



# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

---

---

UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE  
INGENIERÍA Y CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE ALIMENTOS

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A

MARIO JACOBO DOMÍNGUEZ LÓPEZ

DIRECTOR DE TESIS:

M. EN C. ARMANDO MORALES MARÍN



MÉXICO. DF

2011



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

*ACTA DE REVISIÓN DE TESIS*

En la Ciudad de México, D.F. siendo las 18:00 horas del día 13 del mes de abril del 2011 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de UPIICSA para examinar la tesis titulada:

"PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE ALIMENTOS"

Presentada por el alumno:

DOMÍNGUEZ

LÓPEZ

MARIO JACOBO

Con registro: 

A	0	9	0	1	1	8
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Después de intercambiar opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

**LA COMISIÓN REVISORA**

Director de tesis

M. en C. ARMANDO MORALES MARÍN

M. en C. MARÍA GUADALUPE OBREGÓN SÁNCHEZ

M. en C. JUAN JOSÉ HURTADO MORENO

DR. FELIPE DE JESÚS NIETO SÁNCHEZ

DR. NICOLÁS BENÍTEZ PAREDO

I. P. N.

LA PRESIDENTA DEL COLEGIO

DRA. MARÍA ELENA TAVERA CORTÉS

UPIICSA  
 SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

## SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

### CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F., el día 06 de Mayo de 2011, el que suscribe Mario Jacobo Domínguez López, alumno del Programa de Maestría en Administración con número de registro A090118, adscrito a la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la UPIICSA-IPN, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del M. en C. Armando Morales Marín, cede los derechos del trabajo titulado: "Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño en la Dirección de Recursos Humanos de una Empresa Productora de Alimentos" al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección madolomx@yahoo.com.mx. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Mario Jacobo Domínguez López

## **DEDICATORIA**

Dedico la presente tesis a mis padres quienes en todo momento me han apoyado; no creo que exista apoyo más puro que el de los padres, quienes en primera instancia me formaron y heredaron todos los valores que poseo y de los cuales estoy muy orgulloso, puesto que me han mostrado a través de ellos que la responsabilidad, el respeto y la honestidad (entre otros muchos valores) son muy indispensables en la vida, a pesar de que muchas personas no los ejerzan.

A mí hermano Antonio quién mediante sus palabras me ha dado el ánimo necesario para culminar el posgrado y quien en todo momento confío en mi capacidad y resultados.

A mí sobrinita Abril quien a pesar de su corta edad me ha demostrado con su ejemplo que el esfuerzo es la mejor garantía para el éxito y de quien además espero y sé que en un futuro logrará culminar esta meta con resultados extraordinarios.

A mí hermana Elia, quien siempre tuvo palabras de aliento para un servidor y cuyo carácter y determinación son un ejemplo para mí.

A mis hermanos Fredy y Carlos quienes han tenido éxito en sus carreras profesionales y quienes me han servido de guía en esta vida cada vez más complicada.

A Josefina Palapa Sánchez compañera y amiga, quien en el transcurso del posgrado fue mi apoyo moral, puesto que en todo momento me animó aún en los momentos de mayor presión y negatividad por parte mía, y quien con sus ánimos me inyectó la energía necesaria para culminar este logro. A quien además considero una persona totalmente proactiva y capaz de enfrentar con total denuedo y efectividad cualquier reto que se le presente y a quien sé que pronto la veré dirigiendo personal en un puesto mucho mejor al que detenta, el cual se merece por su capacidad, tenacidad, compromiso y lealtad, cualidades que no tiene cualquier ser humano y que desgraciadamente pocas empresas valoran.

A Lourdes Palapa Sánchez, quien no estuvo en forma presencial en la maestría, pero que a cambio de ello siempre estuvo apoyándome en la parte fuerte de la tesis que consistió en la obtención de bibliografías indispensables para dar sustento al marco teórico del presente estudio, el cual representa la piedra angular del trabajo.

A mí director de tesis M. en C. Armando Morales Marín y a todos los miembros del comité tutorial (M. en C. Guadalupe Obregón, Dr. Nicolás Rodríguez, Dr. Felipe Nieto y M. en C. Juan José Hurtado), quienes con sus consejos, coadyuvaron a dar mayor lucidez al presente trabajo de tesis.

**¡Gracias a todos!**

## ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	1
<b>CAPÍTULO I.- FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	
1.1 Aspectos generales de la evaluación del desempeño	2
1.1.1 Objeto de la evaluación del desempeño	3
1.1.2 Desempeño a evaluar	4
1.1.3 Forma de evaluar el desempeño	7
1.1.4 Encargado de evaluar el desempeño	8
1.1.5 Métodos de evaluación del desempeño	9
1.2 Periodicidad con la que se debe evaluar el desempeño y forma de comunicar la evaluación del desempeño	20
1.3 Otros aspectos a considerar en la evaluación del desempeño	21
<b>CAPÍTULO II.- GENERALIDADES DE LA EMPRESA</b>	
2.1 Datos Generales de la empresa	23
2.2 Filosofía de la empresa	24
2.3 Actividades que realiza la empresa	27
2.4 Procesos productivos y certificaciones	28
2.5 Organigramas y sistema de evaluación del desempeño actual de la empresa	31
<b>CAPÍTULO III.- ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN</b>	
3.1 Aspectos a considerar en la investigación	38
3.2 Población y muestra	40
3.3 Técnicas y herramientas de investigación	42
3.4 Aplicación de técnicas y herramientas, procesamiento de datos e interpretación de la información	44
<b>CAPÍTULO IV.- PROPUESTA</b>	
4.1 Objetivo y aspectos a considerar en el sistema de evaluación del desempeño propuesto	62
4.2 Tipo de evaluación del desempeño elegido	65
4.3 Políticas y reglas del sistema de evaluación del desempeño propuesto	68
4.4 Formatos de evaluación e instructivos propuestos	78
4.5 Fluxograma del sistema de evaluación del desempeño propuesto	104
4.6 Programa de evaluación	107
4.7 Conclusiones	110
<b>ANEXO 1</b> Cuestionario dirigido al personal que evalúa (niveles que ejercen dirección)	112
<b>ANEXO 2</b> Cuestionario dirigido al personal evaluado (subordinados que no ejercen dirección alguna)	114
<b>ANEXO 3</b> Instructivo para el formato de evaluación tipo A	116
<b>ANEXO 4</b> Instructivo para el formato de evaluación tipo B	124
<b>ANEXO 5</b> Instructivo para el formato reporte de estímulos y recompensas	129

<b>ANEXO 6</b> Instructivo para el formato evaluación al evaluador	130
<b>ANEXO 7</b> Instructivo para el formato necesidades de capacitación	131
<b>ANEXO 8</b> Instructivo para el formato resumen de calificaciones por área	132
<b>ANEXO 9</b> Instructivo para el formato mejoras al sistema de evaluación del desempeño	133

## ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
<b>TABLAS</b>	
Tabla 1.1	Ventaja y desventaja del método de alineamiento 10
Tabla 1.2	Ventaja y desventaja del método de comparación pareada 10
Tabla 1.3	Ejemplo del método de distribución forzada aplicado a 10 subordinados 10
Tabla 1.4	Ventajas y desventajas del método de distribución forzada 10
Tabla 1.5	Ventajas y desventajas del método de sistemas de escalas 11
Tabla 1.6	Ejemplo del método por listas de verificación ponderadas 12
Tabla 1.7	Ventajas y desventajas del método de listas de verificación 12
Tabla 1.8	Ejemplo del método de lista de verificación de preferencia 13
Tabla 1.9	Ventajas y desventajas del método por incidentes críticos 14
Tabla 1.10	Ejemplo de una mezcla de métodos 16
Tabla 1.11	Ejemplo de una ficha de autoconcepto 17
Tabla 1.12	Ejemplo de modelo de evaluación por resultados 18
Tabla 2.1	Cifras sobre el reciclaje de materiales manejados por la compañía 28
Tabla 2.2	Formato de evaluación del desempeño originalmente utilizado por la empresa 36
Tabla 3.1	Plantilla de personal 40
Tabla 3.2	Resultados del cuestionario aplicado al personal que evalúa (niveles que ejercen dirección) 54
Tabla 3.3	Resultados del cuestionario aplicado al personal evaluado (subordinados que no ejercen dirección alguna) 55
Tabla 3.4	Relación entre las preguntas del cuestionario aplicado al personal que evalúa y del aplicado al personal evaluado 56
Tabla 4.1	Matriz comparativa de los métodos de evaluación del desempeño 63
<b>FIGURAS</b>	
Figura 1.1	Ejemplo del método de escala continua 11
Figura 1.2	Ejemplo del método de escala discontinua 11
Figura 2.1	Organigrama general de la empresa 31
Figura 2.2.	Organigrama del área de recursos humanos 32
Figura 2.3	Sistema de evaluación del desempeño actual de la empresa 35
<b>GRÁFICOS</b>	
Gráfico 3.1	Cuestionario aplicado al personal que evalúa (niveles que ejercen dirección) 44
Gráfico 3.2	Cuestionario dirigido al personal evaluado (subordinados que no ejercen dirección alguna) 50
Gráfico 3.3	Resultados globales del cuestionario aplicado al personal que evalúa (niveles que ejercen dirección) 55
Gráfico 3.4	Resultados globales del cuestionario aplicado a niveles que no ejercen dirección alguna 56

## **RESUMEN**

La presente tesis trata sobre sistemas de evaluación del desempeño aplicados tanto a la conducta laboral como a objetivos; estos sistemas de evaluación del desempeño involucran una serie de puntos que le dan el carácter de sistema, esto es, una serie de elementos interrelacionados que conformados como unidad convergen en un todo (el cual finalmente es el sistema).

La evaluación del desempeño en un sentido lato involucra el establecer parámetros o lineamientos sobre los cuales se va a comparar el desempeño del trabajador y posteriormente obtener una calificación; pero esto no termina aquí, porque lo que se pretende es mejorar el sistema, esto es, el ciclo se reinicia mejorando el sistema y tratando de obtener cada vez que esto ocurre mejores resultados. Esto va de la mano con lo establecido en los elementos del proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar), en cuyo caso se planea, se organizan los recursos, se dirigen los esfuerzos (hablando de la ejecución de los planes como tal) y se miden los resultados (control) para corregir desviaciones y replantear todo para una mejora continua.

El trabajo presenta una problemática referente a una empresa productora de alimentos cuya capacidad de producción es inmensa (produce economías de escala), por lo que abarata sus costos, lo cual le da ventaja competitiva con respecto a otras empresas de la misma industria, no obstante dicha empresa ha crecido de manera descontrolada, calificándose ella misma como eficiente sin que haya parámetros internos que sustenten esta aseveración.

## **ABSTRACT**

This thesis is about performance evaluation systems applied to both work behavior as targets, these systems performance assessment involving a number of points that give the character of the system, ie, a set of interrelated elements that formed as converge into a whole unit (which is ultimately the system.)

Performance evaluation in a broad sense involves the set parameters or guidelines on which to compare the worker's performance and then get a rating, but this does not end here, because the aim is to improve the system, ie the cycle begins to improve the system and trying to get every time this happens, the better. This goes hand in hand with the provisions of the elements of the management process (planning, organizing, directing and controlling), in which case you plan, organize resources, efforts are directed (talking about the implementation of the plans as such) and measured results (control) to correct errors and rethink everything for continuous improvement.

The work presents a problem concerning a food company whose production capacity is immense (produce economies of scale), so that lowers their costs, which gives it competitive advantage over other companies in the same industry, however the company has grown out of control, qualifying herself as efficiently without any internal parameters to support this assertion.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene el objetivo de proponer un sistema de evaluación del desempeño en la dirección de recursos humanos acorde a las necesidades de una empresa productora de alimentos. Se ha denominado propuesta debido a que su implementación conllevaría a una serie de aspectos no controlables de los cuales se citan únicamente dos: el primero consiste en que la decisión de que se implemente el sistema propuesto corresponde únicamente al personal autorizado para tal efecto por parte de la empresa; el segundo tiene que ver con que, en caso de que se autorice dicho sistema hay que considerar los tiempos que facilitaría la empresa para llevar a cabo su ejecución; amén de lo anterior, una vez ejecutado el sistema de evaluación del desempeño se tendrían que evaluar los resultados del mismo y esto implicaría mucho tiempo, lo cual no es posible llevar a la realidad debido a que la presente tesis tiene un plazo de entrega.

La problemática que menciona el Director de Recursos Humanos de la empresa, consiste en una serie de inconsistencias en la aplicación de su sistema de evaluación del desempeño, por tal motivo, el planteamiento del problema lleva por título: **“Deficiencias en la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño en la Dirección de Recursos Humanos de una Empresa Productora de Alimentos”**; lo anterior debido a que la empresa cuenta con un sistema de evaluación del desempeño el cual se ha ido difuminando a través del tiempo (según lo dicho por el propio Director de Recursos Humanos de ésta empresa y lo cual se dilucida en el capítulo III de éste proyecto).

El primer capítulo aborda los fundamentos teóricos sobre la evaluación del desempeño esto no es otra cosa más que el marco teórico en el cual se tocan temas dispuestos de forma ordenada y lógica para una mejor comprensión de los mismos. En dicho material se podrán encontrar aspectos históricos de la evaluación, diferentes definiciones de evaluación del desempeño, los seis puntos que sugiere Milkovich considerar en toda evaluación del desempeño, las cuales son:

- |   |  |
|---|--|
| 1 Objeto de la evaluación del desempeño | 4 Encargado de evaluar el desempeño                    |
| 2 Desempeño a evaluar                   | 5 Periodicidad con la que se debe evaluar el desempeño |
| 3 Forma de evaluar el desempeño         | 6 Forma de comunicar la evaluación del desempeño       |

Cabe mencionar que el marco teórico descansa sobre estos seis puntos. Finalmente, dentro de los fundamentos teóricos se considera a la tecnología en la evaluación del desempeño y los costos que de ella se derivan.

El capítulo dos considera aspectos generales de la empresa tales como: datos generales, filosofía (misión, visión y valores), actividades que realiza la empresa, procesos productivos y certificaciones, estructura organizacional y el sistema de evaluación del desempeño actual de la empresa.

El capítulo tres tiene por objeto mostrar el proceso de investigación aplicado en la empresa, en él se exponen aspectos tales como: técnicas y herramientas de investigación, forma en que se procesa la información, etc.

Finalmente en el capítulo cuatro se está en posibilidades de recomendar un sistema de evaluación del desempeño ad hoc a las necesidades de la empresa; dicho sistema se desglosa de la siguiente forma: Políticas y reglas, diagrama de flujo, formatos a utilizar dentro del sistema de evaluación del desempeño (formatos de evaluación, formatos de estímulos y recompensas, necesidades de capacitación, resumen de calificaciones, etc.) y por último instructivos de los formatos.

## CAPÍTULO I.- FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El presente capítulo expone los seis puntos básicos a considerar para implementar un sistema de evaluación del desempeño; asimismo, se toma en cuenta el aspecto tecnológico dentro de la evaluación del desempeño (software ofrecido en el mercado para calificar el desempeño) y finalmente algunos rubros que se consideran dentro de los costos para implementar la evaluación del desempeño.

### 1.1.- Aspectos generales de la evaluación del desempeño

La evaluación de las personas data desde que existe el hombre, sólo que ésta en sus inicios se da de manera empírica e informal.

El inicio de la formalidad en la evaluación del desempeño según Boyle Matthew se da en 1842, cuando el Congreso estadounidense aprobó una ley que obligaba al gobierno de Estados Unidos a hacer revisiones anuales del desempeño de sus empleados. Luego, estas prácticas se extendieron a organizaciones grandes y pequeñas en los sectores público y privado.<sup>1</sup>

Frederick W. Taylor planteó tres puntos que pueden considerarse el inicio de la evaluación de los individuos de manera sistematizada:<sup>2</sup>

- a) Seleccionar los mejores hombres para el trabajo
- b) Instruirlos en métodos más eficientes y movimientos económicos a aplicar en el trabajo.
- c) Conceder incentivos en forma de salarios más altos, para los mejores trabajadores.

De manera paralela, existieron ciertos personajes que comenzaron a investigar el aspecto psicológico del hombre para determinar la conducta humana; de esta serie de estudios, se da una amalgama de ideas entre la administración científica y la psicología, lo cual generó un producto final el cual se traduce en un robustecimiento de la evaluación del desempeño que sienta las bases para la generación de una diversidad de técnicas que se utilizan en la actualidad atendiendo a las necesidades particulares de cada organización.

Tal robustecimiento coadyuva a que surja el término llamado administración del desempeño, del cual Allan Mohrman dice que involucra el establecimiento de metas, selección y colocación de trabajadores, la evaluación del desempeño, la compensación, capacitación y desarrollo, y la administración de carrera; es decir, todo el proceso de personal.<sup>3</sup>

Del mismo modo, el extenso estudio del presente tema ha dado como resultado una gran gama de nombres a la evaluación del desempeño, de los cuales Jaime A. Grados destaca los siguientes:<sup>4</sup>

- |                                |  |
|--------------------------------|--|
| - Calificación de la actuación | - Evaluación de la actuación                 |
| - Calificación del desempeño   | - Reporte de desarrollo                      |
| - Apreciaciones del empleado   | - Medición del desempeño                     |
| - Registro de ejecución        | - Programa de evaluación de recursos humanos |

---

<sup>1</sup> Boyle Matthew, "Performance Reviews: Perilous Curves Ahead", Fortune 143, núm 11, 28 de mayo de 2001, pp. 187.

<sup>2</sup> Grados Jaime A., Beutelspacher Otto, Castro Marco Antonio, "Calificación de méritos", Ed. Trillas, México 2002, 5ª Ed. Pág. 11.

<sup>3</sup> Mohrman Allan, Jr. y Albers-Mormon Susan, "Performance Management Is Running the Business," en Compensation and Benefits Review (Julio-agosto de 1995), Pág. 69.

<sup>4</sup> Grados, op. Cit. P. 15.

Una vez expuesto lo anterior, se está en posibilidades de proporcionar algunas definiciones de la evaluación del desempeño, de las cuales tenemos las siguientes:

- *“Proceso para evaluar formalmente la conducta laboral y proporcionar retroalimentación en la cual puedan hacerse ajustes, contribuye con la administración de la empresa pues permite a una organización mantener su productividad y optimizar sus recursos humanos” (Arena, 2000).*<sup>5</sup>
- *“Proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo”.*<sup>6</sup>
- *“Proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo”.*<sup>7</sup>

Según Jaime A. Grados, el desempeño puede evaluarse en tres momentos, cuando el trabajador está aprendiendo la tarea, cuando realmente está en el trabajo y cuando se hacen pruebas de simulación.<sup>8</sup>

Se puede decir que la evaluación del desempeño como tal, queda comprendida en su totalidad dentro de los siguientes puntos:<sup>9</sup>

- |   |  |
|---|--|
| 1 Objeto de la evaluación del desempeño | 4 Encargado de evaluar el desempeño                    |
| 2 Desempeño a evaluar                   | 5 Periodicidad con la que se debe evaluar el desempeño |
| 3 Forma de evaluar el desempeño         | 6 Forma de comunicar la evaluación del desempeño       |

#### **1.1.1.- Objeto de la evaluación del desempeño**

Jaime A. Grados cita que hay dos finalidades, una de tipo psicosocial y otra de tipo administrativo:<sup>10</sup>

- **Psicosocial.-** Conocer la conducta y rendimiento del trabajador, analizando sus cualidades, deficiencias, necesidades, logros, insatisfacciones; conocerlos individualmente y en grupo con el objeto de lograr la realización del individuo y su adaptación plena a la empresa.
- **Administrativo.-** Empleo en acciones manejadas por el departamento de personal de la empresa, tales como: selección de personal, justificar aumentos de sueldo, implementar políticas de personal, justificar movimientos internos en la compañía, capacitación, etc.

Objetivos de la evaluación del desempeño:<sup>11</sup>

- Da una base objetiva para establecer criterios que normen las políticas de personal.
- Identifica necesidades de capacitación y desarrollo de personal.
- Para ascensos.
- Conocer el grado de integración del personal con los intereses de la organización.
- Como factor importante en la planificación total de los recursos humanos.
- Conocer si su labor se encuentra en un nivel óptimo de eficiencia.
- Saber si sus características individuales, deseos, aspiraciones, etc., se toman en cuenta.
- Medio para obtener incentivos.

---

<sup>5</sup> *Ibíd.*, pág. P. 15.

<sup>6</sup> Milkovich George y Boudreau John W., “Human Resource Management”, Nueva York, Richard D. Irwin, 1994, p. 165.

<sup>7</sup> Certo Samuel, “Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment” Boston, Allyn & Bacon, 1994, Pág.280.

<sup>8</sup> Grados, op. Cit. P. 11.

<sup>9</sup> Milkovich, op. cit. P. 166.

<sup>10</sup> Grados, op. Cit. P. 17 - 18.

<sup>11</sup> *Ibíd.*, pág. P. 18 - 19.

- Como base para realizar análisis imparciales sobre aumentos de sueldo, ascenso, reajustes de personal, transferencias, etc.
- Como medio para asegurarse de que los trabajadores están laborando para conseguir metas que interesan a la organización más que al trabajo individual.
- Para propiciar una comunicación adecuada con el subordinado.

George Bohlander a su vez menciona otra serie de objetivos que enriquecen la información presentada, los cuales son:<sup>12</sup>

- Documentar decisiones del personal que puedan dar como resultado acciones legales.
- Decidir la retención o separación del personal.
- Validar los criterios de selección.

Finalmente, Douglas McGregor menciona que la evaluación del desempeño permite comunicar a los empleados qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, habilidades o conocimientos.<sup>13</sup>

### **1.1.2.- Desempeño a evaluar**

Para Lynda J. Segall, la evaluación del desempeño debe considerar lo siguiente:<sup>14</sup>

1. La evaluación abarca el desempeño en el cargo ocupado, y el alcance de metas y objetivos.
2. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas distintas.
3. La evaluación debe ser aceptada tanto por el evaluador como por el evaluado.
4. La evaluación del desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia.

Los criterios de evaluación del desempeño que sugiere considerar Jaime A. Grados son:<sup>15</sup>

1. Datos de producción.- Útiles en ambientes industriales (actividades manuales y de rutina).
2. Datos personales.- Cuantitativos tales como: número de quejas, accidentes, ausencias en el trabajo, etc.
3. Datos de juicio.- Opiniones del supervisor o compañeros de trabajo, sobre la eficiencia de un trabajador.

Una vez identificado qué desempeño se va a evaluar, debemos también considerar una serie de problemas que se pueden suscitar en el ejercicio de la evaluación del desempeño, de los cuales Patricia Evres nos comparte los siguientes:<sup>16</sup>

- Preparación inadecuada del gerente.
- El empleado no tiene objetivos claros al inicio del periodo de desempeño.
- El gerente puede no observar el desempeño o no tener toda la información.
- Los estándares de desempeño pueden no ser claros.

<sup>12</sup> Bohlander George, Snell Scott, "Administración de Recursos Humanos", Ed. Cengage, México 2008, 14ª Ed. Pág. 349

<sup>13</sup> McGregor Douglas, "An Uneasy Look at Performance Appraisal", Harvard Business Review, septiembre-octubre de 1972, Pp. 133-134.

<sup>14</sup> Segall Linda J., "Kiss appraisal Woes Goodbye", Supervisory Management, 34, Diciembre de 1989, Pp. 23-25.

<sup>15</sup> Grados, op. Cit. P. 12.

<sup>16</sup> Evres Patricia, "Problems to avoid during performance evaluations", air conditioning, Heating & refrigeration news 216, núm. 16, 19 de agosto de 2002, pp. 24-26.

- Inconsistencia en las evaluaciones entre supervisores u otros evaluadores.
- Evaluar la personalidad en lugar del desempeño.
- El efecto halo, el efecto de contraste u otros prejuicios de percepción.
- Lapsos inapropiados (demasiado cortos o demasiados largos).
- Demasiado énfasis en el desempeño inusual.
- Evaluaciones infladas porque los gerentes no quieren manejar “malas noticias”.
- Lenguaje subjetivo o vago en las evaluaciones escritas.
- Las políticas de la organización o relaciones personales nublan los juicios.
- El gerente no está capacitado para evaluar o dar retroalimentación.
- No hay seguimiento ni coaching después de la evaluación.
- Exceso de formatos para llenar.

Sería erróneo señalar que Patricia Evres ha citado en su totalidad a la serie de problemas que podemos encontrar en la evaluación del desempeño; por ello resulta pertinente abundar en este tema. Debido a lo anterior se extrajeron las siguientes problemáticas en torno a la evaluación del desempeño, las cuales son manifestadas por George Bohlander, Chiavenato, Joaquín Rodríguez Valencia y Jaime A. Grados, respectivamente.

George Bohlander menciona los siguientes problemas:<sup>17</sup>

- Falta de apoyo de la alta dirección.
- Hay poca discusión cara a cara entre el gerente y el empleado al que evalúa.
- Relación entre la descripción del puesto del evaluado y criterios de evaluación no clara.

Chiavenato por su parte menciona las siguientes dificultades:<sup>18</sup>

- Cuando las personas evaluadas perciben el proceso como injusto o tendencioso.
- Cuando la evaluación está basada en factores de evaluación que no conducen a nada.

Los desempeños ineficientes se pueden deber a aspectos fuera de control del empleado tales como:

- Errores en la información sobre análisis de puesto.<sup>19</sup>
- Errores en la concepción del puesto.<sup>20</sup>
- Factores como la familia, salud, aspectos financieros, etc.<sup>21</sup>

Jaime A. Grados menciona que existen una serie de errores comunes imputables a prejuicios o a la deficiente preparación del evaluador y del programa las cuales se citan a continuación:<sup>22</sup>

- **Tendencia central.**- Los evaluadores colocan la mayoría de las puntuaciones en un medio de la escala. Se puede deber a un pobre conocimiento de los empleados y el área de trabajo de éstos.
- **Efecto del halo.**- Es cuando una cualidad o comportamiento normal o circunstancial influye favorable o desfavorablemente en la apreciación de las demás cualidades. Ejemplo una

---

<sup>17</sup> Bohlander, op. Cit. P. 351.

<sup>18</sup> Chiavenato Idalberto, “Gestión de Talento Humano el nuevo papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones”, Ed. Mc Graw Hill, Colombia 2002, Pág. 200.

<sup>19</sup> Rodríguez Valencia Joaquín, “Administración Moderna de Personal. Fundamentos”, Ed. Thompson, México 2002, 6ª Ed., Pág. 328.

<sup>20</sup> Grados, op. Cit. P. 21.

<sup>21</sup> Ibíd., pág. P. 21 - 22.

<sup>22</sup> Ibíd., pág. P. 71 - 81.

persona considerada “dinámica”, y por tanto con alta calificación sobre “dinamismo”, también obtendría una alta calificación en confiabilidad, conocimiento del producto, etc.

- **Diferencias interdepartamentales.**- A menudo, las evaluaciones asignadas difieren de un departamento a otro. Tales divergencias pueden deberse a diferencias en las condiciones en que se efectúan los trabajos, pero lo más usual es que se trate de diferencias de interpretación, que pueden corregirse empleando puntuaciones típicas (resultados comparables) basadas en la desviación típica del conjunto.
- **Carencia de programas adecuados.**- Utilización de programas no hechos a la medida de las necesidades específicas de la empresa.
- **De deficiencia y contaminación.**- Es cuando se omiten elementos importantes de éxito en el puesto. Ejemplo, una descripción del puesto de una secretaria, en la que no se consideró “tratar con otros”.
- **De novedad.**- Es cuando un calificador permite que los eventos recientes influyan más que los anteriores en una calificación de desempeño. Ejemplo, un empleado que generalmente llega a tiempo pero que se presenta una hora tarde a trabajar el día anterior al que se haga la evaluación del desempeño. Se califica bajo en “puntualidad” porque el único incidente de retraso opaca su puntualidad usual.
- **De indulgencia.**- Los calificadores tienden a utilizar su propio conjunto de normas al emitir juicios de evaluación del desempeño. Algunos calificadores son indulgentes o “fáciles” y otros se clasifican como “difíciles”. Cuando un calificador es severo, comete errores de indulgencia negativa, mientras que los benévolo cometan el error de indulgencia positiva.
- **De contraste y de similitud.**- Un calificador juzga de manera opuesta al modo como se percibe a sí mismo. Si se considera muy sincero, calificará a otros de manera más baja que lo normal en la dimensión de “sinceridad”. En el error de similitud, el examinador califica a otras personas del mismo modo como se percibe a sí mismo.
- **De proximidad.**- Deriva del modo como se sitúan los conceptos en el impreso de calificación. Si el concepto precedente era un rasgo en el cual el individuo tenía una calificación muy favorable, el calificador tenderá a hacer que su respuesta favorable “pase” al concepto siguiente de la lista. Esto es, una calificación del concepto siguiente ligeramente más alta que la que podría darse de otro modo, esto también se da a la inversa. Para reducir el error de proximidad se debe contar con varias formas distintas de la escala de calificación, incluyendo reactivos en orden diferente en cada forma.
- **Prejuicios.**- Obstáculo a vencer para no desvirtuar los objetivos

Prejuicios del evaluador:

- **Inseguridad.**- El evaluador conoce poco sobre el procedimiento y no se siente capaz de calificar.
- **Temor.**- Si da puntuaciones bajas, siente que podría perder su posición, ya que existe cierta identificación con el empleado.
- **Duda.**- El evaluador no está convencido de la bondad del programa.

Jilly Welch, recomienda que las evaluaciones del desempeño cumplan con los siguientes lineamientos legales:<sup>23</sup>

1. Relacionarse con estándares de desempeño desarrollados mediante el análisis de puestos.
2. Comunicar por escrito normas del desempeño a empleados y a sus estimadores.
3. Contar con un estándar mensurable para comparar el comportamiento del empleado.
4. Enseñar a los supervisores a usar de manera adecuada el instrumento para calificar.
5. Analizar las evaluaciones con los empleados y ofrecer asesoría correctiva para mejorar el desempeño deficiente.
6. Establecer un proceso que permita a empleados expresar su desacuerdo con la evaluación.

### **1.1.3.- Forma de evaluar el desempeño**

Antes de llevar a cabo la evaluación del desempeño Jaime A. Grados sugiere considerar los siguientes aspectos:<sup>24</sup>

1. Estudiar los sistemas y programas existentes, antecedentes y resultados obtenidos de otras organizaciones del mismo ramo.
2. Determinar qué tipo de programa se adapta más a las necesidades detectadas.
3. Solicitar la colaboración de uno o más especialistas.
4. Informar de los planes a la dirección o gerencia general, y obtener su aprobación para la programación de incentivos y posibles cambios en las políticas de personal.
5. Discutir y seleccionar el sistema de evaluación más idóneo.
6. Estructurar el programa.
7. Ponderar las características a evaluar, puntos generales y aspectos que se considerarán a nivel departamental.
8. Elaborar formatos de concentración de datos, así como escalas para evaluación de diferentes niveles jerárquicos.
9. Visualizar obstáculos y puntos de apoyo
10. Calcular presupuesto y fechas, de manera tentativa.
11. Verificar cuáles son los recursos materiales y humanos con que se cuenta
12. Diseñar criterios iniciales.

Asimismo es necesario efectuar una campaña que garantice una comunicación interna efectiva y utilizar todos los medios de difusión con que se cuenta, tales como:<sup>25</sup>

- Cartelones
- Juntas interdepartamentales
- Circulares
- Mesas redondas
- Conferencias
- Instructivos para empleados, para jefes de departamento, etc.

Rodríguez Valencia cita a Thompson y a Dalthon, quienes mencionan que hay que evitar diseñar un sistema de evaluación demasiado robusto que pretenda cubrir todas las necesidades de la empresa, ya que no es práctico ni adecuado.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> Welch Jilly, "Intel Faces Fight over Termination Quotas", People Management 3, núm. 13, 26 de Junio de 1997, P. 9.

<sup>24</sup> Grados, op. Cit. P. 66.

<sup>25</sup> Ibíd., pág. 69.

<sup>26</sup> Rodríguez, op. Cit. P. 350.

Para implantar la evaluación del desempeño se requiere:<sup>27</sup>

1. Garantizar que exista un clima laboral de respeto y confianza entre las personas.
2. Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definan metas de trabajo.
3. Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
4. Crear un propósito de dirección, futuro y mejora continua de las personas.
5. Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.
6. Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basado en juicios.

Gary Dessler recomienda también:<sup>28</sup>

1. Establecer normas de trabajo.
2. Evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas
3. Retroalimentar al empleado, para motivarle y eliminar deficiencias de su desempeño.

#### 1.1.4.- Encargado de evaluar el desempeño

Según Joaquín Rodríguez Valencia, las políticas de personal determinan quien aplicará la evaluación del desempeño.<sup>29</sup>

- **Auto evaluación.**- La persona a evaluar se califica con algo de control del supervisor directo.<sup>30</sup>
- **El gerente.**- Recursos Humanos proyecta, aplica, da seguimiento y controla el programa. Cada jefe de área aplica y desarrolla el plan en su área de acción.<sup>31</sup>
- **Equipo de trabajo.**- El equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno las medidas necesarias para mejorar.<sup>32</sup>
- **Retroalimentación de 360°.**- Hecha por elementos que tienen interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, colegas o compañeros de trabajo, subordinados, clientes internos y externos, proveedores. Los evaluadores contestan cuestionarios de la encuesta relativa a un individuo. Luego, sistemas computarizados reúnen esta retroalimentación en informes individuales, que se presentan al evaluado. Con frecuencia, estas personas son las únicas que reciben los informes completos. Después se reúnen con sus supervisores y, en ocasiones con sus subordinados, con miras a compartir información pertinente y elaborar un plan para mejorar en lo personal.<sup>33</sup>

#### Ventajas<sup>34</sup>

- Reúne datos de múltiples fuentes.
- Complementa iniciativas de calidad total.

<sup>27</sup> Chiavenato Idalberto, "Administración de Recursos Humanos el Capital Humano de las Organizaciones", Ed. Mc Graw Hill, 2007, Pág. 244.

<sup>28</sup> Dessler Gary, "Administración de Personal", Ed. Pearson Educación, México 2001, 8ª edición, P. 322 y 323.

<sup>29</sup> Rodríguez, op. Cit. P. 324.

<sup>30</sup> Ibíd., pág. 325.

<sup>31</sup> Chiavenato, op. Cit. 2007, Pág. 244.

<sup>32</sup> Chiavenato, op. Cit. 2007, Pág. 245.

<sup>33</sup> Dessler, op. Cit. P. 345 y 346

<sup>34</sup> Chiavenato, op. Cit. 2007, Pág. 246.

- La retroalimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y terceros puede aumentar el desarrollo personal del evaluado.

#### **Desventajas<sup>35</sup>**

- El sistema es administrativamente complejo porque debe combinar todas las evaluaciones.
- Las personas la pueden tomar a juego o se pueden coludir, invalidando así la evaluación de otras.

Martha Alles hace mención de la **técnica de 180 grados** la cual no es mencionada por ninguno de los otros autores citados en el presente marco teórico.

- **Evaluación de 180 grados.-** Se recomienda aplicar la evaluación de 180 grados como paso previo a la de 360 grados. El primer año de su implantación se sugiere aplicar la evaluación involucrando a jefes y pares sin incluir a subordinados. En el segundo año incorporar a los supervisados en la siguiente aplicación de la herramienta.<sup>36</sup>
- **Evaluación hacia arriba.-** El equipo evalúa cómo proporcionó el gerente los medios y recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos y cómo podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar los resultados.<sup>37</sup>
- **El órgano de Recursos Humanos.-** Utilizada en organizaciones conservadoras, aunque está siendo abandonada por su carácter centralizador extremo, monopolizador y burocrático.<sup>38</sup>
- **Comisión de evaluación del desempeño.-** Participan evaluadores de diversas funciones operacionales de la empresa, bajo coordinación del área de Recursos Humanos.<sup>39</sup>

#### **1.1.5.- Métodos de evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño no puede aplicarse por igual a cada nivel jerárquico de la organización, ya que cada nivel tiene sus diferencias; es por ello que el sistema de evaluación del desempeño debe diseñarse de forma tal que considere el nivel jerárquico al cual está enfocado, sea este un nivel estratégico, táctico u operativo.

Hay que destacar que los métodos de evaluación del desempeño son procedimientos que nos permiten obtener información y tomar decisiones para mejorar el desempeño humano en las organizaciones.

**Sistemas de comparación.-** Dentro de los métodos de evaluación más comunes tenemos a los sistemas de comparación, que incluyen a los sistemas de **alineamiento, de comparación por pares y de distribución forzosa**. Estos sistemas son los más simples que existen, no obstante sirven de punto de partida para que el lector pueda observar el incremento en el nivel de complejidad de los sistemas que se mencionan más adelante.<sup>40</sup>

**Los métodos de alineamiento** son aquellos en los cuales el comité o el encargado del procedimiento, una vez que ha determinado las características por evaluar, lista por orden a todos los individuos de

---

<sup>35</sup> Ibid., pág. 246.

<sup>36</sup> Alles, op. Cit. P. 279.

<sup>37</sup> Chiavenato, op. Cit. 2002, Pág. 203.

