evaluación del desempeño.

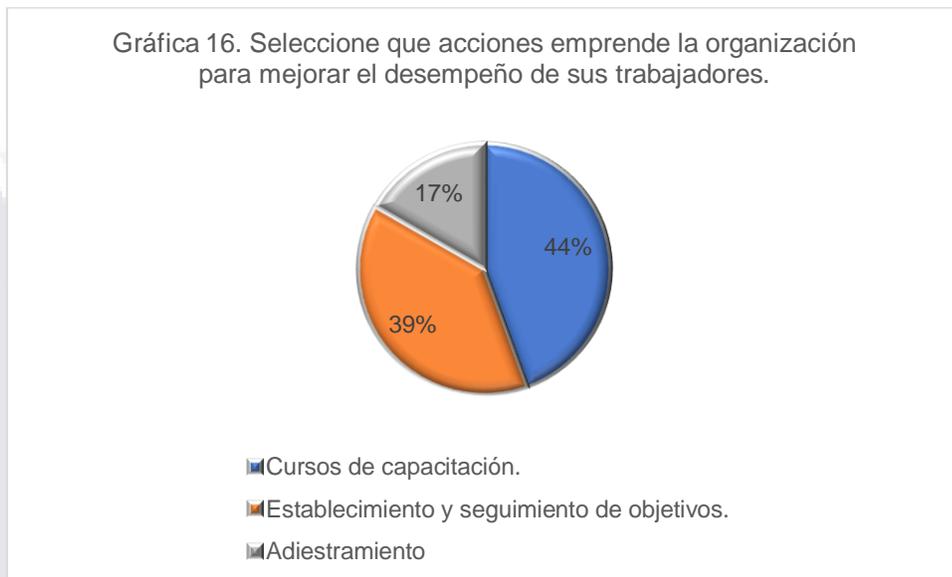
**Tabla VIII. Análisis de preguntas 17 y 18 del cuestionario.**

| ¿Existe retroalimentación de su evaluación? | ¿Se le brinda la oportunidad de expresar su punto de vista con respecto a sus resultados? |
|---|---|
| Nunca                                       | Nunca   |
| Casi siempre                                | Algunas veces   |
| Casi nunca                                  | Casi nunca  |
| Algunas veces                               | Algunas veces   |
| Siempre                                     | Siempre   |

Fuente: Elaboración propia.

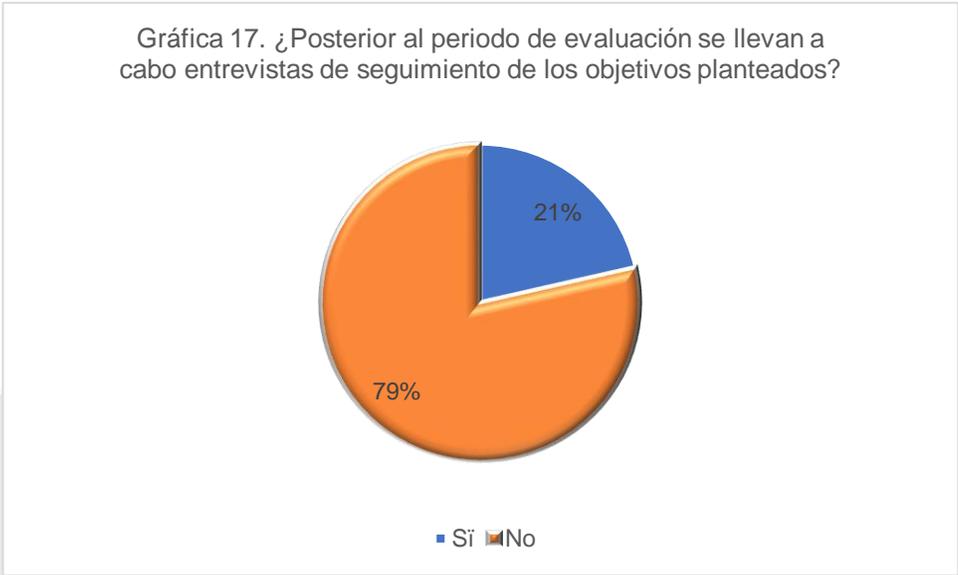
En el análisis sobre la retroalimentación y la posibilidad de expresar su punto de vista respecto al resultado de evaluación, se obtuvieron diferentes respuestas de los cinco encuestados que contestaron que de manera afirmativa en la pregunta si

les comunica los resultados de evaluación, por lo que se decidió representarlo en una tabla VIII para mayor comprensión. Se observa que, aunque se comunican los resultados no en todos los casos existe retroalimentación por parte del evaluador y la posibilidad de discutir el resultado.



Fuente: Elaboración propia.

Sobre el apartado de seguimiento de la evaluación, con respecto a la pregunta 19, representada en el gráfico 16, se observa que las acciones que emprende la organización son en 44% cursos de capacitación, un 39% en seguimiento de objetivos y 17% adiestramiento, lo cual corresponde al proceso de enseñanza de formas de trabajo. Las respuestas en esta pregunta son variadas ya que las acciones que se emprenden dependen del resultado y la necesidad detectada.



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al seguimiento que se da a los trabajadores durante el periodo entre una evaluación y otra con la finalidad de observar que tanto se cumple con los objetivos planteados, se observa que el 79% de los trabajadores afirman que no existen entrevistas de seguimiento.



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente se analiza, si los resultados de la evaluación han ayudado a mejorar el desempeño de los trabajadores en su puesto, en la gráfica 18 se muestra que 6 personas señalan estar algo de acuerdo, mientras 7 personas (50%) se muestran en situación neutral y solo una se muestra algo en desacuerdo.

## **5.2 Propuesta**

### **5.2.1 Análisis y descripción de puestos**

El instrumento para el análisis y descripción de puesto fue diseñado tomando como base el formato con el que contaba la organización, proponiendo las mejoras a partir de los modelos de análisis y descripción de puestos de Chiavenato (2011) y Tyson et al (2000), expuestos en el apartado 2.1.2 de esta investigación; los requisitos de las normas de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social con respecto a definición de funciones, condiciones de trabajo, seguridad e higiene, y aquellas que corresponden a la Norma ISO 9001:2015.

Se tomó la decisión de elaborar en formato *Word* solo la primera sección, la cual corresponde a la descripción del puesto; para la sección de perfil del puesto conformada por las especificaciones de la persona y las especificaciones del puesto se construyó una base de datos en *Excel*, la cual facilita la recolección y disposición de información para el área de Recursos Humanos.

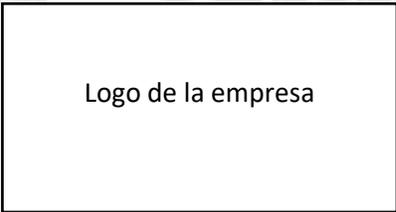
El instrumento con indicaciones que se muestra en la figura 7, fue enviado a los 20 trabajadores del área administrativa, por medio de correo institucional, anexando las indicaciones y una presentación *Powerpoint* que se diseñó como medio de capacitación sobre este proceso. Debido a las limitaciones de tiempo y espacio por razón de seguridad, la capacitación se brindó solo a dos grupos de cinco personas cada uno, quienes en su mayoría correspondían a los mandos medios de la organización.

De acuerdo al proceso se obtuvo como resultado, la elaboración de las 19 descripciones de puestos del área administrativa. Para dar cumplimiento y

seguimiento del avance en las evaluaciones, se diseñó un tablero de seguimiento a través de una gráfica de Gantt, el cual permitió monitorear el avance que tenía cada uno de los puestos.

Con respecto los formatos de especificación de la persona y especificación del puesto, presentados en la figura 8 y 9 respectivamente, se recabó la información de cada puesto en la base de datos de *Excel*, mediante la intervención con cada participante de los mandos medios y bajos mientras que el nivel Gerencia envió su respuesta por medio de correo electrónico. Se decidió hacer la intervención con los puestos que no tenían el nivel de Gerencia para evitar falta de información.

Una vez recolectada la información se procedió a su revisión para constatar que cumplía con los requisitos solicitados. Posteriormente se programó una entrevista de verificación con los jefes directos de cada uno de los puestos, esto con la finalidad de constatar y complementar la información de la descripción de puestos.



[NOMBRE DE LA EMPRESA]

[Puesto]

Fecha de Liberación: dd/mm/aaaa

Departamento Responsable: Nombre

Fecha de revisión: dd/mm/aaaa

Tipo de Documento: Descripción del Puesto.

