



CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

CAPITULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se presentan una serie de investigaciones recientes que servirán de apoyo a la variable de estudio “Evaluación del Desempeño”, entre las cuales se destacan:

En primer lugar, Bastidas, Cubillan, Leal y Madueño (2007) presentaron una investigación cuyo título fue “Análisis del proceso de evaluación del desempeño en las franquicias Mc Donald’s Delicias Norte, Galería y Sambil” fue realizado bajo los planteamientos teóricos de Chiavenato (2000), Dessler (1996) y Werther y Davis (2000). La investigación se catalogó descriptiva de campo, la población estuvo constituida por doscientos trece (213) empleados tomando una muestra de ciento treinta y nueve (139) sujetos.

Como técnica de recolección de datos se utilizó la observación mediante encuesta dirigida a la población de estudio, en donde se selecciono como instrumento el cuestionario, donde se aplicaron preguntas previamente establecidas relacionadas con la variable objeto de estudio, proceso de evaluación de desempeño, el cual permitió la recolección y búsqueda de la información requerida. Este consta de setenta (70) ítems con

opciones múltiples de alternativas de respuestas, el cual fue validado por el Comité Académico de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Cabe destacar que los datos obtenidos fueron procesados con estadísticas descriptivas revelando el periodo de evaluación del desempeño, este se aplica trimestralmente, este proceso en la empresa estudiada es llevado a cabo por el gerente quien evalúa constantemente la actuación y características de los empleados tomando en cuenta su desempeño positivo.

Por último, los resultados obtenidos señalan que la empresa toma en cuenta las habilidades administrativas y técnicas incluyendo la iniciativa de los empleados para identificar y medir la capacidad para la solución de problemas, el orden en se ejecutan y planifican las tareas, precisión en la ejecución de las mismas, grado de conocimiento que se tenga del trabajo y la experiencia acumulada.

Continuando con este mismo orden de ideas, los empleados reciben retroalimentación de su evaluación y ésta, es usada para la planificación de recursos humanos y la toma de decisiones con respecto al sueldo y premios a los empleados más productivos.

Otra propuesta es la de Cicero, Leal y Lucius (2007) quienes investigaron sobre el “Análisis del proceso de evaluación del desempeño de los empleados de nómina mayor de la empresa Otepei Greystar”. Las bases teóricas fueron sustentadas bajo bs autores Chiavenato (2002), Werther y Davis (2000), Gibson, Ivancevich y Donnelly (1999), entre otros, esta investigación fue de tipo descriptiva con diseño de campo, cuya población

estuvo constituida por diez (10) empleados, en donde se utilizó como técnica de observación la encuesta.

Se construyeron dos (2) cuestionarios, estos fueron validados por el comité académico de la universidad. El tratamiento estadístico fue descriptivo basados en frecuencia absoluta representándolos en tablas. El resultado de este estudio reveló que el proceso de evaluación de desempeño de los empleados de la nómina mayor de la empresa Otepei Greystar, se realiza a través de los factores de actuación sin tomar en cuenta el factor rasgos psicológicos.

Así mismo, se identificó que el método utilizado fue de tipo evaluación por resultado y la fuente de responsabilidad las realiza el supervisor inmediato, quienes no están calificados ni son objetivos en relación a los factores establecidos, también se determinó que este proceso se realiza anualmente, antes de los ajustes salariales.

Otros resultados agregaron que la empresa no informa a los empleados de los resultados obtenidos en el proceso de evaluación, solo recompensan los comportamientos satisfactorios y corrige los desempeños insatisfactorios.

Por otro lado, Afanador, Chourio y Nava (2008) investigan sobre el "Análisis de la evaluación del proceso de desempeño aplicado a los empleados de la empresa Festo C.A." La misma estuvo sustentada por los autores Dolan, Valle Jackson y Shuler (2003), Chiavenato (2002) entre otros. El tipo de investigación utilizado fue descriptivo de campo, utilizando una población de setenta y cinco (75) trabajadores.

La técnica de observación empleada fue la encuesta desarrollada a través

de un instrumento tipo cuestionario, este fue validado por el comité académico de la Facultad de Ciencias Administrativas, utilizando el análisis estadístico descriptivo, donde elaboraron tablas de frecuencia y porcentaje, que permitieron arrojar resultados y detectar algunas fallas dentro de este proceso de evaluación.

La investigación arrojó como resultado establecer una serie de recomendaciones enfocadas en la mejora del mismo, tales como mejorar la comunicación entre supervisor y el evaluado a fin de establecer mejoras y aplicar otro método de evaluación del desempeño.

Seguidamente Borjas, Franco, Molina y Sánchez (2009) realizaron una investigación titulada “Análisis del proceso de evaluación del desempeño de la empresa Costa Norte Construcción C.A.”, utilizando el apoyo de los autores Ivancevich (2005), Werther (2004), Chiavenato (2005), Robbins (2001), Arias y Herida (2001), entre otros. La investigación se catalogó evaluativa, descriptiva y de campo con una población constituida por cuarenta y cinco (45) empleados.

La técnica de recolección de información fue la observación mediante la encuesta, este está comprendido por cincuenta y seis (56) ítems de múltiples alternativas de respuestas y una entrevista. El instrumento de recolección de datos fue validado por el comité de evaluación de la Facultad de Ciencias Administrativas. El tratamiento estadístico fue basado en la frecuencia absoluta y porcentaje y la entrevista a través de un análisis cualitativo, los cuales indicaron que, el método de evaluación del desempeño utilizado

permite ofrecer a la empresa información para mejorar el desempeño de los empleados de la empresa; igualmente permite analizar el desempeño observado y detectar necesidades de adiestramiento.

Como resultado de esta investigación se determinó que el desempeño se mide por la calidad de trabajo realizado y metas, los supervisores asumen el rol de coordinación de una actividad que forma parte de un proceso de la empresa. Por otra parte, este proceso está adecuadamente formalizado a través de políticas, normas y procedimientos, este mismo es usado básicamente para asegurar el cumplimiento efectivo de las metas establecidas a través de la capacitación. Las decisiones de aumentos salariales no son tomadas exclusivamente a partir de esta evaluación.

Continuando con lo anterior, la principal recomendación está orientada a profundizar los esfuerzos de capacitación respecto al proceso de evaluación para supervisores y para los empleados a fin de lograr la conciencia de estas instancias relativas de este proceso.

Por otra parte Araujo, Revilla y Soto (2011), investigaron sobre el “Análisis de proceso de evaluación del desempeño para el equipo gerencial de la Compañía Operativa Alimentos Cor C.A. (Mc Donald’s)” bajo el enfoque teórico de los autores Chiavenato (2007), Werther y Davis (2000), Decenzo y Robbins (2001), Mondy y Noe (2005), Bohlander (2003), entre otros.

El tipo de investigación utilizado se clasificó como descriptiva, de campo; el diseño de dicho estudio es no experimental, transversal, descriptiva. La población, categorizada como finita, estuvo conformada por diecisiete (17)

individuos. En esta investigación se utilizó como técnica de observación la encuesta, se construyó un cuestionario el cual se realizó de manera estructurada por 117 ítems, y se utilizó la escala de Likert con varias alternativas de respuestas como siempre, casi siempre, casi nunca y nunca.

El instrumento fue sometido a un estudio técnico realizado por expertos en el área de planificación estratégica de recursos humanos quienes lo revisaron y emitieron su juicio para determinar la validez de este, que dio como resultado 0,72 el cual se interpreta como confiable. El tratamiento estadístico utilizado fue descriptivo los en donde se agruparon en distribuciones de frecuencia absoluta o conteo natural de respuestas.

Los resultados arrojados de dicha investigación determinaron que la gran mayoría de los gerentes encuestados, se encuentran insatisfechos con el proceso de evaluación del desempeño, ya que el problema radica en el equipo gerencia por el proceso ejecutado, y la falta de realización de una retroalimentación del proceso por medio de una entrevista formal.