<sup>38</sup> Ibid., pág. 204.

<sup>39</sup> Rodríguez, op. Cit. P. 325.

<sup>40</sup> Grados, op. Cit. P. 29.

acuerdo al factor a calificar, partiendo del más útil al menos útil. La operación se repite con cada una de las características en forma separada.<sup>41</sup>

**Tabla 1.1. Ventaja y desventaja del método de alineamiento<sup>42</sup>**

Ventaja	Desventaja
Sencillo	Cuando se evalúan características cualitativas, los individuos quedan calificados en diferente nivel a pesar de que en ocasiones obtienen la misma calificación.

Con respecto a los **métodos de comparación pareada o por pares** se realizan una lista de empleados de un departamento o sección por cada característica. Antes de realizar el listado se lleva a cabo una comparación entre cada individuo con respecto a otro, hasta que se ha comparado a cada uno de los elementos que integran su área de trabajo. Será mejor aquél que reúna más características en relación con sus compañeros.<sup>43</sup>

**Tabla 1.2. Ventaja y desventaja del método de comparación pareada<sup>44</sup>**

Ventaja	Desventaja
Es sencillo	Requiere la formación de pares por cada factor, lo que a menudo es poco práctico

Para finalizar estos métodos de evaluación que cuentan con un alto grado de subjetividad, tenemos a la **distribución forzada**, la cual se basa en el principio de la curva normal de Gauss. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría.<sup>45</sup>

**Tabla 1.3. Ejemplo del método de distribución forzada aplicado a 10 subordinados.<sup>46</sup>**

Parámetro de clasificación: desempeño global

10% superior	20%	40% Intermedio	20%	10% Inferior
A. Gómez	V. Suárez	S. García	C. Zapata	A. Blanco
	M. Rendón	F. Treviño	B. de la Hoz	
		R. Ricalde		
		E. Miranda		

El parámetro utilizado en el cuadro es el desempeño global, aunque los empleados podrían haberse clasificado también de acuerdo con indicaciones de cifras de ventas, control de costos, etc. Dado que el método requiere que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que los menos favorecidos se consideren injustamente evaluados.<sup>47</sup>

**Tabla 1.4. Ventajas y desventajas del método de distribución forzada<sup>48</sup>**

Ventajas	Desventajas
Se aprecian diferencias relativas entre empleados	Es necesario que el grupo a calificar sea grande.
Eliminan distorsiones de tendencia central, así como el excesivo rigor o tolerancia.	Los factores personales y acontecimientos recientes son fuentes potenciales de distorsión.

<sup>41</sup> Ibid., pág. 29.

<sup>42</sup> Ibid., pág. 29.

<sup>43</sup> Ibid., pág. 30 y 31.

<sup>44</sup> Ibid., pág. 31.

<sup>45</sup> Ibid., pág. 32.

<sup>46</sup> Ibid., pág. 32.

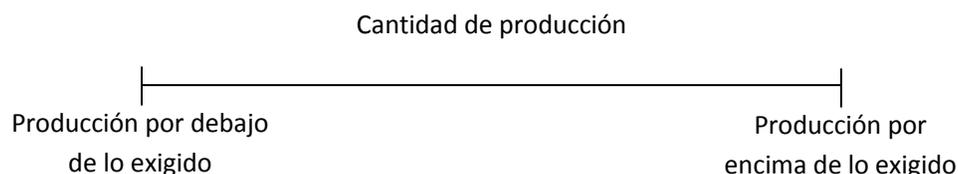
<sup>47</sup> Ibid., pág. 33.

<sup>48</sup> Ibid., pág. 33.

**Sistemas de escalas.-** Jaime A. Grados presenta otra clasificación de sistemas, los cuales son conocidos como sistemas de escalas, y que a su vez se clasifican en escalas continuas y discontinuas. Los sistemas de escalas son aquellos en los que el individuo es valorado con base a una escala donde existe un grado mínimo y otro máximo. Este tipo de sistema dista de los métodos de comparación ya que en estos últimos, se contrasta a un trabajador con respecto de otro.<sup>49</sup>

Las escalas continuas reciben este nombre cuando el paso de un grado a otro de la misma característica se efectúa de manera imperceptible. Esto permite que exista flexibilidad en los juicios, aunque tiene la desventaja de que es muy difícil que el calificador logre una precisión máxima en sus juicios, pues los grados no tienen divisiones que ayuden a una mejor apreciación.<sup>50</sup>

**Figura 1.1. Ejemplo del método de escala continúa<sup>51</sup>**



Las escalas discontinuas reciben tal nombre debido a que cuentan con divisiones verticales cuya finalidad es integrar unos cuantos grados. De tal forma que dichas divisiones ocasionan que el paso de un grado a otro sea brusco.<sup>52</sup>

Chiavenato dice que las escalas discontinuas son aquellas cuya posición de sus marcas se ha establecido y descrito previamente, el evaluador escogerá una de ellas para valorar el desempeño del evaluado.<sup>53</sup>

**Figura 1.2. Ejemplo del método de escala discontinua<sup>54</sup>**



**Tabla 1.5. Ventajas y desventajas del método de sistemas de escalas<sup>55</sup>**

Ventajas	Desventajas
Fácil de comparar los resultados de varios empleados	Lleva al efecto de halo
Fácil retroalimentación de datos al evaluado	Presenta resultados blandos o exigentes de los subordinados

**Sistemas de listas de verificación.-** Berkshire menciona que las listas de verificación neutralizan los efectos de halo, la subjetividad y proteccionismo del método de escalas gráficas, al tiempo que permite resultados de evaluación más objetivos y válidos.<sup>56</sup>

<sup>49</sup> Ibid., pág. 33 y 34.

<sup>50</sup> Ibid., pág. 34.

<sup>51</sup> Ibid., pág. 34.

<sup>52</sup> Ibid., pág. 35.

<sup>53</sup> Chiavenato, op. Cit., 2007, Pág. 250.

<sup>54</sup> Ibid., pág. 250.

<sup>55</sup> Ibid., pág. 253.

Jaime A. Grados argumenta que consiste en ubicar una serie de afirmaciones en las que su planteamiento evite el dolo o preferencia de los calificadores. El diseño debe ser tal que el supervisor no se dé cuenta exacta del valor de la calificación que está otorgando. Para dicho autor existen dos clases de listas verificables a saber:<sup>57</sup>

**Ponderadas.-** Listas formadas por afirmaciones que califican el trabajo del empleado. Es necesario contar con técnicas eficientes, pues requiere emplear estadísticas y técnicas psicológicas para la estructuración de las frases, que se colocan indistintamente en la lista verificable sin anotar en ésta el peso o calificación. Al finalizar, la lista deberá contener entre 25 y 100 frases.<sup>58</sup>

**Tabla 1.6. Ejemplo del método por listas de verificación ponderadas<sup>59</sup>**

No.	FACTORES PERSONALES DEL EMPLEADO EN EVALUACIÓN PROFESIONAL	SI	NO
1	¿Posee conocimientos suficientes para el desempeño del cargo?		
2	¿Usualmente es alegre y sonriente?		
3	¿Tiene experiencia en el servicio que está ejecutando?		
4	¿Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas?		
5	¿Conoce informaciones y procesos de producción que no deben llegar a terceros?		

**De preferencia.-** Formadas por frases reunidas en grupos de cuatro (tetras), y en cada grupo hay dos frases de orientación favorable y desfavorable que considere, describen mejor al calificado. Se fuerza al calificador a que actúe en forma definida y no ambiguamente.<sup>60</sup>

Existen dos formas de composición de las frases:<sup>61</sup>

- a) Bloques formados por frases de significado positivo y negativo.
- b) Bloques formados por frases de significado positivo.

En el primero, el evaluador puede distorsionar el resultado localizando frases que cuenten posibles puntos. El segundo evita la distorsión.

**Tabla 1.7. Ventajas y desventajas del método de listas de verificación<sup>62</sup>**

Ventajas	Desventajas
Resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales	Elaboración compleja, exige un planeamiento riguroso y largo
No exige preparación intensa de los evaluadores	Discrimina a empleados buenos, medios y débiles, sin mayor información
Aplicación sencilla	No práctico para desarrollo de R. Humanos

<sup>56</sup> Berkshire, J.R. y HIGHLAND R.W. "Forced-Choice Performance Rating: A. Methodological Study", Personnel Psychology, 1953, núm 6, pp. 355.

<sup>57</sup> Grados, op. Cit. P. 41-43.

<sup>58</sup> *Ibíd.*, pág. 41.

<sup>59</sup> *Ibíd.*, pág. 42.

<sup>60</sup> *Ibíd.*, pág. 43.

<sup>61</sup> *Ibíd.*, pág. 43.

<sup>62</sup> *Ibíd.*, pág. 46.

**Tabla 1.8. Ejemplo del método de lista de verificación de preferencia<sup>63</sup>**

**MARQUE CON UNA "X" SÓLO DOS DE LAS SIGUIENTES FRASES. LA PRIMERA DEBE SER LA QUE DESCRIBA MEJOR AL INDIVIDUO A QUIEN SE ESTÁ CALIFICANDO (X<sub>1</sub>), Y LA SEGUNDA, LA QUE MENOS SE ASEMEJE AL COMPORTAMIENTO O CAPACIDAD DEL MISMO (X<sub>2</sub>).**

a) Cuenta con capacidad para actuar en situaciones de urgencia	
b) Por lo general, no plantea buenas ideas	
c) Usualmente logra alcanzar las metas que se propone	
d) Cuando está bajo presión, se confunde y se bloquea	

**Escalas de calificación basadas en el comportamiento (conducta).**- El diseño se parece al de escalas gráficas en que califican características de los empleados usando escalas cuantitativas. Las escalas se basan más en descripciones de comportamientos específicos que en términos ambiguos.<sup>64</sup>

A partir de descripciones de buen y mal rendimiento, proporcionados por los supervisores, los evaluadores agrupan los datos en categorías relacionadas con el desempeño, como conocimientos de los empleados, relaciones con los clientes, etc. Casi siempre se elabora de una escala del 1 al 7. La forma indica conductas específicas que se pueden utilizar para proporcionar y retroalimentar el desempeño al personal.<sup>65</sup>

**Técnica de evaluación de incidentes críticos.**- Mide la actuación del individuo basándose en incidentes críticos, mediante registros de actuación en un tiempo determinado. Toma en cuenta incidentes a favor e incidentes en contra, con lo que se hará una evaluación para determinar qué tipo de incidentes predominan a fin de asignar la calificación pertinente al individuo.<sup>66</sup>

Rodríguez Valencia menciona que los hechos críticos son acciones del empleado que hacen que su desempeño sea notablemente efectivo o inefectivo. Los registra el supervisor durante el periodo de evaluación de cada subordinado. Los incidentes registrados, incluyen una breve explicación de lo que sucedió. Además, el evaluado puede opinar sobre las circunstancias del incidente.<sup>67</sup>

A continuación se presenta un ejemplo de acontecimientos críticos de un asistente de laboratorio, el cual fue obtenido de la obra de Jaime A. Grados.<sup>68</sup>

**INSTRUCCIONES: PARA CADA UNO DE LOS ASPECTOS SIGUIENTES REGISTRE LOS INCIDENTES ESPECÍFICOS DE CARÁCTER DESCOLLANTE QUE AFECTAN AL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO.**

Nombre del empleado: Rosario Sandoval    Periodo: de Febrero / 1º. Abril / 2010

Asistente de laboratorio

Nombre del evaluador: Q.F.B Guillermo Trujillo

<sup>63</sup> Ibíd., pág. 49.

<sup>64</sup> Hitt Michael A., Black J. Stewart, Porter Lyman W., "Administración", Ed. Pearson educación de México S.A. de C.V., 2006, Pág. 540 y 541.

<sup>65</sup> Rodríguez, op. Cit. P. 336.

<sup>66</sup> Grados, op. Cit. P.50.

<sup>67</sup> Rodríguez, op. Cit. P. 338.

<sup>68</sup> Grados, op. Cit. P.50.

### Control de riesgos y prevención de accidentes

**Feb. 16.** Advirtió que la puerta de emergencia estaba bloqueada y avisó al departamento de mantenimiento.

**Feb. 24.** Ayudó a extinguir un conato de incendio, que aunque era de pequeñas proporciones causó alarma

**Mar.18.** Abandonó el laboratorio dejando un mechero encendido en contra de las normas.

### Control de material de desecho

**Feb. 24.** Durante el conato de incendio protegió el material inflamable que se encontraba en el laboratorio.

**Tabla 1.9. Ventajas y desventajas del método por incidentes críticos<sup>69</sup>**

Ventajas	Desventajas
Evalúa el desempeño excepcionalmente bueno o excepcionalmente malo	No se ocupa de aspectos normales del desempeño
Método de fácil montaje y utilización	Falla por fijarse en pocos aspectos del desempeño. De ahí su carácter tendencioso y su parcialidad
Destaca aspectos excepcionales del desempeño. Las excepciones positivas deben ser realizadas y aplicadas, mientras que las excepciones negativas se deben eliminar o corregir	

Jaime A. Grados recomienda implementar tres etapas para el manejo de esta técnica:<sup>70</sup>

1. **Recolección de incidentes críticos.** Cada supervisor cita ejemplos de conductas positivas y negativas en el trabajo como pueda recordar.
2. **Establecimiento de escalas de incidentes.-** Los incidentes se presentan a expertos, que asignan valores de escala en cuanto al grado de conveniencia de cada incidente.
3. **Construcción de una escala de lista de verificación.-** Se construye una lista de verificación que incluye incidentes pertinentes para definir a los trabajadores como eficientes o deficientes.

**Métodos de investigación de campo.-** Para Joaquín Rodríguez Valencia, el procedimiento para llevar a cabo el presente método de evaluación del desempeño es el siguiente: Un analista de recursos humanos solicita al supervisor información sobre el rendimiento de cada empleado. Después el analista elabora una evaluación basada en esta información. La evaluación se envía al supervisor para que la revise, modifique, apruebe y analice con el empleado calificado. El analista registra la calificación en la forma específica de calificaciones.<sup>71</sup>

Chiavenato en su libro “Gestión del Talento Humano”, cita las siguientes ventajas de este método:<sup>72</sup>

- Implica responsabilidad de línea (el gerente evalúa) y función de staff (el DRH asesora) en la evaluación del desempeño.
- Hace énfasis en el mejoramiento del desempeño y en la consecución de resultados.

<sup>69</sup> Chiavenato, op. Cit. 2002, Pág. 209.

<sup>70</sup> Grados, op. Cit. P.51.

<sup>71</sup> Rodríguez, op. Cit. P. 341.

<sup>72</sup> Chiavenato, op. Cit. 2002, Pág. 208.

Asimismo, Chiavenato en su obra “Administración de Recursos Humanos”, abunda en las ventajas mencionando lo siguiente:<sup>73</sup>

- Permite ligarlo a la capacitación, plan de vida y carrera y demás áreas de actuación de la Administración de Recursos Humanos.
- Es uno de los métodos más completos de evaluación.
- Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y detecta causas de su comportamiento y fuentes de problemas.
- Propicia una relación provechosa con el especialista en evaluación, el cual ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para la evaluación de personal.

En contraste, las desventajas citadas por Chiavenato son las siguientes:<sup>74</sup>

- Lentitud del proceso provocada por la entrevista de uno en uno de los trabajadores subordinados al supervisor.
- Elevado costo de operación, por la actuación de un especialista en evaluación.
- Poca participación del evaluado, en la evaluación y en las medidas que se toman.<sup>75</sup>

**Método de evaluación en grupo.-** Un grupo de gerentes y jefes de departamento que conocen al empleado, incluyendo a su supervisor inmediato, se reúnen con un coordinador, que mantiene objetividad en la evaluación. Discuten la evaluación que ha sido preparada previamente por el supervisor, después de sostener una entrevista con el empleado respecto de los requisitos del puesto. Luego el supervisor tiene otra entrevista con el empleado, en la que comentan las normas, su desempeño y cualquier acción de desarrollo requerida para mejorar el desempeño de aquél. Mediante éste método es probable que el supervisor al discutir la evaluación en grupo, esto lo estimule a ser cuidadoso en su evaluación. El presente método es útil en organizaciones donde hay más de una autoridad de línea como en tiendas departamentales.<sup>76</sup>

**Una mezcla de métodos.-** A lo largo del presente trabajo, se han manejado una serie de técnicas que nos permiten evaluar el desempeño, pero ello no implica que deban ser aplicados estrictamente tal y como fueron diseñados, ya que se tiene la posibilidad de hacer una serie de combinaciones que contribuyan a ajustar los métodos a las necesidades de cada empresa. Por tal motivo, a continuación se presenta un ejemplo manejado por Martin Levy el cual consiste en evaluar el desempeño de gerentes de una línea aérea grande; cabe resaltar que se trata de una escala gráfica de estimaciones a la que se incluyen frases descriptivas para definir las características que se medirán. Asimismo, hay una sección para comentarios que permite al calificador anotar incidentes críticos.<sup>77</sup>

---

<sup>73</sup> Chiavenato, op. Cit., 2007, Pág. 259

<sup>74</sup> *Ibíd.*, pág. 259.

<sup>75</sup> Chiavenato, op. Cit. 2002, Pág. 208.

<sup>76</sup> Rodríguez, op. Cit. P. 342.

<sup>77</sup> Martin Levy, “Almost-Perfect Performance Appraisals,” en *Personnel Journal*, vol. 68. Núm. 4 (abril de 1989), Págs. 76-83.

**Tabla 1.10. Ejemplo de una mezcla de métodos<sup>78</sup>**

<b>HABILIDAD PARA PLANIFICAR. Grado en que la persona que ocupa el puesto:</b>	<b>Código de calificaciones</b>	<b>(MARQUE UNA)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluó y estableció prioridades para el área de resultados.</li> <li>- Diseño planes realistas, a corto y largo plazos.</li> <li>- Formuló calendarios factibles.</li> <li>- Anticipo posibles problemas y obstáculos para alcanzar los resultados requeridos.</li> </ul>	1	Excede ampliamente los requisitos	
	4	Por lo general cumple con los requisitos	
	3	Cumple cabalmente con los requisitos	
	2	Por lo general supera los requisitos	
	5	No cumple con los requisitos	

Comentarios:

<b>HABILIDAD PARA ORGANIZAR. Grado en que la persona que ocupa el puesto:</b>	<b>Código de calificaciones</b>	<b>(MARQUE UNA)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agrupó las actividades para el aprovechamiento óptimo del personal y los recursos materiales a efecto de alcanzar las metas.</li> <li>- Definió con claridad las responsabilidades y los límites de autoridad de los subordinados.</li> <li>- Redujo al mínimo la confusión y las deficiencias en las operaciones de trabajo.</li> </ul>	3	Cumple cabalmente con los requisitos	
	2	Por lo general supera los requisitos	
	5	No cumple con los requisitos	
	1	Excede ampliamente los requisitos	
	4	Por lo general cumple con los requisitos	

Comentarios:

<b>HABILIDAD PARA CONTROLAR. Grado en que la persona que ocupa el puesto:</b>	<b>Código de calificaciones</b>	<b>(MARQUE UNA)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estableció procedimientos adecuados para estar informado del avance alcanzado por los subordinados en su trabajo.</li> <li>- Identificó desviaciones en el avance hacia las metas del trabajo.</li> <li>- Ajustó las desviaciones en el trabajo para asegurarse de que las metas establecidas fueran cumplidas.</li> </ul>	5	No cumple con los requisitos	
	4	Por lo general cumple con los requisitos	
	3	Cumple cabalmente con los requisitos	
	2	Por lo general supera los requisitos	
	1	Supera ampliamente los requisitos.	

Comentarios:

A continuación se presentan una serie de evaluaciones de mayor complejidad y que requieren mayor costo.

**Autoevaluaciones.-** Este método trata de eliminar la centralización de la evaluación por parte del jefe inmediato, esto es, busca que haya una mayor democracia en la evaluación del empleado y esto se pretende lograr a través de la propia evaluación del empleado con respecto a sus resultados obtenidos; una vez realizada la autoevaluación, esta tiene que ser validada por el jefe inmediato del empleado, por lo que en caso de discrepancias en la evaluación, esta se negocia entre ambos obteniendo un acuerdo que involucra una serie de compromisos. Dicha autoevaluación implica el uso de objetivos, lo cual permite detectar (con el uso de una serie de parámetros mensurables y comprobables) el estado que guarda el desempeño del trabajador. Lo anterior permite que haya documentación soporte que ampare los resultados del trabajador y que con esta información se retroalimente al trabajador con respecto a si alcanzó los objetivos o no. Como ventaja tenemos que la intervención del empleado en

<sup>78</sup> Ibíd., pág. 83.

su autoevaluación contribuye a que haya menos actitudes defensivas de su parte. En atención a lo anterior, se deben establecer una serie de objetivos e indicadores confiables.<sup>79</sup>

**Tabla 1.11. Ejemplo de una ficha de autoconcepto<sup>80</sup>**

**LAS INFORMACIONES AQUÍ PRESENTADAS SERÁN DE CARÁCTER ABSOLUTAMENTE RESERVADO. NI AÚN SU MISMO JEFE TENDRÁ CONOCIMIENTO DE ESTAS INFORMACIONES.**

NOMBRE: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

**EN ESTE CASO SE UTILIZA EL MODELO DEL MÉTODO DE FRASES DESCRIPTIVAS.**

No.	Factores personales del empleado en la evaluación profesional	Si	No
1	¿Posee conocimientos suficientes para el desempeño del cargo?		
2	¿Usualmente es alegre y sonriente?		
3	¿Tiene experiencia en el servicio que está ejecutando?		
4	¿Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas?		
5	¿Conoce información y procesos de producción que no deben llegar a terceros?		

**Administración por objetivos (APO).**- La autoevaluación nos da la pauta para citar a la administración por objetivos, la cual según Joaquín Rodríguez Valencia se basa en convertir objetivos de la organización en objetivos individuales. Cada empleado y su jefe establecen conjuntamente objetivos de desempeño para el futuro. Esos objetivos se basan en un acuerdo mutuo, son mensurables y permiten ajustar periódicamente la conducta para asegurar el alcance de los objetivos, en el caso de que puedan medir su progreso hacia ellos. Sin embargo, para adecuar sus esfuerzos, deben disponer de retroalimentación oportuna. Por otro lado, Rodríguez Valencia menciona que es necesario que los objetivos desciendan en cascada.<sup>81</sup>

Para Stone, el fijar objetivos en cascada consiste en lo siguiente:<sup>82</sup>

1. Establecer objetivos comienza en la cima con un enunciado claro y conciso del objetivo central de la empresa.
2. Se elaboran objetivos a largo plazo de la organización, con base en lo anterior.
3. Los objetivos a largo plazo, conducen al establecimiento de objetivos de rendimiento a plazo menor para la organización. Cuando se les une a un lapso específico, como un año, estos objetivos de rendimiento se convierten en la base como parte integral de los objetivos del director general y de los gerentes y subgerentes de área.
4. Se derivan objetivos para cada división o departamento principal.
5. Se establecen objetivos para las diversas unidades de las divisiones o departamentos principales.
6. El proceso sigue descendiendo por los niveles jerárquicos de la organización.

<sup>79</sup> Rodríguez, op. Cit. P. 345.

<sup>80</sup> Ibíd. pág. 345.

<sup>81</sup> Ibíd., pág. 344 y 346.

<sup>82</sup> Stone T.H., "An examination of six prevalent assumptions concerning performance appraisal", en Personnel Management, 1973, p. 408

La administración por objetivos tiene sus ventajas y desventajas como todo método de evaluación del desempeño, por lo que no hay que idealizarla como la panacea de todos los problemas derivados de un mal desempeño. En este sentido, Gary Dessler cita algunos problemas a evitar en la administración por objetivos, los cuales son:<sup>83</sup>

1. Establecer objetivos poco claros e imposibles de medir.
2. La APO consume mucho tiempo.
3. Establecer objetivos con el subordinado muchas veces es como una lucha crítica, en la cual usted presiona para obtener cuotas más altas y el subordinado presiona para conseguir unas más bajas.

**Tabla 1.12. Ejemplo de modelo de evaluación por resultados<sup>84</sup>**

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_ **PUESTO:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ **UNIDAD ORGÁNICA:** \_\_\_\_\_

**EVALUADO POR:** \_\_\_\_\_ **REVISADO POR:** \_\_\_\_\_

A. Evaluación resultados esperados	Resultados logrados	Conclusiones sobre resultados
<b>B. Síntesis de evaluación</b>		
Excede Sustancialmente <input type="checkbox"/>	Satisfactorio <input type="checkbox"/>	Por debajo <input type="checkbox"/>
Excede <input type="checkbox"/>	Satisfactorio por debajo <input type="checkbox"/>	Sustancialmente por debajo <input type="checkbox"/>

Los objetivos deben cumplir una serie de requisitos, los cuales imprimen objetividad y dotan de funcionalidad a los mismos. Sergio Hernández Rodríguez cita a George Morrissey quien a su vez señala algunos puntos a considerar para una correcta redacción de objetivos:<sup>85</sup>

1. Empezar con el infinitivo de un verbo de acción
2. Especificar el resultado clave que se va a conseguir
3. Especificar la fecha límite de su cumplimiento.
4. Especificar los costos máximos (dinero, horas-hombre, materiales).
5. Ser medible y verificable
6. Señalar solamente el “que” y el “cuando” y evitar los “porqué” y los “cómo”
7. Estar relacionado con los papeles y funciones del responsable y con las funciones y misiones de los niveles superiores

<sup>83</sup> Dessler, op. Cit. P. 334.

<sup>84</sup> Rodríguez, op. Cit. P. 348.

<sup>85</sup> Hernández Rodríguez Sergio, “Administración Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia”, Ed.Mc Graw Hill, México 2006, Pág. 150 y 151.

8. Ser fácilmente comprensibles para el que ejecuta la acción
9. Ser realista y alcanzable, pero, al mismo tiempo, presentar un reto.
10. Proporcionar la máxima utilidad sobre la inversión requerida en tiempo y recursos cuando se compara con otros objetivos que han sido alcanzados.
11. Ser consecuente con los recursos disponibles o previstos
12. Evitar o minimizar la doble responsabilidad para la ejecución, cuando se requiere un esfuerzo conjunto (evitar la dualidad de la responsabilidad)
13. Ser consecuente con las políticas y prácticas básicas de la organización.
14. Ser acordado voluntariamente tanto por el superior como por el subordinado sin presiones ni coacciones indebidas.
15. Registrarse por escrito, guardándose copia que debe ser revisada periódicamente tanto por el superior como por el subordinado.
16. Establecerse no sólo por escrito, sino también en discusiones entre superior y subordinado.

Asimismo, hay que tomar en cuenta que lo importante es que las metas no generen competencias insanas entre los empleados; por otro lado, se debe tratar de que el jefe coordine y propicie que las metas sean producto del trabajo en equipo. No obstante de los beneficios atribuidos a este método, hay quienes se oponen rotundamente a su implantación, tal es el caso de Edwards Deming, quien dice que la APO alimenta el comportamiento a corto plazo, aniquila la planificación a largo plazo, desarrolla miedo, derriba el trabajo en equipo, alimenta rivalidades y el politiquero. Deja a las personas desechas, sintiéndose inferiores, incapaces de trabajar durante varias semanas después de recibir su calificación; sin comprender por qué son inferiores. Adscribe a las personas de un grupo unas diferencias que pueden estar totalmente causadas por el sistema dentro del que trabajan.<sup>86</sup>

Con base a esto, se considera de suma importancia el que se mencionen los puntos de vista de este tipo de autores, ya sean críticas a favor o en contra, puesto que el encargado de implantar el sistema de evaluación del desempeño en la organización, debe considerar estas opiniones para diseñar un sistema que permita, sino erradicar totalmente estos problemas, si atenuarlos lo más que se pueda, o considerarlos dentro de la capacitación para concientizar a los evaluadores.

**Evaluaciones psicológicas.-** Su función es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas profundas, exámenes psicológicos, pláticas con supervisores y verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara, a continuación, una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras, que permiten predecir el desempeño futuro, a partir de estas evaluaciones se toman decisiones de ubicación y desarrollo conforme a la carrera profesional del empleado. Debido a que es un procedimiento costoso y lento, se reserva a empleados de mandos intermedios hacia arriba.<sup>87</sup>

**Centros de evaluación.-** Evalúa el potencial gerencial o de desarrollo del personal de la organización, los cuales son sometidos a dinámicas de grupo que están estructurados como una simulación de las situaciones ocupacionales que cotidianamente se viven en el puesto para el cual van a ser evaluados los empleados. Existen ejercicios con el fin de evaluar la capacidad de comunicación escrita y oral, en el que se pide tratar asuntos cotidianos de trabajo, como pueden ser memorandos, oficios, etc., Con el objeto de detectar qué personas desempeñan a un mejor nivel estas actividades. Cuando se evalúa la

---

<sup>86</sup> *Ibíd.*, pág. 288.

<sup>87</sup> Grados, op. Cit. P. 57 y 58.

capacidad de comunicación verbal, la meta es detectar qué persona es más apta para expresar con mayor fluidez y claridad sus ideas, así como su poder de persuasión para imponerlas y hacerlas respetar. Otros rasgos de conducta a evaluar son, el “impacto”, que es la impresión que causa el candidato en otras personas o bien “la ascendencia”, que es la capacidad de influir en otras personas; los evaluadores son los gerentes o jefes que trabajan, o van a trabajar con ellos.<sup>88</sup>

Algunos de los problemas relacionados con este método es que es costoso, requiere de instalaciones separadas y de varios evaluadores especializados. De acuerdo a lo anterior, la elección del método a utilizar se basa en el objetivo principal de la evaluación del desempeño.<sup>89</sup>

Alberto Fernández Caveda señala que el proceso de evaluación es un continuo que debe adaptarse permanentemente. Requiere elegir las técnicas más coherentes con la cultura y prácticas empresariales para que puedan ser entendidas y aplicadas correctamente.<sup>90</sup>

Martha Alles menciona que para llevar a cabo un programa de remuneraciones derivado al desempeño del individuo, es importante la fijación de objetivos, puesto que es el camino más simple para relacionar los resultados de la evaluación de desempeño con temas remunerativos, ya sean los importes fijos mensuales o quincenales, según las costumbres de cada país, o valores variables.<sup>91</sup>

## **1.2.- Periodicidad con la que se debe evaluar el desempeño y forma de comunicar la evaluación del desempeño**

En muchas organizaciones las evaluaciones del desempeño se llevan a cabo una vez por año, pero esto está cambiando. Más organizaciones están empezando a llevarlas a cabo cada seis e incluso cada tres meses. Un principio importante de la evaluación del desempeño es que la retroalimentación continua y el coaching del empleado deben ser actividades cotidianas positivas. La revisión anual o semestral del desempeño debe ser sólo una extensión lógica del proceso diario de supervisión.<sup>92</sup>

Una evaluación culmina con la entrevista de evaluación, esta consiste en una entrevista en la que el supervisor y el subordinado repasan la evaluación y hacen planes para remediar las deficiencias y refuerzan los puntos fuertes. Las entrevistas de este tipo suelen ser incómodas, porque a casi nadie le gusta proporcionar o recibir retroalimentación negativa.<sup>93</sup>

**Para llevar a cabo la entrevista de evaluación, Judy Block recomienda estudiar la descripción del puesto de la persona, comparar el desempeño del empleado con las normas, revisar los archivos de evaluaciones anteriores, preparar al empleado, avisar a sus empleados cuando menos con una semana de anticipación para que puedan revisar su trabajo, leer las descripciones de su puesto, analizar problemas, pensar en sus preguntas y comentarios, y por último, elegir el lugar y la hora.** Además se recomienda encontrar una hora para la entrevista que convenga a los dos y dejar tiempo suficiente para una entrevista completa. Las entrevistas con personal de niveles bajos, como oficinistas

---

<sup>88</sup> *Ibíd.*, pág. 58 - 60.

<sup>89</sup> Rodríguez, *op. Cit.* P. 349.

<sup>90</sup> Fernández Caveda Alberto, “Consultor para la dirección de Recursos Humanos”, Ed. Ciss Praxis S.A., Valencia España 2001, 1ª ed. Pág. 191

<sup>91</sup> Alles, *op. Cit.* P. 287.

<sup>92</sup> Bohlander, *op. Cit.* P. 352.

<sup>93</sup> Fedor Donald y Parsons Charles, “What Is Effective Performance Feedback?”, en Gerald Ferris y M. Ronald Buckley, *Human Resources Management*, 3a. edición (Upper Sadle River, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1996), Págs. 265-270.

y personal de mantenimiento, no deben llevar más de una hora. Evaluar a los empleados administrativos suele tomar entre dos y tres horas. Se insta a asegurarse de que la entrevista tenga lugar en un recinto privado, donde no habrá interrupciones de teléfonos ni visitantes.<sup>94</sup>

Gary Dessler por su parte, invita a quien vaya a conducir la entrevista a que ponga atención a lo siguiente:<sup>95</sup>

1. **Sea directo y concreto.** Hable sobre datos objetivos del trabajo. Ejemplo: faltas, registros de productividad, etc.
2. **No haga comentarios personales.** No diga: “tarda demasiado en preparar esos informes”. Compare el desempeño de la persona con una norma (“estos informes, por lo normal, estarían listos en 10 días”). No compare el desempeño de una persona con el de otra.
3. **Estimule que la otra persona hable.** Haga preguntas abiertas como: “en su opinión “¿Qué deberíamos hacer para mejorar la situación?”, “prosiga” o “hábleme más de eso”. Haga una pregunta que repita lo último que dijo la persona.
4. **No se ande por las ramas.** Asegúrese de que la persona salga de la junta sabiendo con exactitud qué es lo que está haciendo bien y mal. Presente ejemplos específicos; consiga que, antes de salir, haya aceptado cómo y cuándo tendrán que haber mejorado las cosas. Elabore un plan de acción que contenga los pasos y resultados esperados.

Finalmente, Chiavenato menciona que es importante considerar que se puede contar con los siguientes propósitos de la entrevista de evaluación del desempeño:<sup>96</sup>

- Brindar al evaluado las condiciones para mejorar su trabajo, comunicarle cuál es su desempeño, brindarle la oportunidad de conocer lo que se espera de él en términos de calidad, cantidad, métodos de trabajo y comprender las razones de esos estándares de desempeño.
- Discutir (evaluador y evaluado) las medidas y planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del evaluado quien debe comprender cómo podrá mejorar su desempeño y participar activamente con las medidas tomadas para conseguir esa mejoría.
- Crear relaciones personales fuertes entre evaluador y evaluado.
- Eliminar o reducir discordancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando las personas no reciben una asesoría planeada y orientada.

Para efectos de aplicación de la entrevista de evaluación a cada empresa, hay que enfocar el propósito en atención a las necesidades de la misma y no simplemente plantearlo de forma no deliberada.

### **1.3.- Otros aspectos a considerar en la evaluación del desempeño**

**Tecnología y evaluación del desempeño.-** Chiavenato dice que en el mercado hay software de bajo costo para evaluar el desempeño y que ofrecen menús con varias dimensiones (factores de evaluación con distintos grados), inclusive autonomía, iniciativa, comunicación, toma de decisiones, planeación y productividad; cada dimensión cubre varios factores de evaluación, por ejemplo la comunicación verbal cubre factores como redacción, comunicación verbal, receptividad de la retroalimentación, etc.;

---

<sup>94</sup> Block Judy, Performance Appraisal on the Job: Making It Work (Nueva York: Executive Enterprises Publications, 1981), Págs. 58-62.

<sup>95</sup> Dessler, op. Cit. P. 347 y 348.

<sup>96</sup> Chiavenato, op. Cit., 2007, Pág.268.

además estos sistemas permiten que quienes estén conectados al sistema se puedan monitorear solos y saber exactamente cuándo y cómo corregir sus debilidades y fallas.<sup>97</sup>

Se puede concluir en que los sistemas computarizados son una gran herramienta que manejados de manera adecuada tienden a optimizar los procesos; sin embargo hay que tomar en cuenta que la evaluación del desempeño no debe manejarse como una receta que pueda implementarse en cualquier empresa, puesto que cada empresa tiene sus diferencias. Aunque las empresas sean del mismo giro y manejen los mismos procesos, siempre hay diferencias tanto positivas como negativas que inciden en que un determinado sistema que ha funcionado en una empresa no funcione en otra.

**Costos de la evaluación del desempeño.-** Las evaluaciones del desempeño pueden ser costosas y caras, no sólo debido al software adoptado, sino al tiempo que se invierte en:<sup>98</sup>

1. Preparar los modelos de evaluación
2. Diseñar e imprimir los manuales y cuestionarios de evaluación
3. Definir objetivos y las metas.
4. Comunicar la metodología a los ejecutivos y administradores.
5. Distribuir el material de evaluación a los evaluadores y a los evaluados
6. Capacitar a los evaluadores para que realicen las evaluaciones y entrevistas
7. Dirigir las evaluaciones
8. Dar seguimiento a las evaluaciones
9. Evaluar el resultado de las evaluaciones
10. Tomar medidas respecto a los resultados y programas señalados.

Los anteriores son algunos rubros a considerar dentro de los costos por ejecutar la evaluación del desempeño, el precisarlos dependerá del sistema elegido por la empresa y deberá considerarse para contrastar el costo con el beneficio del mismo.

