

# **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE 360 GRADOS Y POR FACTORES DE EVALUACIÓN EN UNA EMPRESA MEXICANA**

## **PERFORMANCE EVALUATION TRHU THE 360 DEGREES METHOD AND BY EVALUATION FACTORS IN A MEXICAN COMPANY**

---

*Alma Lilia Sapién-Aguilar  
María del Carmen Gutiérrez-Diez  
Laura Cristina Piñón-Howlet  
Patricia Araceli Araiza-Zapata*  
Universidad Autónoma de Chihuahua, Méjico

### *RESUMEN*

La evaluación del desempeño (ED) es un proceso que valora y califica el desempeño de los trabajadores contra objetivos preestablecidos al puesto y, por consiguiente, conceptúa a la organización. El objetivo de esta investigación fue evaluar el desempeño del personal utilizando dos métodos; el de evaluación 360 grados y el de factores de evaluación. El método 360 grados es una herramienta de gestión de recursos humanos que pretende, a partir de los objetivos organizacionales, valorar las conductas y actitudes que definen el modo en que cada persona está llevando a cabo su tarea. El método de factor de evaluación está relacionado con el puesto y las características del personal. La naturaleza de la investigación fue cuantitativa, de tipo empírico-aplicada, de forma descriptiva y modo de campo con soporte bibliográfico y/o documental. Los resultados resaltaron, que la empresa necesita asumir una actitud de flexibilidad, que le permita modificar los esquemas de promoción de carrera, de retribución, normatividad y de comunicación para que la organización obtenga mejores resultados y eleve su desempeño. Otro resultado importante, fue que el éxito en una ED es identificar las metas, seguido

de la comunicación de éstas a los interesados y el establecimiento de criterios de desempeño.

**Palabras clave:** Evaluación, desempeño, método y evaluación del desempeño.

### *ABSTRACT*

Performance evaluation is a process that evaluates and rates the performance of the workforce regarding to predefined objectives of positions, and therefore with this process also the organization is assessed. The aim of this research was to evaluate the personnel performance by the 360 degree evaluation method and by evaluation factors as well. The first method mentioned is a tool for human resource management, pretending, from the organizational objectives, to evaluate the behavior and attitudes that define the way each person is carrying out his task; and the second is a method which is related to the position and personal characteristics. The nature of this research was quantitative, applied empirical type, descriptive, and field research with bibliographic and/or documental support. Among the results obtained it is emphasized that the company needs to take an attitude of flexibility that allows it to modify its career promotion, remuneration, normative and communication schemes, in order to improve its results and increase its performance. Another important conclusion was that success of a performance evaluation is to identify the goals, follow for the communication of these to interested parties, and the establishment of performance criteria.

**Key words:** Human resources, evaluation, performance and evaluation of performance.

## **1. INTRODUCCIÓN**

La Evaluación del Desempeño (ED) es una apreciación sistemática del ejercicio de cada persona en el cargo o del potencial del desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, o bien las cualidades de una persona. La ED es un concepto dinámico, ya que las organizaciones evalúan a los empleados con cierta continuidad, ya sea formal o informalmente (Chiavenato, 2000). Hitt, Black, y Porter (2006)

indicaron que la ED está relacionada con establecer objetivos y estándares de desempeño, lo que permite medir el ejercicio contra dichos estándares y brindar retroalimentación a los empleados.

Generalmente, se relaciona la ED con beneficios que obtiene el empleado y la organización; es decir, como un ganar-ganar; sin embargo, las consecuencias son poco abordadas. La ED es un asunto que ha despertado numerosas manifestaciones favorables y otras sumamente adversas. No obstante, se ha hecho poco para lograr una verificación real y científica de sus efectos (Chiavenato, 2000).

Resulta claro que la ED no es un fin en sí mismo, sino que debe ser considerada como una técnica de dirección, un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Las evaluaciones precisas del desempeño indican a los trabajadores cuáles son sus deficiencias. Para el departamento de personal, las evaluaciones logran que las compensaciones, las colocaciones, la capacitación, el desarrollo y la planeación de carreras sean más eficaces. Al mismo tiempo, el departamento de personal obtiene retroalimentación sobre actividades de desarrollo, el proceso de obtención de trabajadores, los diseños de puestos y los desafíos externos. En resumen, las ED sirven como una verificación de control de calidad, apoyan en el conocimiento sobre el desempeño de los empleados y auxilia al departamento de personal (Valencia, 2002).