Además, este estudio recomendó a la compañía ser más objetivos en el proceso, a través de un sistema establecido con estándares para así, tomar en consideración los beneficios tanto para la organización como para el equipo y la realización de una entrevista formal estructurada luego de la evaluación, esta es base fundamental del proceso.

Las investigaciones consultadas anteriormente, tienen relación con la presente, ya que se enfocan en la variable objeto de estudio “Evaluación del desempeño”, permitiendo sustentar teóricamente el criterio planteado por los

diferentes autores estudiados, además sirvieron de apoyo para el desarrollo de las bases teóricas. Así como también facilitaron la construcción del instrumento de recolección de datos.

2. BASES TEÓRICAS

En la presente investigación se estudiarán los diferentes enfoques teóricos que sustentan la variable, en el cual se encuentra desarrollado el contenido para el proceso de este estudio y lo relacionado a ella, dando así, la información necesaria para el desarrollo de las bases teóricas.

2.1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. DEFINICIÓN

La evaluación del desempeño es una de las herramientas más útiles para las mejoras y logros de las metas propuestas y relacionadas con la organización, además busca la integración de todos los individuos dentro de ella. Mayormente los métodos utilizados son estrictamente para fines del desarrollo y al mismo tiempo mejorar la productividad para ajustar a cada empleado en las necesidades de la empresa. A continuación se exponen los diferentes autores que definen.

Tal como afirma Chiavenato (2009, p. 245) es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función a las actividades que desempeñan, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo.

Por otra parte, Mondy y Noe (2005, p. 252), comentan que es un sistema

formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos.

Por otro lado, Bohlander (2008, p. 348), define la evaluación del desempeño como un proceso que realiza un supervisor a un subordinado, y que es diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño.

En este orden de ideas, las definiciones de Mondy y Noe (2005) y Chiavenato (2008), coinciden en que la evaluación del desempeño es un sistema de evaluación ya sea individual o de grupo, mientras que Bohlander (2008) lo define como un proceso entre supervisor y subordinado para la evaluación del desempeño.

La presente investigación se orientó en los fundamentos teóricos expuestos por Chiavenato (2008), en cuanto a la evaluación del desempeño se refiere, puesto es la que más se adapta al objeto de estudio, ya que se considera este, como el valor que se le da al individuo al realizar sus funciones dentro de la organización.

Por lo anterior expuesto, la evaluación del desempeño se puede determinar como el sistema donde se estimula y evalúa las excelencias y las cualidades de las personas dentro de la organización.

2.2. OBJETIVOS DEL DESEMPEÑO

De acuerdo a Puchol (2007, p. 304), la evaluación del desempeño puede satisfacer algunas de las necesidades íntima, frecuentes e importantes de los

empleados de una empresa, para ello, fundamenta cuales son las necesidades que satisfacen la introducción de un sistema de evaluación del desempeño en la organización y la utilidad del proceso de la actuación de sus empleados en la misma. En este sentido Puchol (2007, p. 304) mencionan los siguientes objetivos:

- Para comprobar los sistemas de selección y promoción interna.
- Para detectar las necesidades de formación de los individuos.

Por otra parte Ivancevich (2005, p. 361), plantea los siguientes objetivos:

- Desarrollo, este determina que los empleados necesitan capacitarse más y también sirve para evaluar los resultados, además fomentan la asesoría entre subordinados y supervisores. Por otra parte alienta a observar el comportamiento de aquellos para ayudarlos.
- Motivación, este es debido al aliento de la iniciativa, a su vez despierta sentimiento de responsabilidad y estimula los esfuerzos para el desempeñarse mejor.
- Planeación de recursos humanos y de empleo. En cuanto a este objetivo ofrece información valiosa para los inventarios de habilidades y también la gestión de talento humano
- Comunicaciones. Cabe destacar que esta es la base para un diálogo continuo al superior y subordinados en asunto relacionado con el trabajo. Sumando a lo anterior mediante la comunicación y una retroalimentación eficaz, las partes se conocen mejor.
- Respeto de la ley. Sirve como defensa legal de los asensos,

transferencias, premios y despido.

- Investigación de administración de recursos humanos. Con respecto a este es útil para validar las herramientas de selección.

De acuerdo a lo expuesto por Puchol (2007) los objetivos como la orientación de las necesidades íntimas de los individuos dentro de la organización, mientras que Ivancevich (2005) considera que estos se orientan de acuerdo a varias características individuales o de la organización.

En este sentido se adopta la teoría de Ivancevich (2005) sobre la teoría de los objetivos de la evaluación del desempeño, ya que esta se caracteriza por la capacitación de los individuos dentro de la organización, el cual es un elemento esencial a desarrollar en el presente trabajo. Por lo anteriormente expuesto, se establece de forma global que los objetivos inmersos en la organización se realizan de acuerdo a las características de cada individuo como los factores que se encuentran dentro de la misma.

2.3. CRITERIOS DEL DESEMPEÑO

Según Mondy y Noe (2005, p. 257) en las organizaciones se utilizan diferentes criterios en cuanto a los aspectos que deben evaluar en el desempeño de los individuos. Entre ellos se encuentran:

2.3.1. RASGOS

De acuerdo con Mondy y Noe (2005, p. 257), son la base de algunas evaluaciones, sin embargo, muchas de esta no se relacionan con el desempeño o son difíciles de definir. Estas en algunos casos pueden resultar

inexactas y también crear problemas legales a la organización. Al mismo tiempo, ciertos rasgos pueden ser relacionados con el desempeño.

2.3.2. COMPORTAMIENTOS

Tal como lo explica Mondy y Noe (2005, p. 257) cuando el resultado laboral de un individuo es difícil de determinar, las organizaciones pueden evaluar el comportamiento o las capacidades de la persona que se relacionan con el trabajo. Los comportamientos deseados pueden ser apropiados como criterios de evaluación porque si se reconocen y recompensa, los empleados tienden a repetirlos. Si ciertos comportamientos producen los resultados deseados, ameritan usarse en el proceso de evaluación.

Se puede aportar que, no solo las características de cada individuo sino el resultado de estas conductas o las capacidades que cada uno tenga además proporcionan criterios para la evaluación y esto arrojaría como resultados ya sean para repetir este proceso para el uso inmediato de este.

2.3.3. COMPETENCIAS

Como lo expone Mondy y Noe (2005, p. 257) las competencias incluyen una amplia gama de conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos que pueden ser técnicos por naturaleza, se relacionan con habilidades interpersonales o se orientan hacia los negocios.

2.3.4. LOGRO DE METAS

De acuerdo con Mondy y Noe (2005, p. 258), las organizaciones consideran que los fines son más importantes que los medios, los resultados de logros de metas se conviertan en un factor adecuado para evaluar. Las empresas siguen este enfoque cuando se utiliza un proceso orientado hacia las metas. Los resultados establecidos deben estar bajo el mando del control de la persona o equipo, y esos resultados deben ser los que conduzcan al éxito de la empresa.

En niveles superiores, las metas se podrían relacionar con aspectos financieros, como las utilidades o el flujo de efectivo, y aspectos del mercado como la participación en el mercado o la posición en este. En niveles organizacionales inferiores, los resultados podrían satisfacer las necesidades de calidad del cliente y realizar entregas con el programa comprometido.

2.3.5. POTENCIAL DE MEJORAMIENTO

Según Mondy y Noe (2005, p. 258), las organizaciones cuando evalúan el desempeño de sus empleados, muchos de los criterios utilizados se enfocan al pasado. Desde el punto de vista de la gestión del desempeño, el problema es que no se puede cambiar el pasado. A menos que la empresa tome pasos hacia adelante, los datos de evaluación se convierten simplemente históricos. Por lo tanto, las compañías deben destacar el futuro, incluyendo los comportamientos y los resultados necesarios para desarrollar al empleado y, en el proceso, lograr las metas de la empresa. Esto implica una evaluación del potencial del empleado.