---

<sup>97</sup> *Ibíd.*, pág.248.

<sup>98</sup> Chiavenato, op. Cit., 2007, Pág.262.

## CAPÍTULO II.- GENERALIDADES DE LA EMPRESA

El presente capítulo muestra datos de importancia para que el lector visualice en su debida dimensión a la empresa; entre los datos que maneja se citan los siguientes: aspectos históricos, número de plantas productivas, cantidad de personal de la empresa, número de clientes, productos, filosofía (misión, visión y valores), actividades que realiza la empresa (culturales, culinarias, altruistas, participación del consumidor, etc.), procesos productivos y certificaciones (cadena de suministro, HACCP, ISO 9000), estructura organizacional y sistema de evaluación de la empresa.

### 2.1 Datos generales de la empresa<sup>99</sup>

La compañía a que hace referencia el presente trabajo es una de las más representativas en el sector de alimentos procesados en México y no sólo en este país, pues hay que mencionar que esta compañía cuenta con una amplia presencia dentro de los Estados Unidos de América y Canadá, lo cual hace que la empresa tenga un gran compromiso con la enorme cantidad de clientes que adquieren sus productos.

Los inicios de la empresa datan desde **1910**, por lo que su trayectoria actualmente es de **100 años en el mercado**, dicha trayectoria es traducida en experiencia, lo cual es de gran valor ya que se trata de una empresa bien posicionada en el mercado nacional e internacional, motivo por el cual su personal trabaja con ahínco con el fin de mantenerse dentro del gusto de clientes y consumidores. El crecimiento que ha tenido la empresa a lo largo de su camino ha sido decidido, y en la actualidad la empresa tiene un crecimiento constante, el cual está fundamentado mediante una serie de alianzas, fusiones y adquisiciones de empresas por parte de la firma.

La empresa maneja una gran gama de productos derivados en su mayoría del campo; es por ello que la empresa basa el éxito de la fabricación de sus productos en el uso de materias primas naturales. La empresa también comercializa productos marinos tales como sardinas y atún. Es de resaltar que dicha compañía cuenta con un centro de investigación y desarrollo de productos de nueva creación, lo cual dice mucho de su interés por estar siempre a la vanguardia de la competencia a través de la constante innovación.

La empresa cuenta con una gran infraestructura difícil de igualar por sus competidores, ya que cuenta con 13 plantas productivas, las cuales junto a sus corporativos y centros de distribución se encuentran ubicadas de manera estratégica dentro de la República Mexicana; para lo cual su personal realiza una serie extenuante de estudios de logística que permite determinar los canales de distribución óptimos para la empresa, para sus clientes y consumidores; y de esta forma proporcionar los productos de forma expedita. En dicha infraestructura trabajan más de 5,000 personas las cuales dan atención a aproximadamente 15,000 clientes.

La compañía produce y comercializa una gran variedad de productos, en total se fabrican y comercializan más de 500 productos que tienen un elevado reconocimiento a nivel nacional e internacional y un muy elevado valor en el mercado. El manejo de la gran diversidad de productos y la capacidad productiva de la empresa ha contribuido a que la empresa busque nuevos mercados en otros países. Esto tiene como objetivo aprovechar el excedente de capacidad productiva de la empresa, aligerar los costos de producción y descubrir y aprovechar nuevos mercados.

---

<sup>99</sup> Fuente: Compendio de archivos de la empresa.

La empresa al contar con gran representación a nivel nacional e internacional y debido a la gran gama de productos que ofrece, debe mantener su posición en el mercado y escalar nuevos mercados, derivado de ello, la empresa cuenta con su propia infraestructura en investigación y desarrollo de productos de nueva creación, lo cual ha permitido que se mantenga como uno de los líderes de la industria alimentaria, manejando como estrategia fundamental la innovación para permanecer en el gusto de los consumidores y así obtener ventaja competitiva.

**La plantilla de personal de la empresa específicamente en el lugar donde se realiza el presente estudio es de 213 personas.** La plantilla de personal está compuesta por 63% de género masculino y 37% de género femenino del total de personal que labora en la empresa. Lo anterior, está sustentado en el tipo de puesto, esto es, la empresa cuenta con obreros que realizan trabajo pesado, en función a esto se contrata personal de sexo masculino para este tipo de funciones; para otro tipo de labores que también caen dentro del rubro de puesto tipo obrero donde las funciones no son tan pesadas se contrata tanto a personal masculino y femenino, el mayor porcentaje de personal masculino se da dentro del personal obrero y el mayor porcentaje de personal femenino se da en los niveles técnicos y de jefatura.

Dentro de las prestaciones que se proporcionan a los trabajadores se consideran: Ayuda para lentes, transporte, ayudas escolares para empleados e hijos, apoyo en cursos de capacitación, revisiones médicas, servicio de comedor, servicio de transporte.

Los productos producidos y comercializados por la empresa son a grandes rasgos los que se mencionan a continuación:<sup>100</sup>

**Champiñones y legumbres, té, jugos de verdura, néctares, bebidas de soya, cocteles, salsas, puré, atún, vinagres, mayonesas y mostazas, carnes enlatadas, pastas, mermeladas y aceitunas.**

## **2.2 Filosofía de la empresa<sup>101</sup>**

A lo largo de la trayectoria de la empresa, esta se ha esmerado en ofrecer a los consumidores toda una gama de alimentos y bebidas de gran calidad y con marcas de prestigio. Para lograr dicho compromiso, la empresa promueve el trabajo en equipo y la cooperación como base del éxito; por lo anterior, dentro de la organización se promueve una intensa capacitación a los trabajadores enfocada a la satisfacción de los clientes y de los consumidores; sean estos clientes internos (compañeros de trabajo) o clientes externos (proveedores y compradores de los productos); lo anterior se refuerza con el establecimiento de una clara misión y visión que marca el rumbo de la compañía así como la dedicación de los esfuerzos de su personal; la empresa cuenta con una serie de valores compartidos por todos sus integrantes, los cuales marcan el rumbo hacia la excelencia. Por otro lado, la empresa tiene como objetivo permanente mantener el prestigio de la empresa, e ir más allá dándolo a conocer a otros mercados sin descuidar a los mercados en los cuales la compañía se encuentra posicionada.

Una vez externado lo anterior, a continuación se menciona la misión, visión y valores de la empresa.

**Misión<sup>102</sup>.**- Somos una empresa productora de alimentos y bebidas de calidad que cuenta con una gran variedad de líneas de productos que se comercializan tanto a nivel nacional como internacional. Los

---

<sup>100</sup> Ibíd.

<sup>101</sup> Ibíd.

<sup>102</sup> Ibíd.

productos producidos por la empresa son de gran aceptación y cuentan con gran reconocimiento por parte de nuestros clientes y consumidores, lo cual pretendemos aumente con el paso del tiempo.

Nuestros clientes son de todo tipo, esto en el sentido de que los alimentos y bebidas producidos por la empresa son ofrecidos a precios muy competitivos y de fácil acceso al poder adquisitivo de los consumidores.

El propósito de la empresa es brindar a los clientes actuales, los mejores productos de tal forma que cubran en plenitud sus necesidades y expectativas; asimismo, se pretende incrementar el número de mercados con los que cuenta la empresa, por tanto, buscamos atraer a una gran variedad de clientes tanto nacionales como internacionales.

La empresa tiene un gran compromiso con la comunidad en general, este compromiso está dirigido en dos aspectos: en el aspecto social y en el aspecto ambiental.

**Aspecto social.-** La empresa busca crear mayores fuentes de empleo en todo momento, de tal forma que los empleos ofrecidos por esta compañía cubran las necesidades de los trabajadores.

**Aspecto ambiental.-** Estamos comprometidos con la ecología, es por ello que todos nuestros procesos productivos son amigables con el medio ambiente, ya que de él la humanidad obtiene su sustento.

Para reforzar el compromiso con el medio ambiente, promovemos esta cultura con los trabajadores y con la comunidad.

**Visión<sup>103</sup>.**- Nos visualizamos en un futuro como la MEJOR empresa en el ramo de alimentos y bebidas tanto a nivel nacional como en el internacional. Buscamos consolidarnos y crecer de manera constante y sustentable y mantener el reconocimiento de nuestros productos por parte de nuestros clientes y consumidores así como de la población en general. Esto lo pretendemos lograr mediante la calidad y la efectividad con que ejecutamos nuestros procesos productivos, así como de los esfuerzos orientados a asegurar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los consumidores en un marco de atención y servicio competitivos y bajo estrictos criterios de calidad, rentabilidad y potencial estratégico.

**Valores<sup>104</sup>.**- Nuestra empresa comparte valores tales como: Respeto, honestidad, orientación a resultados, orientación al cliente, trabajo en equipo y confianza. Los citados valores son compartidos en todos los niveles jerárquicos que componen a la empresa (estratégico, táctico y operativo); es por ello que toda persona que labora dentro de la organización deberá ejecutar sus labores tomándolos en consideración; asimismo, toda decisión deberá ser tomada en pleno apego a estos valores.

A continuación se presenta en qué consiste cada uno de estos:

**Respeto.-** En nuestra compañía predomina el respeto; esto es, el respeto a los bienes ajenos, a las personas y en general a las ideas de las personas. No tratamos de imponer nuestras ideas o puntos de vista, puesto que nos sentimos orgullosos de la diversidad de ideas existentes, por ello buscamos estimular la generación de estas ya que de ellas se deriva la competitividad.

---

<sup>103</sup> Ibíd.

<sup>104</sup> Ibíd.

Tratamos a nuestros semejantes con total respeto sin herir susceptibilidades; es decir, a través del respeto reconocemos los derechos y la dignidad de un ser y nos abstenemos a ofenderlos.

**Honestidad.-** Nos conducimos con honestidad, ya que nos comportamos y expresamos en toda situación con coherencia y sinceridad, es decir, actuamos siempre con claridad y transparencia en todo momento siendo honestos con las personas, bienes materiales y en general con todo nuestro entorno; nos apegamos a los valores de verdad y justicia; dicha verdad esta canalizada a los hechos e implica la relación que hay entre las personas y la honestidad consigo mismo.

Manifestamos con claridad lo que pensamos y lo que creemos porque nos comportamos conforme a las normas y principios de la empresa, pero siempre con respeto a las personas y tomando siempre en cuenta las posibles repercusiones de nuestros actos.

**Orientación a resultados.-** Somos una empresa de compromiso y como tal cumplimos con los compromisos contraídos, y aún más, superamos las expectativas de aquellas personas con las que nos comprometemos.

Buscamos nuevas y mejores formas de hacer las cosas, puesto que sabemos que esto nos permite mejorar como personas y como empresa creando sinergias para una mejor consecución de objetivos. A la vez, tenemos muy claro nuestro deber de dar el más alto valor agregado a los procesos en que participamos.

**Orientación al cliente.-** Nuestro principal compromiso es la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes y consumidores, ya que gracias a ellos la empresa cuenta un gran éxito en el mercado.

Consideramos clientes internos a aquellas personas con las que interactuamos en nuestro trabajo con motivo del mismo y con quienes compartimos información, servicios, etc. Sabemos que si procuramos una gran atención a nuestros clientes internos y si los tratamos de manera adecuada y amable, esto nos conducirá a la generación de un excelente clima y por consecuencia al trabajo armónico que contribuye a la generación de mejores productos por parte de la empresa y con ello, conseguiremos una mayor satisfacción de clientes externos y de los consumidores.

**Trabajo en equipo.-** Descartamos el individualismo puesto que sabemos que este no conduce a resultados satisfactorios, por ello fomentamos el trabajo en equipo en toda la organización, ya que sabemos que la cooperación entre las áreas es fundamental para la óptima consecución de nuestros objetivos; asimismo, integramos equipos de trabajo tendientes a la solución de problemas dentro de la organización.

De acuerdo a lo anterior, siempre consideramos la opinión y sugerencias del personal para la mejora de nuestros procesos.

Para conseguir un trabajo armónico en equipo, fomentamos siempre la apertura a la gran diversidad de opiniones, ya que estas amplían nuestra perspectiva y el ejercitar esta apertura permite mejorar las relaciones.

**Confianza.-** A través de la perfecta ejecución de los anteriores valores por parte de todo el personal que integra la empresa, independientemente del puesto que se ostente, conseguimos la confianza, la cual clasificamos de la siguiente forma:

- Confianza de nuestro personal (confianza interna)
- Confianza de nuestros proveedores, clientes y consumidores (confianza externa).

### 2.3 Actividades que realiza la empresa<sup>105</sup>

**Actividades culturales y culinarias.-** La empresa cuenta con una fundación que promueve actividades culturales propias de nuestro país, las cuales a su vez son combinadas con actividades alimentarias; asimismo la empresa maneja cursos referentes a la preparación de alimentos, nutrición y gastronomía, así como aquellas enfocadas a su estética; por otro lado también proporciona talleres para la redacción de recetas y promueve el consumo de la comida mexicana.

La empresa dentro de su infraestructura cuenta con un centro de innovación a la manera de una cocina industrial, en este centro de investigación se estudian las tendencias en alimentación y nutrición para el consumo fuera del hogar, siendo su objetivo principal desarrollar una línea de productos creativa que sea una plataforma de crecimiento para la empresa.

**Actividades altruistas.-** Cada año la empresa promueve la donación de cobijas, calcetines, chamarras y en general, donación de prendas para el invierno destinadas a la población desprotegida.

**Participación con el consumidor.-** Los consumidores juegan un papel decisivo en el éxito de la empresa y en el apoyo de ésta hacia problemas sociales, puesto que al elegir su marca eligen también apoyar a las actividades de una compañía responsable con miras a mejorar considerablemente la calidad nutricional de las familias mexicanas, en especial de las más desprotegidas. Es necesario mencionar que la empresa coloca en algunos periodos, material de comunicación (POP) en los anaqueles de tiendas de autoservicio alrededor de toda la República Mexicana, reforzando de esta forma la campaña de combate a la desnutrición.

**Vinculación con universidades.-** Hay una amplia relación entre la empresa y las universidades con respecto a concursos para el diseño o mejora de sus productos, lo cual se realiza con el objetivo de obtener ideas frescas que mantengan a la vanguardia a toda la gama de productos manejados por la empresa, y principalmente este tipo de vínculos es utilizado para conocer y aprovechar el talento de los estudiantes de las universidades. Lo anterior permite dotar de personal creativo a la empresa y dar prestigio a las instituciones que participan en estos concursos.

**Actividades ambientales.-** La empresa también tiene un gran compromiso con la ecología, por lo que dentro de sus actividades esta el concientizar a su personal y en general a toda la población con relación a ser amable con el medio ambiente. Para reforzar su compromiso con el medio ambiente la empresa ha entrado en acción de manera activa, por lo que para dicho fin ha destinado recursos para proteger al medio ambiente; en este sentido, la inversión realizada por la empresa en los años **2000 y 2005** fueron de **\$11,354,54 y \$19,789,560 pesos** respectivamente. Estos recursos fueron canalizados a aspectos tales como:

- Contaminación auditiva
- Contaminación al aire
- Tratamiento a aguas residuales, etc.

---

<sup>105</sup> Ibíd.

A su vez, la empresa está consciente del mal que representan los desperdicios y lo benéfico que resulta reutilizar materiales. Dicho beneficio se da tanto al medio ambiente como a la empresa (reducción de costos); en este sentido, como parte de sus operaciones la empresa utiliza una gran cantidad de bolsas de plástico, latas de aluminio y envases tetrapak; por ello, la empresa pone todo su esfuerzo en darle el mejor uso posible a este tipo de materiales y por ello, se da a la tarea de reutilizar las bolsas y los envases, además, actualmente la empresa maneja bolsas hechas con materiales que tardan en degradarse en mucho menor tiempo con respecto a las bolsas utilizadas en el pasado.

**Tabla 2.1. Cifras sobre el reciclaje de materiales manejados por la compañía<sup>106</sup>**

AÑO	MATERIALES EMPLEADOS*	MATERIALES RECICLADOS*	% APROVECHADO
2007	97,678.30	774.08	.7924
2008	105,584.71	845.35	.8006
2009	107,547.69	954.37	.8873

\*Cantidades en toneladas.

Lo anterior deja ver que en los años subsecuentes al 2007 se ha venido incrementando el nivel de eficiencia en el tratamiento del material reciclado.

Para efectuar sus labores, la empresa maneja como combustibles el gas natural (siendo esta una de sus fuentes principales de energía), gas LP, combustóleo, diesel, gasolina magna, diesel marino, gas avión, energía eléctrica; empero, la compañía está en constante monitoreo de mejores formas de ahorro de combustibles y de energía.

Cabe agregar que la empresa cuenta con el distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR). Una empresa socialmente Responsable busca alcanzar con excelencia los objetivos de su negocio contribuyendo al mismo tiempo con acciones concretas al bienestar de nuestra sociedad y del medio ambiente.

#### **2.4 Procesos productivos y certificaciones<sup>107</sup>**

Es relativamente poco el tiempo que tiene la empresa de tener implementado el sistema denominado CADENA DE SUMINISTRO (Julio del 2008) el cual tiene como objetivos principales:

- Dotar de un mejor servicio al cliente
- Obtener el mayor rendimiento posible

La cadena de suministro considera una serie de procesos de intercambio o flujo de materiales y de información establecida dentro y fuera de la empresa considerando a quienes interactúan con ella (proveedores y clientes).

Las funciones que componen la cadena de suministro son:

- **Administración del portafolio de Productos y servicios.**- Oferta que la compañía hace al mercado. La cadena de suministro se diseña y ejecuta para soportar esta oferta.
- **Servicio a clientes.**- Conecta la necesidad del cliente con la operación interna de la compañía.

<sup>106</sup> Ibíd.

<sup>107</sup> Ibíd.

- **Control de producción.-** Programa la producción interna y dispara la actividad de abastecimiento de insumos.
- **Abastecimiento.-** Provee insumos que satisfacen las necesidades de producción tomando en cuenta: tiempos de entrega de los proveedores y niveles de inventario de insumos.
- **Distribución.-** Hacer llegar a los clientes insumos y/o productos terminados.

La empresa cuenta además con certificaciones de gran importancia que garantizan la calidad de sus productos, tales certificaciones son: **“Hazard Analysis and Critical Control Point” de la USFDA (HACCP), British Retail Consortium Global Standards (BRC), e ISO 9001 versión 2000.**

**Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP).**- En español significa análisis de peligros y puntos críticos de control. Y es un sistema de inspección relacionado con los alimentos. Este sistema fue desarrollado por la compañía PILLSBURY a finales de la década de 1960 para el programa espacial de la NASA y posteriormente, fue adoptado por PILLSBURY desde 1971. En 1973 fue aplicado por algunas industrias de alimentos enlatados de baja acidez.

Las aplicaciones de este sistema se dan en la agricultura básica, preparo y procesamiento industrial, distribución y comercialización, servicios de alimentación colectiva, elaboración de alimentos artesanales y utilización para el consumidor.

Los principios fundamentales sobre los cuales descansa este sistema son siete, los cuales se exponen a continuación:

1. Efectuar análisis de peligros e identificar las medidas preventivas.
2. Identificar los Puntos Críticos de Control (PCC).
3. Establecer límites críticos para las medidas preventivas asociadas con cada PCC.
4. Controlar (monitorear cada PCC)
5. Establecer acciones correctivas para el caso de desviación de límites críticos
6. Establecer procedimientos de verificación
7. Establecer un sistema de registro de todos los controles

Los peligros a evitar con este sistema de inspección son:

1. **Peligros biológicos.-** Tales como: bacterias, virus, parásitos patógenos, toxinas naturales, toxinas microbianas, metabólicos tóxicos de origen microbiano.
2. **Peligros químicos.-** Este rubro comprende: Pesticidas, herbicidas, contaminantes inorgánicos tóxicos, antibióticos, promotores de crecimiento (hormonas), aditivos alimentarios tóxicos, lubricantes y tintas. Se produce una contaminación directa del alimento con sustancias químicas prohibidas o ciertos metales como el mercurio, o productos químicos que puedan causar intoxicación aguda en cantidad elevada o que pueda causar daños y perjuicios a consumidores más sensibles.
3. **Peligros físicos.-** Fragmentos de vidrio, piedras, agujas, metal, objetos cortantes, madera y otros objetos que puedan causar daño físico al consumidor.

**British Retail Consortium Global Standards (BRC).**- Consiste en Normas del Consorcio Británico de Detallistas. A continuación se da una explicación de este organismo a grandes rasgos:

En 1998, el consorcio británico de comercio minorista (BRC), en respuesta a las necesidades del sector, introdujo las normas técnicas de alimentación del BRC, para evaluar sus propios alimentos de marca comercializados por detallistas. Estas normas servirían también para proporcionar a los detallistas del Reino Unido y a los propietarios de las marcas un indicio de la diligencia debida para poder utilizarlo en caso de acciones legales por parte de las autoridades encargadas del cumplimiento. Las normas BRC cubren lo siguiente: sistema HACCP, gestión de calidad, normas ambientales de fábricas, control del producto y del proceso. Los proveedores son objeto de una evaluación por auditores autorizados por el BRC que son reconocidos por un organismo de acreditación. Las normas han sido modificadas recientemente para que reflejen la nueva legislación de la UE y se afirma que se utilizan en muchos países de todo el mundo. La norma ha seguido desarrollándose y evolucionando con el aporte de una base más amplia de actores internacionales, incluyendo minoristas, abastecedores, fabricantes de alimentos y los organismos de certificación. El estándar es manejado de cerca por el BRC, que autoriza la utilización de la Norma a los Organismos de Certificación que deben ser acreditados por su organismo de acreditación nacional.

Beneficios de los Estándares Globales BRC:

- Completa y centrada en la seguridad, legalidad y calidad
- Claro y requisitos detallados basados en los principios HACCP con el apoyo de sistemas documentados
- Estándar para los informes con información sobre cómo cumplir los requisitos de las Normas
- Cierre de todas las no- conformidades identificadas en una auditoría, con pruebas incluidas en el informe antes de que los certificados pueden ser emitidos
- Es complementario con los actuales sistemas de gestión de calidad por ejemplo, ISO y HACCP

**ISO 9000.-** La ISO 9000 designa un conjunto de normas sobre calidad y gestión continua de calidad, establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación, además de los métodos de auditoría. El ISO 9000 especifica la manera en que una organización opera, sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio.

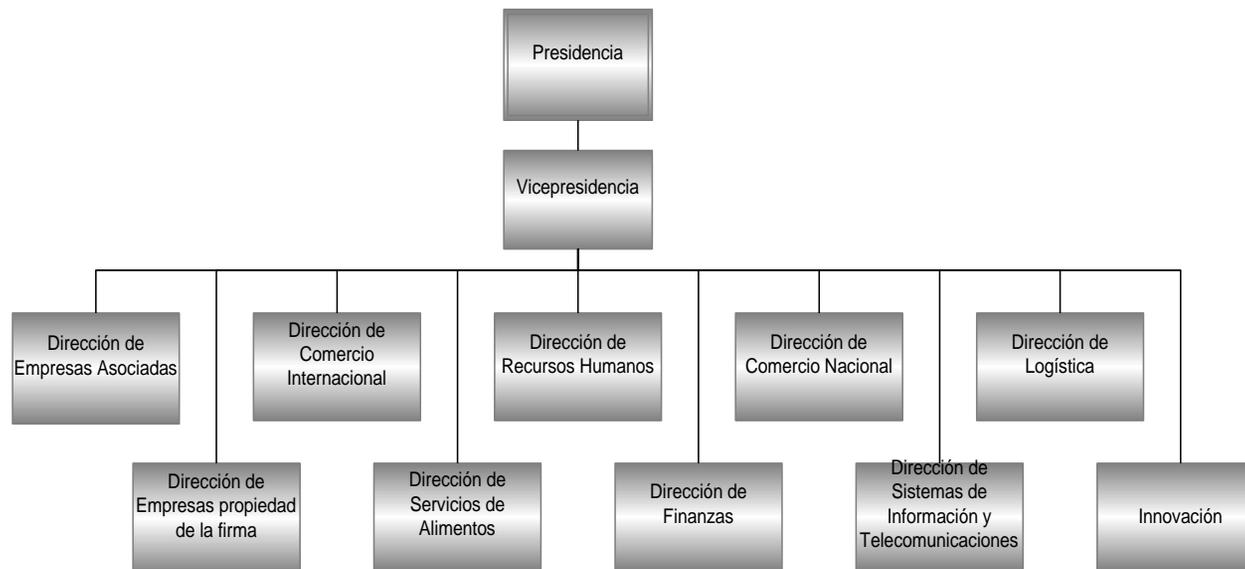
Algunos beneficios por su uso:

- Estandarizar las actividades del personal que labora dentro de la organización por medio de la documentación
- Incrementar la satisfacción del cliente
- Medir y monitorear el desempeño de los procesos
- Disminuir re-procesos
- Incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos
- Mejorar continuamente en los procesos, productos, eficacia, etc.
- Reducir las incidencias de producción o prestación de servicios

## 2.5 Organigramas y sistema de evaluación del desempeño actual de la empresa

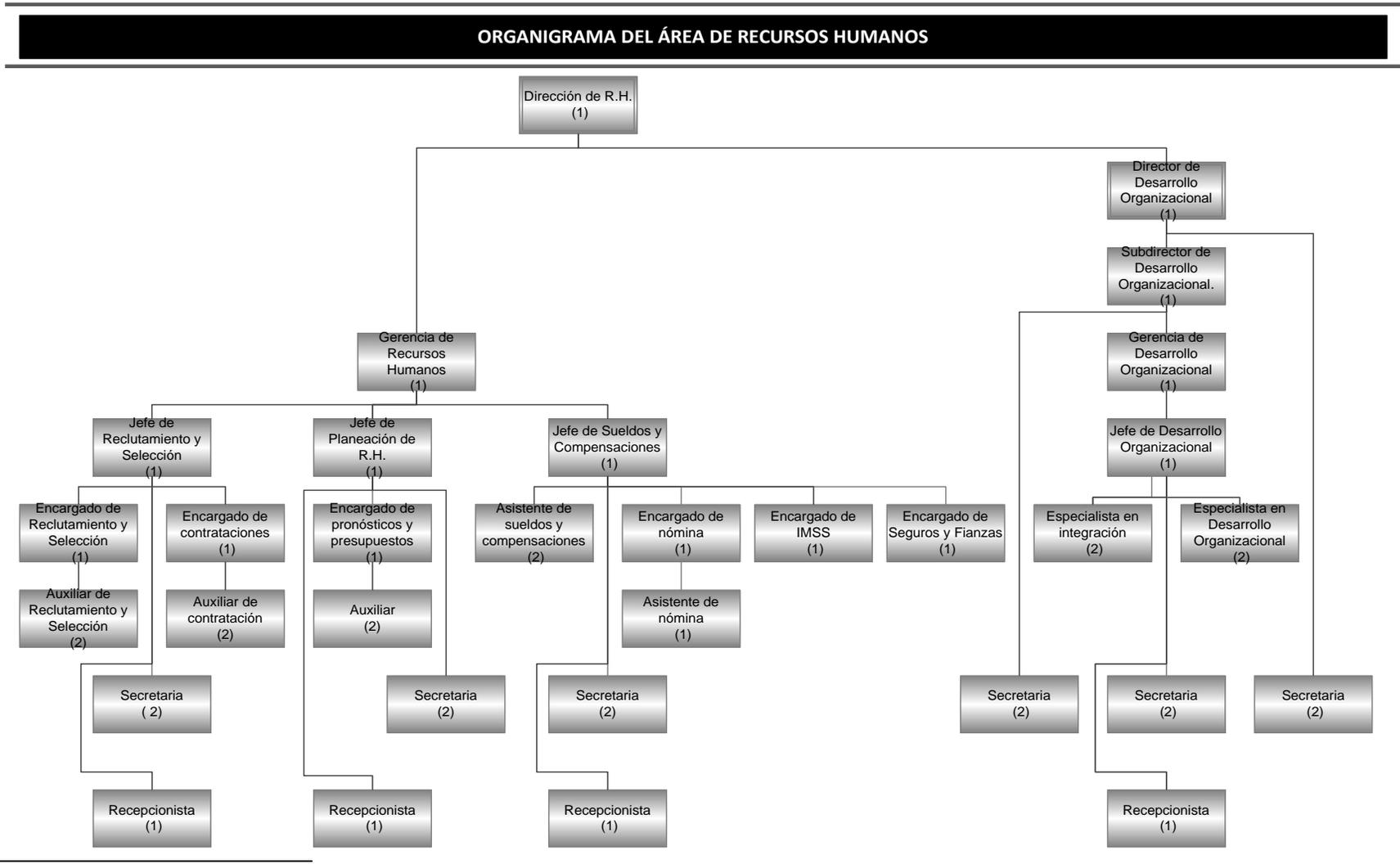
Figura 2.1. Organigrama general de la empresa<sup>108</sup>

### ORGANIGRAMA GENERAL



<sup>108</sup> *Ibíd.*

Figura 2.2. Organigrama del área de recursos humanos<sup>109</sup>



<sup>109</sup> Ibid.

**TOTAL DE PERSONAS: 44**

## Sistema de evaluación del desempeño actual de la empresa<sup>110</sup>

A continuación se presenta el sistema de evaluación del desempeño como originalmente fue concebido y manejado en 1996 por parte de la **Dirección de Desarrollo Organizacional** de la empresa, y el cual actualmente (según comenta el Director de Recursos Humanos) siguen manejando sólo muy pocas áreas de la empresa y cuyo manejo se realiza con una serie de modificaciones realizadas al libre albedrío de cada jefe inmediato o titular de área; dichas modificaciones se deben a lo siguiente:

**El Director de Recursos Humanos** de la empresa refiere que nunca se plasmó por escrito el manejo de la evaluación del desempeño, derivado de lo anterior dicha persona considera que la observancia relacionada a la aplicación del sistema de evaluación del desempeño no fue percibida de manera obligatoria por cada una de las áreas que componen a la empresa, motivo por el cual se fue perdiendo el interés hacia el sistema de evaluación del desempeño; no obstante, hay que recordar que esto es sólo el punto de vista del titular de dicha área y no puede decirse que esta haya sido la causa absoluta del fracaso del sistema de evaluación del desempeño de la empresa; por otro lado, se hace necesario mencionar que este intento fallido de implementación de sistema de evaluación del desempeño es el primero; además, el Director de Recursos Humanos menciona que de los pocos titulares de área que aplican la evaluación del desempeño, hay quienes han modificado el sistema de evaluación del desempeño original a su conveniencia, sin tener alguna capacitación al respecto, es decir, derivado de su propia experiencia y eligiendo los factores o criterios a evaluar a su libre arbitrio; lo cual ha originado una anarquía con respecto a la aplicación de la evaluación del desempeño, sustentada por un total desconocimiento del manejo de esta herramienta. Por lo anterior resulta conveniente exponer a continuación el sistema de evaluación del desempeño como originalmente fue diseñado por la **Dirección de Desarrollo Organizacional** (la siguiente información fue recabada mediante entrevista no estructurada aplicada al titular de la **Dirección de Recursos Humanos** de la empresa).

**Nota:** Es necesario recordar que la presente información no se encuentra establecida en políticas o lineamientos referentes a la evaluación del desempeño, por lo que el Director de Recursos Humanos en una plática informal dio los siguientes datos:

### Procedimiento

1. La **Dirección de Recursos Humanos** envía a la **Dirección de Desarrollo Organizacional** un oficio por medio del cual solicita difunda los formatos de evaluación del desempeño para iniciar su aplicación.
2. La **Dirección de Desarrollo Organizacional** una vez recibida la instrucción de aplicar la evaluación del desempeño, solicita mediante oficio a cada titular de las distintas áreas que conforman la empresa, evalúen a su personal, por lo que se anexan los formatos de evaluación a requisitar por cada empleado\*.
3. Cada titular de área requisita el formato de evaluación correspondiente a cada trabajador a su cargo.
4. Una vez que el titular de cada área obtiene la evaluación de cada uno de los integrantes de su área, la canaliza a la **Dirección de Recursos Humanos**.
5. Una vez recibido el total de evaluaciones, la **Dirección de Recursos Humanos** hace entrega de estas mediante oficio dirigido a la **Dirección de Desarrollo Organizacional**. Dicho oficio contiene una relación del total de evaluaciones a entregar a la **Dirección de Desarrollo Organizacional**.

---

<sup>110</sup> Ibíd

6. Con base a las evaluaciones obtenidas por parte de la **Dirección de Recursos Humanos**, la **Dirección de Desarrollo Organizacional** elabora:
  - Un reporte estadístico.
  - Almacena la información en el Sistema **SAP R/3**.
7. Una vez realizado lo anterior, la **Dirección de Desarrollo Organizacional** entrega los formatos de evaluación originales (donde se encuentra asentada la calificación de cada empleado) y el reporte estadístico a la **Dirección de Recursos Humanos**.
8. Finalmente, la **Dirección de Recursos Humanos** archiva los documentos.

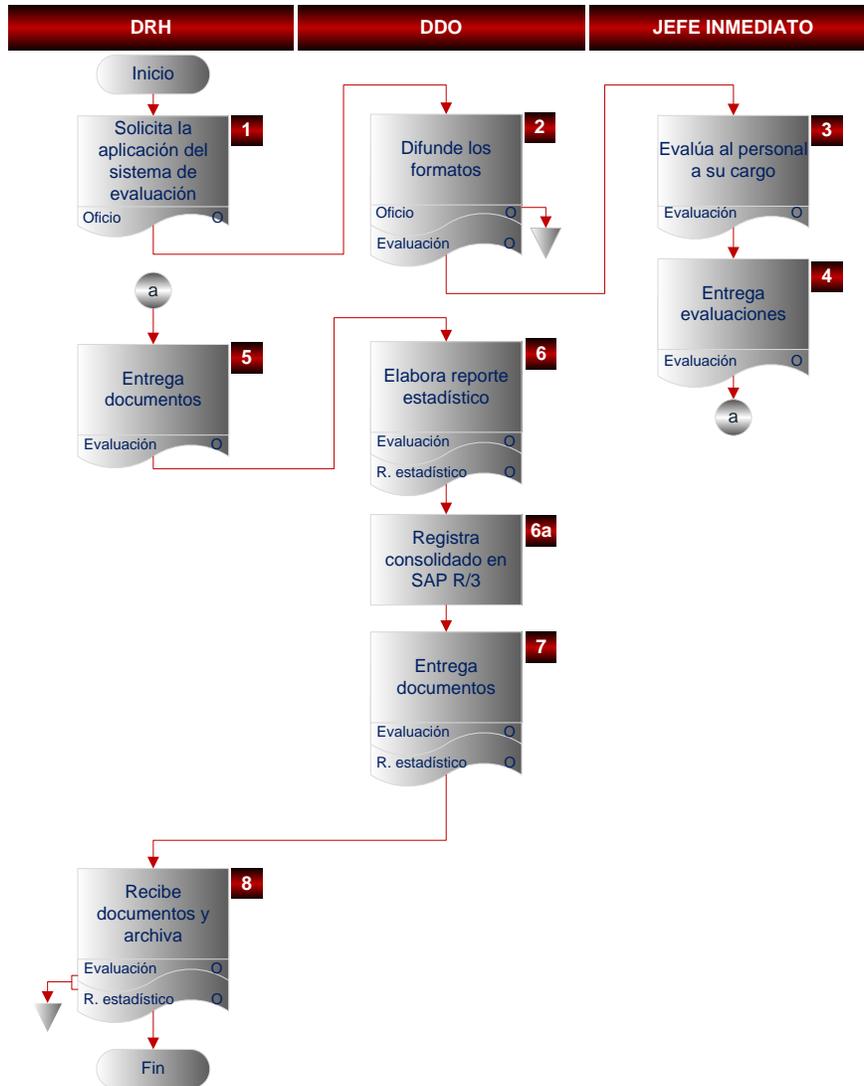
De lo anterior se obtienen las siguientes observaciones:

- Desde un inicio éste procedimiento no existía, a la vez no había ninguna programación de evaluación del desempeño por lo que la aplicación de la misma se realizaba cuando la **Dirección de Recursos Humanos** daba la orden de que fuese aplicada.
- No se precisa que exista un programa de capacitación para la ejecución del sistema de evaluación del desempeño.
- La evaluación aplicada por la empresa es de tipo vertical descendente, es decir el jefe inmediato evalúa a sus subordinados.
- No se precisa en qué momento se da la retroalimentación de la evaluación al evaluado.
- No se menciona que haya alguna actividad encauzada a la mejora continua del sistema.

\*Cabe mencionar que según lo dicho por el Director de Recursos Humanos este punto ya no aplica ya que actualmente cada área evalúa a su personal atendiendo a los criterios que consideran importantes y no utilizando el formulario de evaluación de acuerdo a como originalmente había sido diseñado; asimismo, dentro del personal hay quienes no consideran importante la evaluación del desempeño (tanto titulares de área como subordinados).

Figura 2.3. Sistema de evaluación del desempeño actual de la empresa<sup>111</sup>

## SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ACTUAL DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO



**DRH** DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
**DDO** DIRECCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

<sup>111</sup> Ibíd.