Dado lo anterior, el objetivo de la presente investigación fue evaluar el desempeño utilizando el método de evaluación 360 grados y el de factores de evaluación. Este conocimiento permitirá mejorar la interacción entre los empleados y la empresa para el logro de un beneficio en común, posibilitando la creación de las condiciones para un mejor desempeño.

## **2. MÉTODOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS LÓGICOS DEL PENSAMIENTO CIENTÍFICO**

El estudio se llevó a cabo en el periodo del 2012 al 2015. En una primera etapa, la investigación se realizó mediante indagaciones teóricas, utilizando la técnica de análisis documental y el método teórico-deductivo. Además, se realizó investigación de campo utilizando el método estadístico para caracterizar el objeto realizando un análisis de la situación actual con la técnica del procedimiento de análisis - síntesis.

La naturaleza de la investigación fue cuantitativa y se enmarcó en una investigación descriptiva, analítica y propositiva. Las técnicas de investiga-

ción empleadas fueron mediante una entrevista semiestructurada, encuesta al personal administrativo, observación, recopilación y análisis de información escrita. El universo fue una empresa dedicada a la repostería en la ciudad de Chihuahua, Chihuahua, la cual cuenta con 35 empleados. La población de interés fueron el personal de producción y gerentes de áreas.

Con respecto al instrumento, éste fue elaborado de modo expreso, para lo cual se generaron a dos instrumentos de evaluación del desempeño; uno para cargos especializados y el otro para cargos no calificados y calificados. El primero fue a través del método de 360 grados, una herramienta de gestión de recursos humanos que pretende, a partir de los objetivos organizacionales, valorar las conductas y actitudes que definen el modo en que cada persona está llevando a cabo su tarea. El segundo considera los factores relacionados con el puesto y las características personales. Los factores relacionados con el puesto incluyen la calidad y la cantidad del trabajo, mientras que los factores personales incluyen comportamientos como las habilidades interpersonales y rasgos como la capacidad de adaptación ambos fueron aplicados a la población bajo estudio. Se buscó que los instrumentos fueran claros y sencillos, y además que no se indujera una respuesta. Se realizaron pruebas pilotos y estadísticas, las cuales confirmaron que los instrumentos fueran confiables. Para la evaluación, se consideraron los siguientes aspectos.

Cargos no calificados: trabajo esencialmente rutinario que requiere poca precisión y experiencia limitada (Afanador y auxiliar pastelero). Cargos calificados: exigen potencial intelectual y alguna experiencia general y específica en el desempeño de tareas de cierta variedad y dificultad (Pastelero (N2), Pastelero (N1), jefe de batidos y chofer repartidor. Cargos especializados: exigen espíritu analítico y creador para solucionar problemas técnicos complejos y desarrollar métodos (jefe de producción, jefe de almacén, químico supervisor de calidad, gerente de producción y gerente de calidad). Los instrumentos fueron aplicados en los meses de junio a agosto del 2013.

La investigación estuvo basada fundamentalmente en una estrategia metodológica, la cual se basó en una revisión de fuentes primarias y secundarias relacionadas con el tema. El resultado de esta etapa fue la construcción de un marco teórico, en el que se da cuenta de los diversos matices y orientaciones que, hasta el momento, han servido de guía para la elaboración de la ED y de los procesos de evaluación por competencias (factores). Finalmente, se desarrolló una propuesta metodológica para realizar un programa de ED por competencias que puede ser aplicado en diversas empresas.

Al 19% de los trabajadores se le aplicó la evaluación del desempeño por el método de 360 grados (puestos especializados), mientras que al 81% por

factores (cargos no calificados y calificados). Para una mayor comprensión de los resultados, se diseñó un rango que asemeja a un semáforo para identificar de manera rápida y visual las áreas críticas, de mejora y aquellas en las que existe un buen desempeño

Además la investigación se basa en el estudio de un caso específico, de tipo cuantitativo y basada en el estudio de la población especificada por la empresa. La investigación se enmarcó en una investigación descriptiva, analítica y propositiva. Se realizó un análisis de Cronbach, correlación de variables, análisis de regresión, una prueba de T y de ANOVA, para la interpretación de los datos.