Nivel: Páginas: 84/ 2

Figura 7. Formato descripción de puesto.

| Elaboró            | Revisó             | Aprobó             |
|--------------------|--------------------|--------------------|
| [Nombre]           | [Nombre]           | [Nombre]           |
| Cargo              | Cargo              | Cargo              |
| [Nombre del cargo] | [Nombre del cargo] | [Nombre del cargo] |
| Firma              | Firma              | Firma              |
|                    |                    |                    |

**CONTROL DEL DOCUMENTO**

| Fecha      | Nivel de revisión | Breve Descripción de los Cambios Realizados |
|------------|-------------------|---|
| dd/mm/aaaa |                   |   |

**Área:** Especificar oficina o rancho.

**Horario laboral:** Especificar días y horario.

**Horario de alimentos:** Insertar si aplica para el puesto.

**Nombre del puesto inmediato superior:** jefe inmediato.

**Puestos subordinados en línea directa:** Personal que depende de este puesto.

**Coordinación con otros puestos:** Nombre del puesto y para que se coordina

**1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.**

En este apartado deberá describir de manera concreta cuál es la misión del puesto en la empresa, es decir, señalar las principales funciones que desarrolla la persona en este puesto para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para la redacción comience con un verbo al infinitivo (planear, verificar, coordinar, evaluar, etc.), posteriormente indique el objeto sobre el cual recae la acción, así

Logo de la empresa

[NOMBRE DE LA EMPRESA]

[Puesto]

Fecha de Liberación: dd/mm/aaaa

Departamento Responsable: Nombre

Fecha de revisión: dd/mm/aaaa

Tipo de Documento: Descripción del Puesto.

Nivel:

Páginas: 85/ 2

como el marco de referencia (planes, procedimientos, programas, etc.) y finalmente explique el para qué se hace, esta redacción deberá ser menor a 50 palabras.

Ejemplo: “Coordinar las actividades necesarias de la gerencia de recursos humanos con respecto a reclutamiento, selección, capacitación, seguridad y evaluación del desempeño de acuerdo a los planes, procedimientos y disposiciones normativas con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos organizacionales”.

## **2. ACTIVIDADES DIARIAS Y CONSTANTES.**

Señale las funciones que desempeña en su puesto y describa detalladamente cada una de las actividades diarias, periódicas y eventuales en cada agrupador.

Para su redacción exponga el qué hace, cómo lo hace, con quien se coordina, con qué lo hace (materiales, métodos, instructivos, registros, manuales etc.) y la frecuencia con que lo hace.

Utilice verbos activos en tercera persona del singular (coordina, analiza, elabora, corta, calcula, mide, etc.)

### **2.1 NOMBRE DE LA FUNCIÓN.**

2.1.1 Describa y enumere las actividades de esta función.

### **2.2 NOMBRE DE LA FUNCIÓN.**

2.2.1 Describa y enumere las actividades de esta función.

### **2.3 NOMBRE DE LA FUNCIÓN.**

2.3.1 Describa y enumere las actividades de esta función.

### **2.4 NOMBRE DE LA FUNCIÓN.**

2.4.1 Describa y enumere las actividades de esta función.

## **3. SISTEMAS DE CALIDAD ISO 9000**

Debe señalarse todas las responsabilidades y participaciones de la persona con el sistema de calidad, por ejemplo:

Logo de la empresa

[NOMBRE DE LA EMPRESA]

[Puesto]

Fecha de Liberación: dd/mm/aaaa

Departamento Responsable: Nombre

Fecha de revisión: dd/mm/aaaa

Tipo de Documento: Descripción del Puesto.

Nivel:

Páginas: 86/ 2

#### **4. SISTEMAS DE CALIDAD ISO 9000**

Debe señalarse todas las responsabilidades y participaciones de la persona con el sistema de calidad, por ejemplo:

- 4.1.1 Solicita anualmente a su jefe inmediato la revisión de su descripción del puesto.
- 4.1.2 Estudia el Manual de Calidad y la Política de Calidad de la empresa.
- 4.1.3 Observa sus responsabilidades en los Requisitos 4.5 Control de Documentos y Datos,
- 4.1.4 Mantiene en orden y limpio su lugar de trabajo y las herramientas que usa para el mismo.
- 4.1.5 Memoriza la Política de Calidad de la Empresa.

#### **5. OBJETIVOS E INDICADORES DE CALIDAD.**

2.6.1 Colaborar para el cumplimiento de los objetivos de calidad de la empresa y de los indicadores de su área, manteniendo siempre un espíritu de colaboración y trabajo en equipo. (Señalar código del tablero de indicadores).

#### **6. INSTRUCTIVOS, REGISTROS Y MANUALES.**

Señale todos los instructivos, registros y manuales que debe utilizar en el ejercicio de sus funciones, para cada uno deberá especificar el código de identificación entre paréntesis, seguido del nombre del documento.

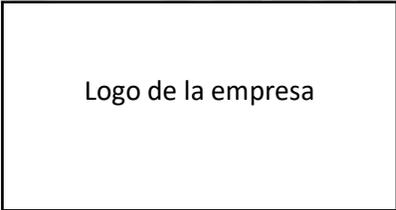
Ejemplo:

- (FIN REG 002.0) Reglamento de reconocimientos.

#### **7. CURSOS DE CAPACITACIÓN REQUERIDOS PARA EL PUESTO.**

Señale los cursos, capacitaciones que son necesarias para el desempeño de las actividades en el puesto.

- 7.1.1 Inducción a la Empresa.
- 7.1.2 Curso básico de ISO-9000.



[NOMBRE DE LA EMPRESA]

[Puesto]

Fecha de Liberación: dd/mm/aaaa

Departamento Responsable: Nombre

Fecha de revisión: dd/mm/aaaa

Tipo de Documento: Descripción del Puesto.

Nivel:

Páginas: 87/ 2

Figura 8. Formato especificación de la persona.

**PERFIL DEL PUESTO.**

**8. ESPECIFICACIÓN DE LA PERSONA.**

Deben anotarse las características personales que debe tener el ocupante del puesto a fin de desempeñar sus funciones en condiciones estándar de eficiencia.

|  |   |                                  |   |
|--|---|----------------------------------|---|
| Sexo:                                    | <input type="checkbox"/> Femenino<br><input type="checkbox"/> Masculino<br><input type="checkbox"/> Indistinto  | Rango de edad:                   | Entre:    y    años   |
| Estado civil:                            | <input type="checkbox"/> Indistinto<br><input type="checkbox"/> Soltero(a)<br><input type="checkbox"/> Casado(a)                                      | Arreglo personal (apariciencia): | <input type="checkbox"/> No importa<br><input type="checkbox"/> Regular<br><input type="checkbox"/> Buena<br><input type="checkbox"/> Excepcional |
| Habilidades:                             | Escriba aquí las principales habilidades y destrezas que señalo en el apartado 3.3 con “mucho” o “bastante”, ordenelas por su relevancia.             |                                  |   |
|  | 1.  |                                  |   |
|  | 2.  |                                  |   |
|  | 3.  |                                  |   |
|  | 4.  |                                  |   |
|  | 5.  |                                  |   |
|  | 6.  |                                  |   |
|  | 7.  |                                  |   |
| Condiciones o requerimientos del puesto: | Especificaciones:   |                                  |   |
|  | <input type="checkbox"/> Disponibilidad para viajar.  |                                  |   |
|  | <input type="checkbox"/> Rotación de turnos.  |                                  |   |
|  | <input type="checkbox"/> Disponibilidad de horas extras.  |                                  |   |
|  | <input type="checkbox"/> Requiere vehículo propio.  |                                  |   |
|  | <input type="checkbox"/> Licencia de conducir.  |                                  |   |
|  | <input type="checkbox"/> Otros:   |                                  |   |
| Tipo de contratación:                    | Especificar si el contrato para el puesto es por periodo determinado, eventual, etc. <b>Información a llenar por la Gerencia de Recursos Humanos.</b> |                                  |   |

Logo de la empresa

[NOMBRE DE LA EMPRESA]

[Puesto]

Fecha de Liberación: dd/mm/aaaa

Departamento Responsable: Nombre

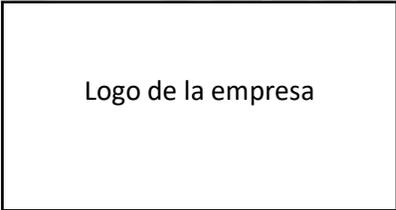
Fecha de revisión: dd/mm/aaaa

Tipo de Documento: Descripción del Puesto.