Por otro lado, Robbins (2004, p. 500) afirma que los criterios que elige la administración para evaluar el desempeño de los empleados tiene una influencia notable en las funciones de cada uno de ellos y este los plantea de la siguiente manera:

- Rasgos: Son los criterios más débiles ya que son los más ajenos al desempeño laboral dentro de la organización, pero aun así es uno de los más usados en las organizaciones, son las características de los individuos.
- Conducta: Como criterio de conductas interpreta que en muchos casos es difícil identificar resultados concretos que puedan atribuirse a las actividades de un empleado. No obstante, no es lógico incluir factores personales o contextuales en una evaluación del desempeño, sino que también se incluyan las mejoras, la coordinación, el trabajo en equipo y el rendimiento general de la empresa.
- Resultados de tarea: La administración debe evaluar los resultados que arrojan las diferentes tareas de los empleados.

En este orden de ideas, Chiavenato (2007) manifiesta que los criterios de evaluación de desempeño son indicadores, tasas o datos de resultado deseado, están relacionados con las funciones principales, construyendo, no solo una lista de tareas sino describen lo que el trabajador debe lograr en el desempeño de su puesto, mientras Mondy y Noe (2005) y Robbins (2004) utilizan diferentes criterios en cuanto a los aspectos que deben evaluar en el desempeño de los individuos entre ellos se encuentran: Rasgos, Comportamiento (conducta), pero difieren en algunos criterios por un lado Mondy y Noe (2005) maneja la competencia, el logro de metas y el potencial

de mejoramiento y por otro lado Robbins (2004) emplea el resultado de tareas.

La presente investigación se orientó en los criterios de evaluación de desempeño expuestos por Mondy y Noe (2005), ya que toma en cuenta distintos criterios para la evaluación de desempeño de los empleados entre estos están: rasgos, comportamiento, competencias, logro de metas y potencial de mejoramiento.

Partiendo de los expuestos anteriores, la evaluación de desempeño se deben realizar la integración de los resultados, la conducta y las competencias que posee o no el trabajador, para ello es obligatorio definir los criterios o competencias a utilizar para realizar la evaluación, los cuales deben ajustarse a las exigencias y características del puesto de trabajo y de los resultados que se esperan alcanzar de manera individual logrando que contribuya proporcionalmente a los objetivos de la organización.

Además se establecen las categorías de evaluación para los indicadores de manera tal que describan un comportamiento y muestre diferencias entre el comportamiento de cada trabajador. Dichos criterios deben estar comprendidos y aceptados por los empleados.

2.4. RESPONSABILIDAD DEL DESEMPEÑO

Según Mondy y Noe (2005, p. 258), en la mayoría de las organizaciones, el departamento de recursos humanos es responsable de coordinar el diseño y la implementación de programas de evaluación del desempeño. Es

importante que los gerentes de línea cumplan una función clave de principio a fin ya que estos gerentes realizan evaluaciones y deben participar directamente el programa si desean que éste tenga éxito. Existen varias posibilidades en cuanto a la persona que calificara al empleado y estas se presentan a continuación.

2.4.1. SUPERVISOR INMEDIATO

De acuerdo Mondy y Noe (2005, p. 258), el supervisor inmediato de un empleo es la opción más común para evaluar el desempeño. Éste sigue siendo el caso y existe varias razones. En primer lugar, el supervisor está en una posición excelente para observar el desempeño del empleado.

Otra razón es que el supervisor tiene la responsabilidad de dirigir la unidad específica. Cuando alguien más tiene la tarea de evaluar a los subordinados, la autoridad del supervisor se deteriora. Por último, la capacitación y el desarrollo de los subordinados es un elemento importante del trabajo de todo gerente, y como se mencionó previamente, los programas de evaluación y el desarrollo de empleados por lo general se relacionan en forma estrecha.

2.4.2. SUBORDINADOS

Según Mondy y Noe (2005, p. 259), los subordinados están en una excelente posición para ver la eficacia de sus superiores y así mismo lograr el éxito en la empresa, la cual debe garantizar el anonimato de los evaluadores.

2.4.3. COLEGAS

Tal como lo expone Mondy y Noe (2005, p. 259), la importancia que tiene el uso de colegas para evaluar el desempeño ya que estos trabajan cerca del empleado evaluado y probablemente tenga una perspectiva no distorsionada del desempeño típico, especialmente en las tareas que se realizan en equipo. Entre las razones para realizar evaluaciones conducidas por miembros del equipo están las siguientes:

- Los miembros del equipo conocen mejor el desempeño de los demás de cualquier otra persona y por lo tanto, pueden evaluar el desempeño con mayor exactitud.
- La presión de los colegas es una motivación poderosa para los miembros del equipo.
- Los miembros que reconocen que sus compañeros de equipo evaluarán su trabajo muestran un mayor compromiso y productividad.
- La revisión que realizan los colegas incluyen numerosas acciones y no depende de una acción individual.

2.4.4. AUTOEVALUACIÓN

Según Mondy y Noe (2005, p. 259), los empleados entienden sus objetivos y los criterios usados para la evaluación, están en una buena posición para evaluar su propio desempeño. Muchas personas saben qué es lo que hacen bien en su trabajo y qué necesitan mejorar, si tienen la

oportunidad, analizarán sus propios desempeños en forma objetiva y tomarán las medidas para mejorarlo. Además, como el desarrollo de los empleados es autodesarrollo, aumenta la motivación de aquéllos que evalúan su propio desempeño. Incluso si la autoevaluación no forma parte del sistema, el empleado debe al menos proporcionar una lista de sus logros y contribuciones más importante durante el periodo de evaluación.

2.4.5. EVALUACIÓN POR CLIENTES

De acuerdo con Mondy y Noe (2005, p. 260), el comportamiento de los clientes determina el grado de éxito de una empresa. Por lo tanto algunas organizaciones creen importante obtener información sobre el desempeño de esta fuente decisiva. Las organizaciones usan este enfoque porque muestra un compromiso con el cliente, promueve la responsabilidad de los empleados y fomenta el cambio.

Del mismo modo, Robbins (2004, p. 501) ratifica que la autoridad de un superior incluye evaluar el desempeño de los subordinados, aunque en algunos casos otros realizarían mejor este cometido, los representa de esta manera:

- Superior de inmediato: tal como lo expone Robbins (2004, p. 501) casi todas las evaluaciones del desempeño en los niveles inferiores y medios de la organización las realizan los jefes inmediatos de los empleados. Sin embargo, varias organizaciones comienza a aceptar lo inconvenientes de esta forma de evaluación.

- Compañero: según Robbins (2004, p. 501) las evaluaciones de los compañeros son una de las fuentes más confiables de datos sobre el desempeño, en primer lugar porque los compañeros están cerca de la acción y lleva un trato diario que les da un panorama general del desempeño que tiene un empleado en su puesto
- Autoevaluación: de acuerdo Robbins (2004, p. 501) pedir a los empleados que evalúen su propio desempeño concuerda con los valores de autodirección y facultamiento, además son muy favorecidas por los propios empleados
- Subordinados inmediato: según Robbins (2004, p. 501) estas proveen información fidedignas y detalladas sobre el comportamiento de un jefe ya que estos tienen contactos frecuentes con él.
- Evaluación de 360 grados: de acuerdo con Robbins (2004, p. 501) este es el último método de la valoración del desempeño, con las que se consigue una retroalimentación de parte de todo el círculo de contacto que tenga un empleado.

De acuerdo a Dessler (2004, p. 142) las evaluaciones llevadas a cabo por el jefe inmediato aún son la parte esencial de la mayoría de este tipo de procesos ya que este se encuentra en una mejor posición para observar y evaluar el desempeño de su subalterno siendo responsable del rendimiento de este. Dicho autor los interpreta los interpreta de esta manera:

- Evaluación realizada por los compañeros de trabajo: Muchas empresas recurren a equipos autodirigidos, por lo que se está haciendo más popular el

hecho de que la evaluación de un trabajador la realicen sus compañeros de trabajo.