### **3. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

#### **3.1 Resultados Método de evaluación de 360°**

El sesenta por ciento de los cargos especializados necesita tener mejores conocimientos generales sobre los procesos administrativos. Las calificaciones del jefe del almacén destacan la percepción que tiene el colega, el subordinado, el cliente y el propio jefe de almacén sobre el deficiente nivel de inglés que domina y la baja preparación académica y profesional. Para el gerente de producción el área a mejorar será el nivel de inglés, ya que es el factor calificado más bajo por el jefe inmediato, colega y subordinado. En lo correspondiente al gerente de calidad es la misma situación el nivel de inglés es el factor más bajo. El cuarenta por ciento de los trabajadores necesita mejorar el conocimiento que tiene sobre el cargo que ocupa. El químico supervisor de calidad tiene un bajo conocimiento de los procedimientos administrativos, sobre los productos y un conocimiento mínimo sobre los procesos técnicos. En contraste, el gerente de calidad el promedio de los conocimientos del puesto son aceptables solo habría que mejorar el conocimiento de los procesos administrativos ya que tres de los cinco evaluadores opinan que conoce lo necesario. 60% de los puestos especializados presenta una falta de liderazgo; el jefe de producción, según la percepción de los evaluadores, no presenta metas, estrategias, ideas, es poco persuasivo y casi nada negociante; pero es bueno para delegar responsabilidad y brindar retroalimentación en las actividades. El gerente de calidad muestra un gran dominio en la creación de estrategias, metas y tácticas, negociación, apoyo a los colegas, subordinados, clientes y las políticas de las empresas; las áreas de oportunidad de este trabajador serán mejorar en la persuasión y la delegación de responsabilidades. El trabajo en

equipo y las relaciones interpersonales en la empresa son muy buenas, ya que por medio del instrumento se pudo obtener que el 80% de los trabajadores evaluados tiene la habilidad de trabajar en equipo y buenas relaciones interpersonales. El gerente de calidad (20%) obtuvo resultados por debajo de los demás en dos factores debido a que se le cataloga como poco sociable y que le cuesta iniciar nuevas relaciones, cabe señalar que la persona reconoce esta debilidad (resultados de autoevaluación); además que es poco tolerante con las opiniones de los demás ya que las percibe como críticas. Pero en cambio tiene opiniones aepables en los ámbitos de cooperación, supervisión, trabajo en equipo, en el seguimiento de normas, lo poco conflictivo, la capacidad de asumir retos y de adaptarse al cambio.

### Cuadro 1

*Coefficiente de confiabilidad para el método 360°*

Coeficiente de confiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los items estandarizados	N.º de Items
0.598	0.580	9

**Fuente:** *Elaboración propia (2014).*

### Cuadro 2

*Prueba de T cuadrada para método de 360°*

Prueba T cuadrada				
Hotelling's T cuadrada	F	df1	df2	Sig
220.583	19.531	8.000	17.000	0.000

**Fuente:** *Elaboración propia (2014).*

Como un primer intento para establecer un proceso de evaluación del desempeño en la empresa, el grado de confiabilidad fue del 59.8%, con un grado de significancia de 0.00%. Este porcentaje significa que el instrumento es susceptible a mejorar en el grado de confiabilidad pero tiene un muy alto nivel de credibilidad.

### 3.1.1 Análisis de correlaciones para el instrumento 360°

Para este análisis de correlación se tomó en cuenta como criterio que  $r \geq 0.70$  y el  $p \leq 0.0000$ , cumpliendo en este análisis las variables que se muestran en la siguiente tabla.

**Cuadro 3**

*Variables correlacionadas del método 360°*

	Promedio de gestión de proyectos	Promedio de valores
Promedio de organización personal / administración del tiempo	$r=0.666$	$r=0.741$
	$p= 0.0000$	$p=0.0000$
Promedio de gestión de proyectos	N/A	$r=0.705$
		$p=0.0000$

**Fuente:** *Elaboración propia (2014).*

La primera relación que se encontró fue entre la variable organización personal / administración del tiempo y la variable gestión de proyectos. El tipo de relación encontrada fue directa; es decir, existe una dependencia entre estas dos variables del 66.6%. Este porcentaje indica que es necesario que el personal tenga conocimiento sobre metas, objetivos, prioridades, trabaje dentro de reglas y procedimientos, organice la información (electrónica y en papel) y realice y entregue reportes completos, a tiempo y diseñe y/o siga cronogramas.