Cabe mencionar que el formato de evaluación mostrado fue elaborado por un servidor en apego a indicaciones del Director de Recursos Humanos con respecto a cómo estaba integrado el formato que manejaban.

Como un diagnóstico general derivado del análisis del formato de evaluación del desempeño utilizado por la empresa, tenemos que:

- No cuenta con un instructivo de manejo.
- No son establecidos por escrito los compromisos contraídos entre el trabajador y su jefe inmediato.
- No se especifica la fecha límite del cumplimiento de los objetivos contraídos.
- No contempla los requisitos de los objetivos (ser medibles y verificables), puesto que dentro del formato no se establece la forma en que se va a realizar tal acción.
- Es vago el establecimiento de la calificación de cada empleado.
- Los grados manejados en la evaluación (pésimo, malo, regular, bueno, excelente), no dicen mucho de la evaluación de cada empleado, por lo tanto, esto lo hace un tanto inflexible.
- No se maneja un avance en porcentaje de cada uno de los objetivos alcanzados por el subordinado.
- La parte denominada en el formato de evaluación como **“Calificación por parte del evaluador”**, se realiza sin que el subordinado tenga conocimiento de la evaluación otorgada por su jefe inmediato; asimismo, el subordinado no se entera de los **comentarios** asentados en el formato por el evaluador (en el espacio correspondiente para tal efecto).

A la luz de lo anterior y a pesar de que el formato es manejado por la empresa como si se tratase de un sistema de evaluación del desempeño por objetivos, puede decirse que no lo es, puesto que el formato y el sistema en general no cumple con los requisitos necesarios para que se lleve a cabo como un sistema de evaluación del desempeño por objetivos.

### **CAPÍTULO III.- ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

La presente sección rescata y da uso a parte de la información referente al capítulo II, asimismo se presentan cuestionarios aplicados tanto al personal que evalúa (que ejerce dirección) y al personal evaluado (subordinados que no ejercen dirección alguna), cuyo objetivo es el de conocer y analizar el sistema de Evaluación del desempeño aplicado en la Dirección de Recursos Humanos de una empresa productora de alimentos, para detectar áreas de oportunidad para su mejora; además se muestra la tabulación de la información.

#### **3.1 Aspectos a considerar en la investigación**

El presente capítulo pretende que el proceso de investigación empleado proporcione información suficiente, útil y confiable referente a los elementos necesarios e indispensables para dar solución a la problemática de la empresa, ya que hay que recordar que la información nos permite discernir de mejor forma y por ende nos permitirá realizar la propuesta correspondiente. Por otro lado, entre más información se tenga sobre el problema, menor será la subjetividad hacia el mismo, lo cual dota de un cierto grado de confiabilidad a los resultados; otro punto a considerar son las fuentes de información, ya que atendiendo al tipo de fuente de información con que se cuente o al cual se consulte, se deriva también la confiabilidad de la información.

De acuerdo a la información proporcionada por la Dirección de Recursos Humanos de la empresa, tenemos los siguientes problemas:

Los problemas de la empresa a grosso modo son:

1. No ha sido actualizado el sistema de evaluación del desempeño de la empresa desde 1996. La evaluación del desempeño no es aplicada por todos los titulares de área y el formato originalmente diseñado por la Dirección de Desarrollo Organizacional para tal efecto es utilizado por una que otra área, pero son las menos de la empresa y, aquellos que aún aplican la evaluación del desempeño sin utilizar el formato originalmente diseñado para esta cuestión, lo hacen calificando los criterios que consideran adecuados a su área sin que haya uniformidad en las evaluaciones y realizándose esta actividad con el conocimiento empírico que tienen estas personas con respecto a la evaluación del desempeño.
2. El tipo de evaluación que se da en la empresa (en las pocas áreas que lo aplican ya que no existen lineamientos por escrito que indiquen sobre su aplicación) es de evaluación vertical descendente, es decir, el jefe inmediato los evalúa. Con respecto a la fijación de metas, sólo son fijadas por cada jefe inmediato.
3. De las pocas áreas que aplican la evaluación del desempeño, hay titulares de área que no retroalimentan a sus subordinados, asimismo, quienes retroalimentan lo hacen con base a su experiencia (no se da capacitación sobre este aspecto).
4. No hay difusión de la evaluación del desempeño.
5. Los cursos de capacitación no están asociados a los resultados obtenidos de la aplicación del sistema de evaluación del desempeño ya que los trabajadores eligen los cursos a los cuales desean asistir. Esto se da aunque la capacitación no ofrezca algún conocimiento importante para que el trabajador desarrolle las actividades propias de su trabajo.

Se hace necesario recordar que dicha problemática puede considerarse como el dicho del Director de Recursos Humanos; de hecho la empresa no realiza ni ha realizado algún estudio para llegar a estas aseveraciones.

En atención a lo anterior, tenemos que el objetivo para el presente proyecto es: **“Proponer un Sistema de Evaluación del Desempeño en la Dirección de Recursos Humanos acorde a las necesidades de la compañía”**.

Asimismo, los motivos que dan origen a la presente investigación son de **carácter metodológico y práctico. De carácter práctico**, puesto que trata de resolver un problema concreto el cual fue definido como:

**“Deficiencias en la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño en la Dirección de Recursos Humanos de una Empresa Productora de Alimentos”**.

El cual se pretende solucionar mediante **“La Propuesta de un Sistema de Evaluación del Desempeño en la Dirección de Recursos Humanos acorde a las necesidades de la compañía”**.

A su vez se mezcla el **carácter metodológico**, puesto que para el desarrollo del trabajo se van a utilizar instrumentos para la recopilación de la información tales como: cuestionarios, encuestas, entrevistas y lineamientos para determinar la evaluación del desempeño que sea más idónea para la empresa.

Siguiendo la problemática de la empresa, tenemos que la capacitación no es proporcionada en apego a un estudio que determine las habilidades a desarrollar por parte del empleado (las cuales son exigidas por el puesto), lo cual repercute en que la capacitación elegida por cada empleado pueda no tener un valor significativo para el puesto y se traduzca no en una inversión, sino en pérdida de dinero por parte de la empresa. Lo anterior podría implicar que se cuente con personal que no agrega valor a su trabajo, y que no se dé esfuerzo por parte de los trabajadores, cayendo en una zona de confort a nivel empresa la cual merme la competitividad de la misma en el largo plazo, de manera que no se optimicen los recursos y como consecuencia de ello disminuyan sus utilidades y en caso de que se generen utilidades implicaría que estas no sean las óptimas. Además, se cuenta con un plan de carrera el cual no ha sido funcional debido a que los puestos no son ocupados por personal interno de la empresa, sino que cada que hay una vacante se contrata a personal externo, lo cual permea en la motivación de la gente.

**La información mostrada invita a que se planteen cuestionarios aplicados tanto al personal que evalúa (que ejerce dirección) y al personal evaluado (subordinados que no ejercen dirección alguna)**, cuyo objetivo sea el de conocer y analizar el sistema de evaluación del desempeño aplicado en la Dirección de Recursos Humanos, para detectar áreas de oportunidad para su mejora; además, los cuestionarios tienen la finalidad de validar lo comentado por el Director de Recursos Humanos y concientizar al personal con respecto a lo que se necesita para el desarrollo de un sistema de evaluación del desempeño. La información derivada de los cuestionarios permitirá determinar la base que se tiene con respecto al sistema de evaluación del desempeño anterior (si es que la hay o lo hubo) y con base a ello proponer un sistema de evaluación del desempeño acorde a las necesidades de la empresa.

### 3.2 Población y muestra

Para iniciar la presente etapa se hace necesario en primera instancia determinar el significado de población y muestreo respectivamente, para lo cual tenemos lo siguiente:

- **Población.-** También es conocido como universo de estudio, y como tal, implica al total de elementos sobre los cuales se realizarán las observaciones. Por otro lado, Lind, Marchal y Mason mencionan que la población es el grupo completo de individuos u objetos en estudio.<sup>113</sup>
- **Muestreo.-** Consiste básicamente en la obtención de un extracto de la población; es decir, es una parte representativa de la población, el muestreo es utilizado cuando no es posible aplicar un estudio en toda la población debido a que se trata de una población enorme, por lo tanto, resultaría impráctico y costoso aplicar el estudio en toda la población. De acuerdo a lo anterior, la muestra debe contar con propiedades extrapolables, esto es, que aquello que forma parte de la muestra nos permita alcanzar resultados parecidos a que si fuese aplicado el estudio a toda la población. El interés del muestreo es el de proporcionar información confiable y proporcionar a la investigación celeridad, debido a que permite realizar la investigación de manera rápida porque el encuestar o entrevistar a toda una población, es mucho más tardado que el aplicar estas técnicas a unas cuantas personas.

Debido a que el trabajo está enfocado a un sistema de evaluación del desempeño **propuesto en la Dirección de Recursos Humanos**, (ya que el título es **“Propuesta de un Sistema de Evaluación del Desempeño en la Dirección de Recursos Humanos de una Empresa Productora de Alimentos”**), en el caso de estudio se tomará en cuenta a toda la población que compone el área de Recursos Humanos, por tal situación no se utilizará ningún tipo de muestreo ya que resultaría impráctico e innecesario utilizarlo debido a que a la población que compone dicha área no es sumamente cuantiosa. No obstante se hizo prudente mencionar en qué consiste el muestreo y aclarar la razón por la cual no es utilizada dicha técnica.

Para reforzar lo anteriormente mencionado, resulta conveniente mostrar la plantilla de personal que compone al área de recursos humanos; por tanto, a continuación se presenta en el siguiente cuadro:

**Tabla 3.1. Plantilla de personal**

No.	Nombre del puesto
1	Director de Recursos Humanos
2	Director de desarrollo organizacional
3	Subdirector de desarrollo organizacional
4	Gerente de Recursos Humanos
5	Gerente de desarrollo organizacional
6	Jefe de reclutamiento y selección
7	Jefe de Planeación de Recursos Humanos
8	Jefe de sueldos y compensaciones
9	Jefe de desarrollo organizacional

<sup>113</sup> Lind Douglas, Marchal William, Mason Robert, “Estadística para administración y economía”, Ed. Alfaomega, Colombia 2004, 11ª edición, página 264.

10	Encargado de reclutamiento y selección
11	Encargado de contrataciones
12	Encargado de nómina
13	Encargado de pronósticos y presupuestos
14	Encargado de IMSS
15	Encargado de seguros y fianzas
16	Especialista de integración
17	Especialista de integración
18	Especialista en desarrollo organizacional
19	Especialista en desarrollo organizacional
20	Asistente de sueldos y compensaciones
21	Asistente de sueldos y compensaciones
22	Asistente de nómina
23	Auxiliar de reclutamiento y selección
24	Auxiliar de reclutamiento y selección
25	Auxiliar de contratación
26	Auxiliar de contratación
27	Auxiliar
28	Auxiliar
29	Secretaria
30	Secretaria
31	Secretaria
32	Secretaria
33	Secretaria
34	Secretaria
35	Secretaria
36	Secretaria
37	Secretaria
38	Secretaria
39	Secretaria
40	Secretaria
41	Recepcionista
42	Recepcionista
43	Recepcionista
44	Recepcionista

**Fuente: Compendio de la empresa**

Como podemos observar la plantilla de personal del área de recursos humanos consta de **44 personas**, por tal razón resulta adecuado aplicar la entrevista a la totalidad del personal que compone el área. No obstante, para la realización de la entrevista (como ya se indicó), **se diseñaron 2 cuestionarios**, los cuales van dirigidos a personal que ejerce función de mando (que cuente con subordinados) y a personal subordinado (que no ejerza función de mando). De acuerdo a lo anterior, podemos concluir que **existen 13 puestos que ejercen función de mando y 31 que no cuentan con subordinados**; para una mejor apreciación de esta aseveración se hace conveniente que el lector se dirija al organigrama del área de Recursos Humanos.

### 3.3 Técnicas y herramientas de investigación

La siguiente etapa a considerar se refiere a determinar las técnicas y herramientas que permitirán recabar la información necesaria que sustente la toma de decisiones.

**Las técnicas a emplear en el presente proyecto son: la observación, la entrevista y el cuestionario.**

**Observación.**- Observar es advertir los hechos tal y como se presentan en realidad de manera natural y espontánea; como procedimiento debemos entenderla de la siguiente manera:<sup>114</sup>

*“Proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo, y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura sobre la cual se requiere indagar algo respecto del objeto observable”.*

Se puede concluir con que la observación hace posible obtener información del comportamiento tal y como ocurre. Por otro lado, gracias a la observación se recabará información que podrá ser comparada con los datos obtenidos en la entrevista, lo cual proporcionará mayor objetividad al estudio, ya que se asociará lo testimoniado con lo observado.

El instrumento de apoyo a utilizar para llevar a cabo la observación es una **libreta de notas o cuaderno de notas**, en donde se registrarán aquellos datos significativos los cuales tal vez la memoria no podría retener con fidelidad mientras se realiza la observación de campo.

**Entrevista**<sup>115</sup>.- La entrevista es una conversación con un objetivo determinado, el cual se da en función del tema que se investiga. Es un proceso que involucra una serie de preguntas y respuestas a realizar, que concluye hasta obtener el objetivo del mismo.

La entrevista se puede llevar a cabo en cualquiera de las siguientes formas o mediante una combinación de estas:<sup>116</sup>

- En forma directa
- Vía telefónica
- Enviando cuestionarios por correo o en sesiones grupales.

**Para efectos del presente proyecto, la entrevista se llevará a cabo de forma directa, es decir, de persona a persona. Además la entrevista será de tipo estructurada, por lo que se contará con un cuestionario donde se asentarán las respuestas del entrevistado.**

**El cuestionario.**- El tipo de preguntas a diseñar en el cuestionario estará en función de la naturaleza misma del tipo de investigación, del problema y del nivel de certeza que se pretenda; por ello al elaborar el cuestionario se deben tener en cuenta aspectos, tanto de forma como de fondo<sup>117</sup>. Amén de lo anterior, las preguntas a desarrollar también considerarán lo vertido en el marco teórico del presente proyecto.

---

<sup>114</sup> Ortiz Uribe Frida Gisela, García Nieto Ma. Del Pilar, “Metodología de la investigación el proceso y sus técnicas”, Ed. Limusa, Noriega Editores, México 2000, primera edición, pág. 59.

<sup>115</sup> *Ibíd.*, pág. 124.

<sup>116</sup> *Ibíd.*, pág. 124.

<sup>117</sup> *Ibíd.*, pág. 127 y 128.

En la investigación a efectuar, el cuestionario será administrado por el entrevistador, por lo que el entrevistador será quien efectúe las preguntas y escriba las respuestas.

Se optó por diseñar dos cuestionarios que considerasen preguntas cerradas en su mayoría (de hecho sólo existe una pregunta abierta dentro de cada cuestionario). Dichos cuestionarios como ya se ha indicado, tienen por objeto aplicarse tanto al personal que ejerce función de mando en la Dirección de Recursos Humanos, así como al personal subordinado de la Dirección de Recursos Humanos (que no cuenta con personal subordinado). Para evitar cualquier error al momento de aplicar los cuestionarios, se contempla la aplicación de una prueba piloto del cuestionario; esto es, realizar una prueba antes de aplicar el cuestionario definitivo; esto se hace con el propósito de determinar si el formulario es comprensible y claro para los entrevistados y si cumple el objetivo de la investigación y del propio cuestionario. Para efectos de la prueba piloto, se considera aplicarla de manera aleatoria a algunas de las personas a tomar en cuenta para la aplicación definitiva del cuestionario (**seis personas**) y derivado de los resultados obtenidos de la aplicación de la prueba piloto, se pretende detectar las preguntas que no son comprensibles para los entrevistados, las que no aporten valor a la investigación y determinar si hay alguna que deba ser agregada.

**Se considera necesaria la aplicación de los cuestionarios mediante entrevistas debido a que la información inicialmente recabada y citada como “problemas de la empresa a grosso modo”, fue proporcionada a través de una plática sostenida entre el titular de la Dirección de Recursos Humanos y un servidor. De acuerdo a lo anterior, esto no puede considerarse un diagnóstico objetivo; en contraste, se pretende que con la aplicación de los cuestionarios, se confirme la información obtenida inicialmente a través del titular de la Dirección de Recursos Humanos, y más aún, coadyuve a escudriñar más en la problemática del sistema de evaluación del desempeño actual de la empresa, para de este modo, fundamentar de mejor forma la propuesta del sistema de evaluación del desempeño.** Por otro lado esto dotará de formalidad al estudio y se obtendrán varios puntos de vista de gran importancia (de jefes inmediatos y subordinados). Derivado de esto, se podrán determinar los aspectos que no fueron considerados para el éxito del anterior sistema de evaluación del desempeño o qué aspectos fallaron en la aplicación del mismo. A la vez, se pretende que a través de la lectura de los cuestionarios, el personal (jefes inmediatos y subordinados) se concienticen acerca de la importancia de ciertos aspectos a considerar para la elaboración de un sistema de evaluación del desempeño que tal vez no fueron tomados en cuenta en el sistema de evaluación del desempeño anterior; asimismo, mediante la aplicación de cuestionarios se busca hacer ver a la gente que el nuevo sistema de evaluación del desempeño tomará en cuenta aspectos que tal vez el personal considere importantes y que de alguna manera permitirán transparentar el sistema de evaluación, por lo que se espera que contribuyan al apoyo de esta nueva propuesta.

### 3.4 Aplicación de técnicas y herramientas, procesamiento de datos e interpretación de la información

La aplicación de las técnicas y herramientas de investigación no pudo realizarse a través de un programa de entrevistas, esto debido a que se tuvo que entrevistar en atención de la disponibilidad de las personas; esto es, se monitoreo a las personas para establecer de común acuerdo un momento propicio para efectuar la entrevista.

Los cuestionarios fueron diseñados con toda anticipación y fueron **sometidos a prueba con seis personas (del área de recursos humanos)**, asimismo, fueron autorizados por el Director de Recursos Humanos y por el Director de desarrollo Organizacional.

A continuación se presentan los resultados de los cuestionarios aplicados.<sup>118</sup>

**Presentación de resultados.-** Una vez aplicados los cuestionarios al personal que conforma al área de Recursos Humanos (que ejerce dirección y que no lo ejerce), ésta se clasifica a fin de facilitar su tabulación, por lo que se emplean gráficas con el objeto de permitir su fácil comprensión y análisis.

Derivado de la aplicación de los presentes cuestionarios, se obtuvieron los siguientes resultados:

**Gráfico 3.1. Cuestionario aplicado al personal que evalúa (niveles que ejercen dirección)<sup>119</sup>**

1. ¿En la empresa se evalúa el desempeño del personal?

SI ( ) NO ( )



De las trece personas que ejercen dirección cinco respondieron que SI (38.46%) y ocho respondieron que NO (61.54%).

2. ¿Se cuenta con algún formato de evaluación del desempeño autorizado por el área de Recursos Humanos?

SI ( ) NO ( )



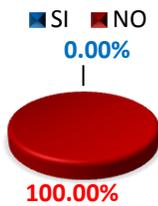
De las trece personas que ejercen dirección cinco respondieron que SI (38.46%) y ocho respondieron que NO (61.54%).

<sup>118</sup> Los formatos de los cuestionarios se encuentran en el anexo 1 y 2 del presente trabajo.

<sup>119</sup> Fuente propia.

3. ¿Dicho formato de evaluación cuenta con instrucciones para su llenado?

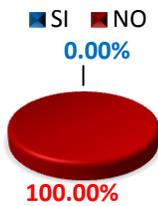
SI ( ) NO ( )



Las trece personas entrevistadas respondieron que NO (100%).

4. ¿Se considera la misión y visión de la empresa en la elaboración del sistema de evaluación del desempeño?

SI ( ) NO ( )



Las trece personas entrevistadas respondieron que NO (100%).

5. ¿Se alinea la evaluación del desempeño a la estrategia de la empresa?

SI ( ) NO ( )



Las trece personas entrevistadas respondieron que NO (100%).

6. ¿Se considera el tipo de cultura organizacional que posee la empresa para elegir el método de evaluación del desempeño a emplear en la empresa?

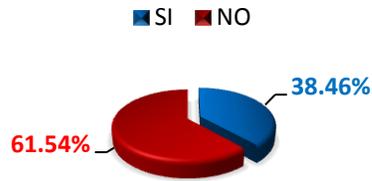
SI ( ) NO ( )



Las trece personas entrevistadas respondieron que NO (100%).

7. ¿Los criterios a evaluar están relacionados con las actividades que requiere el puesto del personal a evaluar?

SI ( ) NO ( )



De las trece personas que ejercen dirección cinco respondieron que SI (38.46%) y ocho respondieron que NO (61.54%).

8. ¿Se hacen campañas para que el personal conozca los beneficios e importancia de la evaluación del desempeño?

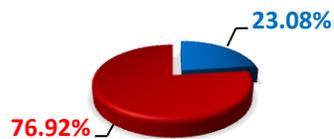
SI ( ) NO ( )



De las trece personas que ejercen dirección cinco respondieron que SI (38.46%) y ocho respondieron que NO (61.54%).

9. ¿Qué método de evaluación del desempeño se utiliza?

■ Correctamente ■ Incorrectamente



De las trece personas que ejercen dirección tres respondieron que el tipo de evaluación del desempeño manejado por la empresa es por objetivos (23.08%) y los restantes no supieron precisarlo (76.92%).

10. ¿Existe alguna programación para la evaluación del desempeño?

SI ( ) NO ( )



Las trece personas entrevistadas respondieron que NO (100%).

11. ¿Se retroalimenta al personal sobre sus resultados obtenidos de la evaluación del desempeño?

SI ( ) NO ( )



De las trece personas que ejercen dirección cinco respondieron que SI (38.46%) y ocho respondieron que NO (61.54%).

12. ¿Es revisado periódicamente el sistema de evaluación del desempeño?

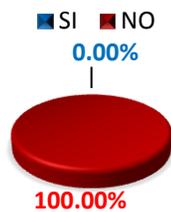
SI ( ) NO ( )



Las trece personas entrevistadas respondieron que NO (100%).

13. ¿Se imparte capacitación a los evaluadores con respecto a la forma en que deben dar a conocer los resultados de la evaluación del desempeño?

SI ( ) NO ( )



Las trece personas entrevistadas respondieron que NO (100%).

14. ¿Se imparte capacitación a los evaluadores con respecto a la forma en que se conducirá todo el proceso de evaluación del desempeño?

SI ( ) NO ( )



Las trece personas entrevistadas respondieron que NO (100%).

15. ¿La evaluación del desempeño es manejada de manera transparente para los trabajadores (habiendo una adecuada comunicación al respecto)?

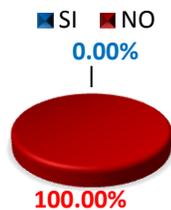
SI ( ) NO ( )



De las trece personas que ejercen dirección tres respondieron que SI (23.08%) y diez respondieron que NO (76.92%).

16. ¿Existen políticas, procedimientos, normas o reglamentos (por escrito) referentes a la evaluación del desempeño?

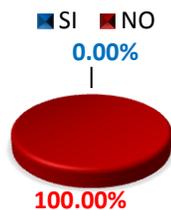
SI ( ) NO ( )



Las trece personas entrevistadas respondieron que NO (100%).

17. ¿Se toma en cuenta al personal para elaborar el sistema de evaluación del desempeño de la empresa?

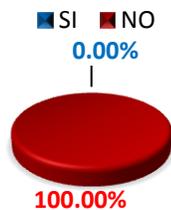
SI ( ) NO ( )



Las trece personas entrevistadas respondieron que NO (100%).

18. Al obtener los resultados de la evaluación del desempeño, ¿Se cuenta con lineamientos apropiados tendientes a dar seguimiento a los desempeños sobresalientes, normales y bajos?

SI ( ) NO ( )



Las trece personas entrevistadas respondieron que NO (100%).

19. ¿Se imparte capacitación a los trabajadores atendiendo a los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño?

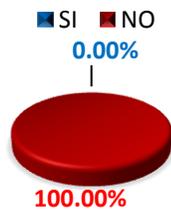
SI ( ) NO ( )



De las trece personas que ejercen dirección tres respondieron que SI (23.08%) y diez respondieron que NO (76.92%).

20. ¿Derivado de los resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación del desempeño, existe algún sistema de incentivos?

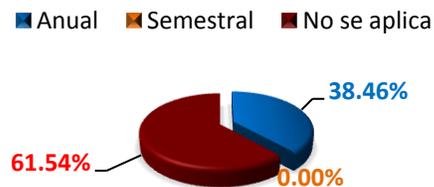
SI ( ) NO ( )



Las trece personas entrevistadas respondieron que NO (100%).

21. ¿Con qué periodicidad se efectúa la evaluación del desempeño?

Anual ( ) Semestral ( ) No hay un período específico ( )



De las trece personas que ejercen dirección cinco respondieron que regularmente es anual (38.46%) y ocho respondieron que esta no se aplica (61.54%).

**Gráfico 3.2. Cuestionario dirigido al personal evaluado (subordinados que no ejercen dirección alguna)<sup>120</sup>**

1. ¿A usted le evalúan su desempeño?

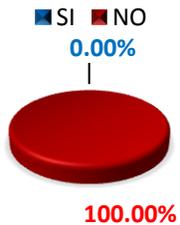
SI ( ) NO ( )



Las treinta y un personas entrevistadas (100%) respondieron que NO.

2. ¿Para evaluar su desempeño, se cuenta con algún formato de evaluación del desempeño autorizado por el área de Recursos Humanos?

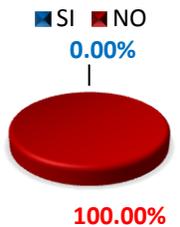
SI ( ) NO ( )



Las treinta y un personas entrevistadas (100%) respondieron que NO.

3. ¿Dicho formato de evaluación es claro y cuenta con instrucciones para su llenado?

SI ( ) NO ( )



Las treinta y un personas entrevistadas (100%) respondieron que NO.

4. ¿Con qué periodicidad se evalúa su desempeño?

Anual ( ) Trimestral ( ) Semestral ( ) Mensual ( ) No sabe ( )



Las treinta y un personas entrevistadas (100%) respondieron que la evaluación del desempeño no es aplicada.

<sup>120</sup> Fuente propia.

5. ¿Conoce el método de evaluación del desempeño utilizado en su evaluación?

Si  Menciónelo

No



Las treinta y un personas entrevistadas (100%) respondieron desconocer si hay algún método de evaluación del desempeño.

6. ¿Los objetivos establecidos en la evaluación del desempeño se relacionan con la misión, visión y valores de la empresa y de la gerencia?

Misión Si  No  Visión Si  No  Valores Si  No



Las treinta y un personas entrevistadas (100%) respondieron que la evaluación del desempeño no es aplicada.

7. ¿Para elaborar la evaluación del desempeño se toma en cuenta el estudio de clima organizacional de la empresa?

SI  NO



Las treinta y un personas entrevistadas (100%) respondieron que la evaluación del desempeño no es aplicada.

8. ¿Se maneja alguna programación para la evaluación del desempeño?

SI  NO



Las treinta y un personas entrevistadas (100%) respondieron que la evaluación del desempeño no es aplicada.

9. ¿Existe una relación adecuada entre la gerencia y sus subgerencias y departamentos para desarrollar en conjunto sus planes y objetivos?

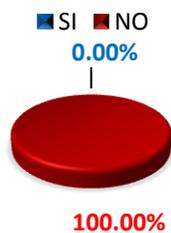
SI ( ) NO ( )



Las treinta y un personas entrevistadas (100%) respondieron que la evaluación del desempeño no es aplicada.

10. ¿Los puntos a calificar en la evaluación del desempeño están relacionados con las actividades que usted desarrolla en su puesto?

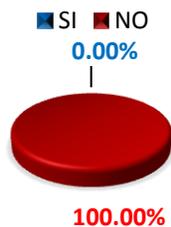
SI ( ) NO ( )



Las treinta y un personas entrevistadas (100%) respondieron que la evaluación del desempeño no es aplicada.

11. ¿Se le toma en cuenta a usted para elaborar el sistema de evaluación del desempeño de la empresa?

SI ( ) NO ( )



Las treinta y un personas entrevistadas (100%) respondieron que la evaluación del desempeño no es aplicada.

12. ¿Se imparte capacitación a los evaluadores con respecto a la forma en que deben dar a conocer los resultados obtenidos de aplicar la evaluación del desempeño?

SI ( ) NO ( )



Las treinta y un personas entrevistadas (100%) respondieron que la evaluación del desempeño no es aplicada.

13. ¿Se imparte capacitación a los evaluadores con respecto a la forma en que se conducirá todo el proceso de evaluación?

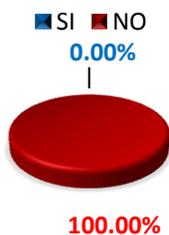
SI ( ) NO ( )



Las treinta y un personas entrevistadas (100%) respondieron que la evaluación del desempeño no es aplicada.

14. ¿La evaluación del desempeño es manejada de manera transparente para los trabajadores (habiendo una adecuada comunicación al respecto)?

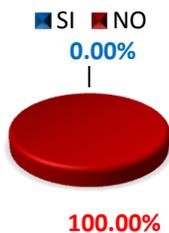
SI ( ) NO ( )



Las treinta y un personas entrevistadas (100%) respondieron que la evaluación del desempeño no es aplicada.

15. ¿Existen políticas, procedimientos, normas o reglamentos (por escrito) referentes a la evaluación del desempeño?

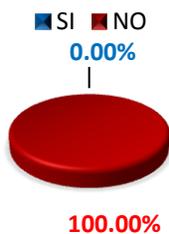
SI ( ) NO ( )



Las treinta y un personas entrevistadas (100%) respondieron que la evaluación del desempeño no es aplicada.

16. ¿Se retroalimenta al personal sobre los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño?

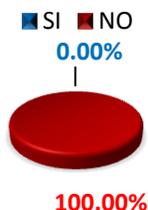
SI ( ) NO ( )



Las treinta y un personas entrevistadas (100%) respondieron que la evaluación del desempeño no es aplicada.

17. Al obtener los resultados derivados de la aplicación de la evaluación del desempeño, ¿Se cuenta con lineamientos apropiados tendientes a dar seguimiento a los desempeños sobresalientes, normales y bajos?

SI ( ) NO ( )



Las treinta y un personas entrevistadas (100%) respondieron que la evaluación del desempeño no es aplicada.

18. ¿Se imparte capacitación a los trabajadores atendiendo a los resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación del desempeño?

SI ( ) NO ( )



Las treinta y un personas entrevistadas (100%) respondieron que la evaluación del desempeño no es aplicada.

**Tabla 3.2. Resultados del cuestionario aplicado al personal que evalúa (niveles que ejercen dirección)<sup>121</sup>**

Pregunta número	Respuesta		Comentarios
	Favorable al SED* de la empresa	Desfavorable al SED de la empresa	
1		X	8 de 13 personas contestaron desfavorablemente
2		X	8 de 13 personas contestaron desfavorablemente
3		X	13 de 13 personas contestaron desfavorablemente
4		X	13 de 13 personas contestaron desfavorablemente
5		X	13 de 13 personas contestaron desfavorablemente
6		X	13 de 13 personas contestaron desfavorablemente
7		X	8 de 13 personas contestaron desfavorablemente
8		X	8 de 13 personas contestaron desfavorablemente
9		X	10 de 13 personas contestaron desfavorablemente
10		X	13 de 13 personas contestaron desfavorablemente
11		X	8 de 13 personas contestaron desfavorablemente
12		X	13 de 13 personas contestaron desfavorablemente
13		X	13 de 13 personas contestaron desfavorablemente
14		X	13 de 13 personas contestaron desfavorablemente
15		X	10 de 13 personas contestaron desfavorablemente
16		X	13 de 13 personas contestaron desfavorablemente
17		X	13 de 13 personas contestaron desfavorablemente
18		X	13 de 13 personas contestaron desfavorablemente
19		X	10 de 13 personas contestaron desfavorablemente
20		X	13 de 13 personas contestaron desfavorablemente
21		X	8 de 13 personas contestaron desfavorablemente

**SED\* Sistema de Evaluación del Desempeño.**

<sup>121</sup> Fuente propia.

De manera general podemos ver que los resultados obtenidos del cuestionario aplicado al personal que evalúa (niveles que ejercen dirección) es desfavorable al actual sistema de evaluación del desempeño tal y como se muestra a continuación.

**Gráfico 3.3. Resultados globales del cuestionario aplicado al personal que evalúa (niveles que ejercen dirección).**



Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 3.3. Resultados del cuestionario aplicado al personal evaluado (subordinados que no ejercen dirección alguna)<sup>122</sup>**

Pregunta número	Respuesta		Comentarios
	Favorable al SED de la empresa	Desfavorable al SED de la empresa	
1		X	31 de 31 personas contestaron desfavorablemente
2		X	31 de 31 personas contestaron desfavorablemente
3		X	31 de 31 personas contestaron desfavorablemente
4		X	31 de 31 personas contestaron desfavorablemente
5		X	31 de 31 personas contestaron desfavorablemente
6		X	31 de 31 personas contestaron desfavorablemente
7		X	31 de 31 personas contestaron desfavorablemente
8		X	31 de 31 personas contestaron desfavorablemente
9		X	31 de 31 personas contestaron desfavorablemente
10		X	31 de 31 personas contestaron desfavorablemente
11		X	31 de 31 personas contestaron desfavorablemente
12		X	31 de 31 personas contestaron desfavorablemente
13		X	31 de 31 personas contestaron desfavorablemente
14		X	31 de 31 personas contestaron desfavorablemente
15		X	31 de 31 personas contestaron desfavorablemente
16		X	31 de 31 personas contestaron desfavorablemente
17		X	31 de 31 personas contestaron desfavorablemente
18		X	31 de 31 personas contestaron desfavorablemente
19		X	31 de 31 personas contestaron desfavorablemente
20		X	31 de 31 personas contestaron desfavorablemente
21		X	31 de 31 personas contestaron desfavorablemente

<sup>122</sup> Fuente propia.

De manera general podemos ver que los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a niveles que no ejercen dirección alguna es desfavorable al actual sistema de evaluación del desempeño tal y como se muestra a continuación.

**Gráfico 3.4. Resultados globales del cuestionario aplicado a niveles que no ejercen dirección alguna.**



**Fuente: Elaboración propia.**

La diferencia entre la presente y la anterior gráfica consiste en que la actual gráfica está sustentada en que el 100 % de los entrevistados mencionan de manera categórica que la evaluación del desempeño no es aplicada en la empresa, por lo que cada una de las preguntas que componen al cuestionario aplicado al personal evaluado (que no ejerce dirección), fue contestada en un 100% de forma negativa. Con respecto a los resultados de la gráfica correspondiente al personal que evalúa (que ejerce dirección), se dividen un tanto las opiniones, no obstante al analizar cada pregunta nos damos cuenta que en su mayoría el personal que evalúa contesta de forma desfavorable.

**Tabla 3.4. Relación entre las preguntas del cuestionario aplicado al personal que evalúa y del aplicado al personal evaluado<sup>123</sup>**

No.	Pregunta*	La pregunta en ambos cuestionarios es		Comentarios
		Igual a la del otro cuestionario	No está contemplada en el otro cuestionario	
1	¿En la empresa se evalúa el desempeño?	A la pregunta # 1		8 de 13 personas que evalúan respondieron desfavorablemente
				31 de 31 personas que no ejercen dirección respondieron que no es aplicada la evaluación del desempeño
2	¿Se cuenta con algún formato de evaluación del desempeño autorizado por el área de R.H?	A la pregunta # 2		8 de 13 personas que evalúan respondieron desfavorablemente
				31 de 31 personas que no ejercen dirección respondieron que no es aplicada la evaluación del desempeño

<sup>123</sup> Fuente propia.