- **Comités evaluadores:** Algunas compañías utilizan este tipo de comités, que por lo general, están compuestos por el jefe inmediato del trabajador y otros tres o cuatro supervisores. Estos ayudan a descartar problemas como el sesgo por parte de evaluadores individuales y al mismo tiempo ofrecen un medio para incluir diferentes facetas en la evaluación del desempeño, según las observan distintas personas.
- **Autoevaluaciones:** En algunos casos se utilizan las evaluaciones que hacen los empleados de su propio desempeño, generalmente junto con la calificación de su jefe. Existe un inconveniente básico en las autoevaluaciones que ocurre cuando los trabajadores por lo común asignan puntuaciones mayores que las de sus supervisores o las de sus compañeros de trabajo.
- **Evaluación por parte de los subalternos:** Se refiere a un proceso que muchas personas llaman retroalimentación hacia arriba, la cual puede ayudar a los directivos a diagnosticar los estilos de administración, identificar las dificultades potenciales con las personas y emprender las acciones correctivas con gerentes individuales, cuanto se requiera.
- **Retroalimentación de 360 grados:** Este tipo de retroalimentación, la información sobre el desempeño se obtiene entorno al trabajador: de sus jefes, subalternos y compañeros, y de clientes internos y externos; este enfoque se vuelve cada vez más popular. Este es utilizado para mejorar el

desarrollo más que para lograr el aumento de salario. Dicho proceso consiste en solicitar a diversas personas que realicen evaluaciones sobre un individuo; luego, un sistema computarizado compila toda esta retroalimentación en un informe individual que se presenta a la persona que se evalúa, quien después se reúne con su jefe para desarrollar un plan de mejora.

En base a lo anteriormente expuesto, se observa que tanto Mondy y Noe (2005) y Robbins (2004) consideran que la responsabilidad del desempeño deben estar a cargo por: superior inmediato, subordinados, colegas (compañeros), autoevaluación. Aunque difieren en la evaluación por clientes y la evaluación por 360° grados. Mientras tanto Dessler (2004) comparte con Mondy y Noe (2005) y Robbins (2004) en la evaluación realizada por los compañeros de trabajo, la evaluación por parte de los subalternos (subordinados) y la autoevaluación. Por el contrario Dessler (2004) también incluye al comité evaluador y la retroalimentación por 360° grados.

En este sentido, la presente investigación se orientó a las dimensiones planteadas por Mondy y Noe (2004) ya que la evaluación de desempeño debe estar a cargo principalmente por: superior inmediato, subordinados, evaluación por clientes y estos deben participar directamente en el programa si desean que este tenga éxito y también por una Autoevaluación puesto a que los empleados tienen la oportunidad de analizar sus propios desempeño en forma objetiva y tomarán las medidas necesarias para mejorarlo.

Sobre la base de las ideas expuestas, se puede acotar que la evaluación

del desempeño aunque cuente con un equipo de evaluadores, deberá hacerla inicialmente el supervisor directo, quien la deberá presentar y discutir con sus jefes o gerente ya que con todo esto se busca es juicios formulados con los más variados criterios, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas y fomentar su desarrollo personal.

2.5. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Según Bolander Sherman y Snell (2003, p. 292) los métodos de evaluación del personal reflejan las mejoras técnicas y los requisitos legales, ya que son más coherentes con los objetivos de la evaluación. Los métodos de evaluación del desempeño pueden clasificarse de manera genérica de acuerdo con lo que miden: característica, conductas o resultados

2.5.1. MÉTODOS DE CARACTERÍSTICAS

Tal como lo expone Bolander Sherman y Snell (2003, p. 293) los enfoques de características en la evaluación del desempeño están diseñados para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características como fiabilidad, creatividad, iniciativa y liderazgo que consideran importantes para el puesto y la organización en general, la popularidad de los métodos de características se debe en gran medida a la facilidad con que se aplican , sin embargo, si no se diseñan con cuidado en base al análisis del puesto, las evaluaciones de características pueden estar sesgadas de manera notoria, además de ser subjetivas.

2.5.1.1. ESCALA GRAFICA DE CALIFICACIÓN

Según Bolander y otros (2003, p. 293), indica el enfoque para la evaluación del desempeño mediante el cual el trabajador es clasificado con una escala de característica.

2.5.1.2. MÉTODOS DE ESCALAS MIXTAS

De acuerdo con Bolander y otros (2003, p. 293), es una variación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características de acuerdo con una sola escala, se dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior. Después de anotar las tres características de cada categoría, se les asigna una secuencia aleatoria para formar la escala mixta.

2.5.1.3. MÉTODO DE DISTRIBUCIÓN FORZADA

Según Bolander y otros (2003, p. 294), enfoque de la evaluación del desempeño que exige que el evaluador basándose en escritos especialmente diseñados, elija entre desempeño exitoso y no exitoso. Dicho método tiene sus limitaciones siendo la más importante el coste de establecer y mantener la validez.

2.5.1.4. MÉTODO DE FORMAS NARRATIVAS

Tal como lo expone Bolander y otros (2003, p. 296), requiere que el evaluador escriba un ensayo que detalle de la mejor manera al empleado

que se evalúa. Por lo general, se le dan las indicaciones para que describa las fortalezas y debilidades del individuo y plantee recomendaciones para su desarrollo. Este método de forma narrativa se combina con otros métodos de evaluación. Los ensayos brindan información descriptiva adicional sobre el desempeño que no se obtiene. El método de formas narrativa proporciona una excelente oportunidad de señalar las características únicas del empleado que se evalúa

2.5.2. MÉTODOS DE COMPORTAMIENTOS

Según Bolander Sherman y Snell (2003, p. 296) se desarrollaron para describir de manera específicas que acciones deberían o no exhibir se en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.

2.5.2.1. MÉTODO DE INCIDENTE CRÍTICO

Como lo expone Bolander Sherman y Snell (2003, p. 296), es el suceso poco usual en el trabajo que denota la conducta de un empleado cuando origina el éxito o un fracaso.

2.5.2.2. MÉTODO DE LISTA DE REVISIÓN DE CONDUCTAS

Según Bolander Sherman y Snell (2003, p. 297), consiste en que el evaluador revisa las afirmaciones con una lista que considera característica del desempeño o de la conducta del empleado.

2.5.2.3. ESCALA FUNDAMENTADA PARA LA MEDICIÓN DEL COMPORTAMIENTO (BARS)

Como lo expone Bolander Sherman y Snell (2003, p. 297), consiste en una serie de cinco a diez escalas verticales una por cada dimensión importante del desempeño, identificada mediante el análisis del puesto. Estas dimensiones se basan en conductas que señalan mediante un análisis de incidentes críticos, estos son colocados junto con la escala, y se le asigna valores de puntos según las opiniones de los expertos.

2.5.2.4. ESCALAS DE OBSERVACIÓN DE COMPORTAMIENTO (BOS)

Según Bolander Sherman y Snell (2003, p. 298), enfoque de evaluación que mide la frecuencia observada de una conducta.

2.5.3. MÉTODOS DE RESULTADOS

De acuerdo con Bolander Sherman y Snell (2003, p. 300), en lugar de observar las características de los empleados o las conductas que muestran en el puesto, muchas organizaciones evalúan los logros de los trabajadores en los resultados que obtienen mediante su trabajo.

2.5.3.1. MEDICIONES DE PRODUCTIVIDAD

Tal como afirma Bolander Sherman y Snell (2003, p. 300), existen muchas mediciones de resultados que permitan evaluar el desempeño, se evalúan a los vendedores en función de su volumen de ventas (tantos por unidades

vendidas como por unidades monetarias de ingreso). Los trabajadores de producción son evaluados por el número de unidades que producen, y puede que por el nivel de desperdicio o la cantidad de defectos que detectan.

2.5.3.2. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

De acuerdo Bolander Sherman y Snell (2003, p. 301) es una filosofía de gestión que califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdos entre el trabajador y el patrón.