La segunda correlación encontrada fue entre la organización personal / administración del tiempo y los valores. Se encontró que estas variables están asociadas en un 74.1%; ya que si el personal es responsable, respetuoso entre compañeros y clientes, honesto y limpio cumplirá con las metas, objetivos, tendrá clara las prioridades, trabaje dentro de reglas y procedimientos y la información estará lista en cualquier momento con orden y limpieza.

Y la última relación encontrada fue entre la gestión de proyectos y en los valores se encontró una relación directa ya que el coeficiente de correlación ( $r$ ) fue de 70.5%; esto beneficia a la empresa en el sentido de que para iniciar cualquier proyecto los trabajadores deberán tener presente la responsabilidad, el respeto entre compañeros y clientes, honestidad y limpieza para que todo funcione en armonía.

### 3.1.2 Análisis de regresión para el instrumento de 360°

**Cuadro 4**

*Prueba de ANOVA del instrumento de 360°*

ANOVA					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	5.340	8	0.667	3.402	0.018
Residual	3.139	16	0.196		
Total	8.478	24			

**Fuente:** *Elaboración propia (2014).*

El instrumento tiene un nivel de significancia del 5%. Los grupos cuyas medias difieren de forma significativa (a nivel de 0.05) son los que presentan diferencias estadísticamente significativas entre sí; la conclusión es que el factor influye en las variables dependientes.

**Cuadro 5**

*Análisis de regresión del instrumento 360°*

Análisis de regresión del instrumento de 360°					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-3.319	2.085		-1.592	0.131
Promedio de conocimientos generales	0.202	0.248	0.145	0.814	0.427
Promedio de conocimientos del puesto	-0.104	0.202	-0.114	-0.513	0.615
Promedio de trabajo en equipo / interpersonal	0.207	0.271	0.182	0.763	0.457
Promedio de análisis y solución de problemas / toma de decisiones	0.311	0.267	0.217	1.166	0.261
Promedio de organización personal / administración del tiempo	0.106	0.263	0.118	0.404	0.692
Promedio de Servicio técnico / proyectos	0.287	0.461	0.230	0.622	0.543



Promedio de Gestión de proyectos	0.264	0.289	0.251	0.914	0.374
Promedio de valores	0.651	0.430	0.452	1.514	0.150

Dependent Variable: Promedio de Liderazgo

**Fuente:** *Elaboración propia (2014).*

### 3.2 Resultados del método de evaluación por factores

Como en el instrumento anterior se continuó usando el semáforo para identificar áreas de mejora y fortalezas pero en esta ocasión con algunas modificaciones ya que la escala de este instrumento era de cinco puntos; por lo tanto sobresaliente y muy bueno son verdes, en amarillo bueno y en rojo necesita mejoría e insatisfactorio.

#### Cuadro 6

*Resultados encontrados por factores*

Factor analizado	Resultado
1. Calidad	Se puede decir, que los afanadores y encargados de entradas / salida de productos terminados realizan el trabajo con muy buena precisión y exactitud. En cambio el pastelero N2 (2) y el pastelero N1 (2) tienen un nivel muy bajo de calidad en el trabajo, lo cual refiere a que el 88.24% de los trabajadores evaluados realizan su trabajo con precisión y exactitud.
2. Cantidad y eficiencia	Los trabajadores que presentaban una calificación baja en la calidad del trabajo son los mismos que poseen una puntuación baja en la cantidad y eficiencia (88.24%), lo que indica una mejora necesaria en estas dos áreas. Sin embargo, la gran mayoría de los empleados tiene un desempeño de bueno a sobresaliente con respecto a la cantidad y eficiencia del trabajo.
3. Conocimiento	El 100% de los trabajadores tiene un conocimiento del trabajo e incluso la mayoría tiene un desempeño efectivo con tendencia a mejorar y ser sobresaliente. Aquí se podría buscar que las personas con mejor calificación apoyen a los compañeros para que estos comprendan el alcance e importancia del trabajo, las actividades a realizar y lo que se espera de cada uno de ellos.