Nivel:

Páginas: 88/ 2

|   |  |  |              |  |
|---|--|--|--------------|--|
| Nivel de remuneración:                  | Especificar el nivel asignado en el tabulador salarial. Información a llenar por la Gerencia de Recursos Humanos.  |  |              |  |
| Escolaridad:                            | Nivel  | Especificación del grado y/o carreras: |              |  |
|   | <input type="checkbox"/> Primaria  |  |              |  |
|   | <input type="checkbox"/> Secundaria  |  |              |  |
|   | <input type="checkbox"/> Bachillerato  |  |              |  |
|   | <input type="checkbox"/> Técnico   |  |              |  |
|   | <input type="checkbox"/> Licenciatura  |  |              |  |
|   | <input type="checkbox"/> Posgrado  |  |              |  |
| <input type="checkbox"/> Otro:          |  |  |              |  |
| Conocimiento necesario en:              |  |  |              |  |
| Software/ aplicaciones/ maquinaria.     | Usuario  | Mantenimiento                          | Programación |  |
|   | %  | %                                      | %            |  |
|   | %  | %                                      | %            |  |
|   | %  | %                                      | %            |  |
| Idiomas                                 | Lee  | Escribe                                | Habla        | Traduce  |
|   | %  | %                                      | %            | %  |
|   | %  | %                                      | %            | %  |
| Experiencia: Área y funciones           |  |  | Tiempo       |  |
| Deseable:                               |  |  |              | <input type="checkbox"/> 1 a 12 meses<br><input type="checkbox"/> 2 - 4 años<br><input type="checkbox"/> 4 - 6 años<br><input type="checkbox"/> > a 6 años |
| Necesaria:                              |  |  |              | <input type="checkbox"/> 1 a 12 meses<br><input type="checkbox"/> 1 - 4 años<br><input type="checkbox"/> 4 - 6 años<br><input type="checkbox"/> > a 6 años |
| Características físicas deseables:      | Especificar las características físicas deseables que debe poseer la persona para el correcto desempeño en el puesto.  |  |              |  |
| Características psicológicas deseables: | Especificar las características psicológicas deseables que debe poseer la persona para el correcto desempeño en el puesto. Información a llenar por la Gerencia de Recursos Humanos. |  |              |  |
| Principales funciones:                  | Enumere las principales funciones que desempeña el puesto, para ello puede apoyarse en las que describió en el apartado 2.1 de la descripción del puesto.                            |  |              |  |



[NOMBRE DE LA EMPRESA]

[Puesto]

Fecha de Liberación: dd/mm/aaaa

Departamento Responsable: Nombre

Fecha de revisión: dd/mm/aaaa

Tipo de Documento: Descripción del Puesto.

Nivel:

Páginas: 89/ 2

Figura 9. Formato especificación del puesto.

## 8. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO.

En esta sección deben señalarse los requisitos del puesto sin confundirse las cualidades de la persona que lo ocupa.

### 8.1 RESPONSABILIDAD.

Indique con una "X" el grado de responsabilidad para el puesto.

| Responsabilidad                                      | Muy poca | Poca | Regular | Mucho | Bastante |
|--|----------|------|---------|-------|----------|
| Materiales y suministros.                            |          |      |         |       |          |
| Documentos.  |          |      |         |       |          |
| Manejo de dinero.                                    |          |      |         |       |          |
| Por contactos externos.                              |          |      |         |       |          |
| Errores u omisiones que pueden afectar a la empresa. |          |      |         |       |          |
| Por supervisión y/o dirección.                       |          |      |         |       |          |
| Información confidencial.                            |          |      |         |       |          |
| Por seguridad de otras personas.                     |          |      |         |       |          |

### 8.2 MAQUINARIA Y EQUIPO.

Especifique todos materiales, equipos e insumos necesarios para el desarrollo de las actividades del puesto.

| Concepto           | Sí | No aplica | Tipo/modelo |
|--------------------|----|-----------|-------------|
| Maquinaria.        |    |           |             |
| Equipo de cómputo. |    |           |             |
| Herramientas.      |    |           |             |
| Software.          |    |           |             |
| Otro:              |    |           |             |

Logo de la empresa

[NOMBRE DE LA EMPRESA]

[Puesto]

Fecha de Liberación: dd/mm/aaaa

Departamento Responsable: Nombre

Fecha de revisión: dd/mm/aaaa

Tipo de Documento: Descripción del Puesto.

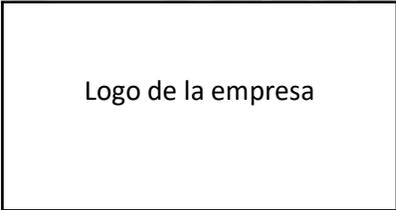
Nivel:

Páginas: 90/ 2

### 8.3 HABILIDADES Y DESTREZAS.

Califique con una "X" el nivel de cada una de las habilidades y destrezas requeridas para el puesto.

| Habilidades y destrezas         | Muy poca | Poca | Regular | Mucho | Bastante |
|---------------------------------|----------|------|---------|-------|----------|
| Adaptabilidad                   |          |      |         |       |          |
| Capacidad de improvisación.     |          |      |         |       |          |
| Capacidad de negociación.       |          |      |         |       |          |
| Capacidad de organización.      |          |      |         |       |          |
| Capacidad de comunicación.      |          |      |         |       |          |
| Capacidad de trabajo en equipo. |          |      |         |       |          |
| Creatividad                     |          |      |         |       |          |
| Confianza                       |          |      |         |       |          |
| Destreza manual.                |          |      |         |       |          |
| Empático                        |          |      |         |       |          |
| Honestidad                      |          |      |         |       |          |
| Habilidad numérica.             |          |      |         |       |          |
| Liderazgo                       |          |      |         |       |          |
| Supervisión de personal.        |          |      |         |       |          |
| Paciencia                       |          |      |         |       |          |
| Proactivo                       |          |      |         |       |          |
| Trabajo bajo presión.           |          |      |         |       |          |
| Tolerancia a la frustración.    |          |      |         |       |          |



[NOMBRE DE LA EMPRESA]

[Puesto]

Fecha de Liberación: dd/mm/aaaa

Departamento Responsable: Nombre

Fecha de revisión: dd/mm/aaaa

Tipo de Documento: Descripción del Puesto.

Nivel: Páginas: 91/ 2

## 8.4 CONDICIONES DE TRABAJO.

### 8.4.1 AMBIENTE.

Califique con una "X" cada aspecto de acuerdo al espacio donde tienen lugar las actividades del puesto.

| Ambiente                       | Pésimo | Deficiente | Regular | Optimo | Excelente | No aplica |
|--------------------------------|--------|------------|---------|--------|-----------|-----------|
| Tamaño del espacio de trabajo. |        |            |         |        |           |           |
| Iluminación                    |        |            |         |        |           |           |
| Ventilación                    |        |            |         |        |           |           |
| Limpieza                       |        |            |         |        |           |           |
| Frío                           |        |            |         |        |           |           |
| Calor                          |        |            |         |        |           |           |
| Ruido                          |        |            |         |        |           |           |
| Humedad                        |        |            |         |        |           |           |
| Resequedad                     |        |            |         |        |           |           |

### 8.4.2 POSICIÓN.

Indique con una "X" el porcentaje de tiempo que se encuentra en estas situaciones durante el desarrollo de las funciones del puesto.

| Posición    | 100% | 75% | 50% | 25% | Eventual |
|-------------|------|-----|-----|-----|----------|
| Sentado     |      |     |     |     |          |
| De pie      |      |     |     |     |          |
| Viajando    |      |     |     |     |          |
| Caminado    |      |     |     |     |          |
| Inclinado   |      |     |     |     |          |
| Ascendiendo |      |     |     |     |          |

### 8.4.3 RESULTADO EN FATIGA.

Indique con una "X" la fatiga que produce el desarrollo del trabajo del puesto.

| Resultado en fatiga | Ligero | Pesado | Muy Pesado |
|---------------------|--------|--------|------------|
| Brazos              |        |        |            |
| Piernas             |        |        |            |
| Dedos               |        |        |            |
| Cuerpo              |        |        |            |
| Vista               |        |        |            |
| Otro:               |        |        |            |

Logo de la empresa

[NOMBRE DE LA EMPRESA]

[Puesto]

Fecha de Liberación: dd/mm/aaaa

Departamento Responsable: Nombre

Fecha de revisión: dd/mm/aaaa

Tipo de Documento: Descripción del Puesto.