3	¿Dicho formato de evaluación cuenta con instrucciones para su llenado?	A la pregunta # 3		13 de 13 personas que evalúan respondieron desfavorablemente
				31 de 31 personas que no ejercen dirección respondieron que no es aplicada la evaluación del desempeño
4	¿Se considera la misión y visión de la empresa en la elaboración del sistema de evaluación del desempeño?	A la pregunta # 6		13 de 13 personas que evalúan respondieron desfavorablemente
				31 de 31 personas que no ejercen dirección respondieron que no es aplicada la evaluación del desempeño
5	¿Se alinea la evaluación del desempeño a la estrategia de la empresa?		X	13 de 13 personas que evalúan respondieron desfavorablemente
				31 de 31 personas que no ejercen dirección respondieron que no es aplicada la evaluación del desempeño
6	¿Se considera el tipo de cultura organizacional que posee la empresa para elegir el método de evaluación del desempeño a emplear en la empresa?	A la pregunta # 7		13 de 13 personas que evalúan respondieron desfavorablemente
				31 de 31 personas que no ejercen dirección respondieron que no es aplicada la evaluación del desempeño
7	¿Los criterios a evaluar están relacionados con las actividades que requiere el puesto del personal a evaluar?	Pregunta # 10		8 de 13 personas que evalúan respondieron desfavorablemente
				31 de 31 personas que no ejercen dirección respondieron que no es aplicada la evaluación del desempeño
8	¿Se hacen campañas para que el personal conozca los beneficios e importancia de la evaluación del desempeño?		X	8 de 13 personas que evalúan respondieron desfavorablemente
				31 de 31 personas que no ejercen dirección respondieron que no es aplicada la evaluación del desempeño
9	¿Qué método de evaluación del	Pregunta # 5		3 de 13 personas que evalúan respondieron que es por objetivos

	desempeño se utiliza?			31 de 31 personas que no ejercen dirección respondieron que no es aplicada la evaluación del desempeño
10	¿Existe alguna programación para la evaluación del desempeño?	Pregunta # 8		13 de 13 personas que evalúan respondieron desfavorablemente 31 de 31 personas que no ejercen dirección respondieron que no es aplicada la evaluación del desempeño
11	¿Se retroalimenta al personal sobre sus resultados obtenidos de la evaluación del desempeño?	Pregunta # 16		8 de 13 personas que evalúan respondieron desfavorablemente 31 de 31 personas que no ejercen dirección respondieron que no es aplicada la evaluación del desempeño
12	¿Es revisado periódicamente el sistema de evaluación del desempeño?		X	13 de 13 personas que evalúan respondieron desfavorablemente 31 de 31 personas que no ejercen dirección respondieron que no es aplicada la evaluación del desempeño
13	¿Se imparte capacitación a los evaluadores con respecto a la forma en que deben dar a conocer los resultados de la evaluación del desempeño?	Pregunta # 12		13 de 13 personas que evalúan respondieron desfavorablemente 31 de 31 personas que no ejercen dirección respondieron que no es aplicada la evaluación del desempeño
14	¿Se imparte capacitación a los evaluadores con respecto a la forma en que se conducirá todo el proceso de evaluación del desempeño?	Pregunta # 13		13 de 13 personas que evalúan respondieron desfavorablemente 31 de 31 personas que no ejercen dirección respondieron que no es aplicada la evaluación del desempeño
15	¿La evaluación del desempeño es manejada de manera transparente para los trabajadores	Pregunta # 14		10 de 13 personas que evalúan respondieron desfavorablemente

	(habiendo una adecuada comunicación al respecto)?			31 de 31 personas que no ejercen dirección respondieron que no es aplicada la evaluación del desempeño
16	¿Existen políticas, procedimientos, normas o reglamentos (por escrito) referentes a la evaluación del desempeño?	Pregunta # 15		13 de 13 personas que evalúan respondieron desfavorablemente 31 de 31 personas que no ejercen dirección respondieron que no es aplicada la evaluación del desempeño
17	¿Se toma en cuenta al personal para elaborar el sistema de evaluación del desempeño de la empresa?	Pregunta # 11		13 de 13 personas que evalúan respondieron desfavorablemente 31 de 31 personas que no ejercen dirección respondieron que no es aplicada la evaluación del desempeño
18	Al obtener los resultados de la evaluación del desempeño ¿Se cuenta con lineamientos apropiados tendientes a dar seguimiento a los desempeños sobresalientes, normales y bajos?	Pregunta # 17		13 de 13 personas que evalúan respondieron desfavorablemente 31 de 31 personas que no ejercen dirección respondieron que no es aplicada la evaluación del desempeño
19	¿Se imparte capacitación a los trabajadores atendiendo a los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño?	Pregunta # 18		10 de 13 personas que evalúan respondieron desfavorablemente 31 de 31 personas que no ejercen dirección respondieron que no es aplicada la evaluación del desempeño
20	¿Derivado de los resultados obtenidos de la aplicación de la		X	13 de 13 personas que evalúan respondieron desfavorablemente

	evaluación del desempeño, existe algún sistema de incentivos?			31 de 31 personas que no ejercen dirección respondieron que no es aplicada la evaluación del desempeño
21	¿Con qué periodicidad se efectúa la evaluación del desempeño?	Pregunta # 4		8 de 13 personas respondieron desfavorablemente 31 de 31 personas que no ejercen dirección respondieron que no es aplicada la evaluación del desempeño

**\*Las preguntas fueron tomadas del cuestionario aplicado al personal que evalúa (niveles que ejercen dirección) y son contrastadas con las preguntas aplicadas al personal evaluado (subordinados que no ejercen dirección alguna).**

**Fuente: Elaboración propia**

**Nota.-** La pregunta # 9 del cuestionario dirigido al personal evaluado (subordinados que no ejercen dirección alguna), no está considerada en el cuestionario dirigido al personal que evalúa, no obstante, la respuesta negativa de los entrevistados fue unánime (no es aplicada la evaluación del desempeño).

De acuerdo a los resultados obtenidos del cuestionario aplicado al personal que evalúa (niveles que ejercen dirección), a pesar de que hay respuestas favorables al sistema de evaluación del desempeño, estas no representan la opinión de la mayoría de los entrevistados, de hecho de las 21 preguntas formuladas, solamente la 1, 2, 7, 8, 9, 11, 15, 19 y 21 son en las cuales se dividen las opiniones en favorables y desfavorables (las restantes de manera unánime son desfavorables), pero hay que considerar que estas son 9 de 21 preguntas, en las cuales a pesar de contar con opiniones favorables, se tiene que en las preguntas 1, 2, 7, 8, 11 y 21, ocho de las trece personas entrevistadas respondieron desfavorablemente (la mayoría); con respecto a las preguntas 9, 15 y 19, diez de las trece personas respondieron desfavorablemente (de igual forma la mayoría opina desfavorablemente). Lo anterior nos indica que aunque se cuente con un formato de evaluación del desempeño, el sistema de evaluación del desempeño es nulo, porque no se aplica ni se tiene conocimiento de éste por parte de los demás departamentos que conforman a toda el área de Recursos Humanos.

En atención a las respuestas obtenidas se detectaron las siguientes áreas de oportunidad:

- Un formato de evaluación del desempeño con sus respectivas instrucciones de uso
- Vincular la misión y visión de la empresa en la elaboración del sistema de evaluación
- Alinear la evaluación del desempeño con la estrategia empresarial
- Considerar para la realización del sistema de evaluación el tipo de cultura organizacional de la empresa
- Definir un método de evaluación del desempeño ad hoc al puesto
- Realizar campañas tendientes a dar a conocer los beneficios e importancia de la evaluación del desempeño
- Manejar la evaluación del desempeño de manera transparente para los trabajadores
- Tomar en cuenta al personal en la elaboración y mejora del sistema de evaluación del desempeño

- Programar la evaluación del desempeño
- Establecer políticas y procedimientos referentes al sistema de evaluación del desempeño a emplear
- Retroalimentar al personal sobre sus resultados con respecto a la evaluación del desempeño
- Relacionar los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño con la capacitación a proporcionar al trabajador
- Establecer lineamientos tendientes a dar seguimiento a los desempeños sobresalientes y bajos
- Revisar periódicamente el sistema de evaluación del desempeño
- Impartir capacitación a los evaluadores con respecto a la forma en que se conducirá todo el proceso de evaluación del desempeño

Las anteriores recomendaciones o aspectos a considerar para la elaboración del sistema de evaluación del desempeño surgen de los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios ya mostrados; asimismo cabe recordar que los reactivos de tales cuestionarios fueron diseñados en apego a la información contenida en el marco teórico del presente trabajo, por lo que estas preguntas contienen puntos de importancia para elaborar un eficiente sistema de evaluación del desempeño. **Siguiendo este orden de ideas, tenemos que el sistema de evaluación del desempeño a proponer debe considerar estos puntos.**

## **CAPÍTULO IV.- PROPUESTA**

El capítulo que se presenta a continuación incluye el objetivo del sistema de evaluación del desempeño, el tipo de evaluación del desempeño elegido con su respectiva justificación, los elementos que conforman al sistema de evaluación propuesto (políticas y reglas del sistema de evaluación, formatos e instructivos, diagrama de flujo y programa de evaluación).

### **4.1 Objetivo y aspectos a considerar en el sistema de evaluación del desempeño propuesto**

El objetivo del sistema de evaluación del desempeño propuesto, es idéntico al objetivo de la presente investigación, el cual es:

**“Proponer un Sistema de Evaluación del Desempeño en la Dirección de Recursos Humanos acorde a las necesidades de la compañía”.**

Asimismo se pretende que el sistema de evaluación del desempeño propuesto, tome en cuenta aspectos relacionados a **capacitación y estímulos**. En realidad los sistemas de evaluación del desempeño tienen muchas aplicaciones, pero por cuestiones de tiempo y por requerimiento del Director de Recursos Humanos de la empresa, el presente proyecto solo se enfocará a estos dos puntos.

De manera paralela al objetivo pretendido, el contar con un sistema de evaluación del desempeño permitirá determinar el grado de compromiso por parte del personal con respecto a la empresa, además de servir de indicador con respecto a su motivación y de alguna forma permitirá determinar el clima organizacional por departamento, por área y finalmente de toda la organización. Lo expuesto anteriormente no implica que la evaluación del desempeño sustituya al estudio de clima organizacional, simplemente da indicios de que el problema puede derivarse de un mal clima organizacional, lo cual deberá corroborarse con la aplicación de un estudio de ese tipo. Lo mencionado permite citar que generalmente las implementaciones se realizan sin efectuar algún estudio de clima organizacional, lo cual va en detrimento de la implementación de cualquier sistema, por lo que redundante en que finalmente nunca se llega a la implantación efectiva puesto que no hay cooperación ni compromiso por parte del personal hacia la empresa. Siguiendo este orden de ideas, existen muchas empresas que buscan implementar lo más novedoso e invierten gran cantidad de dinero en ello, pero no realizan un estudio de clima organizacional para determinar si el clima que prevalece en la empresa es el adecuado para facilitar su implementación y en caso de que no lo sea, trabajar al respecto, puesto que no hacer nada podría implicar un gran costo para la organización.

Por otra parte, siempre que se intenta implementar algún nuevo sistema dentro de las organizaciones, se da un rechazo o resistencia al cambio por parte del personal, lo cual es hasta cierto punto natural puesto que hay temor a lo que se desconoce. Lo anterior, hace extremadamente necesario contar con una excelente comunicación con las personas involucradas en la implementación y en general con todo el personal de la empresa para no generar una serie de rumores que repercutan en la aceptación del sistema.

Para la elección del método de evaluación del desempeño se hace pertinente en primera instancia, generar una matriz comparativa de los métodos de evaluación del desempeño enunciados dentro del capítulo I del presente proyecto (fundamentos teóricos de la evaluación del desempeño). La cual se muestra a continuación:

Tabla 4.1. Matriz comparativa de los métodos de evaluación del desempeño

		Comparación			Escalas		Listas de verificación		Escalas de calificación	Otros métodos					Propuesta	
		Alineamiento	Comparación pareada	Distribución forzada	Continuas	Discontinuas	Ponderadas	Preferencia	Basados en la conducta	Incidentes críticos	Investigación de campo	Evaluación en grupo*	Autoevaluación	APO**		Centros de evaluación
1	De fácil montaje	X	X	X	X	X				X			X			X
2	De fácil utilización	X	X	X	X	X	X	X		X			X			X
3	No muy costoso	X	X	X	X	X	X	X		X						
4	Objetivo								X		X			X	X	X
5	Fácil de comparar resultados con los de otros trabajadores													X	X	X
6	Permite retroalimentar fácilmente										X		X	X	X	X
7	Permite detectar necesidades de capacitación										X		X	X	X	X
8	Permite ligarlo con el plan de carrera										X	X	X	X	X	X
9	Combinable con otras técnicas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X
10	Elimina distorsiones de tendencia central	X	X	X			X	X	X				X	X		X
11	Neutraliza el efecto de halo						X	X	X					X		X
12	Requiere de técnicas estadísticas			X			X	X								
13	Requiere de especialistas						X	X	X	X	X				X	
14	Requiere emplear técnicas psicológicas						X	X							X	
15	No exige preparación intensa de los evaluadores	X	X	X	X	X	X	X		X						X
16	Basado en conductas reales del trabajo								X	X	X				X	
17	Propicia una buena relación entre jefe y subordinado												X	X		X
18	Favorece a actitudes menos defensivas del evaluado												X	X		X
19	Permite negociar resultados												X	X		X
20	Evalúa el potencial gerencial														X	

Fuente: Elaboración propia con base a datos tomados de Chiavenato, Rodríguez Valencia, Jaime A. Grados y Gary Dessler.

\*Valioso en organizaciones donde hay más de una autoridad en línea (como en tiendas de departamento)

\*\*Administración por objetivos

Con base a la matriz comparativa, podemos observar que los métodos de evaluación del desempeño van desde los más simples y menos costosos (métodos de comparación) hasta los más elaborados y por ende de mayor requerimiento pecuniario (escalas de calificación basadas en la conducta, APO, centros de evaluación, etc.). Si bien es cierto, existe una amplia gama de métodos de evaluación del desempeño, empero, los autores mencionan que hay cierta correlación entre la simplicidad de los métodos y el costo de estos, con respecto a la objetividad del método (en cuanto a los resultados).

La matriz comparativa permite elucidar los métodos de mayor objetividad, que para efectos de la presente propuesta es lo que interesa a la empresa; entre ellos se tienen: **las escalas de calificación basadas en la conducta, la APO y finalmente los centros de evaluación (también conocida como Assessment Center).**

Dentro de los beneficios que se obtienen de la elección e implementación de estos métodos, podemos extraer de la matriz comparativa los siguientes:

- Objetividad (APO, centros de evaluación y escalas de calificación basadas en la conducta, investigación de campo)
- Fácil de comparar los resultados con los de otros trabajadores (únicamente APO y centros de evaluación)
- Permite retroalimentar rápidamente (únicamente APO, centros de evaluación e investigación de campo)
- Permite ligarlo a necesidades de capacitación y planes de carrera (únicamente APO, centros de evaluación e investigación de campo)
- Combinable con otras técnicas (únicamente APO, escalas de calificación basadas en la conducta e investigación de campo)
- Elimina distorsiones de tendencia central (APO y escalas de calificación basadas en la conducta)
- Neutraliza el efecto de halo (únicamente APO y escalas de calificación basadas en la conducta)
- Requiere especialistas (únicamente escalas de calificación basadas en la conducta, investigación de campo y centros de evaluación)
- Requiere emplear técnicas psicológicas (únicamente centros de evaluación)
- Basado en conductas reales de trabajo (únicamente centros de evaluación, investigación de campo y escalas de calificación basadas en la conducta)
- Propicia una buena relación entre jefe y subordinado (únicamente APO)
- Favorece actitudes menos defensivas del evaluado (únicamente APO)
- Permite negociar resultados (únicamente APO)
- Evalúa el potencial gerencial (únicamente centros de evaluación).

Sus desventajas son las siguientes:

- No es fácil su montaje
- No es fácil su utilización
- Son costosos

Aunado a lo anterior, se ha optado por un método que considere lo siguiente:

- Misión y Visión
- Valores
- Objetivos a largo plazo
- Estudio de clima organizacional

Se consideran estos rubros debido a que la empresa tiene una dirección o rumbo que está determinado preponderantemente por su misión y visión, los cuales para su consecución deben realizarse con ciertas conductas de los recursos humanos de la empresa que están reguladas por los valores de la misma (el no observar los valores de la empresa podría afectar al clima organizacional); asimismo, la misión debe plantearse en otra serie de objetivos que vayan haciéndose cada vez más específicos para su realización; por tanto, el método propuesto a la empresa tiene como objeto alinear los objetivos de las áreas y departamentos con los de la organización (objetivos a largo plazo); también, se pretenden utilizar en la evaluación del desempeño como fundamento de los criterios a evaluar, los análisis o descripciones de puestos manejados por el área de Recursos Humanos; con esto se busca evaluar de manera objetiva al personal con base a las actividades propias del puesto, lo cual proporciona mayor objetividad a la evaluación y coadyuva a evitar problemas legales.

#### 4.2 Tipo de evaluación del desempeño elegido

Derivado de lo mencionado, el sistema de evaluación del desempeño propuesto a la empresa, resulta de una combinación de métodos, los cuales se citan a continuación:

- Evaluación del desempeño por objetivos.
- Evaluación del desempeño de la conducta laboral (utilizando únicamente ciertos criterios cualitativos que más adelante se precisarán para un mejor entendimiento del lector).
- Evaluación del desempeño mediante el método de 180 grados (esto con respecto a quién deberá calificar).

Con respecto a los **objetivos**, hay que recordar que estos son resultados que se pretenden obtener y estos son determinados y establecidos en los siguientes niveles:

- Estratégico
- Táctico
- Operativo

En atención a lo anterior, se pretende alinear a los objetivos estratégicos (que consideran a toda la organización) con los tácticos (que consideran un área o departamento de la empresa) y finalmente los operativos (que consideran a secciones o a un puesto en particular). Esto para alcanzar lo establecido en la misión, visión y propósitos organizacionales.

Por otra parte, los objetivos serán diseñados considerando los siguientes aspectos:

- Tiempo
- Calidad
- Cantidad
- Costo

Con respecto a la **evaluación del desempeño de la conducta laboral**, hay que manifestar que esta se deriva de la evaluación de una serie de criterios a calificar, los cuales pueden ser desde conocimientos del trabajador, actitudes tales como el trabajo en equipo, cooperación, iniciativa, etc.

Finalmente con respecto a la **evaluación de 180 grados**, esta consiste en determinar cuántas y qué puestos evaluarán al trabajador en cuestión. A diferencia de la evaluación de 360 grados en la cual se evalúa al puesto en todos sus ángulos (es decir tomando en cuenta clientes internos y clientes externos del trabajador), en la evaluación de 180 grados se consideran sólo a algunos de sus clientes.

### **La justificación de los métodos elegidos es la siguiente:**

**Evaluación del desempeño por objetivos.-** El método de evaluación del desempeño por objetivos fue elegido debido a que el anterior sistema de evaluación del desempeño manejado por la empresa considera la evaluación del desempeño por objetivos, de hecho actualmente a los puestos directivos se les solicita rindan cuentas de los objetivos de sus áreas respectivas; de acuerdo a lo anterior, los directivos fijan sus objetivos y al final de cierto periodo rinden cuentas, lo curioso es que esto no se da de manera formal, es decir no se lleva por escrito y no se dan calibraciones de avance con respecto a estos, lo cual hace que la evaluación carezca de objetividad.

Cabe recordar algunas de las fallas del anterior sistema de evaluación del desempeño las cuales a grandes rasgos son:

- Falta de comunicación sobre el sistema en relación con el personal
- Manejo de resultados derivados de la aplicación de la evaluación del desempeño de manera oculta, por lo que la gente no se entera del uso de la información recabada bajo ese concepto.
- Archivo de los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño sin que se emprendiese alguna acción de mejora

**Evaluación del desempeño de la conducta laboral.-** El presente método fue elegido debido a que la evaluación del desempeño por objetivos únicamente considera los objetivos a evaluar, dejando de lado otra serie de aspectos que dicen mucho sobre el desempeño de los trabajadores y que también inciden de manera activa en el clima organizacional, tal es el caso de los siguientes criterios:

Personalidad del trabajador, motivación, toma de decisiones, etc., los cuales están definidos en el cuerpo de los formatos de evaluación del desempeño nombrados como **Tipo A y Tipo B** (los cuales constituyen como tal a la propuesta).

**Método de 180 grados.-** Se hace prudente utilizar la evaluación del desempeño de 180 grados debido a que esta evaluación está pensada para determinar qué personas deberán aplicar la evaluación de la conducta laboral del trabajador (aparte del jefe inmediato). Con base a lo anterior, se considera importante conocer la evaluación que le dan sus clientes internos al trabajador.

Por otra parte, dentro del sistema de evaluación del desempeño propuesto, la comunicación entre el jefe inmediato y su subordinado es muy importante, es por ello que dentro del sistema propuesto se pretende llevar a cabo dos entrevistas. A continuación se mencionan éstas:

- **Primera entrevista.-** Esta se aplica cuando cada evaluador (jefe inmediato del evaluado) acuerda con sus subordinados los objetivos a alcanzar.
- **Segunda entrevista.-** Se da al momento en que el evaluador (jefe inmediato del evaluado) retroalimenta al subordinado sobre el resultado obtenido en su evaluación.

Las entrevistas citadas no deben realizarse sin que se proporcione alguna instrucción al evaluador (jefe inmediato del evaluado), por ello se considera de gran importancia proporcionar capacitación al evaluador con respecto a cómo llevar a cabo las citadas entrevistas; ya que la ausencia de la capacitación puede ocasionar una serie de situaciones que redunden en conflicto por la falta de pericia del evaluador con respecto a cómo manejar la entrevista.

La estrategia de implementación del sistema se considera efectuar a través de capacitación al personal de todos los niveles jerárquicos, dicha capacitación tiene como objetivo sensibilizar al personal con

respecto a la importancia de la evaluación del desempeño y obtener el compromiso de todos los recursos humanos con que cuenta la empresa y de esta forma crear sinergias. Dicha sensibilización también considera manifestar lo siguiente:

- Objetivos de la evaluación del desempeño
- Importancia de la evaluación del desempeño
- Beneficios de la evaluación del desempeño

Se pretende dejar muy en claro ante el personal el que no se incurrirá en aquellos vicios cometidos en el sistema de evaluación del desempeño anterior.

La implementación del sistema de evaluación del desempeño requiere que cada etapa se lleve a cabo con total transparencia, por lo que se considera necesario utilizar de manera continua la comunicación clara y objetiva, ya que esta permitirá que las personas no se rijan por el rumor que en muchos casos conducen al fracaso de las implementaciones.

Para ejecutar lo anterior se deberán considerar los siguientes puntos:

- Recursos con que cuenta la empresa (humanos, financieros, materiales y tecnológicos).
- Características del personal derivados de la cultura de la empresa (estudio de clima organizacional).
- Canales y medios de comunicación con que cuenta la empresa y la determinación de los más idóneos para llevar a cabo la efectiva difusión del sistema de evaluación del desempeño.

Cabe recordar que el objetivo del presente trabajo consiste en la **“Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño en la Dirección de Recursos Humanos acorde a las necesidades de la compañía”**, por lo tanto la implementación deberá ser ejecutada por la propia empresa. Debido a esto, solo se mencionarán de manera general los aspectos que deberá considerar la empresa para llevar a buen puerto la implementación del sistema de evaluación del desempeño propuesto.

Para una adecuada implementación se sugiere que la empresa lleve a cabo estudios de clima organizacional para determinar cuál es la percepción que guardan los trabajadores con respecto a la empresa; esto es muy importante porque el presente proyecto tiene como objetivo proponer un nuevo sistema de evaluación del desempeño, lo cual puede prestarse a que los trabajadores lo rechacen.

Al determinar la percepción que tienen los trabajadores hacia a la empresa, se podrá trabajar en los aspectos negativos para crear un ambiente pertinente que permita una perfecta implementación del sistema de evaluación del desempeño. De acuerdo a lo anterior se hace necesario que los estudios de clima organizacional se lleven a cabo de manera periódica (anual), permitiendo monitorear de manera constante el sentir de las personas con respecto a la empresa.

### 4.3 Políticas y reglas del sistema de evaluación del desempeño propuesto<sup>124</sup>

Para efectos de las presentes políticas y reglas, se deberán considerar las siguientes definiciones:

**Cliente interno.-** Aquella persona que labora en la empresa y que derivado de las actividades propias de su puesto tiene contacto laboral con el evaluado.

**Requisitar.-** Implica el llenado de algún formato.

#### **Personal sujeto de aplicación del formato tipo A**

1. **El formato tipo A**, será aplicado a titulares de área y en general a quienes cuenten con subordinados a su cargo. También se utilizará el citado formato para calificar al personal que desempeñe funciones y actividades cuya naturaleza permitan cuantificarse en forma de objetivos.
2. De acuerdo al punto anterior, quien funge como evaluador del personal que reúne las características mencionadas en el punto anterior, será el **jefe inmediato del evaluado**.
3. Además de la evaluación del jefe inmediato, el personal también será evaluado por **cuatro de sus clientes internos**, pero con la diferencia de que estos realizarán dicha acción con el uso del **formato tipo B**.
4. En apego a lo anterior, el personal que funge como cliente interno estará compuesto por **dos personas que tengan el mismo nivel jerárquico del evaluado y por dos de sus subordinados**.
5. Los nombres de los evaluadores (clientes internos) que utilizan el **formato tipo B**, serán manejados de manera anónima.

#### **Personal sujeto de aplicación del formato tipo B**

6. **El formato tipo B**, será aplicado al personal que desempeñe funciones y actividades cuya naturaleza no permita ser cuantificada en forma de objetivos.
7. De acuerdo al punto anterior, quienes fungirán como evaluadores y utilizarán el formato de evaluación **tipo B**, serán el **jefe inmediato del evaluado y dos clientes internos** de la persona a evaluar.
8. Los nombres de los evaluadores (clientes internos) que utilizan el **formato tipo B**, serán manejados de manera anónima.

#### **Períodos de aplicación de la evaluación del desempeño**

9. La evaluación del desempeño se aplicará anualmente atendiendo a la fecha establecida en el **Programa de evaluación**, el cual es actualizado de manera anual y elaborado por la **Dirección de Desarrollo Organizacional**.

#### **Coordinación del sistema de evaluación del desempeño**

10. La **Dirección de Desarrollo Organizacional** es la encargada de coordinar en todas sus etapas al proceso de evaluación del desempeño formal, desde su concepción, aplicación, obtención de resultados y hasta el manejo de la información para la realización de acciones pertinentes.

#### **Evaluación del desempeño informal**

11. Todas las personas que ejerzan dirección, es decir aquellas que tengan personal a su cargo, deberán dar seguimiento al desempeño de sus empleados de manera informal, esto es, no se va a dar una calificación formal a los resultados obtenidos por el evaluado, pero se van a seguir los criterios establecidos en el sistema de evaluación del desempeño formal.
12. De acuerdo a lo anterior, es indispensable que cada jefe inmediato retroalimente de manera continua a su personal con respecto a su desempeño y facilite los recursos necesarios para mejorar su desempeño.

---

<sup>124</sup> Fuente propia.

13. Se recomienda que en estas evaluaciones informales, se realicen anotaciones acerca de los avances de sus subordinados así como el registro de aquellos comportamientos fuera de lo común que denoten un buen o mal desempeño.

#### **Confidencialidad de la información**

14. La **Dirección de Desarrollo Organizacional** deberá en todo momento manejar con total mesura la información recabada acerca del desempeño de los trabajadores, por lo que la difusión de la información se realizará con estricto apego a lo que establecido en las presentes políticas y reglas.

#### **Conservación y temporalidad de las evaluaciones**

15. La **Dirección de Desarrollo Organizacional** deberá conservar las evaluaciones del desempeño aplicadas (formatos requisitados) dentro de los expedientes de los trabajadores a quienes correspondan), así como de manera electrónica.
16. La conservación física de las evaluaciones se mantendrá en el expediente de los trabajadores por un período de **cuatro años**, posterior al cumplimiento de este período la información será canalizada al archivo muerto.

#### **Alineación de los objetivos operativos y tácticos con los objetivos a largo plazo**

17. De manera anual los niveles directivos deberán reunirse para comunicar los objetivos a largo plazo de la empresa y obtener el compromiso de las áreas para llevarlos a cabo.
18. De acuerdo a lo anterior, posterior a esta reunión se realizará otra en la cual cada una de las áreas que conforman la empresa, comunicarán los objetivos con los cuales contribuirán a su consecución.

#### **Retroalimentación a la alta dirección sobre los resultados obtenidos de las evaluaciones del desempeño**

19. La **Dirección de Desarrollo Organizacional** retroalimentará en estas reuniones a la alta dirección con respecto a los resultados obtenidos por cada área con respecto a la evaluación del desempeño.
20. De acuerdo a lo anterior, en dicha reunión se deberán presentar a la dirección los siguientes documentos:
  - Estadístico con los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño por área.
  - Estadístico con los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño de toda la empresa.
  - El formato debidamente requisitado de **“Necesidades de capacitación”**.
  - El formato debidamente requisitado de **“Reporte de estímulos y recompensas”**.

#### **Aspectos a considerar en la implantación de nuevos sistemas de evaluación del desempeño**

21. La **Dirección de Desarrollo Organizacional** será la encargada de comunicar los objetivos y beneficios del nuevo sistema de evaluación del desempeño a todo el personal.
22. Para efectos de la difusión del tipo de evaluación del desempeño a aplicar, la **Dirección de Desarrollo Organizacional** deberá utilizar como mínimo los siguientes medios de comunicación:
  - Gaceta interna
  - Trípticos
  - Tableros de información ubicados en los pasillos
  - Correo electrónico
  - Pláticas de cada jefe con su personal acerca del tema
  - Atención de la **Dirección de Desarrollo Organizacional** a dudas por parte del personal
  - Capacitación a evaluadores
  - Capacitación a evaluados

### **Prueba piloto del sistema de evaluación del desempeño**

23. Antes de la implementación de cualquier sistema de evaluación del desempeño, se deberá llevar a cabo una prueba piloto para determinar la efectividad del mismo.

### **Políticas y reglas en apego al diagrama de flujo**

#### **Programa de evaluación**

24. La **Dirección de Desarrollo Organizacional** es la encargada de elaborar el **programa de evaluación** correspondiente a cada periodo de evaluación.
25. La elaboración de dicho programa se realizará en el **mes de diciembre** y su aplicación se llevará a cabo en el mes inmediato siguiente.
26. La **Dirección de Desarrollo Organizacional** es la encargada de difundir el **programa de evaluación** que haya sido autorizado por la **Dirección de Recursos Humanos**.

#### **Estudio de clima organizacional**

27. La **Dirección de Desarrollo Organizacional** deberá aplicar un estudio de clima organizacional para determinar la percepción de los trabajadores con respecto a la empresa. Esto lo deberá realizar atendiendo la fecha establecida en el **programa de evaluación correspondiente**.
28. Si derivado de la aplicación del estudio de clima organizacional se detecta un ambiente negativo, se deberá aplicar de manera inmediata el procedimiento **“Mejora de clima”**.

#### **Análisis del sistema de evaluación del desempeño actual**

29. La **Dirección de Desarrollo Organizacional** es responsable de verificar la funcionalidad del sistema de evaluación del desempeño, dicha verificación deberá realizarse de manera anual atendiendo a la fecha establecida en el **programa de evaluación**.
30. La funcionalidad del sistema de evaluación del desempeño deberá ser acorde a los siguientes rubros:
  - Misión de la empresa
  - Visión de la empresa
  - Valores de la empresa
  - Objetivos a largo plazo de la empresa
  - Estructura de la empresa
  - Resultados obtenidos del formato **Mejora al sistema de evaluación del desempeño**.
  - Resultados obtenidos y áreas de oportunidad detectadas de la **Evaluación al sistema de evaluación del desempeño**.
31. Además de lo citado en el punto anterior, la **Dirección de Desarrollo Organizacional** tiene la obligación de investigar anualmente sobre los nuevos métodos de evaluación del desempeño que vayan surgiendo a través del tiempo y deberá contrastarlos con el sistema de evaluación del desempeño manejado por la empresa.
32. De acuerdo a lo anterior, los aspectos a comparar serán las ventajas y desventajas de implementar cada método con respecto al método actual.
33. Con base a todos los puntos anteriores, la **Dirección de Desarrollo Organizacional** deberá realizar una propuesta de actualización del sistema de evaluación del desempeño, dirigida a la **Dirección de Recursos Humanos**.
34. El titular de la **Dirección de Recursos Humanos** es el único facultado para autorizar el sistema de evaluación del desempeño a aplicar en cada periodo.

#### **Actualización del programa de capacitación**

35. La **Dirección de Desarrollo Organizacional** es la encargada de elaborar el **programa de capacitación** correspondiente a cada periodo de evaluación.

36. Los **programas de capacitación** elaborados para el personal que fungirá como evaluador, deberán considerar lo siguiente:
- Los aspectos negativos identificados en el estudio de **clima organizacional** (para contrarrestar esta situación).
  - Las áreas de oportunidad detectadas a través del formato **Mejora al sistema de evaluación del desempeño**.
  - Aquellas sugerencias recabadas a través del **buzón de sugerencias**.
  - Los resultados obtenidos de la **Evaluación al sistema de evaluación del desempeño**.
37. La **Dirección de Recursos Humanos**, es la encargada de autorizar el **programa de capacitación** a utilizar en cada periodo de evaluación.
38. La **Dirección de Desarrollo Organizacional** deberá difundir el **programa de capacitación** autorizado por la **Dirección de Recursos Humanos** atendiendo a la fecha establecida en el **programa de evaluación**.

#### **Envío de formatos de la evaluación del desempeño para su autorización**

39. La **Dirección de Desarrollo Organizacional** deberá enviar para su autorización a la **Dirección de Recursos Humanos**, los siguientes documentos:
- Programa de capacitación
  - Formatos de evaluación (**tipo A y tipo B**)
  - Formato de evaluación al evaluador
  - Procedimiento de la evaluación del desempeño (**diagrama de flujo**)
  - Políticas y reglas
  - Formato de resumen de calificaciones por área
  - Formato de Reporte de estímulos y recompensas
  - Formato de necesidades de capacitación
  - Formato Mejora al sistema de evaluación del desempeño.
  - Formato Evaluación al sistema de evaluación del desempeño.
40. En caso de que no sean autorizados los documentos mencionados en el punto anterior, la **Dirección de Recursos Humanos**, deberá notificar vía mail a la **Dirección de Desarrollo Organizacional** la razón por la que no autoriza los documentos y las recomendaciones pertinentes.
41. En apego a lo anterior, la **Dirección de Desarrollo Organizacional** deberá realizar las correcciones pertinentes y deberá enviar nuevamente la documentación a la **Dirección de Recursos Humanos** para su autorización.
42. Se entenderá por autorización el que aparezca en cada documento la firma del titular de la **Dirección de Recursos Humanos** así como el sello de "**autorizado**" manejado por la citada persona.

#### **Comunicación de los objetivos y beneficios de la evaluación del desempeño al personal en general**

43. Una vez autorizada la documentación a utilizar en la evaluación del desempeño, la **Dirección de Desarrollo Organizacional** deberá dar a conocer al personal los objetivos y beneficios del sistema de evaluación del desempeño.

#### **Identificación y selección de los evaluadores**

44. Los clientes internos que fungirán como evaluadores serán elegidos al azar por la **Dirección de Desarrollo Organizacional**, pudiendo dicha área cambiarlos en cada periodo de evaluación.

#### **Difusión de documentos necesarios para la evaluación del desempeño a los evaluadores**

45. Una vez notificados los evaluadores acerca de su elección, la **Dirección de Desarrollo Organizacional** deberá entregar vía electrónica los siguientes formatos:
- Formato de evaluación **tipo A**
  - Formato de evaluación **tipo B**

- Programa de capacitación
- Programa de evaluación
- Formato Evaluación al evaluador
- Procedimiento (**Diagrama de flujo**)
- Políticas y reglas
- Formato resumen de calificaciones

46. En apego a lo anterior, los evaluadores deberán analizar cada uno de estos documentos con el fin de señalar observaciones o dudas a la **Dirección de Desarrollo Organizacional**.

#### **Capacitación a evaluadores**

47. Todo personal que funja como evaluador (jefes inmediatos y clientes internos del evaluado), tienen la obligación de asistir a los cursos de capacitación en las fechas y horarios establecidos por la **Dirección de Desarrollo Organizacional**.
48. La capacitación a evaluadores será efectuada por la **Dirección de Desarrollo Organizacional** en la fecha establecida en el **programa de evaluación**.
49. Al momento en que los evaluadores acudan a la capacitación deberán llevar consigo de manera impresa los documentos enviados vía electrónica por la **Dirección de Desarrollo Organizacional** para llevar a cabo el proceso de evaluación, así como mencionar las dudas que haya al respecto.

#### **Aplicación de la Evaluación**

50. Todo personal elegido como evaluador deberá preparar y revisar con una semana de antelación a la aplicación de la evaluación del desempeño, los documentos necesarios para cumplir este objetivo.
51. De acuerdo a lo anterior, cada evaluador deberá aplicar la evaluación del desempeño en apego a las fechas señaladas en el **Programa de evaluación**.
52. La evaluación deberá aplicarse en total apego a lo que marcan las políticas y reglas y el procedimiento (diagrama de flujo) establecidos para tal efecto. Del mismo modo, para el llenado de cualquier formato a utilizar en la evaluación del desempeño, el evaluador deberá ceñirse exclusivamente a lo establecido en los instructivos de cada formato.
53. En la aplicación de la evaluación, cada jefe inmediato deberá dejar los siguientes apartados del formato **tipo A** para requisitarlos de manera conjunta con el evaluado (su subordinado) en la entrevista de evaluación, los apartados son los siguientes:
  - IX.- Justificación del evaluado respecto al por qué no se han alcanzado los objetivos previamente contraídos.
  - XI.- Objetivos contraídos para el próximo periodo.
  - XII.- Desglose de indicadores de cada objetivo.
  - XIX.- Formulaciones hacia el evaluado.
  - XXIII.- Acuerdo entre evaluador y evaluado sobre necesidades de capacitación detectadas en la presente evaluación.