4. Confiabilidad	La gran mayoría de los trabajadores (94.11%) que se evaluaron por el jefe inmediato son considerados con un alto grado de confiabilidad, lo que dice que al momento de delegar responsabilidades o nuevas tareas ellos tendrán un compromiso para realizar las actividades en tiempo y forma. Solo el chofer repartidor (4) resultó con puntuación baja en este factor.
5. Puntualidad	De los 17 evaluados solo cuatro obtuvieron una calificación baja en puntualidad, lo cual representa el 76.47% de los trabajadores calificados y no calificados. Se tendrá que verificar con qué frecuencia se manifiestan estas conductas, y que días para aplicar medidas correctivas
6. Asistencia	Partiendo de lo general el 82.35% de los trabajadores cumplen con la asistencia al trabajo pero el pastelero N2 (1) y el chofer repartidor (4) sorprenden con los resultados, ya que son impuntuales e inasistentes; lo que es un foco de alerta es que el área de producción cuentan con más personas que faltan y esto afecta de manera directa ya que su labor es esencial en la elaboración del producto.
7. Supervisión	El 88.24% de los empleados no necesita de una supervisión constante. En cambio, es la tercera ocasión que hace la aparición el pastelero nivel 2 (1) y esta vez con puntuación baja en la supervisión, lo que indica la necesita de una constante supervisión para que asista, realizar el trabajo, con calidad y precisión; otros que aparecen en la lista son: el auxiliar pastelero 1 y el pastelero nive2 (2).
8. Conocimientos y destrezas	El 100% de los evaluados poseen conocimientos y destreza que les permiten ejercer efectivamente las labores.
9. Trabajo en equipo	Existe un buen ambiente y compañerismo entre ellos, esto se menciona por lo observado durante la aplicación de los instrumentos y por los resultados de este factor, ya que hay una tendencia para ayudar a los demás y al trabajo en equipo (98%), esta situación se podrían aprovechar generando grupos de trabajo, para el desarrollo de proyectos de crecimiento específicos.
10. Cooperación	En referente a lo amigable que son entre ellos, la mayoría de ellos (82.35%) tiene una disposición a colaborar y ser amigable solo existen tres personas que no los son, esto según la percepción del evaluador.

11. Manejo de recursos y herramientas	En lo que se refiera al uso efectivo y el grado en que son cuidados las herramientas y recursos del puesto, se ve que por lo menos un trabajador de cada puesto presenta un descuido con respecto a ello, lo que representa que solo un 70.60% de los trabajadores tiene cuidado con el manejo de las herramientas y medida en el uso de materias primas. Es el cuarto factor en el que es calificado de manera baja el pastelero nivel 2 (1).
12. Capacidad de identificar problemas, establecer soluciones e implementarlas	Debido a que los puestos que tiene baja calificación en este punto no toman muchas decisiones relacionadas con la producción o cuestiones administrativas no existe una situación de riesgo ya que solo son cuatro de 17 personas (23.53 %). Pero se puede ver que las 13 personas restantes (76.47%) poseen la capacidad de identificar problemas, reconocer síntomas, establecer soluciones, implementar decisiones en tiempo y manera apropiada.
13. Calidad de servicio	Solo una persona (5.88%) no tiene una buena calidad en el servicio o no cumple con los plazos previstos, cabe mencionar que es la quinta vez que aparece el pastelero nivel 2 (1) con calificaciones bajas.
14. Habilidad de aprender cosas nuevas y de innovar	El afanador 2, auxiliar pastelero 1, pastelero nivel 2 (2) y el pastelero nivel 1 (2) presentan una baja iniciativa para aprender cosas nuevas y carecen de ser unas personas innovadoras (23.53%), y esto con respecto al auxiliar y a los pasteleros es de importancia ya que de ellos salen las propuestas para nuevos productos y / o mejoras a los que ya existen.
15. Honestidad y responsabilidad	El valor de honestidad tiene una gran importancia dentro de la fábrica de pasteles es por ello que se agregó en el instrumento y como se logró percibir sólo dos personas fueron calificadas con una puntuación baja ya que no asumen su responsabilidad (11.76%).
16. Respeto	Otros de los valores medidos fueron el respeto y la justicia ya que son valores muy importantes para la empresa; este valor está muy arraigado y ello se ve reflejado en el porcentaje obtenido: el 82.35% de los trabajadores obtuvieron puntuaciones que van desde muy bueno a sobresaliente. Solo existen tres personas (17.65%) a las cuales les es difícil dirigirse con los colegas, jefes y clientes de una manera respetuosa.
17. Grado de tolerancia a la recibir retroalimentación	La mayoría de los empleados (82.35%) muestra una sensibilidad hacia los puntos de vista de otros, los comprenden y les gusta recibir retroalimentación de los compañeros.