Nivel:

Páginas: 92/ 2

#### 8.4.4 EQUIPO DE PROTECCIÓN

Indique con una "X" el equipo de protección requerido para el puesto.

| Equipo de protección.            | Sí | No aplica | Tipo/modelo |
|----------------------------------|----|-----------|-------------|
| Botas o zapato especial.         |    |           |             |
| Guantes                          |    |           |             |
| Lentes de protección.            |    |           |             |
| Casco de seguridad.              |    |           |             |
| Chaleco                          |    |           |             |
| Protectores auditivos.           |    |           |             |
| Protector de pies y piernas.     |    |           |             |
| Protector de vías respiratorias. |    |           |             |
| Ropa de protección.              |    |           |             |
| Uniforme                         |    |           |             |
| Otro:                            |    |           |             |

#### 8.4.5 RIESGOS O ACCIDENTES DE TRABAJO.

Indique con una "X" la propensión que enfrenta el puesto con respecto a los siguientes riesgo o accidentes de trabajo.

| Riesgos o accidentes de trabajo. | Elevada | Considerables | Escasas | Nulas |
|----------------------------------|---------|---------------|---------|-------|
| Asfixias                         |         |               |         |       |
| Caídas                           |         |               |         |       |
| Choques eléctricos.              |         |               |         |       |
| Cortaduras                       |         |               |         |       |
| Golpes                           |         |               |         |       |
| Mutilaciones                     |         |               |         |       |
| Problemas auditivos.             |         |               |         |       |
| Quemaduras                       |         |               |         |       |
| Raspaduras                       |         |               |         |       |
| Sistema digestivo.               |         |               |         |       |
| Sistema respiratorio.            |         |               |         |       |
| Otro:                            |         |               |         |       |

### 5.2.2 Propuesta de evaluación.

Para la propuesta de evaluación se analizó el instrumento de evaluación que se aplicaba en la empresa, observando que se contaba con un sistema de evaluación de tipo selección forzada, en el cual el evaluador debe seleccionar una respuesta entre un conjunto de opciones que describían comportamientos desde negativos a positivos, asignando una ponderación para cada uno de ellos que dan como resultado un curso de acción de acuerdo al cuadrante en que se encuentre.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el cuestionario que se aplicó a los trabajadores de del área administrativa y con el análisis al formato de evaluación, se presenta como propuesta un sistema completo de evaluación 360° y evaluación del rendimiento a través de indicadores de acuerdo a la planeación estratégica de la empresa, del tal modo se proponen los siguientes formatos:

1. **Formato de evaluación 360° por competencias.**

En la figura 10, se muestra el formato de evaluación con la metodología 360°, el cual fue elaborado tomando como referencia la propuesta de Pérez (2015), donde se identifican las principales competencias organizacionales a través de la medición por escala, cabe señalar que las competencias que aquí se miden son las que utiliza el programa *Success Factor*, así como aquellas que se adaptan a la empresa, esto se determinó a través de la revisión de la planeación estratégica. Para la obtención de los resultados se diseñó un formato en *Excel*, donde se estableció la ponderación para cada competencia y cada enunciado dentro de ella.

2. **Resultados de evaluación.**

Con respecto al resultado de evaluación se propone el formato de la figura 11, en el cual es posible identificar el resultado global por competencia, así como por evaluador participante, dando así la posibilidad de hacer un análisis más profundo para cada uno de los factores a evaluar con respecto a las competencias. Además,

se presenta en la figura 13 el reporte de resultado final que integra la calificación obtenida; representando así el 60% del resultado global la evaluación del desempeño y el 40% correspondiente al resultado de la evaluación a través del cumplimiento de los objetivos tácticos por cada puesto.

Se determinó este formato ya que la empresa solicitó complementar la evaluación del desempeño (evaluación por competencias) y la evaluación del rendimiento (medición de indicadores).

### **3. Evaluación del rendimiento.**

El formato 12 de evaluación del rendimiento también diseñado en *Excel*, tiene como propósito servir como medio para el planteamiento de los objetivos tácticos a partir de los objetivos estratégicos, lo cual ayudará a las áreas a monitorear el cumplimiento de indicadores y objetivos, dando así el resultado del rendimiento por puesto.

### **4. Plan de acción.**

La evaluación al ser un proceso continuo, no concluye con la presentación de los resultados; es por ello que se propone el formato 14, plan de acción diseñado en *Excel*, para ser utilizado en dos momentos: en la entrevista de entrega de resultados y retroalimentación, y posteriormente en el seguimiento a la evaluación. A través del plan de acción se podrán establecer las competencias, cursos de acción, indicadores y parámetros para su medición y vigilancia, fechas para su alcance; todo ello se hará de común acuerdo entre el jefe directo y el evaluado.

A continuación, se presentan las indicaciones para la aplicación de la propuesta de evaluación en el formato en *Excel*:

## **SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y RENDIMIENTO**

**PROPÓSITO:** El sistema de evaluación tiene como objetivo conocer el desempeño global de los colaboradores de manera anual, identificando el grado de desarrollo de las competencias, conocimientos y habilidades, así como el cumplimiento de los objetivos y metas a través de la medición del rendimiento

### **¿CÓMO FUNCIONA EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?**

- 1. Aplicación del formato de evaluación 360:** Se deberán identificar el puesto, así como las personas que tienen relación directa con él, es decir: jefe directo, subordinados, colaterales, clientes internos o externos. Cada uno de ellos deberá responder el formato "01\_Evaluación 360".
- 2. Análisis de resultado:** Se recolectan las 4 evaluaciones contestadas y se capturan en la página 1 del formato "02\_Resultados de EVD", lo cual nos dará el resultado global y por competencias.
- 3. Aplicación de la evaluación del rendimiento:** Este formato es contestado únicamente por el jefe directo del puesto, quién previamente con el evaluado y de acuerdo a los objetivos estratégicos establecen los indicadores que se deben alcanzar en el año. En el formato "03\_Rendimiento y DNC" deberán colocar los resultados de cada indicador y posteriormente otorgar la calificación de acuerdo a la tabla que se muestra en el formato. El diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) deberá igualmente ser llenado por el supervisor o jefe directo del puesto a evaluar, ya que este nos brinda información de utilidad para la gestión del capital humano.
- 4. Conformación del resultado global:** El formato 02 y 03 están vinculados y automáticamente generará el resultado global de evaluación, en el formato

“03\_Resultado Final”, el cual además entrega un comparativo del resultado de la evaluación anterior, en caso de existir esta información.

**5. Entrega de resultados y entrevista de evaluación:** Se deberá establecer fecha, lugar y hora para retroalimentar al evaluado, esto con anterioridad a la entrevista. De igual forma se deberá elegir un plazo que permita a los trabajadores prepararse para la entrevista. Para la entrevista, utilice el formato “03\_Resultado Final”.

Deberá considerar los puntos siguientes:

1. Comience explicando el propósito de la evaluación.
2. Genere un ambiente de confianza con el evaluado.
3. Exponga los puntos a favor o positivos del resultado de la evaluación.
4. Exponga los puntos a mejorar o las áreas de oportunidad, sea objetivo y claro.
5. De la oportunidad al evaluado de exponer sus inconformidades, no intervenga mientras el evaluado habla.
6. Planteen en conjunto, jefe directo y evaluado los cursos de acción a los que alude el siguiente punto.

**6. Elaboración de reporte y plan de acción:** El reporte y plan de acción se encuentran en la página 2 mencionada en el punto 5. La etapa de elaboración de reporte y plan de acción (formato “05\_Plan de Acción) se desarrolla a la par que la entrevista de evaluación, ya que se deben plantear las actividades, indicadores, metas y las fechas para alcanzarlas. Recuerde que deben establecerse entre jefe directo y evaluado y concluir con la firma que manifieste el acuerdo.

**7. Entrega de resultados:** Finalmente proporcione una copia al evaluado del reporte de resultados y plan de acción (página 2 formatos “03\_Resultado Final” y “05\_Plan de Acción”.

**8. Seguimiento a la evaluación:** El seguimiento se dará tomando como referencia el plan de acción. Se recomienda efectuarse al menos cada trimestre, para ello modifique el estatus de su documento en *Excel*.

Figura 10. Formato 01\_Evaluación 360°.

|  |  |   |
|--|--|---|
| Logo de la empresa                                 | <b>NOMBRE DE LA EMPRESA.</b><br><b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°</b> | Fecha: <input style="width: 100px;" type="text"/> |
| Código: <input style="width: 100px;" type="text"/> |  |   |
| <b>Datos del evaluado:</b>                         |  |   |
| Nombre:  |  |   |
| Departamento:                                      |  |   |
| Puesto:  |  |   |
| <b>Datos del evaluador</b>                         |  |   |
| Nombre:  |  |   |
| Relación con el evaluado                           |  |   |

**Instrucciones:** Por favor señale con una "X" el valor que corresponda para cada inciso en la competencia a evaluar, recuerde hacerlo de manera objetiva.