#### **Entrega de resultados de la evaluación por parte de los clientes internos del evaluado**

54. Una vez aplicada la evaluación por parte de los clientes internos del evaluado, deberán entregar al jefe inmediato del evaluado de forma impresa los resultados de la evaluación (el formato debidamente requisitado).
55. Para efectuar lo anterior, cada hoja que compone el formato de evaluación del desempeño deberá contar con el nombre y firma del evaluador, la cual deberá situarse al calce del documento.
56. Derivado de la entrega de la evaluación, el evaluador (cliente interno del evaluado) deberá recabar como acuse de recibo la firma del jefe inmediato del evaluado.

### **Análisis de las evaluaciones por parte del jefe inmediato del evaluado**

57. Una vez obtenidas todas las evaluaciones por parte de los clientes internos del evaluado, el jefe inmediato de este último, deberá analizar la información para proceder a la entrevista de evaluación.

### **Entrevista de evaluación**

58. La entrevista de evaluación deberá ser conducida con apego a lo recomendado en la capacitación otorgada por la **Dirección de Desarrollo Organizacional**.
59. Las únicas personas facultadas para realizar la entrevista de evaluación serán los jefes inmediatos del evaluado.

**Nota: Se entiende como entrevista de evaluación a aquella etapa que permite proporcionar retroalimentación al evaluado con respecto a los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño.**

60. El evaluador (Jefe inmediato del evaluado) aplicará la entrevista de evaluación atendiendo a la fecha establecida en el **programa de evaluación**.
61. La entrevista de evaluación deberá permitir lo siguiente:
- Retroalimentar al evaluado sobre los puntos a mejorar en su trabajo.
  - Tener un mayor acercamiento entre evaluador (jefe inmediato del evaluado) y evaluado.
  - Obtener objetivos a evaluar para el próximo periodo de evaluación.
  - Conocer las insatisfacciones del evaluado.
  - Determinar de qué forma el evaluador puede apoyar al evaluado a mejorar su desempeño laboral.
62. De acuerdo a lo anterior, para llevar a cabo la entrevista de evaluación, cada jefe inmediato deberá reunirse con su subordinado de forma privada y evitar en lo posible toda interrupción en el desarrollo de la misma.

### **Determinación de objetivos e indicadores**

63. La determinación de los objetivos a evaluar para el próximo periodo de evaluación deberá realizarse entre el evaluador (jefe inmediato del evaluado) y el evaluado (su subordinado) y deberán ser registrados en el formato de evaluación **tipo A (en la sección denominada "XI.- Objetivos contraídos para el próximo periodo")**.
64. Los criterios que deberán considerar para la formulación de objetivos tanto el evaluador (jefe inmediato del evaluado) como el evaluado son los siguientes:
- **Medibles.**- Deberán involucrar porcentajes, montos en dinero, cantidad, tiempo, costos, fechas, incrementos, etc.
  - **Alcanzables.**- Realizables pero que a la vez no sean fáciles de alcanzar (que representen un reto).
  - **Específicos.**- Centrarse hacia un aspecto en concreto para que la persona no dirija sus esfuerzos en otra dirección.
  - **Flexibles.**- Deben proporcionar cierta holgura para ajustarlo ante posibles cambios en factores que lo puedan afectar.
  - **Circunscritos.**- Ceñirse a la misión, visión, propósitos de la empresa, objetivos generales, políticas y procedimientos.
  - **Acordados.**- Negociados entre el jefe inmediato y trabajador.
  - **Escritos y comprensibles.**- Establecerse de manera escrita y clara para eliminar cualquier mala interpretación del objetivo.

65. La generación de indicadores de los objetivos deberá realizarse de manera conjunta entre el evaluador (jefe inmediato del evaluado) y el evaluado. Y del mismo modo, deberán ser acordados entre ambas partes.

#### **Necesidades de capacitación establecidas por el evaluador y el evaluado**

66. De acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación del desempeño, el evaluador (jefe inmediato del evaluado) y el evaluado, deberán identificar de manera conjunta las necesidades de capacitación.
67. Las necesidades de capacitación deberán establecerse **en el formato tipo A y tipo B**, en la sección denominada **Acuerdo entre evaluador y evaluado sobre necesidades de capacitación detectadas en la presente evaluación.**

#### **De la evaluación al evaluador**

68. Una vez finalizada la entrevista de evaluación, el evaluador (jefe inmediato del evaluado) deberá proporcionar al evaluado el formato denominado **Evaluación al evaluador.**
69. Cada evaluado deberá evaluar de manera privada al evaluador (en este caso sólo a su jefe inmediato), mediante el uso del formato denominado **Evaluación al evaluador.**
70. De ninguna manera el jefe inmediato del evaluado podrá requerir a éste el formato **Evaluación al evaluador.** Asimismo, queda prohibido que el Jefe inmediato exija saber la calificación otorgada por el trabajador.
71. El formato **Evaluación al evaluador** será requisitado de manera anónima por lo que no se requiere el nombre del empleado.
72. Una vez requisitada la **Evaluación al evaluador**, deberá depositarse en el buzón de sugerencias de la **Dirección de Desarrollo Organizacional** teniendo como plazo el establecido en el **programa de evaluación.**

#### **Llenado del formato Resumen de calificaciones por área por parte del jefe inmediato del evaluado.**

73. Una vez concluida la entrevista de evaluación, el jefe inmediato del evaluado deberá requisitar el formato Resumen de calificaciones por área y entregarlo a la **Dirección de Desarrollo Organizacional** junto a las evaluaciones correspondientes (formatos tipo A y B).

#### **Entrega de las evaluaciones a la Dirección de Desarrollo Organizacional**

74. De acuerdo a lo anterior, el jefe inmediato del evaluado deberá realizar una relación de los documentos a entregar y al momento de la entrega deberá recabar en dicho documento el sello de recibido por parte de la Dirección de Desarrollo Organizacional.

#### **Revisión de los objetivos contraídos entre jefes inmediatos y subordinados**

75. La congruencia de los indicadores y de los objetivos contraídos entre cada evaluador (jefe inmediato) y cada evaluado, serán revisadas por la **Dirección de Desarrollo Organizacional.**
76. De acuerdo a lo anterior, la **Dirección de Desarrollo Organizacional** deberá verificar que los objetivos cumplan con lo siguiente:
- **Medibles.-** Deberán involucrar porcentajes, montos en dinero, cantidad, tiempo, costos, fechas, incrementos, etc.
  - **Alcanzables.-** Realizables pero que a la vez no sean fáciles de alcanzar (que representen un reto).
  - **Específicos.-** Centrarse hacia un aspecto en concreto para que la persona no dirija sus esfuerzos en otra dirección.
  - **Flexibles.-** Deben proporcionar cierta holgura para ajustarlo ante posibles cambios en factores que lo puedan afectar.

- **Circunscritos.-** Ceñirse a la misión, visión, propósitos de la empresa, objetivos generales, planeación estratégica de la empresa, políticas y procedimientos.
  - **Acordados.-** Negociados entre el jefe inmediato y trabajador.
77. En caso de que la **Dirección de Desarrollo Organizacional** no considere apropiados los objetivos, se reunirá con el evaluador (jefe inmediato del evaluado), así como con el evaluado para obtener un consenso referente esta situación y realizar las precisiones pertinentes.

#### **Necesidades de capacitación establecidas por la Dirección de Desarrollo Organizacional**

78. Una vez obtenidos de los titulares de cada área, los resultados de la aplicación del **formato de evaluación tipo A y B**, la **Dirección de Desarrollo Organizacional** corroborará la lógica de las necesidades de capacitación detectadas.
79. De acuerdo a lo anterior, la **Dirección de Desarrollo Organizacional** para requisitar el formato **Necesidades de capacitación**, deberá considerar lo siguiente:
- Resultados de los formatos de evaluación (**tipo A y tipo B**).
  - El espacio del **formato tipo A y tipo B**, denominado **Acuerdo entre evaluador y evaluado sobre necesidades de capacitación detectadas en la presente evaluación**.
  - Historial de capacitación del evaluado (tomando como referencia los tipos de capacitación que ha recibido el evaluado y los resultados obtenidos de estos).
80. En caso de que la capacitación recomendada haya sido proporcionada con anterioridad, la **Dirección de Desarrollo Organizacional** lo notificará por escrito al jefe inmediato del evaluado.
81. En caso de que la **Dirección de Desarrollo Organizacional** al corroborar la lógica de las necesidades de capacitación, haya determinado que no procede en su totalidad o que no procede alguna de ellas, deberá notificar las razones por escrito al jefe inmediato del evaluado.
82. Con respecto al punto anterior, el jefe inmediato y el titular de la **Dirección de Desarrollo Organizacional** podrán concertar una reunión para tratar dicho asunto.
83. Una vez determinadas las necesidades de capacitación, la **Dirección de Desarrollo Organizacional** deberá cotizar con apoyo del formato denominado **Necesidades de Capacitación**, los lugares donde tentativamente será impartida la capacitación así como el costo del mismo.
84. Obtenidas las cotizaciones, la **Dirección de Desarrollo Organizacional** deberá entregar a la **Dirección de Recursos Humanos** el formato **Necesidades de Capacitación**, debidamente requisitado.
85. Una vez obtenida la autorización de la **Dirección de Recursos Humanos** sobre los cursos de capacitación a proporcionar, la **Dirección de Desarrollo Organizacional** deberá preparar el programa de capacitación correspondiente y lo dará a conocer a todas las áreas correspondientes.
86. Los trabajadores están obligados a acudir a los cursos de capacitación autorizados por la **Dirección de Recursos Humanos**.

#### **Reporte estadístico de las evaluaciones**

87. La **Dirección de Desarrollo Organizacional** deberá verificar de manera aleatoria una muestra de evaluaciones **del formato tipo A y B** con respecto a lo establecido en el formato **Resumen de calificaciones por área**, para analizar el grado de precisión con el cual fue requisitado éste último.
88. Con base a la información obtenida del formato **Resumen de calificaciones por área**, la **Dirección de Desarrollo Organizacional** deberá realizar un reporte estadístico.
89. Dicho reporte estadístico deberá realizarse anualmente y deberá proporcionarse a la **Dirección de Recursos Humanos**, conforme a lo siguiente:
- Elaborará reportes estadísticos de los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño por cada área.
  - Elaborará un reporte estadístico que muestre los resultados obtenidos a nivel global, es decir de toda la empresa.

### **Reporte de estímulos y recompensas**

90. Una vez recibidos los resultados de las evaluaciones del desempeño aplicadas a cada área y verificada la congruencia de estos, la **Dirección de Desarrollo Organizacional** deberá determinar al personal que se ha hecho acreedor a algún estímulo por parte de la empresa.
91. Para realizar la acción mencionada en el punto anterior la **Dirección de Desarrollo Organizacional** deberá utilizar el formato denominado **Reporte de estímulos y recompensas** y entregarlo para su autorización a la **Dirección de Recursos Humanos**.
92. Únicamente los empleados que hayan obtenido evaluaciones de **Excelente** recibirán un reconocimiento por escrito por parte de la empresa.
93. La **Dirección de Desarrollo Organizacional** se encargará de llevar un reporte estadístico de las personas que acumulan desempeños **excelentes** y los publicará de manera anual en la gaceta interna de la empresa.
94. Con base a lo anterior, seis evaluaciones de desempeño de un trabajador que hayan resultado como **Excelente**, equivaldrán a un bono del **30%** del sueldo mensual neto del empleado.
95. La anterior recompensa deberá otorgarse únicamente cuando el trabajador haya obtenidos seis evaluaciones de carácter **Excelente** de manera consecutiva.
96. Los empleados que hayan obtenido en su trayectoria laboral dentro de la organización la mayor cantidad de desempeños sobresalientes serán considerados para promoción o ascenso.
97. Para el caso de promociones y ascensos, se considera únicamente al personal que cumpla con los siguientes criterios:
  - **En primera instancia.**- El empleado a considerar para promoción deberá reunir los requerimientos necesarios para cubrir el puesto al cual tentativamente se ascendería.
  - **En segunda instancia.**- que cuente con la mayor cantidad de desempeños sobresalientes en su trayectoria laboral dentro de la organización y que sean lo más constante posible a la fecha en que se elegirá al candidato a la promoción o ascenso.
  - **En tercera instancia.**- el que tenga la mayor antigüedad en la empresa.
98. La **Dirección de Recursos Humanos** deberá estar en pleno contacto con la **Dirección de Finanzas** para determinar la viabilidad de la entrega de estímulos.

### **Uso de la información contenida en el formato Evaluación al evaluador por parte de la Dirección de Desarrollo Organizacional.**

99. Basado en las calificaciones obtenidas del formato **Evaluación al evaluador**, la **Dirección de Desarrollo Organizacional** deberá elaborar un estadístico global.
100. Con base a lo anterior, la Dirección de Desarrollo Organizacional deberá identificar los puntos a mejorar de los evaluadores y deberá considerarlos para la capacitación correspondiente a la siguiente evaluación.

### **Entrega de resultados de la evaluación del desempeño a la Dirección de Recursos Humanos**

101. La **Dirección de Desarrollo Organizacional** deberá entregar para su autorización a la **Dirección de Recursos Humanos** la siguiente información:
  - Estadístico con los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño por área.
  - Estadístico con los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño de toda la empresa.
  - El formato debidamente requisitado de **Necesidades de capacitación**.
  - El formato debidamente requisitado de **Reporte de estímulos y recompensas**.

### **Notificación de los estímulos y recompensas autorizados**

102. Una vez autorizada la información descrita en el punto anterior, la **Dirección de Desarrollo Organizacional** deberá notificar a cada jefe inmediato sobre los estímulos y recompensas a entregar.
103. La entrega de estímulos y recompensas será efectuada en la festividad organizada por la empresa con motivo de fin de año.

### **Propuestas e identificación de mejoras al sistema de evaluación del desempeño**

104. Todo trabajador tiene la facultad de opinar y dar sugerencias referentes al sistema de evaluación del desempeño manejado por la compañía.
105. Las sugerencias y opiniones podrán comunicarse por parte del trabajador de manera anónima haciendo uso del buzón de sugerencias ubicado en la **Dirección de Desarrollo Organizacional**, o a través del formato denominado **Mejora al sistema de evaluación del desempeño**.
106. El formato mencionado en el punto anterior podrá requerirse vía mail a la **Dirección de Desarrollo Organizacional**.
107. De acuerdo a lo anterior, la **Dirección de Desarrollo Organizacional** deberá analizar la factibilidad de aplicar las modificaciones recomendadas por los trabajadores y en caso de que no sean factibles, deberá dar respuesta al mismo mediante oficio que indique el motivo por el cual no es posible llevar a cabo la recomendación del trabajador.
108. En caso de que la propuesta del trabajador sea factible y enriquecedora para el sistema de evaluación del desempeño, deberá canalizar dicha observación al **Director de Recursos Humanos**.
109. En caso de que el **Director de Recursos Humanos** considere apropiado que se lleve a cabo la mejora propuesta por el trabajador, lo indicará vía oficio a la **Dirección de Desarrollo Organizacional**.
110. De acuerdo a lo anterior, la **Dirección de Desarrollo Organizacional** deberá notificar tal situación al trabajador y lo deberá considerar para el momento en que se haga entrega de los estímulos al personal.
111. En atención a lo anterior el trabajador se hará acreedor a un reconocimiento por escrito por parte de la empresa, el cual será entregado en el evento realizado con motivo de fin de año.

### **Evaluación al sistema de evaluación del desempeño**

112. La **Dirección de Desarrollo Organizacional** deberá aplicar el formato **Evaluación al sistema de evaluación del desempeño** a una muestra elegida de manera aleatoria y que sea lo suficientemente representativa.
113. De acuerdo a lo anterior, la información recabada será utilizada para actualizar el sistema de evaluación del desempeño.

### **Elaboración del programa de evaluación correspondiente al próximo año**

114. La **Dirección de Desarrollo Organizacional** deberá elaborar el **programa de evaluación** correspondiente al próximo año en la fecha establecida en el **programa de evaluación** vigente en ese momento.
115. De acuerdo a lo anterior, la **Dirección de Desarrollo Organizacional** deberá recabar la autorización de la **Dirección de Recursos Humanos** dentro del plazo establecido para tal efecto en el programa de evaluación correspondiente.

A guisa de ejemplo se muestran los formatos que conforman el sistema de evaluación del desempeño propuesto a la empresa, así como su correspondiente fluxograma y programa de evaluación:





VII.- EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS											
No.	Objetivos	Nivel de cumplimiento									
		Marque con una "X" la calificación elegida									
		Pésimo		Malo			Medio		Satisfactorio		Excelente
		0-10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	51-60%	61-70%	71-80%	81-99%	100%
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39

VIII.- CALIFICACIÓN DEFINITIVA DE LOS OBJETIVOS									
Marque con una "X" la calificación elegida									
Pésimo		Malo			Medio		Satisfactorio		Excelente
0-10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	51-60%	61-70%	71-80%	81-99%	100%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40	41	42	43	44	45	46	47	48	49

IX.- JUSTIFICACIÓN DEL EVALUADO RESPECTO AL POR QUÉ NO SE HAN ALCANZADO LOS OBJETIVOS PREVIAMENTE CONTRAÍDOS	
No.	
50	51

X.- COMENTARIOS DEL EVALUADOR	
	52

Requerido por el evaluador

XI.- OBJETIVOS CONTRAIDOS PARA EL PRÓXIMO PERIODO					
No.	Objetivos a evaluar	% de avance a cumplir para el próximo periodo	Fecha en que se debe cumplir el objetivo	Medios de verificación del cumplimiento del objetivo	Observaciones
53	54	55	56	57	58

XII.- DESGLOSE DE INDICADORES DE CADA OBJETIVO						
No.	Nombre del indicador	Fórmula	Objeto	Unidad	Frecuencia	Observaciones
59	60	61	62	63	64	65

XIII.- COMENTARIOS	
66	

Requerido por el evaluador y evaluado de manera conjunta

XIV.- OTROS ASPECTOS A EVALUAR											
No.	CRITERIOS A EVALUAR	Marque con una "X" la calificación elegida									
		Pésimo		Malo			Medio		Satisfactorio		Excelente
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1</b>	<b>Conocimientos</b> Grado en el que el evaluado domina los requerimientos del puesto derivado de su conocimiento teórico – práctico.	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76
<b>2</b>	<b>Planeación</b> Todas las actividades son planeadas por el evaluado y establecidas por escrito.										
<b>3</b>	Dentro de su planeación siempre considera la misión, visión y valores de la empresa.										
<b>4</b>	<b>Organización propia</b> Cuenta con gran capacidad para organizar sus actividades por lo que fácilmente alcanza sus metas.										
<b>5</b>	Cuenta con gran capacidad para organizar a su personal, simplifica sus tareas y la de sus subordinados, lo que permite alcanzar más fácilmente los objetivos.										
<b>6</b>	<b>Liderazgo</b> Dirige de manera ejemplar a su personal por lo que se vive un clima de cordialidad en su área.										
<b>7</b>	Delega la suficiente autoridad y responsabilidad a sus subordinados para la ejecución de actividades.										
<b>8</b>	Cuenta con el aprecio del personal. Capacidad de convencimiento en varias personas, lo que dice es aceptado con agrado por la gente y se lleva a cabo.										
<b>9</b>	Prepara a su personal para que lo supla en caso de ser necesario.										
<b>10</b>	<b>Integración</b> Seleccionó a sus subordinados de manera adecuada ya que son un excelente equipo de trabajo.										

Requeritado por el evaluador

XV.- OTROS ASPECTOS A EVALUAR											
No.	CRITERIOS A EVALUAR	Marque con una "X" la calificación elegida									
		Pésimo		Malo			Medio		Satisfactorio		Excelente
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	<b>Toma de decisiones</b> No vacila en la toma de decisiones. Excelente criterio y acertadas decisiones ante todo problema. Capacidad para resolver problemas dentro del tiempo establecido, con el mínimo riesgo y con apego a las normas y políticas establecidas.										
12	Los conflictos suscitados entre el personal son resueltos de manera efectiva.										
13	La toma de decisiones está basada en los valores de la empresa.										
14	<b>Motivación</b> Sus subordinados siempre dan el máximo desempeño.										
15	Conoce las necesidades de su personal y hace todo lo necesario para satisfacerlas.										
16	<b>Control</b> Establece los controles necesarios para asegurarse que todo marcha de acuerdo a lo planeado.										
17	<b>Resultados</b> Los resultados obtenidos siempre son de excelencia.										
18	<b>Personalidad</b> Denota confianza en sí mismo.										
19	Su presentación es pulcra y adecuada para toda ocasión.										
20	<b>Responsabilidad</b> Asume su responsabilidad en todo momento aún en situaciones donde no se dé un buen desempeño. Cumple cabalmente con las responsabilidades de su puesto.										

Requisitado por el evaluador

XVI.- OTROS ASPECTOS A EVALUAR											
No.	CRITERIOS A EVALUAR	Marque con una "X" la calificación elegida									
		Pésimo		Malo			Medio		Satisfactorio		Excelente
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	<b>Confiabilidad</b> Se le pueden asignar trabajos importantes y se tiene la confianza de que los llevará acabo de manera efectiva.										
22	<b>Comunicación</b> Se expresa con total fluidez y claridad por lo que no hay malos entendimientos con respecto a las indicaciones que da.										
23	<b>Iniciativa</b> Se anticipa ante ciertas circunstancias en beneficio de la empresa.										
24	<b>Normatividad</b> Cumple en todo momento con las directrices establecidas por la empresa.										
25	<b>Trabajo</b> Su trabajo siempre es efectivo.										
26	<b>Trabajo bajo presión</b> Maneja muy bien sus emociones cuando el trabajo exige mayor aporte de su dedicación y siempre obtiene excelentes resultados.										
27	<b>Trabajo en equipo</b> Coopera con mucho agrado y en todo momento con su personal y con el personal de otras áreas.										
28	<b>Oportunidad</b> Entrega en tiempo y forma los trabajos que le son encomendados.										
29	<b>Adaptación</b> Acepta de muy buena forma los cambios. Es de la idea de que es bueno el cambio.										

Requisitado por el evaluador

XVII.- CALIFICACIÓN DEFINITIVA DE LOS CRITERIOS									
Marque con una "X" la calificación elegida									
Pésimo		Malo			Medio		Satisfactorio		Excelente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
77	78	79	80	81	82	83	84	85	86

**XVIII.- COMENTARIOS SOBRE LA EVALUACIÓN**

87

88

**XIX.- FORMULACIONES HACIA EL EVALUADO**

1.- Mencione qué actividades considera usted, son improductivas en sus labores y mencione el por qué.

2.- Con respecto a sus actividades, mencione qué aspectos pudieran modificarse para mejorar su desempeño.

3.- ¿Considera que sus capacidades son empleadas en sus labores con total plenitud? De no ser así mencione de qué forma podrían ser aprovechadas estas en su totalidad.

4.- Mencione qué actividades propias de su trabajo se le facilitan y por qué

5.- Mencione qué actividades propias de su labor se le complican y por qué

XX.- MENCIONE DE MANERA BREVE QUÉ APORTACIONES HA PROPORCIONADO EL EVALUADO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO	
	89

XXI.- RESULTADOS DE EVALUACIONES ANTERIORES						
No.	MENCIONE LOS ASPECTOS A MEJORAR IDENTIFICADOS EN ANTERIORES EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO APLICADAS AL EVALUADO	ENUNCIE LA CAPACITACIÓN PROPORCIONADA	¿SE HA DADO UNA MEJORA DEL DESEMPEÑO?			
1	90	91	SI	92	NO	93
2			SI		NO	
3			SI		NO	
4			SI		NO	
5			SI		NO	
6			SI		NO	
7			SI		NO	
8			SI		NO	

No.	XXII.- COMENTARIOS
1	94
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

Requisitado por el evaluador

No.	XXIII.- ACUERDO ENTRE EVALUADOR Y EVALUADO SOBRE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DETECTADAS EN LA PRESENTE EVALUACIÓN
1	95
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	

Requerido por el evaluador y evaluado de manera conjunta

XXIV.- RECOMENDACIONES DEL EVALUADOR PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL EVALUADO
96

Requerido por el evaluador

97  
 \_\_\_\_\_  
 Firma de conformidad del  
 evaluado

98  
 \_\_\_\_\_  
 Firma de conformidad del  
 evaluador



VI.- OTROS ASPECTOS A EVALUAR											
No.	CRITERIOS A EVALUAR	Marque con una "X" la calificación elegida									
		Pésimo		Malo			Medio		Satisfactorio		Excelente
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	<b>Conocimientos</b> Grado en el que el evaluado domina los requerimientos del puesto derivado de su conocimiento teórico – práctico.	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
2	<b>Planeación</b> Todas las actividades son planeadas por el evaluado y establecidas por escrito.										
3	<b>Organización</b> Cuenta con gran capacidad para organizar sus actividades por lo que fácilmente alcanza sus metas.										
4	<b>Toma de decisiones</b> No vacila en la toma de decisiones. Excelente criterio y acertadas decisiones ante todo problema. Capacidad para resolver problemas dentro del tiempo establecido, con el mínimo riesgo y con apego a las normas y políticas establecidas.										
5	<b>Motivación</b> Grado en el que el empleado muestra satisfacción y gusto por el trabajo que realiza.										
6	<b>Comunicación</b> Se expresa con total fluidez y claridad por lo que no hay malos entendimientos con respecto a lo que dice.										
7	<b>Control</b> Establece eficientes controles en sus actividades que permiten identificar de manera inmediata problemas en su trabajo, los cuales corrige de manera eficiente.										
8	<b>Resultados</b> Los resultados obtenidos siempre son de excelencia.										
9	<b>Necesidad de supervisión</b> Grado en el que el empleado requiere que su jefe inmediato lo esté supervisando.										
10	<b>Trato con las personas</b> Forma en que da servicio a sus compañeros de trabajo, pudiendo darse este a través de un trato fino y muy agradable o hasta uno de tipo áspero.										

## VII.- OTROS ASPECTOS A EVALUAR

No.	CRITERIOS A EVALUAR	Marque con una "X" la calificación elegida												
		Pésimo		Malo			Medio		Satisfactorio		Excelente			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
<b>11</b>	<b>Lealtad a la empresa</b> Grado en el que la persona se encuentra identificado con la empresa, protegiéndola y defendiéndola en todo momento.													
<b>12</b>	<b>Aprecio por el personal</b> Grado en el que la persona es objeto de gran estima por parte de sus compañeros.													
<b>13</b>	<b>Cuidado</b> Totalmente cuidadoso con el equipo y material que está a su disposición para la ejecución de su trabajo.													
<b>14</b>	<b>Puntualidad</b> Nunca llega tarde.													
<b>15</b>	<b>Presentación</b> Su presentación es pulcra y adecuada para toda ocasión.													
<b>16</b>	<b>Responsabilidad</b> Asume su responsabilidad en todo momento, aún en situaciones donde no se dé un buen desempeño. Cumple cabalmente con las responsabilidades de su puesto.													
<b>17</b>	<b>Confiabilidad</b> Grado de seguridad y confianza que puede depositarse en una persona. En la asignación de trabajo delicado y urgente se tiene la seguridad de que lo va a desarrollar de manera efectiva.													
<b>18</b>	<b>Iniciativa</b> Entusiasmo y empeño para afrontar problemas y proponer soluciones sin que se le pida.													
<b>19</b>	<b>Normatividad</b> Cumple en todo momento con las directrices establecidas por la empresa.													
<b>20</b>	<b>Trabajo bajo presión</b> Maneja muy bien sus emociones cuando el trabajo exige mayor aporte de su dedicación y siempre obtiene excelentes resultados.													

VIII.- OTROS ASPECTOS A EVALUAR											
No.	CRITERIOS A EVALUAR	Marque con una "X" la calificación elegida									
		Pésimo		Malo			Medio		Satisfactorio		Excelente
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	<b>Trabajo en equipo</b> Coopera con mucho agrado y en todo momento con sus compañeros de departamento y con el personal de otras áreas.										
22	<b>Oportunidad</b> Entrega en tiempo y forma los trabajos que le son encomendados.										
23	<b>Adaptación</b> Acepta con agrado el cambio y es de la idea de que este permite mejorar.										

IX.- CALIFICACIÓN DEFINITIVA DE LOS CRITERIOS									
Marque con una "X" la calificación elegida									
Pésimo		Malo			Medio		Satisfactorio		Excelente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	29	30	31	32	33	34	35	36	37

X.- COMENTARIOS SOBRE LA EVALUACIÓN									
38									

39 XI.- FORMULACIONES HACIA EL EVALUADO									
1.- Mencione qué actividades considera usted, son improductivas en sus labores y mencione el por qué.									
2.- Con respecto a sus actividades, mencione qué aspectos pudieran modificarse para mejorar su desempeño.									
3.- ¿Considera que sus capacidades son empleadas en sus labores con total plenitud? De no ser así mencione de qué forma podrían ser aprovechadas estas en su totalidad.									
4.- Mencione qué actividades propias de su trabajo se le facilitan y por qué									
5.- Mencione qué actividades propias de su labor se le complican y por qué									

Requisitado por el evaluador

Requisitado por el evaluado

XII.- MENCIONE DE MANERA BREVE QUÉ APORTACIONES HA PROPORCIONADO EL EVALUADO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO	
40	

XIII.- RESULTADOS DE EVALUACIONES ANTERIORES						
No.	MENCIONE LOS ASPECTOS A MEJORAR IDENTIFICADOS EN ANTERIORES EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO APLICADAS AL EVALUADO	ENUNCIE LA CAPACITACIÓN PROPORCIONADA	¿SE HA DADO UNA MEJORA DEL DESEMPEÑO?			
1	41	42	SI	43	NO	44
2			SI		NO	
3			SI		NO	
4			SI		NO	
5			SI		NO	
6			SI		NO	
7						
8						

No.	XIV.- COMENTARIOS
1	45
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

Requisitado por el evaluador



## REPORTE DE ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS<sup>127</sup>

1 Fecha: \_\_\_\_\_  
Día    Mes    Año

No	No. DEL TRABAJADOR	NOMBRE DEL TRABAJADOR	PUESTO	DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE	TIPO DE ESTIMULO O RECOMPENSA QUE LE CORRESPONDE AL TRABAJADOR		FECHA DE ENTREGA DEL ESTIMULO O RECOMPENSA
					ESTÍMULO	RECOMPENSA	
2	3	4	5	6	7	8	9

10  
 Titular de la Dirección de Desarrollo Organizacional

11  
 Titular de la Dirección de Recursos Humanos

<sup>127</sup> Fuente propia.

# EVALUACIÓN AL EVALUADOR<sup>128</sup>

1 Fecha: 

Día	Mes	Año

2	3	4
Nombre (s)	Apellido paterno	Apellido materno

Puesto del evaluador: 

5

Marque con una "X" la respuesta que considere más adecuada.

Si	6	No	7	El evaluador mostró respeto al evaluarlo.
Si		No		Ante el surgimiento de alguna duda, el evaluador pudo esclarecerla satisfactoriamente.
Si		No		Los objetivos fueron acordados entre el evaluador (jefe inmediato) y el evaluado.
Si		No		Las necesidades de capacitación fueron acordadas por el evaluador y evaluado.
Si		No		¿Considera que la forma en que el evaluador le proporcionó los resultados de la evaluación fue la adecuada?

COMENTARIOS
8

<sup>128</sup> Fuente propia.







## EVALUACIÓN AL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO<sup>132</sup>

**OBJETIVO.-** Determinar la percepción del personal con respecto al sistema de evaluación del desempeño para detectar deficiencias y contribuir a la mejora continua del mismo.

**INSTRUCCIONES.-** Conteste las preguntas que a continuación se le presentan con la mayor objetividad posible.

1. ¿Se considera la misión y visión de la empresa para la elaboración del sistema de evaluación del desempeño?

SI ( ) NO ( )

Comente al respecto:

---

---

2. ¿Para elaborar la evaluación del desempeño se toma en cuenta el estudio de clima organizacional de la empresa?

SI ( ) NO ( )

Comente al respecto:

---

---

3. ¿La evaluación del desempeño está relacionada con las actividades que usted desarrolla en su puesto?

SI ( ) NO ( )

Comente al respecto:

---

---

4. ¿Se ha explicado claramente al personal el objetivo e importancia que tiene la evaluación del desempeño?

SI ( ) NO ( )

Comente al respecto:

---

---

---

<sup>132</sup> Fuente propia.

5. ¿Conoce el método de evaluación del desempeño que se utiliza para evaluarlo?

Si ( ) Menciónelo

---

No ( ) Por qué

---

6. ¿El formato empleado para la evaluación del desempeño es claro?

SI ( ) NO ( )

Comente al respecto:

---

---

7. ¿Considera que el formato de evaluación cuenta con los criterios suficientes para proporcionar una calificación objetiva?

SI ( ) NO ( )

Comente al respecto:

---

---

8. ¿Considera que la calificación que se le otorga al evaluar su trabajo es injusta?

SI ( ) NO ( )

Comente al respecto:

---

---

9. ¿Considera que el tipo de evaluación del desempeño manejado por la empresa es el adecuado?

SI ( ) NO ( )

Comente al respecto:

---

---

10. ¿La manera en que es conducida la evaluación del desempeño es la adecuada?

SI ( ) NO ( )

Comente al respecto:

---

11. ¿La evaluación del desempeño es manejada de manera transparente para los trabajadores (habiendo mucha comunicación al respecto)?

SI ( ) NO ( )

Comente al respecto:

---

---

12. ¿Conoce las políticas, procedimientos, normas o reglamentos (por escrito) referentes a la evaluación del desempeño?

SI ( ) NO ( )

Comente al respecto:

---

---

13. ¿Considera que son adecuadas las políticas, reglas, procedimientos y formatos que conforman el sistema de evaluación del desempeño?

SI ( ) NO ( )

Comente al respecto:

---

---

14. ¿Se toma en cuenta al personal para elaborar el sistema de evaluación del desempeño de la empresa?

SI ( ) NO ( )

Comente al respecto:

---

---

15. ¿Se imparte capacitación a los trabajadores atendiendo a los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño?

SI ( ) NO ( )

Comente al respecto:

---

---

16. En atención a lo anterior, ¿Considera adecuada la capacitación que se le proporciona?

SI ( ) NO ( )

Comente al respecto:

---

---

17. ¿Se retroalimenta al personal sobre los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño?

SI ( ) NO ( )

Comente al respecto:

---

---

18. ¿Considera que la forma en que se le da la retroalimentación es la correcta?

SI ( ) NO ( )

Comente al respecto:

---

---

19. ¿Su jefe inmediato lo retroalimenta de manera constante sobre su desempeño?

SI ( ) NO ( )

Comente al respecto:

---

---

20. ¿Su jefe inmediato le ofrece los recursos necesarios para la consecución de sus objetivos laborales?

SI ( ) NO ( )

Comente al respecto:

---

---

21. ¿El área de Recursos Humanos elabora informes sobre los resultados de las evaluaciones del desempeño?

SI ( ) NO ( )

Comente al respecto:

---

---

22. Al obtener los resultados de la evaluación del desempeño, ¿Se cuenta con lineamientos apropiados tendientes a dar seguimiento a los desempeños sobresalientes, normales y bajos?

SI ( ) NO ( )

Comente al respecto:

---

---

23. ¿Derivado de los resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación del desempeño, existe algún sistema de estímulos y recompensas?

SI ( ) NO ( )

Comente al respecto:

---

---

24. En atención a la anterior pregunta ¿Los considera justos?

SI ( ) NO ( )

Comente al respecto:

---

---

25. ¿Qué aspecto cambiaría del sistema de evaluación del desempeño y por qué?