**Fuente:** *Elaboración propia (2014).*

#### 4. ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD PARA EL INSTRUMENTO POR FACTORES

**Cuadro 7**

*Coefficiente de confiabilidad para el instrumento por factores*

Coeficiente de confiabilidad		
Cronbach's Alpha	Alfa de Cronbach basada en los ítems estandarizados	N of Items
0.944	0.945	17

**Fuente:** *Elaboración propia (2014).*

**Cuadro 8**

*Prueba de la T cuadrada para el instrumento por factores*

Prueba T cuadrada				
Hotelling's T cuadrada	F	df1	df2	Sig
38.190	0.597	16.000	5.000	0.803

**Fuente:** *Elaboración propia (2014).*

El grado de confiabilidad del instrumento fue del 94.4%, pero el nivel de significancia (credibilidad) resulto bajo, con un 0.803; ya que los evaluadores tienden a ser muy indulgentes al contestar el instrumento.

#### 5. ANÁLISIS DE CORRELACIÓN PARA EL INSTRUMENTO POR FACTORES

En el análisis correlacional se encontraron 14 relaciones entre las variables medidas por el instrumento, la relación entre ellas se describirá a continuación:

1. La precisión, exactitud y aceptabilidad del trabajo realizado se relaciona con la cantidad y eficiencia del trabajo producido en un periodo específico de tiempo, ya que se determinó una relación directa del 81.9%. Es importante para la empresa que se cumpla con las metas de producción pero que se logren con calidad, precisión y eficiencia y vemos que se está logrando.
2. Existe un 85.7% de correlación entre la precisión, exactitud y aceptabilidad del trabajo realizado con respecto al conocimiento del trabajo, lo que indica que

- es necesario que los trabajadores tengan un conocimiento de las actividades y responsabilidades para que todas ellas se lleven a cabo con precisión y exactitud.
3. El nivel hasta el cual se puede confiar en el empleado referente al cumplimiento de una tarea y el respectivo cumplimiento se relaciona con La precisión, exactitud y aceptabilidad del trabajo realizado con un 85.7% lo que muestra que la confianza se le tenga al trabajador va en proporción directa al grado de precisión y exactitud en el que desarrollara la actividad.
  4. La relación que existe entre estas dos variables fue de 70.8% (Posee conocimientos y destrezas que le permitan ejercer efectivamente su puesto y la precisión, exactitud y aceptabilidad del trabajo realizado), la empresa cuenta con personal con las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para desempeñar los cargos, lo que garantiza una precisión y exactitud.
  5. El conocimiento que se tenga del trabajo ayudará a que el nivel de confianza en el empleado incremente, la relación de estas variables fue dependiente con un 83.2% en el coeficiente correlacional; la gran mayoría de los trabajadores posee conocimientos del trabajo lo que beneficia que a todos los trabajadores se les tenga confianza para el desarrollo de actividades.
  6. Todo es un balance y esto se ve demostrado en el coeficiente de correlación (85.1%) ya que todo el personal pose conocimientos y destrezas que le permitan ejercer efectivamente el puesto y conocimiento del trabajo.
  7. Es sorprendente la relación que existe entre la necesidad de supervisión y el uso efectivo y protección de los recursos (70.4%), queda claro que en la empresa es necesario un alto grado de supervisión para que los trabajadores tengan mesura y precaución con el uso de herramientas y de materias primas.
  8. Si existe una alta necesidad de supervisión deberá presentarse una alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos (74.5%).
  9. Si el trabajador necesita de supervisión deberá solicitar y aprovechar la retroalimentación recibida de los colegas y compañeros; aun cuando son opuestas a los suyos (72.8%); el ambiente de trabajo en la fabrica es cordial y amigable lo que favorece a una buena comunicación y confianza para hacer comentarios que permitan mejoras en el desempeño.
  10. Es necesario, para el desarrollo de estrategias contar con la participación de colegas y supervisados para aprovechar los recursos (74.8%).
  11. Es necesario que los trabajadores posean habilidades para identificar los problemas, reconoce los síntomas, establece soluciones, implementar decisiones difíciles en un tiempo y manera apropiada; y además soliciten participación de todos los niveles (75.2%); y en la situación actual de la empresa la mayoría de los trabajadores tiene la capacidad de detectar problemas relacionados con el trabajo o área, saben cómo solucionarlos y no les importa pedir ayuda a los compañeros.
  12. Se corroboró la relación entre la habilidad de tomar decisiones, identificar problemas tomando en cuenta los recursos con los que se cuenta (79%), en la empresa habrá que mejorar la forma en que se emplean los recursos y herramientas para solucionar problemas.