| COMPETENCIAS A EVALUAR |  | CALIFICACIÓN |         |       |           |           |
|------------------------|--|--------------|---------|-------|-----------|-----------|
| Comunicación           |  | 1            | 2       | 3     | 4         | 5         |
| 1                      | Comparte información de manera efectiva y asertiva.              | Deficiente   | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
| 2                      | Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás. |              |         |       |           |           |
| 3                      | Presta atención en las conversaciones.                           |              |         |       |           |           |
| 4                      | Se comunica de manera escrita con claridad.                      |              |         |       |           |           |
| 5                      | Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.      |              |         |       |           |           |
| 6                      | Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.                  |              |         |       |           |           |
| Trabajo en equipo      |  | Deficiente   | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
| 7                      | Se desempeña como un miembro activo del equipo.                  |              |         |       |           |           |
| 8                      | Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.     |              |         |       |           |           |

|    |   |
|----|---|
| 9  | Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.          |
| 10 | Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo. |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

| Resolución de problemas |  |
|-------------------------|--|
| 11                      | Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión. |
| 12                      | Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.              |
| 13                      | Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.       |
| 14                      | Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.         |
| 15                      | Conserva la calma en situaciones complicadas.                          |

| Deficiente | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
|------------|---------|-------|-----------|-----------|
|            |         |       |           |           |
|            |         |       |           |           |
|            |         |       |           |           |
|            |         |       |           |           |
|            |         |       |           |           |

| Mejora continua |   |
|-----------------|---|
| 16              | Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.                    |
| 17              | No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.             |
| 18              | Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.         |
| 19              | Se esfuerza por innovar y aportar ideas.                              |
| 20              | Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad |

| Deficiente | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
|------------|---------|-------|-----------|-----------|
|            |         |       |           |           |
|            |         |       |           |           |
|            |         |       |           |           |
|            |         |       |           |           |
|            |         |       |           |           |

| Organización y administración del tiempo |   |
|--|---|
| 21                                       | Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.                       |
| 22                                       | Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados             |
| 23                                       | Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades. |

| Deficiente | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
|------------|---------|-------|-----------|-----------|
|            |         |       |           |           |
|            |         |       |           |           |
|            |         |       |           |           |

| Enfoque en el cliente |   |
|-----------------------|---|
| 24                    | Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza. |
| 25                    | Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.           |
| 26                    | Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.                      |
| 27                    | Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.              |

| Deficiente | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
|------------|---------|-------|-----------|-----------|
|            |         |       |           |           |
|            |         |       |           |           |
|            |         |       |           |           |
|            |         |       |           |           |

|    |   |
|----|---|
| 28 | Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa. |
|----|---|

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|

| Pensamiento estratégico |  |
|-------------------------|--|
| 29                      | Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.             |
| 30                      | Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.                                    |
| 31                      | Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento. |
| 32                      | Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización. |

| Deficiente | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
|------------|---------|-------|-----------|-----------|
|            |         |       |           |           |
|            |         |       |           |           |
|            |         |       |           |           |
|            |         |       |           |           |

| Enfoque a resultados |   |
|----------------------|---|
| 33                   | Reconoce y aprovecha las oportunidades.   |
| 34                   | Mantiene altos niveles de estándares de desempeño.                                      |
| 35                   | Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso. |

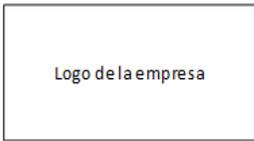
| Deficiente | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
|------------|---------|-------|-----------|-----------|
|            |         |       |           |           |
|            |         |       |           |           |
|            |         |       |           |           |

**FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD**

|  |  |
|--|--|
| Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado. |  |
| FORTALEZAS   |  |
| ÁREAS DE OPORTUNIDAD   |  |

**¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?**

Fuente: Relaboración a partir de (Pérez, 2015)



**Figura 11. Formato 02\_ Resultados de EVD.**

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

|        |  |
|--------|--|
| Fecha: |  |
| No.:   |  |

| Datos del evaluado: |  |
|---------------------|--|
| Nombre:             |  |
| Departamento:       |  |
| Puesto:             |  |

Instrucciones: Coloque el valor correspondiente en cada una de las celdas de acuerdo a la escala de calificación.

| CALIFICACIÓN |         |       |           |           |
|--------------|---------|-------|-----------|-----------|
| Deficiente   | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
| 1            | 2       | 3     | 4         | 5         |

| COMPETENCIAS A EVALUAR                          |   |             |             |             |             |       |
|---|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------|
| <b>Comunicación</b>                             |   |             |             |             |             |       |
|   |   | Evaluador 1 | Evaluador 2 | Evaluador 3 | Evaluador 4 | TOTAL |
| 1   | Comparte información de manera efectiva y asertiva.                               |             |             |             |             | 0.0   |
| 2   | Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.                  |             |             |             |             | 0.0   |
| 3   | Se comunica de manera escrita con claridad.                                       |             |             |             |             | 0.0   |
| 4   | Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.                       |             |             |             |             | 0.0   |
| 5   | Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.                                   |             |             |             |             | 0.0   |
|   | <b>Total</b>  | 0.0         | 0.0         | 0.0         | 0.0         | 0.0   |
| <b>Trabajo en equipo</b>                        |   |             |             |             |             |       |
|   |   | Evaluador 1 | Evaluador 2 | Evaluador 3 | Evaluador 4 | TOTAL |
| 6   | Se desempeña como un miembro activo del equipo.                                   |             |             |             |             | 0.0   |
| 7   | Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.                      |             |             |             |             | 0.0   |
| 8   | Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.                     |             |             |             |             | 0.0   |
|   | <b>Total</b>  | 0.0         | 0.0         | 0.0         | 0.0         | 0.0   |
| <b>Resolución de problemas</b>                  |   |             |             |             |             |       |
|   |   | Evaluador 1 | Evaluador 2 | Evaluador 3 | Evaluador 4 | TOTAL |
| 9   | Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.            |             |             |             |             | 0.0   |
| 10  | Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.                         |             |             |             |             | 0.0   |
| 11  | Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.                  |             |             |             |             | 0.0   |
| 12  | Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.                    |             |             |             |             | 0.0   |
| 13  | Conserva la calma en situaciones complicadas.                                     |             |             |             |             | 0.0   |
|   | <b>Total</b>  | 0.0         | 0.0         | 0.0         | 0.0         | 0.0   |
| <b>Mejora continua</b>                          |   |             |             |             |             |       |
|   |   | Evaluador 1 | Evaluador 2 | Evaluador 3 | Evaluador 4 | TOTAL |
| 16  | Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.                                |             |             |             |             | 0.0   |
| 17  | No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.                         |             |             |             |             | 0.0   |
| 18  | Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.                     |             |             |             |             | 0.0   |
| 19  | Se esfuerza por innovar y aportar ideas.  |             |             |             |             | 0.0   |
|   | <b>Total</b>  | 0.0         | 0.0         | 0.0         | 0.0         | 0.0   |
| <b>Organización y administración del tiempo</b> |   |             |             |             |             |       |
|   |   | Evaluador 1 | Evaluador 2 | Evaluador 3 | Evaluador 4 | TOTAL |
| 20  | Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.                       |             |             |             |             | 0.0   |
| 21  | Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados             |             |             |             |             | 0.0   |
| 22  | Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades. |             |             |             |             | 0.0   |
|   | <b>Total</b>  | 0.0         | 0.0         | 0.0         | 0.0         | 0.0   |

| Pensamiento estratégico     |  | Evaluador 1        | Evaluador 2        | Evaluador 3        | Evaluador 4        | TOTAL        |
|-----------------------------|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------|
| 23                          | Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.             |                    |                    |                    |                    | 0.0          |
| 24                          | Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.                                    |                    |                    |                    |                    | 0.0          |
| 25                          | Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento. |                    |                    |                    |                    | 0.0          |
| 26                          | Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización. |                    |                    |                    |                    | 0.0          |
| <b>Total</b>                |  | <b>0.0</b>         | <b>0.0</b>         | <b>0.0</b>         | <b>0.0</b>         | <b>0.0</b>   |
| Enfoque en el cliente       |  | Evaluador 1        | Evaluador 2        | Evaluador 3        | Evaluador 4        | TOTAL        |
| 27                          | Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su                       |                    |                    |                    |                    | 0.0          |
| 28                          | Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.                      |                    |                    |                    |                    | 0.0          |
| 29                          | Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.                                 |                    |                    |                    |                    | 0.0          |
| 30                          | Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.                         |                    |                    |                    |                    | 0.0          |
| 31                          | Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa                          |                    |                    |                    |                    | 0.0          |
| <b>Total</b>                |  | <b>0.0</b>         | <b>0.0</b>         | <b>0.0</b>         | <b>0.0</b>         | <b>0.0</b>   |
| Enfoque a resultados        |  | Evaluador 1        | Evaluador 2        | Evaluador 3        | Evaluador 4        | TOTAL        |
| 32                          | Reconoce y aprovecha las oportunidades.  |                    |                    |                    |                    | 0.0          |
| 33                          | Mantiene altos niveles de estándares de desempeño.   |                    |                    |                    |                    | 0.0          |
| 34                          | Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.        |                    |                    |                    |                    | 0.0          |
| <b>Total</b>                |  | <b>0.0</b>         | <b>0.0</b>         | <b>0.0</b>         | <b>0.0</b>         | <b>0.0</b>   |
|                             |  | <b>Evaluador 1</b> | <b>Evaluador 2</b> | <b>Evaluador 3</b> | <b>Evaluador 4</b> | <b>TOTAL</b> |
| <b>TOTAL EVALUACIÓN 360</b> |  | <b>0.0</b>         | <b>0.0</b>         | <b>0.0</b>         | <b>0.0</b>         | <b>0.0</b>   |

| ¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal? |  |
|--|--|
| 1  |  |
| 2  |  |
| 3  |  |
| 4  |  |

Fuente: Elaboración propia.

Figura 12. 03\_Rendimiento y DNC.