Por otra lado, Chiavenato (2009, p. 253) aporta que los métodos de evaluación se clasifican en dos tipos como los son los métodos tradicionales y los métodos modernos, en donde estos, se separan dependiendo del tiempo de uso en las organizaciones. A continuación los métodos tradicionales:

De acuerdo con este autor evaluar el desempeño de un gran número de personas dentro de las organizaciones, mediante criterios que produzcan equidad y justicia al mismo tiempo estimulan a las personas. Por ello, muchas organizaciones construyen sus propios sistemas de evaluación, que se ciñen a sus características peculiares, y los dividen para evaluar al personal de dirección y de gerencia (donde prevalece a la visión estratégica), los empleados en base (con predominio de la visión táctica) y los jornaleros (donde impera la visión de las operaciones).

- Método de escalas graficas: En lo que respecta Chiavenato (2009, p. 253), define este método como una tabla de doble asiento, donde se

registran, en los renglones, los factores de la valoración y en las columnas las calificaciones de la evaluación de desempeño. Asimismo los factores representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores. A su vez el primer paso es escoger la definición de los agentes de la evaluación de desempeño que servirán como instrumento para calificar y comparar la labor de los trabajadores implicados. En efecto los agentes de la evaluación son comportamientos y actitudes que selecciona y valora la organización.

Así, los trabajadores que alcanzan mejor desempeño en sus actividades son quienes alcanzan calificaciones más altas en estos factores o agentes, sin importar el puesto que ocupen. Por consiguiente se utiliza un formulario de doble asiento, en el cual las líneas horizontales representan los factores de la evaluación del desempeño, mientras que las verticales representan los grados de variación de los mismos.

Por su parte cada factor es definido mediante una breve descripción, simple y objetiva, también se dimensiona para que retrate una banda amplia del desempeño que va desde el malo o insatisfactorio hasta el óptimo o excelente. Finalmente el segundo paso será definir los grados de la evaluación para establecer las escalas de la variación del desempeño en cada uno de ellos.

- Método de elección forzada: Según Chiavenato (2009, p. 254) el método de elección forzada surgió para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad, aspectos característicos del método de la escala gráfica, la

elección forzada consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivos que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento. Por su parte el evaluador tiene la obligación de escoger una o dos de las frases de cada bloque, la que mejor aplique el desempeño del trabajador evaluado. También puede escoger la frase que mejor represente el desempeño del trabajador y la que más se aleje de él. De ahí el nombre de elección forzada.

- Método de investigación de campo: De acuerdo a Chiavenato (2009, p. 254) el método de investigación de campo es uno de los más tradicionales más completos para evaluar el desempeño, se basa en el principio de la responsabilidad de línea y la función de staff en el proceso de evaluación de desempeño. El mismo requiere de entrevista entre un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el trabajo de respectivos empleados. Mientras tanto el especialista, a partir de la entrevista de cada gerente, llena un formulario por cada trabajador evaluado. Dicho método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista inicial de evaluación, entrevista de análisis complementario, planificación de las medidas y seguimiento posterior de los resultados.
- Método del incidente crítico: Tal como lo ilustra Chiavenato (2009, p. 256) el método de los incidentes críticos es uno de los más sencillos y se basa en las características extremas que representan desempeños sumamente positivos (éxito) o negativos (fracaso), este método no se ocupa del desempeño normal, sino de desempeños excepcionales, sean positivos o

negativos. Con respecto a cada factor de la evaluación del desempeño se transforma en incidentes críticos o excepcionales con el objeto de evaluar los puntos fuertes y los débiles de cada trabajador.

- Método de listas de verificación: Según Chiavenato (2009, p. 256), el método de listas de verificación se basa a partir de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar (check-lists) de cada trabajador, además cada uno de esos factores del desempeño recibe una evaluación cuantitativa. Por su parte la lista de verificación funciona como una especie de recordatorios para que el gerente evalúe todas las características principales de un trabajador, es una simplificación del método de las escalas gráficas.

Según Chiavenato (2009, p. 258) los métodos modernos es en donde se expresan que el surgimiento de los métodos de evaluación del desempeño son caracterizados por una posición nueva ante el asunto: de la autoevaluación y la autodirección de las personas, además que este conlleva a una mayor participación del trabajador en su propia de planificación del desarrollo personal, además que este enfoca el futuro y en la mejora continua del desempeño.

- Método de evaluación participativa por objetivos (epo): De acuerdo a Chiavenato (2009, p.259), la evaluación participativa por objetivos se orienta más hacia la planificación del desempeño futuro que al juicio del desempeño pasado. También procuran orientar el desempeño hacia metas y objetivos de previa negociación y establecimiento, rodear al colaborador con todos los

recursos que necesita para que los pueda alcanzar, evaluarle con mediciones adecuadas y comparativas y, sobre todo, intenta darle consistencia por medio de la constante realimentación y la evaluación continua.

- Método de evaluación de 360°: Tal como lo plantea Chiavenato (2009, p. 265) la evaluación de 360° trata de evaluar de forma circular todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Así, el supervisor, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado participan. Dicha evaluación se basa en el empleo de formularios impresos por Internet, los cuales generan informes individuales que proporcionan las acciones futuras y los planes para la mejora individual. Cada evaluador, inclusive el colaborador evaluado, recibe un formulario en el cual registra respuestas sobre lo evaluado.

Según Ivancevich (2005, p. 267), estos métodos que explicaran a continuación se dividen en dos categorías generales. Una de ellas consta de los métodos en los que se evalúa a los trabajadores individualmente; es decir, el supervisor evalúa a cada empleado sin hacer comparaciones explícitas ni directas con otros empleados.

Además, los criterios de desempeño se definen sin remitirse a otros trabajadores. La segunda categoría se basa en las evaluaciones de varias personas; un supervisor compara de manera directa y deliberada el desempeño de un empleado con el de otros. Así, los criterios de desempeño

son relativos: el trabajo de un empleado se define como bueno o malo en comparación con el de los otros, a continuación se presentaran los métodos de evaluación individual expuestos por Ivancevich (2005, p. 267).

- Escala grafica de calificación: Es una técnica donde se presentan al calificador varios rangos en los que se le pide a los empleados que califique en cada uno. De igual manera las calificaciones se hacen en recaudos sucesivos o en una escala continua. Por su parte para que una escala sea eficaz se han ideado dos modificaciones, una es la escala mixta uniforme. En vez de solo calificar un rasgo, como la iniciativa, el evaluador escoge entre tres enunciados para describir las características.

Seguidamente de cada descripción el evaluador marca una paloma (el empleado concuerda con la descripción) o un signo de menos (el empleado es peor que la descripción), el resultado es una escala de siete puntos que pretende ser mejor que la escala gráfica de calificación. Por último la segunda modificación consiste en añadir enunciados operativos y de referencia para describir niveles de desempeño, las descripciones del trabajo están destinadas a servir de guía al calificador mediante ejemplos de personas que se merecen cierta calificación.

- Elección forzada: Es un formato donde el evaluador debe escoger entre varios enunciados sobre un empleado. Con respecto a los reactivos de elección forzada este los prepara un especialista de RH y a continuación los supervisores o quienes están familiarizados con el desempeño de los examinados deciden qué tan pertinente en cada enunciado. Es decir,

determinan que enunciados describen el comportamiento eficaz y eficiente. En ocasiones se incluyen también enunciados neutros entre los reactivos de elección forzada.

A su vez los supervisores evalúan a sus empleados, marcan los enunciados que los describen, los clasifican del más al menos descriptivo, luego el departamento de RH suma los enunciados de cada categoría y son evaluadas dentro de un índice de eficacia.