13. Existe la relación entre la honestidad, responsabilidad, respeto y justicia del 75% lo que favorece a efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y clientes.
14. Cuando exista respeto, por ende, se da la justicia y esto repercute en la comunicación entre los empleados, el índice de correlación en estas variables fue de un 83.7% lo que reafirma la importancia de contar con un buen clima laboral como el de la empresa para beneficio de la producción y de los trabajadores.

## 6. CONCLUSIONES

El método de evaluación del desempeño que se elaboró obtuvo beneficios tanto para los directivos como a los empleados, pero es importante mencionar que el propósito básico de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño de individuos, los equipos y toda la organización. También puede servir para ayudar en la toma de decisiones administrativas con respecto a los incrementos salariales, las transferencias o la terminación de relaciones laborales. Además, debe ser defendible legalmente. Aunque no existe un sistema perfecto, todos deben poseer ciertas características. Las organizaciones deben procurar una evaluación exacta que permita el desarrollo de un plan para mejorar el desempeño individual y grupal. En base a lo encontrado se modificaron perfiles de algunos puestos en el apartado de habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar el puesto y con en el análisis de los resultados de la investigación la organización se benefició encontrando áreas de oportunidad y fortalezas que permitirán convertir estas debilidades en oportunidades.

El instrumento por factores para cargos calificados y no calificados se eligió ya que esta evaluación tiene su origen en la búsqueda continua de acciones de mejora, su objetivo fue proporcionar elementos que permitan reforzar la puntualidad, reducir la rotación y el ausentismo, mejorando así los resultados laborales e individuales y grupales. El área de producción tiene en su plantilla a personas que faltan más que las demás áreas, se necesita de una supervisión constante en el área de producción, los jefes inmediatos consideran a todo el personal con los conocimientos y destrezas necesarias para desempeñar las actividades. Existe un clima organizacional sano se demuestra cordialidad y compañerismo entre los empleados, los trabajadores poseen la capacidad de identificar problemas, reconocer síntomas, establecer soluciones e implementar decisiones. Los trabajadores poseen una alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos, tienen iniciativa para aprender nuevas habilidades y promover la innovación. La honestidad, responsabilidad, respeto y justicia son valores que se ven en el personal además de

tenere apertura a la retroalimentación. Es necesaria la atención en las áreas de mejora de los trabajadores no calificados y calificados.

En lo que respecta a la conducta que manifestaron los jefes y gerentes ante el proceso de evaluación se pudo detectar que hay una tendencia generalizada a no asumir su rol de evaluador, como una función básica dentro del cargo, esta actitud se pone de manifiesto en conductas tales como: sobre valoración, renuncia o poco interés para involucrarse en el proceso evaluativo; con ello se demuestra que no hay cultura de evaluación del desempeño ya que los criterios de los jefes y gerentes no están dirigidos a medir la calidad del trabajo. Se detectó un gran descontento por los evaluados y evaluadores con el sistema de evaluación ya que no se contempla ningún beneficio económico por los resultados que arroje el proceso. La actitud de estos no va a transformarse hasta que se cambie la idea de que el objetivo de la evaluación no es necesariamente recompensar económicamente, sino, conocer el desempeño del trabajador y que este proceso sirva para detectar las necesidades de adiestramiento, planificación de carrera y principalmente para que tanto el evaluador como el evaluado conozcan las debilidades y fortalezas para beneficios de la organización.

Algunos beneficios que se encontraron en la implementación de la evaluación del desempeño fueron: evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, contando con un sistema de evaluación capaz de neutralizar la subjetividad, proponer medidas orientadas a mejorar el patrón de comportamiento y comunicación. La empresa puede identificar los empleados que necesitan de un proceso de mejora continua, y seleccionar los que tienen condiciones de transferencia o promoción y puede estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

Hay que tomar en cuenta que un programa de evaluación del desempeño sea planeado, elaborado y puesto en marcha con éxito, su eficacia no descansará en el instrumento a utilizar, sino en el recurso humano. El crecimiento organizacional se logra con el crecimiento y aporte de cada individuo, el crecimiento individual se logra mediante liderazgo democrático, capacitación constante, retroalimentación, y por supuesto, con evaluación del desempeño.