Logo de la empresa

**EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO**

|        |  |
|--------|--|
| Fecha: |  |
| No.    |  |

**R8 ADC PSC 6.2.00**

| Datos del evaluado: |  |
|---------------------|--|
| Nombre:             |  |
| Departamento:       |  |
| Puesto:             |  |

| Datos del evaluador       |  |
|---------------------------|--|
| Nombre:                   |  |
| Relación con el evaluado: |  |

| EVALUACION DEL RENDIMIENTO   | CALIFICACIÓN |            |
|--|--------------|------------|
| <p><b>Instrucciones:</b> Inserte los resultados que se obtuvieron de la medición de cada una de las metas, de acuerdo al color que aparezca coloque el número que corresponde de según la tabla "CALIFICACIÓN"</p> | 1            | Deficiente |
|  | 2            | Regular    |
|  | 3            | Bueno      |
|  | 4            | Muy Bueno  |
|  | 5            | Exclente   |

**OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

**SOLIDA COMPETITIVA Y RENTABLE (PRODUCIR DINERO)**

| Estrategia (función) | Indicador (Meta) | Frecuencia de medición | Quién proporciona la evidencia | Parámetro | Resultado | Calificación |
|----------------------|------------------|------------------------|--------------------------------|-----------|-----------|--------------|
| 1                    |                  |                        |                                |           |           |              |
| 2                    |                  |                        |                                |           |           |              |
| 3                    |                  |                        |                                |           |           |              |
| 4                    |                  |                        |                                |           |           |              |
| 5                    |                  |                        |                                |           |           |              |
| 6                    |                  |                        |                                |           |           |              |

**CALIDAD**

| Estrategia | Indicador | Frecuencia de medición | Quién proporciona la evidencia | Parámetro | Resultado | Calificación |
|------------|-----------|------------------------|--------------------------------|-----------|-----------|--------------|
| 7          |           |                        |                                |           |           |              |
| 8          |           |                        |                                |           |           |              |
| 9          |           |                        |                                |           |           |              |
| 10         |           |                        |                                |           |           |              |

**SOCIALMENTE RESPONSABLE**

| Estrategia | Indicador | Frecuencia de medición | Quién proporciona la evidencia | Parámetro | Resultado | Calificación |
|------------|-----------|------------------------|--------------------------------|-----------|-----------|--------------|
| 11         |           |                        |                                |           |           |              |
| 12         |           |                        |                                |           |           |              |
| 13         |           |                        |                                |           |           |              |
| 14         |           |                        |                                |           |           |              |

**ORIENTACIÓN AL CLIENTE**

| Estrategia | Indicador | Frecuencia de medición | Quién proporciona la evidencia | Parámetro | Resultado | Calificación |
|------------|-----------|------------------------|--------------------------------|-----------|-----------|--------------|
| 15         |           |                        |                                |           |           |              |
| 16         |           |                        |                                |           |           |              |
| 17         |           |                        |                                |           |           |              |

|   |            |
|---|------------|
| <b>TOTAL EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO</b> | <b>0.0</b> |
|---|------------|

**DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION**

**Instrucciones:** A continuación se presentan varias preguntas que es importante se respondan de la manera más clara y sincera posible de acuerdo a la necesidad que presente su personal a cargo en cuestión de capacitación interna y/o externa.

|   |  |
|---|--|
| 1 | ¿Con qué frecuencia recibe capacitación su colaborador?  |
| 2 | ¿Considera que se requiere capacitar en temas internos? Mencínelos:                              |
| 3 | ¿Considera que se requiere capacitar en temas externos? Especifíquelos:                          |
| 4 | Mencione los beneficios que se obtendrían con la capacitación solicitada:                        |
| 5 | Mencione los periodos óptimos para recibir la capacitación solicitada:                           |
| 6 | ¿Conoce alguna institución y/o centro en donde se imparta la capacitación solicitada? Mencínelas |

**¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?**

Firma del Jefe Directo

Firma del Evaluado

Fuente: Elaboración propia.

Figura 13. Formato 04\_ Resultado Final.

|                    |                                 |        |  |
|--------------------|---------------------------------|--------|--|
| Logo de la empresa | <b>RESULTADOS DE EVALUACIÓN</b> | Fecha: |  |
|                    |                                 | No.    |  |

| Datos del evaluado:  |   |
|----------------------|---|
| <b>Nombre:</b>       | 0 |
| <b>Departamento:</b> | 0 |
| <b>Puesto:</b>       | 0 |

| Resultado de evaluación 360 | Cumplimiento de objetivos. | Total evaluación | Evaluación anterior |
|-----------------------------|----------------------------|------------------|---------------------|
| <b>0.0</b>                  | <b>0.0</b>                 | <b>0.0</b>       |                     |

| COMPETENCIAS                   |  | Total      |
|--------------------------------|--|------------|
| 1                              | Comunicación                             | <b>0.0</b> |
| 2                              | Trabajo en equipo                        | <b>0.0</b> |
| 3                              | Resolución de problemas                  | <b>0.0</b> |
| 4                              | Mejora continua                          | <b>0.0</b> |
| 5                              | Organización y administración del tiempo | <b>0.0</b> |
| 6                              | Pensamiento estratégico                  | <b>0.0</b> |
| 7                              | Enfoque al cliente                       | <b>0.0</b> |
| 8                              | Enfoque a resultados                     | <b>0.0</b> |
| <b>TOTAL DE EVALUACIÓN 360</b> |  | <b>0.0</b> |

| ¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal? |  |
|--|--|
| 1  |  |
| 2  |  |
| 3  |  |
| 4  |  |

**Comparativo de Evaluación Global Anual**

Evaluación anterior: 0.0  
Total evaluación: 0.0

Fuente: Elaboración propia.



### 5.2.3 Propuesta de un software para la gestión de la evaluación.

Si bien el sistema de evaluación propuesto fue diseñado en *Excel*, se presentaron las propuestas de herramientas y software que pueden satisfacer las necesidades de la organización con respecto al número de trabajadores a evaluar, la accesibilidad y el uso de licencias; información que se analizó en la tabla “Tabla IV. Comparativo de herramientas y software BPM”.

Bajo este análisis y en diálogo con los directivos de la empresa se consideraron finalmente un software y dos herramientas. *Success Factor* es un software que brindaría una ventaja competitiva a la empresa, ya que algunas empresas del mismo sector a nivel nacional e internacional lo utilizan para la gestión de sus procesos, no solo de recursos humanos, sino también, de clientes, ventas, compras, logística, entre otros. Las dos herramientas consideradas fueron Monday.com y Google Drive, ambas herramientas en línea; la primera de ellas con formatos e indicadores diseñados sería de gran utilidad y de menor costo para la organización, con respecto a *Google Drive* es una herramienta de uso libre, en la cual es necesario diseñar o modificar los formatos de acuerdo a las necesidades.

Bajo este orden de ideas, se migro el sistema de evaluación propuesto a las herramientas de *Google Drive*, como se muestra en el anexo b.

## CONCLUSIÓN

Conocer y disponer de información es una necesidad para establecer mejoras en la organización, pero para ello debemos tener en cuenta los postulados de Deming, quien señala que “no se puede mejorar lo que no se controla, no se puede controlar lo que no se mide, no se puede medir lo que no se define”, partiendo de estos argumentos podemos observar cómo en este proyecto fue necesario primero definir los puestos, sus funciones, actividades, responsabilidad, entre otros elementos que abordamos en la descripción de puesto, ya que con ello y vinculado con la planeación estratégica de la organización, se logró presentar no solo un instrumento, sino todo un sistema de evaluación con competencias, indicadores y objetivos.

El sistema de evaluación se integró con una evaluación por competencias a través del instrumento 360°, la evaluación del rendimiento con indicadores de desempeño y el establecimiento de objetivos operativos a partir de la planeación estratégica, así como el instrumento de detección de necesidades de capacitación; incluyendo además el análisis de ambas evaluaciones y concluyendo con un plan de acción sobre los compromisos que se plantean en el proceso de mejora.

El producto de esta investigación está integrado por los formatos para el análisis y descripción de puestos, las 19 descripciones de puesto del área administrativa que fueron entregadas a la Gerencia de Recursos Humanos, el sistema de evaluación diseñado en Excel, así como el instrumento de evaluación en la modalidad de Google Forms y finalmente la propuesta de herramientas y software para la gestión de la evaluación.

Los principales desafíos que se enfrentó para el cumplimiento de los objetivos de esta investigación fueron la resistencia al cambio principalmente con la utilización de las herramientas digitales, la disposición y coordinación de las áreas para brindar

la información de los puestos de manera oportuna, así como las cargas de trabajo extras que podría implicar el colaborar con este proyecto.