- Evaluación escrita: Es donde se le pide al calificador que describa los aspectos fuertes y débiles del comportamiento del empleado. Así mismo este método puede ser utilizado por los evaluadores, ya sean supervisores, compañeros o subordinados del empleado examinado, con respecto a las organizaciones, consideran este método como flexible y hacen hincapié en la satisfacción de los clientes, el evaluador puede ocuparse en concreto de los logros examinados en esos rubros. Por otro lado, es difícil comparar textos escritos por el mismo evaluador o por varios, aquellos que redactan mejor retratan con mayor eficacia la imagen de un empleado que los que no son buenos para redactar.
- Técnica del Incidente crítico: Es donde requiere que los evaluadores llenen una bitácora de sucesos que representan un desempeño eficaz o ineficaz de todos los empleados evaluados.

En líneas generales como no son equiparables entre varios calificadores, un especialista de RH puede preparar lista de incidentes críticos homogéneas, luego de consultar con los gerentes de operación, la tarea de

calificar cambia a la de registrar cada vez que un subordinado manifiesta una de las conductas de la lista. Por tanto dos factores condicionan el éxito de la técnica del incidente crítico, el primero es que el supervisor tenga tiempo suficiente para observar a todos los subordinados en el periodo de evaluación; esto es necesario para que se observe suficientes incidentes.

Con respecto al segundo lugar, no es razonable esperar que un supervisor recuerde todos los sucesos observados, debe estar listo y dedicar tiempo para anotarlos en la bitácora de cada empleado. De otro modo, olvidaría muchos incidentes. En tal caso de llevar un diario como bitácora debe ser un auxiliar valioso para formular una evaluación precisa de las fuerzas y debilidades de los empleados, si se usan esas bitácoras, los incidentes críticos anotados son útiles para las entrevistas de evaluación de desempeño, si se llevan bien, ayudan a evitar muchos de los errores comunes de calificar y facilitar el análisis de cómo mejorar el desempeño de un empleado.

- Lista de verificación y lista ponderadas: Se refiere al método de listas de verificación como un conjunto de enunciados objetivos o descriptivos, donde el calificador piensa que el empleado posee una de las características de la lista, marca; si no lo tiene, la deja en blanco. Dicha calificaciones igual al número de puntos marcados.

De igual manera una variación de la lista de verificación es la lista ponderada, los supervisores y los especialistas de recursos humanos que conocen los puestos que van a evaluarse preparan una lista larga de

enunciados descriptivos del comportamiento laboral eficaz o ineficaz; se trata de un proceso semejante al del incidente crítico. Por otro lado los evaluadores que observan el comportamiento en el puesto ordenan los enunciados en grupos que describen una conducta delimitada por una escala excelente a mala, el peso es la calificación promedio de los evaluadores antes de usar la lista de verificación.

- Escalas de evaluación por conducta: El método de escalas de evaluación por conductas (EEPC) toma los incidentes críticos como los enunciados fijos de una escala. La forma de calificación de una EEPC tiene seis a 10 dimensiones de desempeño definidas específicamente, cada una con cinco o seis incidentes críticos fijos.
- Escala de observación de la conducta (EOC): El método de escala de observación de la conducta (EOC) al igual que el método (EEPC) aplica la técnica de incidente crítico para identificar una serie de conductas que abarcan el ámbito de trabajo. Una diferencia importante entre la EEPC y EOC es que en vez de identificar los comportamientos que manifiesta el evaluado en cierto periodo, el calificador indica en una escala con qué frecuencia observo al examinado practicar las conductas señaladas en la escala.

Según Ivancevich (2009, p. 275), los métodos de evaluación colectiva se basan por su diseño, los métodos de evaluación de desempeño que se ha visto hasta este momento se usan para evaluar a los empleados individualmente y sin compararlos. En esta sección se van a exponer tres

técnicas en las que se compara el desempeño de un empleado con el de otros. Las técnicas tienen algunas diferencias, pero las tres arrojan la misma información: una lista ordenada del mejor o peor empleado.

- **Ordenamiento:** El método de ordenamiento se pide a un supervisor que elabore una lista de subordinados de acuerdo con un criterio general. Esto puede ser muy difícil de hacer si se pide al supervisor que ordene un gran número de subordinados, digamos, más de 20. Asimismo, es mucho más fácil que el supervisor ordene de manera confiable a los mejores y peores empleados que a aquellos de desempeño promedio. A causa de esa dificultad los evaluadores escogen primero al mejor empleado y enseguida al de más bajo desempeño. Luego eligen el segundo mejor, seguido del segundo peor. El proceso continúa hasta ordenarlos a todos.
- **Comparación pareada:** El método de comparación pareada está diseñado para facilitarle el proceso de ordenamiento al supervisor y quizá para hacer dicho proceso más confiable, sobre todo si hay que clasificar a muchas personas. En vez de pedirle al supervisor que clasifique a todos de una vez (lo que en teoría significa que tiene que pensar a un tiempo en las fuerzas y debilidades de todos), en el método de la comparación pareada se le presenta al supervisor una serie de tarjetas, cada una con el nombre de únicamente dos subordinados.

Entonces se pide al supervisor que escoja cuál de los dos trabaja mejor. Así, solo se considera el desempeño de estos dos individuos. Para que la técnica funcione, se deben presentar al supervisor todos los pares posibles

de subordinados. De esta manera, califica a una persona a la vez comparándola con todas las demás. La clasificación final se determina contando cuantas veces fue elegido un empleado como el mejor en todas las comparaciones.

- **Distribución forzada:** El sistema de distribución forzada es semejante a calificar según una curva. Se pide al evaluador que califique a los empleados se acuerdo con una distribución de categorías previa, determinada por la organización.
- **Administración por objetivo:** La evaluación de administración por objetivos (APO) como un método con el que los gerentes y los subordinados planean, organizan, controlan, comunican y debaten. Al fijar los objetivos mediante la participación o por asignación de un supervisor, se da al subordinado, un camino a seguir y un blanco al cual apuntar mientras ejecuta su trabajo. Para que sean eficaces los programas de APO y la administración del desempeño, tanto el gerente como el subordinado deben participar en la formulación de los objetivos y ponerse de acuerdo sobre la naturaleza de la evaluación de desempeño; qué medidas se usarán para evaluar el éxito o el fracaso.

Continuando con lo antes expuesto Bohlander y otros (2003) caracteriza estos métodos según lo que se desea evaluar y este los califica según diferentes procedimientos ya sean métodos según donde se evalúen por escalas, en donde se fijen objetivos o por resultados de producción, mientras que Ivancevich (2005) los cataloga dependiendo de la población a evaluar,

ya sea individual o grupal, por otra parte Chiavenato (2009) los identifica según los criterios métodos tradicionales y métodos modernos, en donde el principal objetivo del primer método es la equidad y justicia y en el segundo caracterizado por la autoevaluación y la autodirección; todos los autores difieren al categorizar estos métodos de evaluación, aunque algunos son nombrados de igual manera se caracterizan diferente de acuerdo al autor.

En la presenta investigación, se adoptó la teoría de Bohlander y otros (2003) ya que este categoriza los métodos tomados en cuenta en las organizaciones, de manera que este autor sugiere, dependiendo de qué se quiere evaluar, cada uno de sus métodos y cual es preferiblemente utilizar para la situación en donde se amerite evaluar el desempeño, además sugiere métodos que deberían aplicarse en las organizaciones para obtener deducciones más específicas y así, exista mayor claridad con respecto a los resultados.

Los métodos de evaluación del desempeño se deben trazar no solo por el tiempo que tenga cada proceso, sino más bien, deben aplicarse según los objetivos que la organización debe cumplir, para así mejorar las fallas y errores. En la actualidad los métodos modernos son los más utilizados en la organización ya que estos permiten la interrelación entre los evaluadores y evaluados y así dar como resultado la retroalimentación en donde ambas partes obtenga algún aprendizaje de ello.

2.6. PROPÓSITOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Tal como expone Bohlander y otros (2003, p. 276), la evaluación del desempeño puede servir para muchos propósitos beneficiosos para la organización y para el empleado, entre ellos se encuentran:

2.6.1. PROPÓSITOS ADMINISTRATIVOS

Según Bohlander y otros (2003, p. 277), la evaluación brinda información útil para toda la variedad de actividades de administración de recursos humanos, a su vez se ha demostrado que el uso de las evaluaciones permite ayudar a fundamentar las decisiones de compensación, teniendo relación directa con muchas otras funciones de recursos humanos, como transferencias, despidos y determinación de salarios.