Comente al respecto:

---

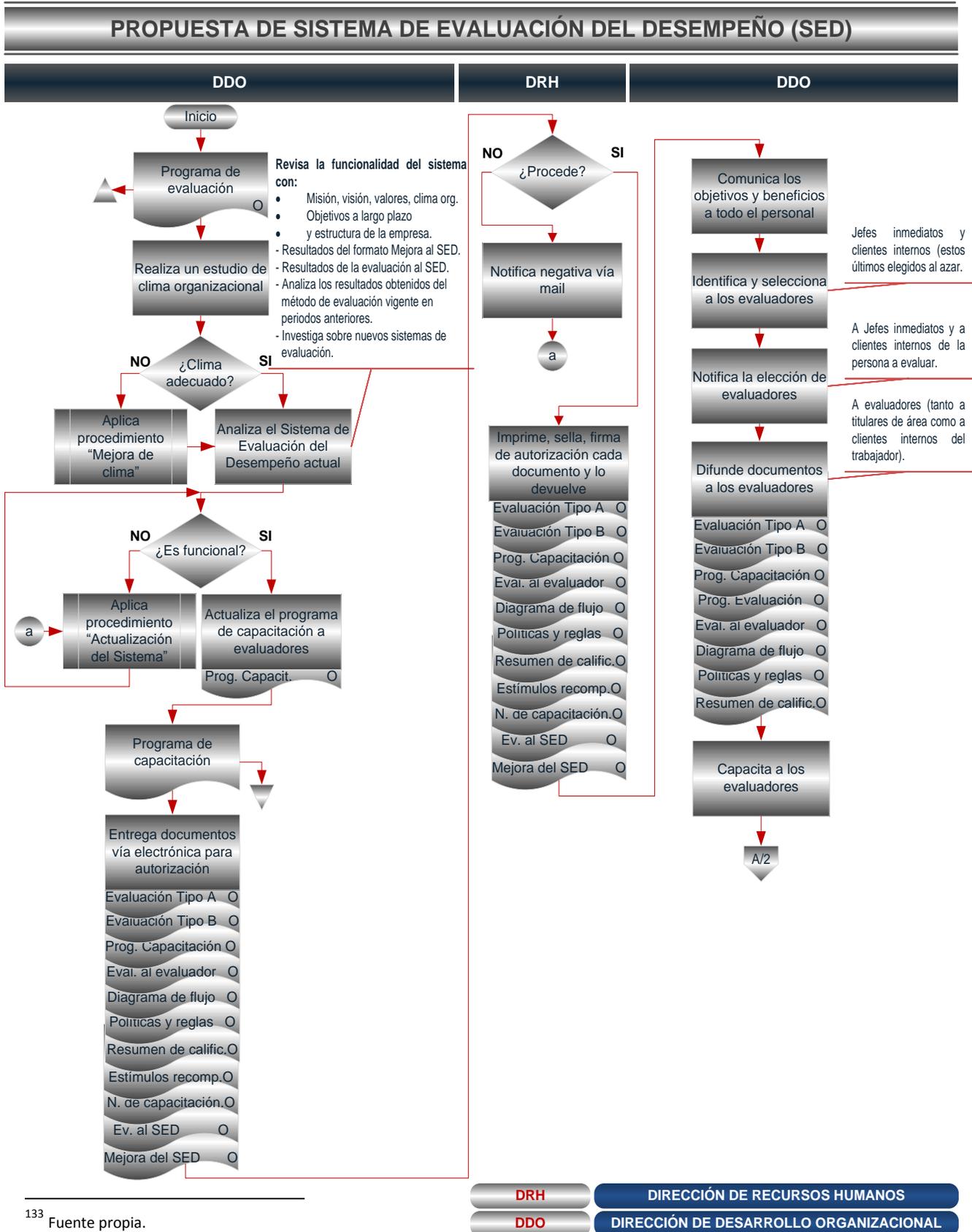
---

---

Fecha: 

Día	Mes	Año

#### 4.5 Fluxograma del sistema de evaluación del desempeño propuesto<sup>133</sup>

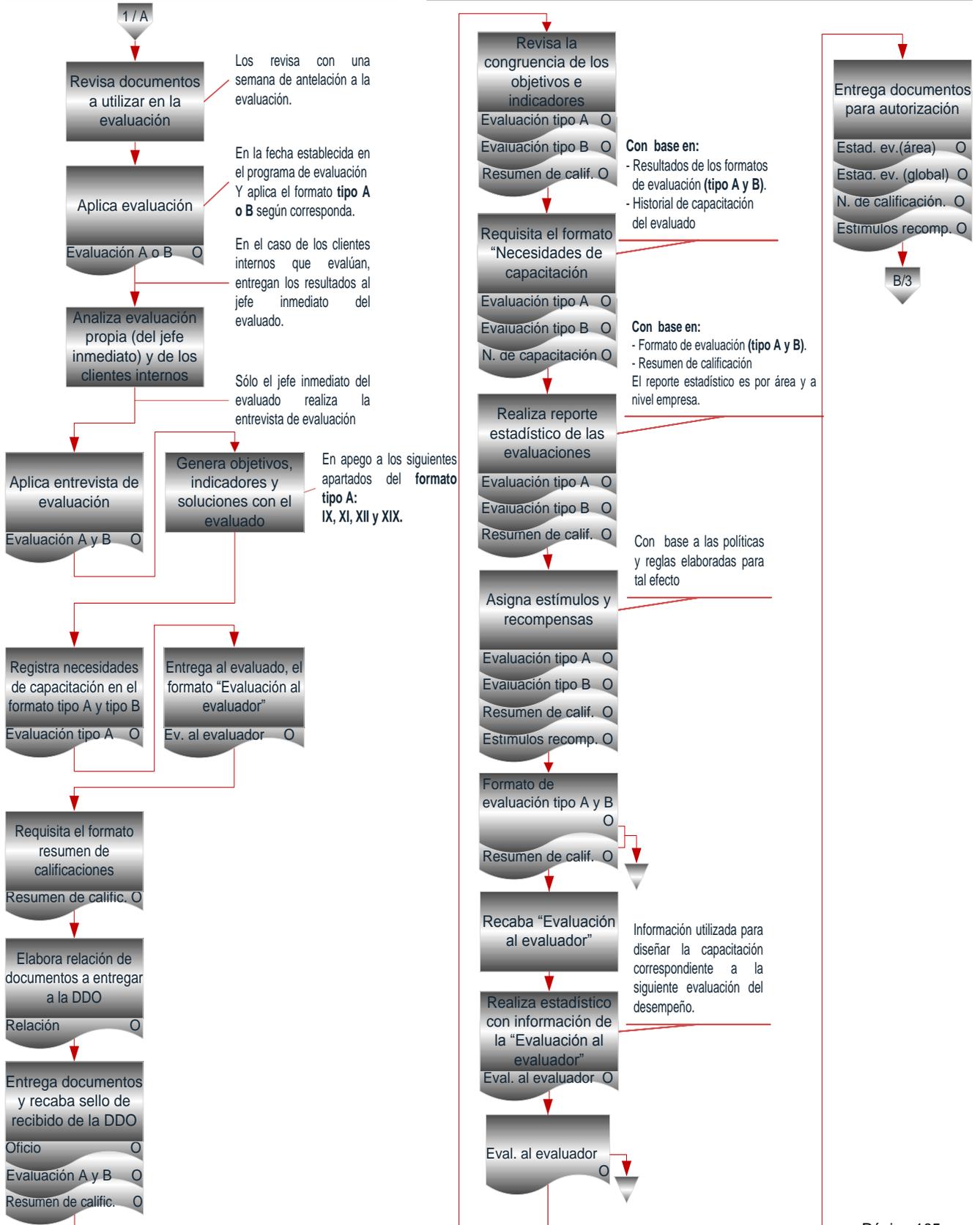


<sup>133</sup> Fuente propia.

# PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (SED)

## EVALUADOR (ES)

## DDO

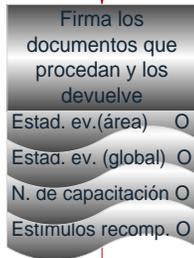


# PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (SED)

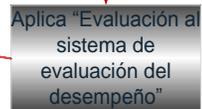
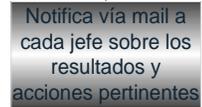
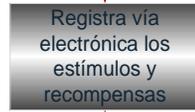
DRH

DDO

2/B

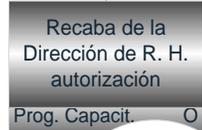
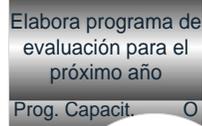
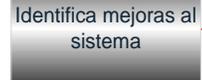


Aplicado a una muestra representativa.



Con base a los resultados obtenidos de:

- Evaluación del desempeño
- Formato de Mejoras al SED.
- Formato de Evaluación al SED.
- Evaluación al evaluador.
- Buzón de sugerencias.



#### 4.6 Programa de evaluación<sup>134</sup>

No	Actividad	Responsable	Ene				Feb				Mar				Abr				May				Jun				Jul				Ago				Sep				Oct				Nov				Dic			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Extrae programa de evaluación elaborado el año anterior	D.D.O	■																																															
2	Aplica estudio de clima organizacional	D.D.O	■																																															
3	Obtiene resultados del estudio de clima organizacional	D.D.O		■	■																																													
4	Verifica funcionalidad del sistema de evaluación del desempeño (sed)	D.D.O			■	■																																												
5	Propone actualización del sistema de evaluación del desempeño	D.D.O				■	■																																											
6	Aprueba sistema de evaluación del desempeño	Dirección de R.H					■																																											
7	Elabora programa de capacitación a evaluadores	D.D.O						■	■																																									
8	Aprueba documentos a utilizar en la evaluación del desempeño	Dirección de R.H							■	■																																								
9	Comunica la evaluación del desempeño al personal en general	D.D.O								■	■																																							
10	Elige evaluadores	D.D.O									■	■																																						
11	Comunica a evaluadores sobre su designación como tal	D.D.O										■	■																																					
12	Entrega formatos a utilizar por parte de los evaluadores	D.D.O											■	■																																				
13	Analiza documentos	Evaluadores													■	■																																		
14	Capacita a evaluadores	D.D.O														■	■																																	

<sup>134</sup> Fuente propia.





#### **4.7 Conclusiones**

Para iniciar la conclusión de este trabajo se hace pertinente citar el planteamiento del problema con el cual se inicio el presente proyecto, el cual dice así:

**“Deficiencias en la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño en la Dirección de Recursos Humanos de una Empresa Productora de Alimentos”.**

En atención al planteamiento del problema y al estudio realizado tenemos que el anterior sistema de evaluación del desempeño de la empresa no pudo ser implementado, puesto que dicho sistema se caracterizaba por la ausencia de formalidad en su aplicación, por ende a través del tiempo se fue distorsionando su aplicación hasta un punto en el que se difuminó su ejercicio; por tal situación, se corrobora el planteamiento del problema, puesto que hay deficiencias en la aplicación del sistema de evaluación del desempeño, y aún más, de hecho la aplicación de tal sistema resulta nula.

Una vez citado el planteamiento del problema, es necesario mencionar el objetivo planteado, el cual es el siguiente:

**“Proponer un Sistema de Evaluación del Desempeño en la Dirección de Recursos Humanos acorde a las necesidades de la compañía”.**

El sistema de evaluación del desempeño propuesto responde a las necesidades de la organización, esto debido a que cada uno de los elementos que lo componen fueron diseñados en apego a las características solicitadas tanto por el Director de Recursos Humanos como por el Director de Desarrollo Organizacional; aunado a las peticiones de estas personas, este proyecto toma en cuenta las recomendaciones que ofrecen los diversos autores que fueron considerados en el capítulo I del presente trabajo (Fundamentos teóricos de la evaluación del desempeño); otro factor de enriquecimiento se derivó de la investigación efectuada dentro de la organización, en cuyo caso los resultados obtenidos permitieron dotar de mayor funcionalidad y alineamiento de la propuesta hacia la empresa; en este mismo contexto se hace prudente resaltar que el diseño de los formatos que conforman el sistema de evaluación del desempeño no corresponde a una copia de los formatos manejados por los autores consultados para efectos de la presente investigación, de tal manera que la propuesta goza de originalidad en su diseño y en la funcionalidad del mismo.

De manera general el problema detectado en apego a la investigación practicada en la empresa consiste básicamente en que la aplicación del sistema de evaluación del desempeño es nula, por lo que no se mide la contribución de cada área, de cada departamento y de manera más específica, de cada puesto con respecto a los objetivos de la organización; lo anterior contribuye a que se trabaje por inercia sin que se mida el vínculo del trabajo hacia la consecución de los objetivos y de la misión de la empresa.

El sistema de evaluación del desempeño propuesto tiene como objetivo monitorear que el trabajo de cada uno de los empleados, departamentos y áreas, coadyuven a la consecución de los objetivos organizacionales, de forma que al plantear determinado objetivo (puede ser que vaya en relación a incremento de utilidades, de mejora de producto, de incremento de productividad, etc.), pueda ser alcanzado de manera óptima y con un perfecto control sobre el desempeño de cada trabajador para conocer la contribución de cada uno y en caso de existir alguna desviación al respecto, generar las correspondientes correcciones que permitan alcanzar la optimización.

Lo anterior redundante en que la empresa emplee a los trabajadores en actividades que agreguen valor a los objetivos de la organización; hay que señalar que el sistema también se diseñó en torno a la detección de necesidades de capacitación con el fin de vincularlo con el desempeño del personal, y no nada más dar capacitación al libre arbitrio del empleado, lo cual es lo que predomina dentro de la organización (el que los trabajadores toman capacitación de acuerdo a lo que les interesa sin que pueda decirse que dicha capacitación pueda considerarse como inversión por parte de la empresa y finalmente que reditue algún beneficio a la misma).

Otro aspecto que maneja el sistema de evaluación del desempeño propuesto es el relacionado con estímulos y recompensas, el cual tiene como objetivo motivar a los empleados de tal forma que sean más productivos y, por supuesto coadyuvar a mejorar sus resultados y de manera general los de toda la organización.

Como colofón se puede decir que el sistema de evaluación del desempeño propuesto tiene como objetivo obtener mejores resultados de los trabajadores y contribuir a su motivación para converger en una mayor productividad de la empresa.

## Anexo 1

### CUESTIONARIO

#### DIRIGIDO AL PERSONAL QUE EVALUA (NIVELES QUE EJERCEN DIRECCIÓN)

**OBJETIVO.-** Conocer y analizar el Sistema de Evaluación del Desempeño aplicado en la Dirección de Recursos Humanos de una empresa productora de alimentos, para detectar áreas de oportunidad para su mejora.

**INSTRUCCIONES.-** Conteste las preguntas que a continuación se le presentan con la mayor objetividad posible, en caso de que alguna pregunta le genere alguna duda, hágalo del conocimiento de la persona que está aplicando el cuestionario.

La información recabada en el presente cuestionario, será tratada en forma estrictamente confidencial.

1. ¿En la empresa se evalúa el desempeño del personal?  
SI ( ) NO ( )
2. ¿Se cuenta con algún formato de evaluación del desempeño autorizado por el área de Recursos Humanos?  
SI ( ) NO ( )
3. ¿Dicho formato de evaluación cuenta con instrucciones para su llenado?  
SI ( ) NO ( )
4. ¿Se considera la misión y visión de la empresa en la elaboración del sistema de evaluación del desempeño?  
SI ( ) NO ( )
5. ¿Se alinea la evaluación del desempeño a la estrategia de la empresa?  
SI ( ) NO ( )
6. ¿Se considera el tipo de cultura organizacional que posee la empresa para elegir el método de evaluación del desempeño a emplear en la empresa?  
SI ( ) NO ( )
7. ¿Los criterios para evaluar el desempeño están relacionados con las actividades que requiere el puesto del personal a evaluar?  
SI ( ) NO ( )
8. ¿Se hacen campañas para que el personal conozca los beneficios e importancia de la evaluación del desempeño?  
SI ( ) NO ( )
9. ¿Qué método de evaluación del desempeño se utiliza?  

---
10. ¿Existe alguna programación para ejecutar la evaluación del desempeño?  
SI ( ) NO ( )

11. ¿Se retroalimenta al personal sobre sus resultados obtenidos de la evaluación del desempeño?  
SI ( ) NO ( )
12. ¿Es revisado periódicamente el sistema de evaluación del desempeño?  
SI ( ) NO ( )
13. ¿Se imparte capacitación a los evaluadores con respecto a la forma en que deben dar a conocer los resultados de la evaluación del desempeño?  
SI ( ) NO ( )
14. ¿Se imparte capacitación a los evaluadores con respecto a la forma en que se conducirá todo el proceso de evaluación del desempeño?  
SI ( ) NO ( )
15. ¿La evaluación del desempeño es manejada de manera transparente para los trabajadores (habiendo una adecuada comunicación al respecto)?  
SI ( ) NO ( )
16. ¿Existen políticas, procedimientos, normas o reglamentos (por escrito) referentes a la evaluación del desempeño?  
SI ( ) NO ( )
17. ¿Se toma en cuenta al personal para elaborar el sistema de evaluación del desempeño de la empresa?  
SI ( ) NO ( )
18. Al obtener los resultados de la evaluación del desempeño, ¿Se cuenta con lineamientos apropiados tendientes a dar seguimiento a los desempeños sobresalientes, normales y bajos?  
SI ( ) NO ( )
19. ¿Se imparte capacitación a los trabajadores atendiendo a los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño?  
SI ( ) NO ( )
20. ¿Derivado de los resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación del desempeño, existe algún sistema de incentivos?  
SI ( ) NO ( )
21. ¿Con qué periodicidad se efectúa la evaluación del desempeño?  
Anual ( ) Semestral ( ) No hay periodo específico ( )

## Anexo 2

### CUESTIONARIO

#### DIRIGIDO AL PERSONAL EVALUADO (SUBORDINADOS QUE NO EJERCEN DIRECCIÓN ALGUNA)

**OBJETIVO.-** Conocer y analizar el Sistema de Evaluación del Desempeño aplicado en la Dirección de Recursos Humanos de una empresa productora de alimentos, para detectar áreas de oportunidad para su mejora.

**INSTRUCCIONES.-** Conteste las preguntas que a continuación se le presentan con la mayor objetividad posible, en caso de que alguna pregunta le genere alguna duda, hágalo del conocimiento de la persona que está aplicando el cuestionario.

La información recabada en el presente cuestionario, será tratada en forma estrictamente confidencial.

1. ¿A usted le evalúan su desempeño?

SI ( ) NO ( )

2. ¿Para evaluar su desempeño, se cuenta con algún formato de evaluación del desempeño autorizado por el área de Recursos Humanos?

SI ( ) NO ( )

3. ¿Dicho formato de evaluación es claro y cuenta con instrucciones para su llenado?

SI ( ) NO ( )

4. ¿Con qué periodicidad evalúan su desempeño?

Anual ( ) Trimestral ( ) Semestral ( ) Mensual ( ) No sabe ( )

5. ¿Conoce el método de evaluación del desempeño utilizado en su evaluación?

Si ( ) Menciónelo

---

No ( )

---

6. ¿Los objetivos establecidos en la evaluación del desempeño se relacionan con la misión, visión y valores de la empresa y de la gerencia?

a) Misión Sí ( ) No ( )

b) Visión Sí ( ) No ( )

c) Valores Sí ( ) No ( )

7. ¿Para elaborar la evaluación del desempeño se toma en cuenta el estudio de clima organizacional de la empresa?

SI ( ) NO ( )

8. ¿Se maneja alguna programación para la evaluación del desempeño?  
 SI ( ) NO ( )
9. ¿Existe una relación adecuada entre la gerencia, subgerencias y departamentos para desarrollar en conjunto sus planes y objetivos?  
 SI ( ) NO ( )
10. ¿Los puntos a calificar en la evaluación del desempeño están relacionados con las actividades que usted desarrolla en su puesto?  
 SI ( ) NO ( )
11. ¿Se le toma en cuenta a usted para elaborar el sistema de evaluación del desempeño de la empresa?  
 SI ( ) NO ( )
12. ¿Se imparte capacitación a los evaluadores con respecto a la forma en que deben dar a conocer los resultados obtenidos de aplicar la evaluación del desempeño?  
 SI ( ) NO ( )
13. ¿Se imparte capacitación a los evaluadores con respecto a la forma en que se conducirá todo el proceso de evaluación?  
 SI ( ) NO ( )
14. ¿La evaluación del desempeño es manejada de manera transparente para los trabajadores (habiendo una adecuada comunicación al respecto)?  
 SI ( ) NO ( )
15. ¿Existen políticas, procedimientos, normas o reglamentos (por escrito) referentes a la evaluación del desempeño?  
 SI ( ) NO ( )
16. ¿Se retroalimenta al personal sobre los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño?  
 SI ( ) NO ( )
17. Al obtener los resultados derivados de la aplicación de la evaluación del desempeño, ¿Se cuenta con lineamientos apropiados tendientes a dar seguimiento a los desempeños sobresalientes, normales y bajos?  
 SI ( ) NO ( )
18. ¿Se imparte capacitación a los trabajadores atendiendo a los resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación del desempeño?  
 SI ( ) NO ( )

### Anexo 3

## INSTRUCTIVO PARA EL FORMATO DE EVALUACIÓN TIPO A<sup>135</sup>

**Objetivo del formato.-** Evaluar el desempeño de los trabajadores a través del grado de consecución de sus objetivos y de la medición de su conducta laboral.

**El presente formato está diseñado para aplicarse al siguiente tipo de personal:**

- Personal que ejerza dirección, es decir, que cuente con personal a su cargo y que trabaje por objetivos.
  - Personal que no ejerza dirección, es decir, que no cuente con personal a su cargo, pero que trabaje por objetivos (su trabajo pueda ser cuantificado en forma de objetivos).
1. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra la fecha en la que está aplicando la evaluación tal y como se muestra a continuación:
    - En el espacio denominado **“Día”**, registra el día en que aplica la evaluación utilizando dos dígitos por ejemplo 01 (que corresponde al primer día del mes).
    - En el espacio denominado **“Mes”**, registra el mes en que aplica la evaluación utilizando dos dígitos por ejemplo 06 (que corresponde al mes de Junio).
    - En el espacio denominado **“Año”**, registra el año en que aplica la evaluación utilizando dos dígitos por ejemplo 11 (que corresponde al año 2011).

#### **I.- DATOS DEL EVALUADO**

2. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra el nombre o nombres de la persona a la cual va a evaluar.
3. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra el apellido paterno de la persona a la cual va a evaluar.
4. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra el apellido materno de la persona a la cual va a evaluar.
5. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra el nombre del departamento en el cual labora el evaluado.
6. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra el nombre del puesto del evaluado.

#### **II.- DATOS DEL EVALUADOR**

7. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra su nombre o nombres.
8. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra su apellido paterno.
9. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra su apellido materno.
10. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra el nombre del departamento en el cual labora.
11. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra el nombre del puesto que ostenta.

#### **III.- FUNCIONES DEL PUESTO A EVALUAR**

12. Se registra la función principal del puesto a evaluar. Esta función es previamente registrada por la **Dirección de Desarrollo Organizacional**.

#### **IV.- PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PUESTO**

13. Se registran las principales actividades propias del puesto a evaluar, estas actividades son previamente registradas por la **Dirección de Desarrollo Organizacional**.

#### **V.- OBJETIVOS A EVALUAR**

14. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra el número consecutivo que le corresponde a cada objetivo que va a ser evaluado. Por ejemplo al primer objetivo le corresponde el número 1, al segundo el número 2 y así sucesivamente.
15. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra el objetivo a evaluar, es decir, el objetivo que haya contraído con el evaluado en el periodo de evaluación anterior y que en ese momento es sujeto a calificar su avance. Por ejemplo, para un vendedor a detalle un objetivo sería incrementar la venta del artículo con clave X300 en un 10%, sujeto a concretarse el 15 de Junio del 2011.

---

<sup>135</sup> Fuente propia.

16. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra el porcentaje de avance real del objetivo evaluado a la fecha de evaluación.
17. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra el porcentaje de avance programado del objetivo, es decir, el avance al que se comprometió el evaluado a cumplir en la fecha de evaluación.
18. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra la fecha límite para el cumplimiento del objetivo a la cual se comprometió el evaluado en la evaluación inmediata anterior.
19. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra qué evidencias tiene el evaluado para demostrar que efectivamente se lleva el avance que se menciona en el **punto 17 del presente instructivo**.
20. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra las consideraciones pertinentes sobre los objetivos establecidos.

#### **VI.- DESGLOSE DE INDICADORES DE CADA OBJETIVO**

21. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra el número consecutivo que le corresponde a cada indicador, de manera que éste número esté relacionado con el número del objetivo al cual corresponde el indicador; es decir, al objetivo referenciado en el **punto 14 del presente instructivo**. De acuerdo a lo anterior, al objetivo número uno le corresponde el indicador número uno.
22. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra el nombre de cada indicador atendiendo a lo mencionado en el punto anterior del presente instructivo. De acuerdo a lo anterior, al objetivo número uno, le corresponderá el indicador número uno, al número dos, le corresponderá el indicador número dos y así sucesivamente.
23. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra la fórmula que indique la manera de calcular el avance de cada objetivo, la cual debe ser congruente con éste último. Por ejemplo: Número de capacitaciones efectuadas / número de capacitaciones previamente proyectadas y autorizadas.
24. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra cuál es la esencia de dicho indicador, es decir, qué pretendemos lograr a través del indicador.
25. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra cómo va a ser medido el indicador (la unidad de medida), es decir, si este se va a manejar en porcentaje o en otra unidad de medida.
26. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra la periodicidad con que se va a emplear este indicador para monitorear el estado que guarda el objetivo.
27. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra las consideraciones pertinentes sobre los indicadores establecidos.

#### **VII.- EVALUACIÓN DE OBJETIVOS**

28. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra el número consecutivo que le corresponde a cada objetivo, respetando el orden en el que fueron registrados en el **punto 14 del presente instructivo**.
29. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra el objetivo de acuerdo a como fue registrado en el **punto 15 del presente instructivo**.
30. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una **"X"** en este espacio en el caso de que el avance real del objetivo con respecto a lo programado, sea de **0 a 10%** (considerar la fecha de cumplimiento). De acuerdo a lo anterior la calificación que le corresponde es **1**.
31. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una **"X"** en este espacio en el caso de que el avance real del objetivo con respecto a lo programado, sea de **11 a 20%** (considerar la fecha de cumplimiento). De acuerdo a lo anterior la calificación que le corresponde es **2**.
32. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una **"X"** en este espacio en el caso de que el avance real del objetivo con respecto a lo programado, sea de **21 a 30%** (considerar la fecha de cumplimiento). De acuerdo a lo anterior la calificación que le corresponde es **3**.

33. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una “X” en este espacio en el caso de que el avance real del objetivo con respecto a lo programado, sea de **31 a 40%** (considerar la fecha de cumplimiento). De acuerdo a lo anterior la calificación que le corresponde es **4**.
34. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una “X” en este espacio en el caso de que el avance real del objetivo con respecto a lo programado, sea de **41 a 50%** (considerar la fecha de cumplimiento). De acuerdo a lo anterior la calificación que le corresponde es **5**.
35. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una “X” en este espacio en el caso de que el avance real del objetivo con respecto a lo programado, sea de **51 a 60%** (considerar la fecha de cumplimiento). De acuerdo a lo anterior la calificación que le corresponde es **6**.
36. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una “X” en este espacio en el caso de que el avance real del objetivo con respecto a lo programado, sea de **61 a 70%** (considerar la fecha de cumplimiento). De acuerdo a lo anterior la calificación que le corresponde es **7**.
37. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una “X” en este espacio en el caso de que el avance real del objetivo con respecto a lo programado, sea de **71 a 80%** (considerar la fecha de cumplimiento). De acuerdo a lo anterior la calificación que le corresponde es **8**.
38. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una “X” en este espacio en el caso de que el avance real del objetivo con respecto a lo programado, sea de **81 a 99%** (considerar la fecha de cumplimiento). De acuerdo a lo anterior la calificación que le corresponde es **9**.
39. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una “X” en este espacio en el caso de que el avance real del objetivo con respecto a lo programado, sea del **100%** (considerar la fecha de cumplimiento). De acuerdo a lo anterior la calificación que le corresponde es **10**.

#### **VIII.- CALIFICACIÓN DEFINITIVA DE LOS OBJETIVOS**

40. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una “X” en este espacio en el siguiente caso:  
Que en el anterior rubro del presente instructivo “**VII.-EVALUACIÓN DE OBJETIVOS**”, se estén evaluando por ejemplo tres objetivos y a cada objetivo se les haya adjudicado la calificación de **1 (UNO)**; al tratarse de tres objetivos con una calificación de **1 (UNO)** respectivamente, se procede a obtener el promedio de los mismos; es decir, **tres puntos (que resultan de la suma de las tres calificaciones de los objetivos) / tres objetivos = uno. Por tanto, la calificación definitiva de los objetivos es 1 (UNO).**  
**NOTA: SI DE ACUERDO A LAS COMBINACIONES DE LAS CALIFICACIONES Y AL NÚMERO DE OBJETIVOS EVALUADOS DERIVASEN PROMEDIOS DE 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 1.7, 1.8 Y 1.9, ESTAS SERÁN CONSIDERADAS COMO UNA EVALUACIÓN DEFINITIVA DE 1.**
41. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una “X” en este espacio en el caso de que el promedio obtenido de las evaluaciones resulte **2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.7, 2.8, o 2.9**.
42. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una “X” en este espacio en el caso de que el promedio obtenido de las evaluaciones resulte **3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, o 3.9**.
43. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una “X” en este espacio en el caso de que el promedio obtenido de las evaluaciones resulte **4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, 4.7, 4.8, o 4.9**.
44. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una “X” en este espacio en el caso de que el promedio obtenido de las evaluaciones resulte **5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6, 5.7, 5.8, o 5.9**.
45. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una “X” en este espacio en el caso de que el promedio obtenido de las evaluaciones resulte **6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 6.5, 6.6, 6.7, 6.8, o 6.9**.
46. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una “X” en este espacio en el caso de que el promedio obtenido de las evaluaciones resulte **7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5, 7.6, 7.7, 7.8, o 7.9**.

47. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una “X” en este espacio en el caso de que el promedio obtenido de las evaluaciones resulte **8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7, 8.8, o 8.9.**
48. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una “X” en este espacio en el caso de que el promedio obtenido de las evaluaciones resulte **9.1, 9.2, 9.3, 9.4, 9.5, 9.6, 9.7, 9.8, o 9.9.**
49. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una “X” en este espacio en el caso de que el promedio obtenido de las evaluaciones resulte **10.**

**IX.- JUSTIFICACIÓN DEL EVALUADO RESPECTO AL POR QUÉ NO SE HAN ALCANZADO LOS OBJETIVOS PREVIAMENTE CONTRAÍDOS**

50. El evaluado registra en esta sección el número del objetivo que no fue alcanzado, respetando el número y orden en el cual fue registrado en el **punto 14 del presente instructivo.**
51. El evaluado registra la razón por la cual no fue alcanzado el objetivo mencionado en el punto anterior.

**X.- COMENTARIOS DEL EVALUADOR**

52. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra los comentarios que juzgue pertinentes de acuerdo a la evaluación obtenida.

**XI.- OBJETIVOS CONTRAÍDOS PARA EL PRÓXIMO PERIODO**

53. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra el número consecutivo que le corresponde al objetivo contraído para el siguiente período de evaluación; por ejemplo al primer objetivo le corresponde el número 1, al segundo el número 2 y así sucesivamente. En caso de que para el siguiente periodo de evaluación continúen vigentes los objetivos registrados en el periodo que se está evaluando, estos irán con la numeración original y los de nueva creación se registrarán con numeración posterior consecutiva.

También pueden surgir los siguientes supuestos:

- Si los objetivos que se acaban de evaluar aún continúan vigentes en su totalidad para el siguiente periodo de evaluación y a estos se añaden otros objetivos de nueva creación, estos últimos se numerarán atendiendo al último número consecutivo.
- Si dentro de los objetivos que se acaban de evaluar aún continuasen vigentes algunos para el siguiente periodo de evaluación cuya numeración este salteada y a estos se añaden otros objetivos de nueva creación, se procederá de la siguiente forma: Los primeros objetivos que continúan siendo vigentes serán recorridos en numeración respetando el orden que inicialmente se había acordado y los nuevos objetivos continuarán con el último número consecutivo que corresponda a los anteriores.

54. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra el objetivo a evaluar para el siguiente periodo de evaluación atendiendo a lo establecido en el punto anterior. El objetivo deberá ser negociado entre el evaluador y el evaluado, por lo que el evaluado deberá estar de acuerdo con su establecimiento.

55. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra el porcentaje de avance a cumplir para el próximo periodo de evaluación. De igual forma al punto anterior, el evaluado deberá estar de acuerdo con dicho porcentaje de avance.

56. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra la fecha límite para el cumplimiento del objetivo al cual se compromete el evaluado para la siguiente evaluación. De igual forma, el evaluado deberá estar de acuerdo con dicha fecha de cumplimiento.

57. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra qué evidencias proporcionará el evaluado en un futuro para demostrar el avance al cual se compromete para la siguiente evaluación. De igual forma, el evaluado deberá estar de acuerdo en el tipo de evidencias a presentar.

58. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra las consideraciones pertinentes sobre los objetivos contraídos para el próximo periodo.

**XII.- DESGLOSE DE INDICADORES DE CADA OBJETIVO**

59. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra el número consecutivo que le corresponde a cada indicador, de manera que éste número esté relacionado con el número del objetivo al cual corresponde el indicador; es decir, que corresponda al consecutivo del objetivo referenciado en el **punto 53 del presente instructivo**; en este sentido, al objetivo número uno le corresponderá el indicador número uno.
60. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra el nombre de indicador que servirá de guía para evaluar el objetivo a calificar para el próximo periodo. De manera consecutiva se realizará esta acción atendiendo a lo que se menciona en el punto anterior.
61. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra la fórmula que indique la manera de calcular el avance de cada objetivo, la cual debe ser congruente con éste último. Por ejemplo: Número de capacitaciones efectuadas / número de capacitaciones previamente proyectadas y autorizadas.
62. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra cuál es la esencia de dicho indicador, es decir, qué pretendemos lograr a través del indicador.
63. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra cómo va a ser medido el indicador (la unidad de medida), es decir, si este se va a manejar en porcentaje o en otra unidad de medida.
64. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra la periodicidad con que se va a emplear este indicador para monitorear el estado que guarda el objetivo.
65. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra las consideraciones pertinentes sobre los indicadores establecidos.
- NOTA.- Los puntos mencionados en el presente bloque “DESGLOSE DE INDICADORES DE CADA OBJETIVO”, deberán negociarse entre el evaluador y evaluado, por lo que este último deberá estar de acuerdo.**

### **XIII.- COMENTARIOS**

66. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra las observaciones pertinentes (si es que las hay) relacionados a los indicadores que se acaban de establecer para la siguiente evaluación.

### **XIV.- OTROS ASPECTOS A EVALUAR**

67. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una **“X”** en este espacio en el caso de que considere que esta sea la calificación que más describe al evaluado con respecto al criterio que está calificando. De acuerdo a lo anterior, la calificación asignada es **1** y le corresponde el grado denominado **“Pésimo”**.
68. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una **“X”** en este espacio en el caso de que considere que esta sea la calificación que más describe al evaluado con respecto al criterio que está calificando. De acuerdo a lo anterior, la calificación asignada es **2** y corresponde el grado denominado **“Pésimo”**.
69. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una **“X”** en este espacio en el caso de que considere que esta sea la calificación que más describe al evaluado con respecto al criterio que está calificando. De acuerdo a lo anterior, la calificación asignada es **3** y corresponde el grado denominado **“Malo”**.
70. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una **“X”** en este espacio en el caso de que considere que esta sea la calificación que más describe al evaluado con respecto al criterio que está calificando. De acuerdo a lo anterior, la calificación asignada es **4** y corresponde el grado denominado **“Malo”**.
71. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una **“X”** en este espacio en el caso de que considere que esta sea la calificación que más describe al evaluado con respecto al criterio que está calificando. De acuerdo a lo anterior, la calificación asignada es **5** y corresponde el grado denominado **“Malo”**.
72. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una **“X”** en este espacio en el caso de que considere que esta sea la calificación que más describe al evaluado con respecto al criterio que está calificando. De acuerdo a lo anterior, la calificación asignada es **6** y corresponde el grado denominado **“Medio”**.

73. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una **“X”** en este espacio en el caso de que considere que esta sea la calificación que más describe al evaluado con respecto al criterio que está calificando. De acuerdo a lo anterior, la calificación asignada es **7** y corresponde el grado denominado **“Medio”**.
74. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una **“X”** en este espacio en el caso de que considere que esta sea la calificación que más describe al evaluado con respecto al criterio que está calificando. De acuerdo a lo anterior, la calificación asignada es **8** y corresponde el grado denominado **“Satisfactorio”**.
75. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una **“X”** en este espacio en el caso de que considere que esta sea la calificación que más describe al evaluado con respecto al criterio que está calificando. De acuerdo a lo anterior, la calificación asignada es **9** y corresponde el grado denominado **“Satisfactorio”**.
76. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una **“X”** en este espacio en el caso de que considere que esta sea la calificación que más describe al evaluado con respecto al criterio que está calificando. De acuerdo a lo anterior, la calificación asignada es **10** y corresponde el grado denominado **“Excelente”**.

**XV Y XVI. En estos puntos procede lo mismo que en el bloque XIV OTROS ASPECTOS A EVALUAR.**

#### **XVII.- CALIFICACIÓN DEFINITIVA DE LOS CRITERIOS**

77. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una **“X”** en este espacio en el siguiente caso:  
Que en el anterior rubro del presente instructivo **“XIV, XV y XVI.- OTROS ASPECTOS A EVALUAR”**, de todas las calificaciones adjudicadas a cada criterio (conocimientos, planeación, organización propia, etc.) el promedio obtenido (suma de calificaciones de cada criterio / número de criterios evaluados) sea de **1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 1.7, 1.8 o 1.9. De acuerdo a lo anterior, la calificación asignada es 1 y le corresponde el grado denominado “Pésimo”**.
78. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una **“X”** en este espacio en el siguiente caso:  
Que en el anterior rubro del presente instructivo **“XIV, XV y XVI.- OTROS ASPECTOS A EVALUAR”**, de todas las calificaciones adjudicadas a cada criterio (conocimientos, planeación, organización propia, etc.) el promedio obtenido (suma de calificaciones de cada criterio / número de criterios evaluados) sea de **2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.7, 2.8 o 2.9. De acuerdo a lo anterior, la calificación asignada es 2 y le corresponde el grado denominado “Pésimo”**.
79. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una **“X”** en este espacio en el siguiente caso:  
Que en el anterior rubro del presente instructivo **“XIV, XV y XVI.- OTROS ASPECTOS A EVALUAR”**, de todas las calificaciones adjudicadas a cada criterio (conocimientos, planeación, organización propia, etc.) el promedio obtenido (suma de calificaciones de cada criterio / número de criterios evaluados) sea de **3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8 o 3.9. De acuerdo a lo anterior, la calificación asignada es 3 y le corresponde el grado denominado “Malo”**.
80. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una **“X”** en este espacio en el siguiente caso:  
Que en el anterior rubro del presente instructivo **“XIV, XV y XVI.- OTROS ASPECTOS A EVALUAR”**, de todas las calificaciones adjudicadas a cada criterio (conocimientos, planeación, organización propia, etc.) el promedio obtenido (suma de calificaciones de cada criterio / número de criterios evaluados) sea de **4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, 4.7, 4.8 o 4.9. De acuerdo a lo anterior, la calificación asignada es 4 y le corresponde el grado denominado “Malo”**.
81. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una **“X”** en este espacio en el siguiente caso:  
Que en el anterior rubro del presente instructivo **“XIV, XV y XVI.- OTROS ASPECTOS A EVALUAR”**, de todas las calificaciones adjudicadas a cada criterio (conocimientos, planeación, organización propia, etc.) el promedio obtenido (suma de calificaciones de cada criterio / número de criterios evaluados) sea de **5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6, 5.7, 5.8 o 5.9. De acuerdo a lo anterior, la calificación asignada es 5 y le corresponde el grado denominado “Malo”**.

82. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una **“X”** en este espacio en el siguiente caso:  
Que en el anterior rubro del presente instructivo **“XIV, XV y XVI.- OTROS ASPECTOS A EVALUAR”**, de todas las calificaciones adjudicadas a cada criterio (conocimientos, planeación, organización propia, etc.) el promedio obtenido (suma de calificaciones de cada criterio / número de criterios evaluados) sea de **6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 6.5, 6.6, 6.7, 6.8 o 6.9. De acuerdo a lo anterior, la calificación asignada es 6 y le corresponde el grado denominado “Medio”**.
83. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una **“X”** en este espacio en el siguiente caso:  
Que en el anterior rubro del presente instructivo **“XIV, XV y XVI.- OTROS ASPECTOS A EVALUAR”**, de todas las calificaciones adjudicadas a cada criterio (conocimientos, planeación, organización propia, etc.) el promedio obtenido (suma de calificaciones de cada criterio / número de criterios evaluados) sea de **7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5, 7.6, 7.7, 7.8 o 7.9. De acuerdo a lo anterior, la calificación asignada es 7 y le corresponde el grado denominado “Medio”**.
84. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una **“X”** en este espacio en el siguiente caso:  
Que en el anterior rubro del presente instructivo **“XIV, XV y XVI.- OTROS ASPECTOS A EVALUAR”**, de todas las calificaciones adjudicadas a cada criterio (conocimientos, planeación, organización propia, etc.) el promedio obtenido (suma de calificaciones de cada criterio / número de criterios evaluados) sea de **8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7, 8.8 o 8.9. De acuerdo a lo anterior, la calificación asignada es 8 y le corresponde el grado denominado “Satisfactorio”**.
85. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una **“X”** en este espacio en el siguiente caso:  
Que en el anterior rubro del presente instructivo **“XIV, XV y XVI.- OTROS ASPECTOS A EVALUAR”**, de todas las calificaciones adjudicadas a cada criterio (conocimientos, planeación, organización propia, etc.) el promedio obtenido (suma de calificaciones de cada criterio / número de criterios evaluados) sea de **9.1, 9.2, 9.3, 9.4, 9.5, 9.6, 9.7, 9.8 o 9.9. De acuerdo a lo anterior, la calificación asignada es 9 y le corresponde el grado denominado “Satisfactorio”**.
86. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una **“X”** en este espacio en el siguiente caso:  
Que en el anterior rubro del presente instructivo **“XIV, XV y XVI.- OTROS ASPECTOS A EVALUAR”**, de todas las calificaciones adjudicadas a cada criterio (conocimientos, planeación, organización propia, etc.) el promedio obtenido (suma de calificaciones de cada criterio / número de criterios evaluados) sea de **10. De acuerdo a lo anterior, la calificación asignada es 10 y le corresponde el grado denominado “Excelente”**.

#### **XVIII.- COMENTARIOS SOBRE LA EVALUACIÓN**

87. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra los comentarios que juzgue pertinentes de acuerdo a la evaluación obtenida.

#### **XIX.- FORMULACIONES HACIA EL EVALUADO**

88. Este rubro no representa ninguna evaluación, por lo que el objetivo que persigue es el de mejorar las labores del empleado; por ello, **el evaluado** deberá contestar cada una de las preguntas ahí enunciadas.

#### **XX.- MENCIONE DE MANERA BREVE QUÉ APORTACIONES HA PROPORCIONADO EL EVALUADO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO.**

89. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra las iniciativas que ha llevado a cabo el empleado para mejorar su desempeño. Estas iniciativas deben haberse planteado y efectuado en el periodo de tiempo para el cual está considerada cada evaluación, es decir, a partir de la evaluación inmediata anterior.

#### **XXI.- RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES ANTERIORES**

90. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra qué aspectos debe mejorar el trabajador de acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación.

91. El evaluador (**jefe inmediato del evaluado**), registra si el evaluado ha recibido capacitación en cada uno de los aspectos a mejorar detectados en el punto anterior
92. El evaluador (**jefe inmediato del evaluado**), registra una “X” en el recuadro correspondiente a la opción denominada “SI”, en el caso de que anteriormente se haya brindado capacitación al evaluado y si se ha dado alguna mejora en el desempeño.
93. El evaluador (**jefe inmediato del evaluado**), registra una “X” en el recuadro correspondiente a la opción denominada “NO”, en el caso de que anteriormente se haya brindado capacitación al evaluado y no se haya dado alguna mejora.
- En caso de que no se haya brindado capacitación alguna al trabajador, se coloca en el **punto 91** del presente rubro **(XXI.- RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES ANTERIORES)** la leyenda “Ninguna”.

#### **XXII.- COMENTARIOS**

94. En esta sección se registrará por parte del **evaluador (jefe inmediato del evaluado)** alguna observación que juzgue pertinente referente a la capacitación del evaluado.

#### **XXIII.- ACUERDO ENTRE EVALUADOR Y EVALUADO SOBRE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DETECTADAS EN LA PRESENTE EVALUACIÓN**

95. El evaluador (**jefe inmediato del evaluado**), registra las necesidades de capacitación que requiere el evaluado (de mutuo acuerdo con el evaluado).

#### **XIV.- RECOMENDACIONES DEL EVALUADOR PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL EVALUADO**

96. El evaluador (**jefe inmediato del evaluado**), registra las sugerencias pertinentes para mejorar el desempeño del evaluado.
97. El evaluado establece en este espacio su rúbrica o firma.
98. El **evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, establece en este espacio su rúbrica o firma.

## Anexo 4

### INSTRUCTIVO PARA EL FORMATO DE EVALUACIÓN TIPO B<sup>136</sup>

**Objetivo del formato.-** Evaluar el desempeño de los trabajadores a través de la medición de su conducta laboral.

El presente formato está diseñado para los siguientes usos:

- Aplicarse al personal que no ejerza dirección es decir, aquella persona que no cuenta con personal a su cargo y que no trabaje por objetivos (que de acuerdo a la naturaleza de su trabajo no sea posible cuantificarlo en forma de objetivos).
  - Está diseñado para que los evaluadores (jefes inmediatos), evalúen al personal a su cargo, cuyas labores puedan ser cuantificadas y se ajusten a lo mencionado en el punto anterior. Asimismo, el formato también está pensado para que los clientes internos del evaluado procedan a su calificación.  
Son considerados clientes internos aquellas personas que interactúan de manera formal con el trabajador con motivo de sus labores diarias (reciben servicios por parte del evaluado).
1. El evaluador (Jefe inmediato o cliente interno), registra la fecha en la que está aplicando la evaluación tal y como se muestra a continuación:
    - En el espacio denominado “Día”, registra el día en que aplica la evaluación utilizando dos dígitos por ejemplo 01 (que corresponde al primer día del mes).
    - En el espacio denominado “Mes”, registra el mes en que aplica la evaluación utilizando dos dígitos por ejemplo 06 (que corresponde al mes de Junio).
    - En el espacio denominado “Año”, registra el año en que aplica la evaluación utilizando dos dígitos por ejemplo 11 (que corresponde al año 2011).

#### I.- DATOS DEL EVALUADO

2. El evaluador (Jefe inmediato o cliente interno), registra el nombre o nombres de la persona a la cual va a evaluar.
3. El evaluador (Jefe inmediato o cliente interno), registra el apellido paterno de la persona a la cual va a evaluar.
4. El evaluador (Jefe inmediato o cliente interno), registra el apellido materno de la persona a la cual va a evaluar.
5. El evaluador (Jefe inmediato o cliente interno), registra el nombre del departamento en el cual labora el evaluado.
6. El evaluador (Jefe inmediato o cliente interno), registra el nombre del puesto del evaluado.

#### II.- DATOS DEL JEFE INMEDIATO

7. El evaluador (Jefe inmediato o cliente interno), registra el nombre o nombres del jefe inmediato de la persona a la que va a evaluar.
8. El evaluador (Jefe inmediato o cliente interno), registra el apellido paterno del jefe inmediato de la persona a la que va a evaluar.
9. El evaluador (Jefe inmediato o cliente interno), registra el apellido materno del jefe inmediato de la persona a la que va a evaluar.
10. El evaluador (Jefe inmediato o cliente interno), registra el nombre del puesto del jefe inmediato de la persona a la que va a evaluar.

#### III.- DATOS DEL EVALUADOR

11. El evaluador (Jefe inmediato o cliente interno), registra su nombre o nombres.
12. El evaluador (Jefe inmediato o cliente interno), registra su apellido paterno.
13. El evaluador (Jefe inmediato o cliente interno), registra su apellido materno.
14. El evaluador (Jefe inmediato o cliente interno), registra el nombre del departamento en el cual labora.

---

<sup>136</sup> Fuente propia.

15. El evaluador (**Jefe inmediato o cliente interno**), registra el nombre del puesto que ostenta.

#### **IV.- FUNCIONES DEL PUESTO A EVALUAR**

16. Se **registra** la función principal del puesto a evaluar. Esta función es previamente registrada por la **Dirección de Desarrollo Organizacional**.

#### **V.- PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PUESTO**

17. Se **registran** las principales actividades propias del puesto a evaluar, estas actividades son previamente registradas por la **Dirección de Desarrollo Organizacional**.

#### **VI.- OTROS ASPECTOS A EVALUAR**

18. El evaluador (**jefe inmediato del evaluado**), registra una **"X"** en este espacio en el caso de que considere que esta sea la calificación que más describe al evaluado con respecto al criterio que está calificando. De acuerdo a lo anterior, la calificación asignada es **1** y le corresponde el grado denominado **"Pésimo"**.

19. El evaluador (**jefe inmediato del evaluado**), registra una **"X"** en este espacio en el caso de que considere que esta sea la calificación que más describe al evaluado con respecto al criterio que está calificando. De acuerdo a lo anterior, la calificación asignada es **2** y corresponde el grado denominado **"Pésimo"**.

20. El evaluador (**jefe inmediato del evaluado**), registra una **"X"** en este espacio en el caso de que considere que esta sea la calificación que más describe al evaluado con respecto al criterio que está calificando. De acuerdo a lo anterior, la calificación asignada es **3** y corresponde el grado denominado **"Malo"**.

21. El evaluador (**jefe inmediato del evaluado**), registra una **"X"** en este espacio en el caso de que considere que esta sea la calificación que más describe al evaluado con respecto al criterio que está calificando. De acuerdo a lo anterior, la calificación asignada es **4** y corresponde el grado denominado **"Malo"**.

22. El evaluador (**jefe inmediato del evaluado**), registra una **"X"** en este espacio en el caso de que considere que esta sea la calificación que más describe al evaluado con respecto al criterio que está calificando. De acuerdo a lo anterior, la calificación asignada es **5** y corresponde el grado denominado **"Malo"**.

23. El evaluador (**jefe inmediato del evaluado**), registra una **"X"** en este espacio en el caso de que considere que esta sea la calificación que más describe al evaluado con respecto al criterio que está calificando. De acuerdo a lo anterior, la calificación asignada es **6** y corresponde el grado denominado **"Medio"**.

24. El evaluador (**jefe inmediato del evaluado**), registra una **"X"** en este espacio en el caso de que considere que esta sea la calificación que más describe al evaluado con respecto al criterio que está calificando. De acuerdo a lo anterior, la calificación asignada es **7** y corresponde el grado denominado **"Medio"**.

25. El evaluador (**jefe inmediato del evaluado**), registra una **"X"** en este espacio en el caso de que considere que esta sea la calificación que más describe al evaluado con respecto al criterio que está calificando. De acuerdo a lo anterior, la calificación asignada es **8** y corresponde el grado denominado **"Satisfactorio"**.

26. El evaluador (**jefe inmediato del evaluado**), registra una **"X"** en este espacio en el caso de que considere que esta sea la calificación que más describe al evaluado con respecto al criterio que está calificando. De acuerdo a lo anterior, la calificación asignada es **9** y corresponde el grado denominado **"Satisfactorio"**.

27. El evaluador (**jefe inmediato del evaluado**), registra una **"X"** en este espacio en el caso de que considere que esta sea la calificación que más describe al evaluado con respecto al criterio que está calificando. De acuerdo a lo anterior, la calificación asignada es **10** y corresponde el grado denominado **"Excelente"**.

**VII Y VIII. En estos puntos procede lo mismo que en el bloque VI.- OTROS ASPECTOS A EVALUAR, del presente instructivo.**

#### **IX.- CALIFICACIÓN DEFINITIVA DE LOS CRITERIOS**

28. El evaluador (**jefe inmediato del evaluado**), registra una **"X"** en este espacio en el siguiente caso:

Que en el anterior rubro del presente instructivo **“VI, VII y VIII.- OTROS ASPECTOS A EVALUAR”**, de todas las calificaciones adjudicadas a cada criterio (conocimientos, planeación, organización propia, etc.) el promedio obtenido (suma de calificaciones de cada criterio / número de criterios evaluados) sea de **1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 1.7, 1.8 o 1.9. De acuerdo a lo anterior, la calificación asignada es 1 y corresponde el grado denominado “Pésimo”**.

**29. El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una **“X”** en este espacio en el siguiente caso:

Que en el anterior rubro del presente instructivo **“VI, VII y VIII.- OTROS ASPECTOS A EVALUAR”**, de todas las calificaciones adjudicadas a cada criterio (conocimientos, planeación, organización propia, etc.) el promedio obtenido (suma de calificaciones de cada criterio / número de criterios evaluados) sea de **2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.7, 2.8 o 2.9. De acuerdo a lo anterior, la calificación asignada es 2 y corresponde el grado denominado “Pésimo”**.

**30. El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una **“X”** en este espacio en el siguiente caso:

Que en el anterior rubro del presente instructivo **“VI, VII y VIII.- OTROS ASPECTOS A EVALUAR”**, de todas las calificaciones adjudicadas a cada criterio (conocimientos, planeación, organización propia, etc.) el promedio obtenido (suma de calificaciones de cada criterio / número de criterios evaluados) sea de **3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8 o 3.9. De acuerdo a lo anterior, la calificación asignada es 3 y corresponde el grado denominado “Malo”**.

**31. El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una **“X”** en este espacio en el siguiente caso:

Que en el anterior rubro del presente instructivo **“VI, VII y VIII.- OTROS ASPECTOS A EVALUAR”**, de todas las calificaciones adjudicadas a cada criterio (conocimientos, planeación, organización propia, etc.) el promedio obtenido (suma de calificaciones de cada criterio / número de criterios evaluados) sea de **4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, 4.7, 4.8 o 4.9. De acuerdo a lo anterior, la calificación asignada es 4 y corresponde el grado denominado “Malo”**.

**32. El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una **“X”** en este espacio en el siguiente caso:

Que en el anterior rubro del presente instructivo **“VI, VII y VIII.- OTROS ASPECTOS A EVALUAR”**, de todas las calificaciones adjudicadas a cada criterio (conocimientos, planeación, organización propia, etc.) el promedio obtenido (suma de calificaciones de cada criterio / número de criterios evaluados) sea de **5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6, 5.7, 5.8 o 5.9. De acuerdo a lo anterior, la calificación asignada es 5 y corresponde el grado denominado “Malo”**.

**33. El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una **“X”** en este espacio en el siguiente caso:

Que en el anterior rubro del presente instructivo **“VI, VII y VIII.- OTROS ASPECTOS A EVALUAR”**, de todas las calificaciones adjudicadas a cada criterio (conocimientos, planeación, organización propia, etc.) el promedio obtenido (suma de calificaciones de cada criterio / número de criterios evaluados) sea de **6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 6.5, 6.6, 6.7, 6.8 o 6.9. De acuerdo a lo anterior, la calificación asignada es 6 y corresponde el grado denominado “Medio”**.

**34. El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una **“X”** en este espacio en el siguiente caso:

Que en el anterior rubro del presente instructivo **“VI, VII y VIII.- OTROS ASPECTOS A EVALUAR”**, de todas las calificaciones adjudicadas a cada criterio (conocimientos, planeación, organización propia, etc.) el promedio obtenido (suma de calificaciones de cada criterio / número de criterios evaluados) sea de **7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5, 7.6, 7.7, 7.8 o 7.9. De acuerdo a lo anterior, la calificación asignada es 7 y corresponde el grado denominado “Medio”**.

**35. El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una **“X”** en este espacio en el siguiente caso:

Que en el anterior rubro del presente instructivo **“VI, VII y VIII.- OTROS ASPECTOS A EVALUAR”**, de todas las calificaciones adjudicadas a cada criterio (conocimientos, planeación, organización propia, etc.) el promedio

obtenido (suma de calificaciones de cada criterio / número de criterios evaluados) sea de **8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7, 8.8 o 8.9. De acuerdo a lo anterior, la calificación asignada es 8 y corresponde el grado denominado "Satisfactorio".**

36. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una **"X"** en este espacio en el siguiente caso:

Que en el anterior rubro del presente instructivo **"VI, VII y VIII.- OTROS ASPECTOS A EVALUAR"**, de todas las calificaciones adjudicadas a cada criterio (conocimientos, planeación, organización propia, etc.) el promedio obtenido (suma de calificaciones de cada criterio / número de criterios evaluados) sea de **9.1, 9.2, 9.3, 9.4, 9.5, 9.6, 9.7, 9.8 o 9.9. De acuerdo a lo anterior, la calificación asignada es 9 y corresponde el grado denominado "Satisfactorio".**

37. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una **"X"** en este espacio en el siguiente caso:

Que en el anterior rubro del presente instructivo **"VI, VII y VIII.- OTROS ASPECTOS A EVALUAR"**, de todas las calificaciones adjudicadas a cada criterio (conocimientos, planeación, organización propia, etc.) el promedio obtenido (suma de calificaciones de cada criterio / número de criterios evaluados) sea de **10. De acuerdo a lo anterior, la calificación asignada es 10 y corresponde el grado denominado "Excelente".**

#### **X.- COMENTARIOS SOBRE LA EVALUACIÓN**

38. **El evaluador (Jefe inmediato o cliente interno)**, registra los comentarios que juzgue pertinentes de acuerdo a la evaluación obtenida.

#### **XI.- FORMULACIONES HACIA EL EVALUADO**

39. Este rubro no representa ninguna evaluación, por lo que el objetivo que persigue es el de mejorar las labores del empleado; por ello, **el evaluado** deberá contestar cada una de las preguntas ahí enunciadas.

**NOTA: El evaluado únicamente llenará el presente rubro en el formato tipo "B" que le presente su jefe inmediato, por lo que los clientes internos del trabajador no deberán llenar el presente rubro.**

#### **XII.- MENCIONE DE MANERA BREVE QUÉ APORTACIONES HA PROPORCIONADO EL EVALUADO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO.**

40. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra las iniciativas que ha llevado a cabo el empleado para mejorar su desempeño. Estas iniciativas deben haberse planteado y efectuado en el periodo de tiempo para el cual está considerada cada evaluación, es decir, a partir de la evaluación inmediata anterior.

#### **XIII.- RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES ANTERIORES**

41. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra qué aspectos debe mejorar el trabajador de acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación.

42. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra el tipo de capacitación que ha recibido el evaluado en cada uno de los aspectos a mejorar detectados en el punto anterior.

43. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una **"X"** en el recuadro correspondiente a la opción denominada **"SI"**, en el caso de que anteriormente se haya brindado capacitación al evaluado y si se ha dado alguna mejora en el desempeño.

44. **El evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra una **"X"** en el recuadro correspondiente a la opción denominada **"NO"**, en el caso de que anteriormente se haya brindado capacitación al evaluado y no se haya dado alguna mejora.

En caso de que no se haya brindado capacitación alguna al trabajador, se coloca en el **punto 42** del presente rubro **(XIII.- RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES ANTERIORES)** la leyenda **"Ninguna"**.

#### **XIV.- COMENTARIOS**

45. En esta sección se registrará por parte del **evaluador (jefe inmediato del evaluado)** alguna observación que juzgue pertinente referente a la capacitación del evaluado.

**XV.- ACUERDO ENTRE EVALUADOR Y EVALUADO SOBRE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DETECTADAS EN LA PRESENTE EVALUACIÓN**

46. El **evaluador (jefe inmediato del evaluado)**, registra las necesidades de capacitación que requiere el evaluado (de mutuo acuerdo con el evaluado).

**XVI.- RECOMENDACIONES DEL EVALUADOR PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL EVALUADO**

47. El **evaluador (Jefe inmediato o cliente interno)**, registra las sugerencias pertinentes para mejorar el desempeño del evaluado.

48. El **evaluado** establece en este espacio su rúbrica o firma.

49. El **evaluador (Jefe inmediato o cliente interno)**, registra en este espacio su rúbrica o firma.

## Anexo 5

### INSTRUCTIVO PARA EL FORMATO REPORTE DE ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS<sup>137</sup>

**Objetivo del formato.- Concentrar el total de estímulos y recompensas a proporcionar a trabajadores que hayan obtenido desempeño de tipo excelente (calificación de 10), detectados como resultado de la aplicación de la evaluación del desempeño.**

1. Registre la fecha en la que está requisitando el formato tal y como se muestra a continuación:
  - En el espacio denominado **“Día”**, registra el día en que requisita el presente formato utilizando dos dígitos por ejemplo 01 (que corresponde al primer día del mes).
  - En el espacio denominado **“Mes”**, registra el mes en que requisita el presente formato utilizando dos dígitos por ejemplo 06 (que corresponde al mes de Junio).
  - En el espacio denominado **“Año”**, registra el año en que requisita el presente formato utilizando dos dígitos por ejemplo 11 (que corresponde al año 2011).
2. Registre el número consecutivo de cada trabajador acreedor al estímulo o recompensa; esto es, partiendo del 1, continuando con el 2, 3, etc.
3. Registre el número con el cual la empresa tiene registrado en la nómina al trabajador acreedor del estímulo o recompensa.
4. Registre el nombre del trabajador acreedor del estímulo o recompensa iniciando con el apellido paterno.
5. Registre el nombre del puesto del trabajador acreedor del estímulo o recompensa.
6. Registre el nombre del departamento al que pertenece el trabajador acreedor del estímulo o recompensa.
7. Registre el tipo de estímulo que le corresponde al trabajador. Lo anterior deberá ser realizado en apego a las políticas y reglas diseñadas para tal efecto.
8. Registre el tipo de recompensa que le corresponde al trabajador. Lo anterior deberá ser realizado en apego a las políticas y reglas diseñadas para tal efecto.
9. Registre la fecha en que serán entregados a los trabajadores los estímulos y recompensas correspondientes.
10. **El titular de la Dirección de Desarrollo Organizacional**, establece en este espacio su rúbrica o firma.
11. **El titular de la Dirección de Recursos Humanos**, establece en este espacio su rúbrica o firma.

---

<sup>137</sup> Fuente propia.

## Anexo 6

### INSTRUCTIVO PARA EL FORMATO EVALUACIÓN AL EVALUADOR<sup>138</sup>

**Objetivo del formato.- Detectar necesidades de capacitación en el evaluador (jefe inmediato del evaluado) para la mejora en la ejecución de la evaluación del desempeño.**

1. Registre la fecha en la que está requisitando el formato tal y como se muestra a continuación:
  - En el espacio denominado **“Día”**, registra el día en que requisita el presente formato utilizando dos dígitos por ejemplo 01 (que corresponde al primer día del mes).
  - En el espacio denominado **“Mes”**, registra el mes en que requisita el presente formato utilizando dos dígitos por ejemplo 06 (que corresponde al mes de Junio).
  - En el espacio denominado **“Año”**, registra el año en que requisita el presente formato utilizando dos dígitos por ejemplo 11 (que corresponde al año 2011).
2. Registre el nombre de la persona que lo evaluó (jefe inmediato del evaluado).
3. Registre el apellido paterno de la persona que lo evaluó (jefe inmediato del evaluado).
4. Registre el apellido materno de la persona que lo evaluó (jefe inmediato del evaluado).
5. Registre el nombre del puesto que ostenta la persona que lo evaluó (jefe inmediato del evaluado).
6. Marque con una **“X”** la opción denominada **“Si”**, en el caso de que considere que es la opción más adecuada a la pregunta.
7. Marque con una **“X”** la opción denominada **“No”**, en el caso de que considere que es la opción más adecuada a la pregunta.
8. Registre las observaciones que juzgue pertinentes.

#### PUNTOS A CONSIDERAR EN LA EVALUACIÓN AL EVALUADOR

El total de aspectos a evaluar son cinco, de los cuales cada uno tiene valor de un punto ya sea que se haya contestado **SI** ó **NO**; en el caso de que la respuesta fuese: **“SI”**, será considerada esta como un punto a favor del evaluador, y si fuese **“NO”**, sería considerado como un punto negativo al evaluador.

A continuación se presenta la interpretación de los grados de evaluación:

#### GRADOS DE EVALUACIÓN

CALIFICACIÓN	SIGNIFICADO	MOTIVO DE LA CALIFICACIÓN
5	Excelente	Se otorga ésta calificación cuando se han marcado <b>cinco veces SI.</b>
4	Bueno	Se otorga ésta calificación cuando se han marcado <b>cuatro veces SI.</b>
3	Regular	Se otorga ésta calificación cuando se han marcado <b>tres veces SI.</b>
2	Muy poco aceptable	Se otorga ésta calificación cuando se han marcado <b>dos veces SI.</b>
1	No aceptable	Se otorga ésta calificación cuando se han marcado <b>una vez SI.</b>

<sup>138</sup> Fuente propia.

## Anexo 7

### INSTRUCTIVO PARA EL FORMATO NECESIDADES DE CAPACITACIÓN<sup>139</sup>

**Objetivo del formato.-** Concentrar el total de necesidades de capacitación detectados como resultado de la aplicación de la evaluación del desempeño para turnar el documento a la Dirección de Recursos Humanos para su autorización.

1. Registre la fecha en la que está requisitando el formato tal y como se muestra a continuación:
  - En el espacio denominado **“Día”**, registra el día en que requisita el presente formato utilizando dos dígitos por ejemplo 01 (que corresponde al primer día del mes).
  - En el espacio denominado **“Mes”**, registra el mes en que requisita el presente formato utilizando dos dígitos por ejemplo 06 (que corresponde al mes de Junio).
  - En el espacio denominado **“Año”**, registra el año en que requisita el presente formato utilizando dos dígitos por ejemplo 11 (que corresponde al año 2011).
2. Registre el número consecutivo de cada trabajador acreedor a la capacitación; esto es, partiendo del 1, continuando con el 2, 3, etc.
3. Registre el nombre del trabajador acreedor a la capacitación, iniciando con el apellido paterno.
4. Registre el nombre del puesto del trabajador acreedor a la capacitación.
5. Registre el nombre de la capacitación a proporcionar al trabajador.
6. Marque con una **“X”** esta columna cuando el tipo de capacitación a proporcionar al trabajador sea de tipo interno, es decir la capacitación es proporcionada por personal interno de la compañía.
7. Marque con una **“X”** esta columna cuando el tipo de capacitación a proporcionar al trabajador sea de tipo externo, es decir la capacitación es proporcionada por personal que no labora dentro de la compañía.
8. Registre el lugar tentativo donde se impartiría la capacitación.
9. Registre el costo aproximado por impartir la capacitación.
10. Registre las observaciones que juzgue pertinentes.
11. El **titular de la Dirección de Desarrollo Organizacional** establece en este espacio su rúbrica o firma.
12. El **titular de la Dirección de Recursos Humanos** establece en este espacio su rúbrica o firma.

---

<sup>139</sup> Fuente propia.

## Anexo 8

### INSTRUCTIVO PARA EL FORMATO RESUMEN DE CALIFICACIONES POR ÁREA<sup>140</sup>

**Objetivo del formato.-** Concentrar por área el total de las calificaciones resultantes de la aplicación de la evaluación del desempeño, para identificar la calificación global de las mismas.

1. Registre la fecha en la que está requisitando el formato tal y como se muestra a continuación:
  - En el espacio denominado **“Día”**, registra el día en que requisita el presente formato utilizando dos dígitos por ejemplo 01 (que corresponde al primer día del mes).
  - En el espacio denominado **“Mes”**, registra el mes en que requisita el presente formato utilizando dos dígitos por ejemplo 06 (que corresponde al mes de Junio).
  - En el espacio denominado **“Año”**, registra el año en que requisita el presente formato utilizando dos dígitos por ejemplo 11 (que corresponde al año 2011).
2. Registre el nombre del área que está reportando los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño.
3. Registre el nombre del titular del área que está reportando los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño.
4. Registre el número consecutivo de cada uno de los trabajadores que pertenecen al área que está reportando las evaluaciones; esto es, partiendo del 1, continuando con el 2, 3, etc.
5. Registre el nombre de cada uno de los trabajadores que laboran en el área que está reportando las evaluaciones. Esto iniciando con el apellido y en orden alfabético.
6. Registre el nombre de cada uno de los puestos de los trabajadores que laboran en el área que está reportando las evaluaciones.
7. Registre la calificación definitiva de los objetivos de cada uno de los integrantes de su área. Dicho dato deberá ser obtenido del formato de evaluación en el rubro denominado **“CALIFICACIÓN DEFINITIVA DE LOS OBJETIVOS”**.
8. Registre la calificación definitiva de los criterios de cada uno de los integrantes de su área. Dicho dato deberá ser obtenido del formato de evaluación en el rubro denominado **“CALIFICACIÓN DEFINITIVA DE LOS CRITERIOS”**.
9. Registre el promedio obtenido de las calificaciones registradas en el **punto 7 y 8 del presente instructivo**. Por ejemplo si las calificaciones fueron 8 y 9 respectivamente, el promedio se calculara como:  $8 \text{ (calificación definitiva de los objetivos)} + 9 \text{ (calificación definitiva de los criterios)} = 17 / 2 \text{ (calificaciones)} = 8.5$ . Por lo que la calificación a colocar es **8.5**.
10. Registre en este espacio el promedio de calificaciones obtenidas de todos los trabajadores considerados en el presente formato, pero solo considerando la columna denominada **“CALIFICACIÓN DEFINITIVA DE LOS OBJETIVOS”**; es decir, de manera vertical se va a sumar el total de calificaciones y se va a dividir entre el número de trabajadores considerados en la presente lista.
11. Registre en este espacio el promedio de calificaciones obtenidas de todos los trabajadores considerados en el presente formato, pero solo considerando la columna denominada **“CALIFICACIÓN DEFINITIVA DE LOS CRITERIOS”**; es decir, de manera vertical se va a sumar el total de calificaciones y se va a dividir entre el número de trabajadores considerados en la presente lista.
12. Registre en este espacio el promedio de calificaciones obtenidas de todos los trabajadores considerados en el presente formato, pero solo considerando la columna denominada **“PROMEDIO POR TRABAJADOR”**; es decir, de manera vertical se va a sumar el total de calificaciones y se va a dividir entre el número de trabajadores considerados en la presente lista.
13. El **titular del área** establece en este espacio su rúbrica o firma.

---

<sup>140</sup> Fuente propia.

## Anexo 9

### INSTRUCTIVO PARA EL FORMATO MEJORAS AL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO<sup>141</sup>

**Objetivo del formato.-** Detectar mejoras en el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) para promover la mejora continua del mismo.

1. El trabajador que sugiere la mejora, registra la fecha en la que está llenando el presente formato tal y como se muestra a continuación:
  - En el espacio denominado “**Día**”, registra el día en que requisita el formato, esto lo hace utilizando dos dígitos por ejemplo 01 (que corresponde al primer día del mes).
  - En el espacio denominado “**Mes**”, registra el mes en que requisita o llena el formato, esto lo hace utilizando dos dígitos por ejemplo 06 (que corresponde al mes de Junio).
  - En el espacio denominado “**Año**”, registra el año en que requisita el formato, esto lo hace utilizando dos dígitos por ejemplo 11 (que corresponde al año 2011).

#### I.- DATOS PERSONALES

2. El trabajador que sugiere la mejora registra su (s) nombre (s).
3. El trabajador que sugiere la mejora registra su apellido paterno.
4. El trabajador que sugiere la mejora registra su apellido materno.
5. El trabajador que sugiere la mejora registra el nombre del departamento en el cual labora.
6. El trabajador que sugiere la mejora registra el nombre del puesto que ostenta.

#### II.- EL PUNTO A MEJORAR CORRESPONDE A:

7. El trabajador que sugiere la mejora marca con una “**X**” en este espacio en el caso que considere que el punto a mejorar radica en el **Clima organizacional**.
8. El trabajador que sugiere la mejora marca con una “**X**” en este espacio en el caso que considere que el punto a mejorar radica en el **Programa de evaluación**.
9. El trabajador que sugiere la mejora marca con una “**X**” en este espacio en el caso que considere que el punto a mejorar radica en los **Formatos**.
10. El trabajador que sugiere la mejora marca con una “**X**” en este espacio en el caso que considere que el punto a mejorar radica en la **Aplicación de la evaluación**.
11. El trabajador que sugiere la mejora marca con una “**X**” en este espacio en el caso que considere que el punto a mejorar radica en la **Entrevista de evaluación (retroalimentación)**.
12. El trabajador que sugiere la mejora marca con una “**X**” en este espacio en el caso que considere que el punto a mejorar radica en los **Objetivos e indicadores**.
13. El trabajador que sugiere la mejora marca con una “**X**” en este espacio, en el caso que considere que el punto a mejorar radica en la **Evaluación al evaluador**.
14. El trabajador que sugiere la mejora marca con una “**X**” en este espacio, en el caso que considere que el punto a mejorar radica en el **Resumen de calificaciones**.
15. El trabajador que sugiere la mejora marca con una “**X**” en este espacio, en el caso que considere que el punto a mejorar radica en los **Estímulos y recompensas**.
16. El trabajador que sugiere la mejora marca con una “**X**” en este espacio, en el caso que considere que el punto a mejorar radica en las **Políticas y reglas**.
17. El trabajador que sugiere la mejora marca con una “**X**” en este espacio, en el caso que considere que el punto a mejorar radica en el **Procedimiento (diagrama de flujo)**.

#### III.- MENCIONE EL (LOS) PUNTO (S) A MEJORAR EN EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

---

<sup>141</sup> Fuente propia.

18. El trabajador que sugiere la mejora registra el número consecutivo de cada punto a mejorar esto es, partiendo del 1, continuando con el 2, 3, etc., (esto en el caso de que proponga varios puntos a mejorar).
19. El trabajador que sugiere la mejora registra el punto a mejorar, es decir precisa el punto a mejorar. Ejemplo, en el punto anterior, se pudo haber marcado una “X” en el rubro **Formatos**, y en el presente punto se detalla el aspecto a mejorar, en este caso se menciona que el punto **III.- Funciones del puesto a evaluar correspondiente al formato de evaluación tipo “A”, no es funcional su manejo debido a que el mantenerlo en el formato no agrega valor alguno.**

#### **IV.- QUÉ MEJORA RECOMIENDA**

20. El trabajador que sugiere la mejora registra el número consecutivo de cada recomendación esto es, partiendo del 1, continuando con el 2, 3, etc. De acuerdo a lo anterior, dicho consecutivo con sus respectivas recomendaciones deberá estar relacionado con el consecutivo manejado en el punto anterior, es decir, el consecutivo número uno del punto anterior (**III.- MENCIONE EL (LOS) PUNTO (S) A MEJORAR EN EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**), le debe corresponder el consecutivo del presente punto (**IV.- QUÉ MEJORA RECOMIENDA**).
21. El trabajador que sugiere la mejora registra la recomendación que propone.  
Siguiendo el ejemplo relacionado a los **formatos** y a la falta de funcionalidad del rubro denominado “**Funciones del puesto a evaluar**”, **LA RECOMENDACIÓN A ESTABLECER ES ELIMINARLO DEL FORMATO.**

#### **V.- COMENTARIOS**

22. El trabajador que sugiere establece en éste apartado alguna anotación que juzgue pertinente con respecto a la mejora que propone.
23. El trabajador que sugiere la mejora establece en este espacio su rúbrica o firma.