Finalmente podemos concluir que la implementación de este sistema de evaluación garantizará a la empresa el cumplimiento de las disposiciones normativas, además de brindar información del desempeño y rendimiento de cada uno de los puestos, dotando de un sistema objetivo para tomar decisiones sobre: capacitación, asignación incentivos, plan de carrera, promoción, detección de oportunidades, medición del cumplimiento de objetivos, entre otros. Es además necesario recalcar, que en toda organización pueden existir tantas evaluaciones como sean necesarias, ya que en esta empresa se detecto la necesidad de generar un instrumento para conocer el cumplimiento de las actividades de los jornaleros.

La tarea que queda a la organización es continuar actualizando y perfeccionado tanto los documentos de las descripciones de puestos como el sistema de evaluación, las recomendaciones finales son:

- Implementar sistemas de evaluación digital para hacer más eficientes los procesos y poder disponer de información de manera oportuna.
- Garantizar la retroalimentación y evaluación efectiva de los puestos.
- Elaborar una planeación anual sobre el sistema de evaluación.
- Comunicar y hacer partícipes a los trabajadores en los procesos de evaluación.
- Implementar la capacitación continua a los evaluadores.
- Desarrollar los instrumentos de evaluación para los puestos que por su naturaleza requieran de un instrumento con características especiales.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Amador, A. (2016). *Administración de Recursos Humanos. Su Proceso Organizacional*. Monterrey, México: Editorial Universitaria UANL. doi:978-607-27-0535-7
- Bounds, G. M., & Woods, J. A. (1999). *Supervisión*. México: International Thomas Editores, S.A de C.V.
- Brazzolotto, S. (2012). *Aplicación de la Evaluación de por Competencias a las Organizaciones*. Mendoza, Argentina: Universidad Nacional de Cuyo.
- Chiavetano, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). Ciudad de México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. doi:958-41-0037-8
- Cuevas Ojeda, G. (2009). *Propuesta para evaluar el desempeño en instructores de capacitación bajo el enfoque conductual en centros de capacitación y productividad del IMSS (D.F. y Conurbados)*. Ciudad de México, México: UNAM.
- Cummings , L., & Schwab, D. (1985). *Recursos Humanos*. México: Editorial Trillas S.A de C.V.
- Dessler, G. (1996). *Administración de Personal* (Sexta Edición ed.). Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: Prentice Hall-Hispanoamerica S.A. doi:968-880-585-8
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos* (Tercera Edición ed.). Madrid, España: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.
- Fernández Ríos, M. (1995). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Guzmán Echeverría, J. C. (13 de 07 de 2020). *Google Forms*. Obtenido de Cuestionario Diagnóstico: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeuQTLvGm\\_831BQ4LKwoLVaU7DbjQvMIDySkGaAqRIMCTy38g/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeuQTLvGm_831BQ4LKwoLVaU7DbjQvMIDySkGaAqRIMCTy38g/viewform?usp=sf_link)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Séxta Edición ed.). Distrito Federal, México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A de C.V. doi:978-1-4562-2396-0

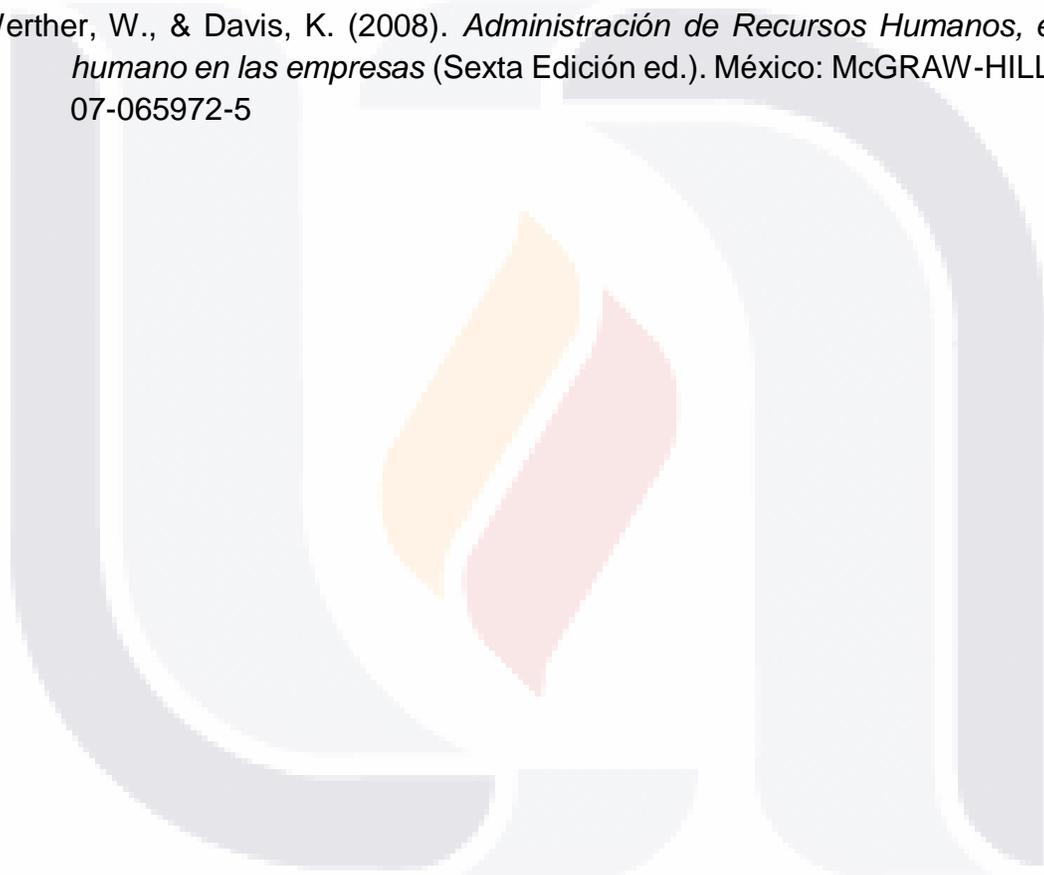
- Iturralde Torres, J. I. (2011). *LLa evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS LTDA de la ciudad de ambato en el año 2010*. Ambato, Ecuador.
- López Hipolito , J. D. (2016). *Implementación del sistema de evaluación del desempeño en una empresa farmacéutica*. Ciudad de México, México: UNAM.
- Martínez Carazo, P. C. (julio de 20 de 2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y gestión*, 165-193. doi:1657-6276
- Mejía Chan, Y. M. (2018). *Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales*. Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landivar.
- Pérez, O. (14 de Julio de 2015). *People Next*. Recuperado el Julio de 2020, de [https://info.peoplenext.com.mx/evaluacion\\_360\\_desempeno?hsCtaTracking=971eb424-bfc5-4c4c-95c8-de842ccc510a%7Ca6f3b179-715b-4b87-9cc7-f8f143ad5007](https://info.peoplenext.com.mx/evaluacion_360_desempeno?hsCtaTracking=971eb424-bfc5-4c4c-95c8-de842ccc510a%7Ca6f3b179-715b-4b87-9cc7-f8f143ad5007)
- Reyes Ponce, A. (1998). *El Análisis de Puestos* . México: Limusa, S.A de C.V.
- Secretaria del Trabajo y Previsión Social. (23 de 10 de 2018). Diario Oficial de la Federación. *NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención*. México. Obtenido de [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018)
- Secretaria del Trabajo y Previsión Social. (22 de 12 de 2009). NORMA Oficial Mexicana NOM-030-STPS-2009, Servicios preventivos de seguridad y salud en el trabajo-Funciones y actividades. México. Obtenido de <http://www.dof.gob.mx/normasOficiales/3923/stps/stps.htm>
- Secretaria del Trabajo y Previsión Social. (10 de 04 de 2011). NORMA Oficial Mexicana NOM-019-STPS-2011, Constitución, integración, organización y funcionamiento de las comisiones de seguridad e higiene. México. Obtenido de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5185903&fecha=13/04/2011](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5185903&fecha=13/04/2011)

Torres Elías, E. (2013). *Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de la empresa transnacional AE utilizando la técnica de evaluación de 360°*. Ciudad de México, México: UNAM.

Tyson, S., & York, A. (2000). *Administración del Personal*. México: Trillas, S.A de C.V.

Vallejo, L. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Riobamba, Ecuador : Aval ESPOCH. doi: 978-9942-14-271-9

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos, el capitl humano en las empresas* (Sexta Edición ed.). México: McGRAW-HILL. doi:0-07-065972-5



## ANEXOS

## Anexo A. Cuestionario diagnóstico.

## Cuestionario Diagnóstico

El objetivo de este cuestionario es conocer la efectividad del instrumento de evaluación y su proceso de aplicación en la empresa.

**\*Obligatorio**

Información del  
puesto

Este cuestionario es con fines informativos, por lo cual no se solicitará su información personal.  
Todas las respuestas son confidenciales.

1. Seleccione el nombre de su puesto \*

*Marca solo un óvalo.*

- Gerente
- Jefe
- Auxiliar o contador
- Intendente o tramitante
- Cajero o recepción
- Asistente

Planeación

2. ¿Ha sido evaluado en su desempeño dentro de la organización? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No

3. ¿Considera que la forma de evaluar el desempeño de los trabajadores es la adecuada? \*

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

4. ¿Cuál considera que es el principal objetivo de la evaluación actual? \*

Marca solo un óvalo.