Siguiendo con este mismo orden de ideas Bohlander, Sherman y Snell (2005), cabe acotar que ese propósito es importante, porque permite establecer decisiones de acuerdo a la toma de decisiones en la gestión del talento humano.

2.6.2. PROPÓSITOS DE DESARROLLO

Según Bohlander y otros (2003, p. 277), desde el punto de vista del desarrollo individual, la evaluación brinda la retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño. Sea cual sea el nivel del empleado, el proceso de evaluación ofrece una oportunidad para identificar los puntos de análisis, eliminar los problemas potenciales y establecer nuevas metas para alcanzar el mayor rendimiento.

Según Robbins (2004, p. 498), la evaluación del desempeño cumple con varios fines y propósitos:

- La administración evalúa para tomar decisiones generales de recursos humanos; estas evaluaciones arrojarán datos para la toma de decisiones importantes como ascensos, transferencias y despidos.
- Identifican las necesidades de capacidad y desarrollo; señalan las habilidades y facultades de los empleados que ya son inadecuadas pero que pueden remediarse con programas a la medida.
- Retroalimentar a los empleados sobre cómo ve la organización su desempeño.
- Distribuir recompensas; las evaluaciones determinan las decisiones sobre quién se merece un aumento y otras recompensas.

Siguiendo con la idea de este Robbins (2004) los propósitos de la evaluación en cuando al análisis del desarrollo son amplios los resultados ya que de este se pueden cumplir diversas conclusiones dependiendo de lo que se busca con este proceso.

Por otro lado Chiavenato (2009, p. 272) plantea las aplicaciones de la evaluación del desempeño, en el cual establece los siguientes propósitos:

- Procesos para sumar a las personas: La evaluación del desempeño funciona como un insumo para el inventario de habilidades, con el fin de construir el banco de talentos y la planificación de los recursos humanos. A su vez sirve de base de información para el reclutamiento y la selección, porque señala las características y las actitudes adecuadas de los nuevos trabajadores que serán contratados en el futuro.

- Procesos para colocar a las personas: Proporcionan información respecto a la forma en que las personas se integran y se identifican con sus puestos, tareas y competencias.
- Procesos para recompensar a las personas: Indican las personas se sienten motivadas y recompensadas por la organización, de igual manera ayudan a la organización a decidir quién debe recibir recompensas. En suma, deben fomentar la iniciativa, desarrollar el sentido de responsabilidad y estimular el esfuerzo por hacer mejor cosas.
- Procesos para desarrollar a las personas: Se muestran los puntos fuertes y débiles de cada persona, determinando quienes necesitan de entrenamiento y su resultando en ciertos programas, estos facilitan la relación de asesoría entre colaborador y el superior.
- Procesos para retener a las personas: Revelan el desempeño y los resultados alcanzados por las personas.
- Procesos para monitorear a las personas: Proporcionan retroalimentación a las personas sobre su desempeño y posibilidades de desarrollo.

En este orden de ideas, Bohlander y otros (2003) define los propósitos administrativos y los propósitos de desarrollo, mientras Robbins (2004) establece varios fines y propósitos como: la administración evalúa para tomar decisiones generales de recursos humanos, identifican las necesidades de capacidad y desarrollo, retroalimentar a los empleados sobre cómo ven la organización su desempeño y distribuir recompensas.

Por último, Chiavenato (2009) difiere planteando los siguientes propósitos: procesos para sumar a las personas, procesos para colocar a las personas,

procesos para recompensar a las personas, procesos para desarrollar a las personas, procesos para retener a las personas y procesos para monitorear a las personas.

La presente investigación se orientó en los propósitos definidos por Bohlander y otros (2003), ya que puntualiza los propósitos administrativos como relevantes para establecer decisiones de acuerdo a la toma de decisiones en la gestión del talento humano y los propósitos de desarrollo para establecer nuevas metas para alcanzar el mayor rendimiento de los empleados.

Partiendo de los supuestos anteriores, los propósitos de la evaluación de desempeño se pueden considerar para mejorar la actuación del empleado y los equipos que conforman la empresa en general el de toda la organización, identificando los conocimientos, aptitudes y actitudes que es necesario corregir, motivando a los empleados mediante el reconocimiento del trabajo bien hecho.

2.7. PROBLEMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Según Mondy y Noe (2005, p. 267) muchos de los métodos utilizados para la evaluación del desempeño, se reflejan por una implementación inadecuada de ellos, dando como resultado los problemas en este proceso de valoración del rendimiento. A continuación este autor destaca algunas áreas en donde da como resultado problemas en el desarrollo de este proceso:

2.7.1. FALTA DE OBJETIVIDAD

Esta, es una debilidad potencial de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño, ya que carecen de objetividad, aunque siempre existirá la objetividad en los métodos de evaluación la que se basa principalmente en características que pueden colocar al evaluador y a la empresa en posiciones insostenibles con el empleado.

2.7.2. PREJUICIO

Es el reto que impide una evaluación de desempeño, pero este puede ser positivo o negativo. Este proceso se da en cuanto a que el prejuicio del evaluador pueda hacer que la evaluación parezca más un juego que un procedimiento de observación objetiva.

2.7.3. INDULGENCIA Y EXIGENCIA

Aquí se definen dos características de este problema de evaluación, por una parte la indulgencia es el otorgamiento de calificaciones altas en este proceso de manera inmerecida y por la otra, exigencia que es la crítica excesiva hacia el desempeño de un individuo o empleado.

2.7.4. TENDENCIA CENTRAL

Es uno de los errores más comunes de la evaluación del desempeño que ocurre cuando los empleados reciben calificaciones incorrectas, cada

promedio o a la mitad de una escala esta práctica es motivada por algunas sistemas de escalas de calificación que requieren que el evaluador justifique por escrito calificaciones extremadamente altas o bajas.

2.7.5. PREJUICIO DE COMPORTAMIENTO RECIENTE

Este problema radica en que el evaluador recuerda el comportamiento reciente del individuo a evaluar. Las evaluaciones formales del desempeño por lo general abarcan un tiempo específico y se deben considerar el desempeño de una persona durante todo el periodo y mantener registros de desempeño a través del periodo además de ayudar a evitar cualquier problema.

2.7.6. PREJUICIO PERSONAL (ESTEREOTIPOS)

Este error ocurre cuando los supervisores permiten que las diferencias individuales como el género, la raza o la edad afecten a las calificaciones que otorgan.

2.7.7. MANIPULACIÓN DE LA EVALUACIÓN

En la mayoría de casos, los gerentes tienen el poder de manipular todos los aspectos de este proceso, y así pueden manipular el sistema y los resultados que arroje la evaluación del desempeño.

Por otro parte Ariza, Morales y Morales (2004, p. 199) establecen que la mejor manera para que un directivo asegure la fiabilidad de una medición en

la evaluación del desempeño de los empleados. Es necesario conocer los obstáculos que se presente en el camino para que este se pueda enfrentar. En este sentido, Ariza y otros (2004, p. 199) menciona los siguientes problemas:

- El efecto halo: los evaluadores cometen este error cuando permiten que la calificación que se obtiene en una dimensión del desempeño de un empleado, influya positiva o negativamente en las que se adquieren sobre otras dimensiones del desempeño de la misma persona.
- Error por reinscripción del intervalo: se produce cuando un directivo restringe todas sus valoraciones a una pequeña porción de la escala de evaluación y tiende a evaluar a todos los empleados de forma parecida.
- Comparar: este problema está referido al grado de similitud de las calificaciones dada por los distintos directivos de la empresa, esto dependerá del uso de los mismos criterios de medida por parte de los evaluadores.