Por último resulta recomendable que la empresa cuente con herramientas de evaluación en donde se proponga 1) establecimiento de metas, 2) evaluación y 3) planeación del desarrollo. El avance de la tecnología y la creación de software especializado, permite a toda organización llevar de manera más rápida y fácil el proceso de Evaluación de Desempeño, se propone a la empresa la aplicación de instrumentos por medio de sistemas para gestionar los tiempos de captura, así como de análisis de la información.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias- Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Arias Galicia, L. &. (1999). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño. 2a ed.*, México: Editorial Trillas.
- Bernandez, M. (2009). *Desempeño humano- Manual de consultoría (VOL. 1)*. USA: Global Business Press.
- Bogoya, D. (2000). *Una prueba de evaluación de competencias académicas como proyecto*. Bogotá: Universidad nacional de colombia.
- Capuano. (2004). *Evaluación del desempeño - Desempeño por competencias*. Redalyc, 139-150.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos 5a ed.*, Colombia, Bogota: Mc Graw Hill.
- Coens, T. (2001). *¿Evaluación del desempeño?* Colombia, Bogotá: Norma.
- Dessler. (2001). *Administración del personal. 8a ed.*, México: Pearson.
- Dolan, S. V. (2003). *La gestión de los recursos Humanos. 2a ed.*, Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Fernández, R. (2010). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo 1a ed.*, España: Club Universitario.
- Fitt, D. (1996). *Remuneración basada en competencias: ¿Qué significa eso?* Organización internacional del trabajo.
- Giraldo. (2004). *Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Gómez, J. (2001). *Competencias: Problemas conceptuales y cognoscitivos*. Bogotá: Torres.
- Goñi, J. (1999). *El cambio son personas*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Guillen, C. &. (2000). *Psicología del trabajo para las relaciones laborales*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Henao, G. (2004). *Creación de un modelo de evaluación del desempeño bajo la teoría de las competencias*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Hitt, B. &. (2006). *Administración 9a ed.*, México: Pearson.
- KIND, H. (1 de Enero de 2000). *Sohuman*. Recuperado el 15 de Marzo de 2013, de HUMAN KIND: <http://www.sohuman.mx/blog/el-nacimiento-la-administraci%C3%B3n-de-los-recursos-humanos>
- Ministerio de Educación. (2007). *Evaluación del desempeño. Manual para la elaboración y evaluación de compromisos*. Chile.
- Mondy, R. & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos. 9a ed.*, México: Pearson.



- Mondy, R. W. (2007). *Recursos humanos. 9a ed.*, Edo. De México: Pearson.
- Oltra, V. C. (2005). *Desarrollo del factor humano. 1a ed.*, Barcelona: UOC.
- Oullet, A. (2000). *Formación basada en competencias: pensamiento complejo, diseño circular y didáctica. 2a ed.*, Bogotá: Ecoe.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional. 13a ed.*; México: Pearson.
- Rodríguez Fernandez, A. D. (2004). *Psicología de las organizaciones. 2a ed.*, Barcelona: UOC.
- Schultz. (1991). *Psicología Industrial. 3a ed.*, México: Mc Graw Hill.
- SHCP, S. d. (2008). *Sistema de evaluación del desempeño*. D.F., México.
- Tobon, S. (2006). *Formación basada en competencia: Pensamiento complejo, diseño circular y didáctico. 5a ed.*, Bogotá: Ecoe.
- Valencia, J. R. (2002). *Administración moderna de personal. 6a ed.*; México: Thomson.
- Varela Izquierdo, N. (S.F.). *Procedimiento para la evaluación del desempeño en el sector hotelero cubano*. Cuba.
- Varela, R. A. (2006). *Admisnitación de la compensación*. México: Pearson.
- Vértice, P. (2008). *Motivación del personal*. Vértice.
- Vivanco Ortiz, Y. A. (2010). *Análisis, diseño e implementación de una herramienta web de evaluación del desempeño por competencias / 360*. Perú.