- Detectar necesidades de capacitación.
- Mejorar el desempeño de los trabajadores.
- Servir como medio para promociones y ascensos.
- Otorgar incentivos de productividad.
- Formular un plan de carrera dentro de la empresa.
- Medir el cumplimiento de los objetivos.
- Otros: \_\_\_\_\_

5. ¿Cada cuándo se aplica la evaluación del desempeño en su puesto? \*

Marca solo un óvalo.

- Una vez cada dos años
- Una vez al año
- Más de una vez al año
- Nunca

Comunicación

6. ¿Cuál es medio que utiliza la organización para dar a conocer la información con respecto al proceso de evaluación? \*

Marca solo un óvalo.

- Vía correo institucional
- Mensaje de texto
- Notificación por escrito
- Notificación verbal
- Comunicado
- No existe notificación
- Otros: \_\_\_\_\_

7. ¿Con cuánta anticipación se le notifica que será evaluado? \*

Marca solo un óvalo.

- Menos de 24 horas
- Más de 48 horas
- No se notifica
- Otros: \_\_\_\_\_

8. ¿Tiene conocimiento de los métodos y criterios que se utilizan para evaluar su desempeño? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

Capacitación de evaluadores

9. Seleccione las personas por las cuáles es usted evaluado. Es posible seleccionar más de uno. \*

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Jefe directo
- Compañeros de trabajo
- Personas a mi cargo
- Autoevaluación

10. ¿Ha recibido capacitación para poder desempeñarse como evaluador dentro de la organización? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No

11. ¿Cuál cree que es uno de los principales problemas que enfrenta su evaluador para brindar una evaluación objetiva? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Desconoce las funciones de mi puesto.
- Toma como referencia solo aspectos negativos.
- Emite la evaluación con base en percepciones.
- Toma como referencia a un empleado modelo.
- Tiende a dar la misma puntuación a todo.
- Evalúa con base solo en hechos recientes.
- Otra.

Implementación

12. ¿Se establece un lugar y hora para ser evaluado?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No

13. ¿Se cumple con las fechas y los tiempos para llevar a cabo la evaluación del desempeño?

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca
- Casi nunca
- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre

**Resultados de evaluación**

14. ¿Se le comunican los resultados de su evaluación? Si su respuesta es negativa, continúe en la sección siguiente \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No

15. ¿Cuál es la forma que utiliza la organización para comunicar sus resultados? \*

Marca solo un óvalo.

- Entrevista con el jefe inmediato.
- Reporte de resultados.
- No me informan de mis resultados.
- Otros: \_\_\_\_\_

16. ¿Existe retroalimentación de su evaluación? \*

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Casi nunca
- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre

17. ¿Se le brinda la oportunidad de expresar su punto de vista con respecto a sus resultados? \*

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Casi nunca
- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre

Seguimiento de la evaluación

18. Seleccione que acciones emprende la organización para mejorar el desempeño de su trabajadores: Es posible seleccionar más de uno. \*

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Cursos de capacitación.  
 Establecimiento y seguimiento de objetivos.  
 Adiestramiento.  
 Apoyo para continuar estudios.

Otros:  \_\_\_\_\_

19. Posterior al periodo de evaluación del desempeño ¿Se llevan a cabo entrevistas de seguimiento de los objetivos planteados? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

20. ¿Los resultados de su evaluación le han ayudado a mejorar en su puesto de trabajo? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo  
 Algo en desacuerdo  
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo  
 Algo de acuerdo  
 Totalmente de acuerdo

21. Escriba aquí si desea hacer alguna aportación para mejorar el sistema de evaluación actual. Esta respuesta es opcional.

\_\_\_\_\_

18. Seleccione que acciones emprende la organización para mejorar el desempeño de su trabajadores: Es posible seleccionar más de uno. \*

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Cursos de capacitación.
- Establecimiento y seguimiento de objetivos.
- Adiestramiento.
- Apoyo para continuar estudios.

Otros:  \_\_\_\_\_

19. Posterior al periodo de evaluación del desempeño ¿Se llevan a cabo entrevistas de seguimiento de los objetivos planteados? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No

20. ¿Los resultados de su evaluación le han ayudado a mejorar en su puesto de trabajo? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

21. Escriba aquí si desea hacer alguna aportación para mejorar el sistema de evaluación actual. Esta respuesta es opcional.

\_\_\_\_\_

**Anexo B. Evaluación del desempeño Google Drive.**

**FRUTAS SELECTAS**  
**MonteReal** M.R.

**AGROPECUARIA MARLEE S.A**  
**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación es de suma importancia en el proceso de mejora continua en nuestra empresa, es por ello que solicitamos amablemente nos brinde la evaluación objetiva del desempeño de sus compañeros de trabajo. Recuerde que debe seleccionar aquellos comportamientos que corresponden al actuar de cada evaluado, no ejerza juicios de evaluación.

Siguiete

FRUTAS SELECTAS

# MonteReal<sup>M.R.</sup>

AGROPECUARIA MARLEE S.A  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

\*Obligatorio

Datos del evaluado

Nombre \*

Tu respuesta

Departamento \*

Elegir ▼

Puesto \*

Tu respuesta

Atrás

Siguiente

**FRUTAS SELECTAS**

# MonteReal<sup>M.R.</sup>

AGROPECUARIA MARLEE S.A

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

*\*Obligatorio*

Datos del evaluador

Nombre \*

Tu respuesta

Departamento \*

Elegir

Relación con el evaluado: \*

Elegir

Atrás

Siguiente

## Competencias a evaluar

En esta sección se presentan una lista de competencias a evaluar, sobre las cuales usted deberá seleccionar la calificación que corresponda a cada apartado. Lea con atención cada inciso y responda de manera objetiva.

## Comunicación \*

|  | Deficiente            | Regular               | Bueno                 | Muy bueno             | Excelente             |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Comparte información de manera efectiva y asertiva.              | <input type="radio"/> |
| Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás. | <input type="radio"/> |
| Presta atención en las conversaciones.                           | <input type="radio"/> |
| Se comunica de manera escrita con claridad.                      | <input type="radio"/> |
| Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.      | <input type="radio"/> |
| Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.                  | <input type="radio"/> |

## Trabajo en equipo \*

|   | Deficiente            | Regular               | Bueno                 | Muy bueno             | Excelente             |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Se desempeña como un miembro activo del equipo.               | <input type="radio"/> |
| Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.  | <input type="radio"/> |
| Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.          | <input type="radio"/> |
| Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo. | <input type="radio"/> |

## Resolución de problemas \*

|  | Deficiente            | Regular               | Bueno                 | Muy bueno             | Excelente             |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión. | <input type="radio"/> |
| Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.              | <input type="radio"/> |
| Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.       | <input type="radio"/> |
| Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.         | <input type="radio"/> |
| Conserva la calma en situaciones complicadas.                          | <input type="radio"/> |

## Mejora continua \*

|   | Deficiente            | Regular               | Bueno                 | Muy bueno             | Excelente             |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.                    | <input type="radio"/> |
| No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.             | <input type="radio"/> |
| Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.         | <input type="radio"/> |
| Se esfuerza por innovar y aportar ideas.                              | <input type="radio"/> |
| Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad | <input type="radio"/> |

## Organización y administración del tiempo \*

|   | Deficiente            | Regular               | Bueno                 | Muy bueno             | Excelente             |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.                       | <input type="radio"/> |
| Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados.            | <input type="radio"/> |
| Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades. | <input type="radio"/> |

## Enfoque en el cliente \*

|   | Deficiente            | Regular               | Bueno                 | Muy bueno             | Excelente             |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza. | <input type="radio"/> |
| Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.           | <input type="radio"/> |
| Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.                      | <input type="radio"/> |
| Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.              | <input type="radio"/> |
| Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa. | <input type="radio"/> |

Pensamiento estratégico \*

|  | Deficiente            | Regular               | Bueno                 | Muy bueno             | Excelente             |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.             | <input type="radio"/> |
| Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.                                    | <input type="radio"/> |
| Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento. | <input type="radio"/> |
| Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización. | <input type="radio"/> |

|   | Deficiente            | Regular               | Bueno                 | Muy bueno             | Excelente             |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Reconoce y aprovecha las oportunidades.   | <input type="radio"/> |
| Mantiene altos niveles de estándares de desempeño                                       | <input type="radio"/> |
| Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso. | <input type="radio"/> |

[Atrás](#) [Siguiente](#)

## Fortalezas y áreas de oportunidad

Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado.

**Fortalezas \***

Texto de respuesta largo

.....

**Oportunidades \***

Texto de respuesta largo

.....

¿Qué le sugeriría al evaluado para mejorar su desempeño personal y/o profesional? \*

Texto de respuesta largo

.....