Según Ivancevich (2005, p. 280) cualquiera que sea la técnica o sistema elegido, se topa con muchos problemas, ninguna de las técnicas es perfecta todas tienen limitaciones. A continuación dicho autor plantean los siguientes problemas que se presenta a la hora de la evaluación:

- Resistencia a la evaluación: La mayoría de los empleados se sienten inquietos ante la evaluación del desempeño, quizás el miedo más común sea la subjetividad del evaluador, estas tendencias de favoritismos son problemas reales que generan rechazo en un sistema de evaluación.
- Problema de diseño y operación del sistema: Los sistemas de evaluación

del desempeño fracasan cuando están mal diseñados, la culpa es del diseño si los criterios de evaluación son malos, si la técnica es fastidiosa.

- Problemas del evaluador: Cuando los calificados no cooperan ni están bien preparados o con frecuencia no han sido capacitados adecuadamente lo cual puede llevar a una serie de problemas para completar las evaluaciones.
- Criterios de evaluación: Los problemas con los criterios de evaluación aparecen por divergencias en la interpretación del significado de las palabras con que se evalúa a los empleados.
- Efecto del halo: Este ocurre cuando un evaluador asigna calificaciones en varias dimensiones de desempeño a partir de una impresión general del examinado.
- Error por indulgencia o severidad: Las evaluaciones requieren que el evaluador alcance objetivamente una conclusión sobre el desempeño. Algunos calificadores lo ven todo bien: son los indulgentes. Otros lo ven todo mal: son los severos.
- Error de tendencia central: Ocurre cuando un evaluador evita las calificaciones altas o bajas y asigna cifras medianas, esto genera poca información a la hora de la toma de decisión.
- Error por acontecimientos recientes: Los calificadores se olvidan más de las conductas pasadas que de las actuales.
- Efectos de contraste: Ocurre cuando un supervisor deja que el desempeño de un empleado influya en las calificaciones obtenidas por otro.

- Error por prejuicios del evaluador: Se relaciona con las inclinaciones de un supervisor. Algunas veces es un error consciente, como la discriminación descarada contra alguien por su género o raza.

Según Ariza y otros (2004) y Mondy y Noe (2005) de acuerdo a lo que se evalúa siempre arroja un error de resultados ya sea por la manipulación o por cualquier otra característica que no permita que el proceso continúe de manera efectiva, al contrario de Ivancevich (2005) comenta que según sea el método o sistema escogidos se tendrán problemas con respecto a la evaluación este nombra diferentes problemas que pueden ocurrir al ser implementados los métodos para la evaluación aunque Ariza, y otros (2004) e Ivancevich (2005) toma a uno de sus errores llamándolo efecto Halo y el autor Mondy y Noe (2005) lo llama perjuicio, este tiene similitud ya que a pesar de que son nombrados de manera diferente la definición de este es la misma.

En este sentido, la siguiente investigación se orientó según el autor Mondy y Noe (2005) el cual toma en cuenta la implementación inadecuada de ellos y para esto es necesario asumir la responsabilidad y analizar el estudio para que este arroje los mejores resultados de este desarrollo.

Continuando con el mismo orden de ideas, los problemas de la evaluación vienen dados de acuerdo de la situación presentada y del grupo de individuos que ejecutan los métodos a utilizar en la ponderación de la evaluación y los que serán evaluados.

2.8. ENTREVISTA DE EVALUACIÓN. DEFINICIÓN

Según Ariza y otros (2004, p. 199), la entrevista de evaluación debe detectar cuáles han sido las causas que han impedido la consecución de los objetivos fijados. Los principales obstáculos al cumplimiento de objetivos: falta de claridad sobre lo que se esperaba del empleado, falta de conexión entre lo que se está haciendo y los resultados perseguidos en el departamento, falta de preparación y formación necesarias, falta de recursos aportados por la organización, falta de motivación y , por último, debido a los conflictos entre directivo y subordinado.

Por otra parte, Dessler (2004, p. 152) ratifica que un proceso de evaluación culmina generalmente con una entrevista de evaluación, donde el jefe y el subordinado revisan el desempeño de este último, y formulan planes para remediar las deficiencias y para consolidar las fortalezas. Por lo tanto, la preparación adecuada y la aplicación eficaz resultan esenciales.

En tal sentido Bohlander y otros (2003, p. 377) afirma que la entrevista de evaluación es fundamental en el proceso de evaluación del desempeño, ya que gerente tiene la oportunidad de analizar el registro de rendimiento de los subordinados y explorar áreas de posible mejora o crecimiento.

En este orden de ideas, los autores Ariza y otros (2004), Dessler (2004) y Bohlander y otros (2003), coinciden en que la entrevista de evaluación permite determinar cuáles son las deficiencias que impiden a los empleados alcanzar los objetivos propuestos por la organización y a su vez poder plantear nuevas soluciones que ayuden a mejorar el rendimiento de los mismos.

En este sentido, el autor Dessler (2004) plantea que la entrevista de evaluación permite que el jefe y el subordinado puedan detectar las deficiencias y las fortalezas que tengan ciertos empleados en su área de trabajo y a su vez emplear nuevos planes de mejoras.

Partiendo de lo expuesto anteriormente, la entrevista de evaluación es un proceso mediante el cual el evaluador y el evaluado determinan los problemas que se presentan a la hora del desempeño del empleado en una determinada área.

3. SISTEMA DE VARIABLES

3.1. DEFINICIÓN NOMINAL

Evaluación del desempeño.

3.2. DEFINICIÓN CONCEPTUAL

“Es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función a las actividades que desempeñan, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo”(Chiavenato 2009, p. 245).

3.3. DEFINICIÓN OPERACIONAL

Operacionalmente la evaluación del desempeño es la valoración, sistemática, de la actuación de los empleados de la empresa Nabors Drilling

International Limited en función a las actividades que desempeñan, las metas y los resultados que deben alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Esta variable fue medida a través de un instrumento de recolección de datos elaborado por los investigadores (2012), mediante las dimensiones e indicadores que se muestran en el siguiente cuadro de operacionalización de la variable.

Cuadro 1
Operacionalización de la variable

Objetivo General: Analizar la evaluación del desempeño en la empresa Nabors Drilling International Limited.				
Objetivos específicos	Variable	Dimensión	Sub dimensiones	Indicadores
Determinar los propósitos de la evaluación del desempeño en la empresa Nabors Drilling International Limited.	Evaluación del desempeño	Propósitos de la evaluación del desempeño		<ul style="list-style-type: none"> • Propósitos administrativos. • Propósitos de Desarrollo.
Analizar los criterios de la evaluación del desempeño en la empresa Nabors Drilling International Limited.		Criterios de la evaluación del desempeño		<ul style="list-style-type: none"> • Rasgos. • Comportamientos. • Competencias. • Logro de metas. • Potencial de mejoramiento.
Analizar los problemas de la evaluación del desempeño en la empresa Nabors Drilling International Limited.		Problemas de la evaluación del desempeño		<ul style="list-style-type: none"> • Falta de Objetividad. • Prejuicios. • Indulgencia y exigencia. • Tendencia central. • Prejuicio de comportamiento reciente. • Prejuicio Personal (estereotipos). • Manipulación de la evaluación.

**Cuadro 1
(Cont...)**

Objetivo General: Analizar la evaluación del desempeño en la empresa Nabors Drilling International Limited.				
Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Sub dimensiones	Indicadores
Analizar los métodos de evaluación del desempeño utilizados en la empresa Nabors Drilling International Limited.	Evaluación del desempeño	Métodos para la evaluación del desempeño	Métodos de característica	<ul style="list-style-type: none"> • Escala grafica de calificación. • Método de escalas mixtas. • Método de distribución forzada. Método de formas narrativas.
			Métodos de comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Método de incidente crítico. • Método de lista de revisión de conductas. • Escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS). Escala de observación de comportamiento (BOS).
			Métodos de resultado	<ul style="list-style-type: none"> • Mediciones de productividad • Administración por objetivos.

Fuente: Camacho, Fereira, Martínez y Moronta (2013)