



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería en Ciencias y Sistemas

**IMPORTANCIA DE UN PROCESO FORMAL DE EVALUACIÓN DE  
DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE LOS EQUIPOS DE TI BASADO EN  
SUS FUNCIONES Y PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN**

**Jose Luis Elías Tejax**

**Carolina María Isabel Marroquín Caballeros**

Asesorado por la Inga. Diana Patricia Mazariegos Sánchez

Guatemala, junio de 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**IMPORTANCIA DE UN PROCESO FORMAL DE EVALUACIÓN DE  
DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE LOS EQUIPOS DE TI BASADO EN  
SUS FUNCIONES Y PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**JOSE LUIS ELÍAS TEJAX**

**CAROLINA MARÍA ISABEL MARROQUÍN CABALLEROS**

ASESORADO POR LA INGA. DIANA PATRICIA MAZARIEGOS SÁNCHEZ

AL CONFERÍRSELES EL TÍTULO DE

**INGENIEROS EN CIENCIAS Y SISTEMAS**

GUATEMALA, JUNIO DE 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Raúl Eduardo Ticún Córdova
VOCAL V	Br. Henry Fernando Duarte García
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADOR	Ing. Herman Igor Véliz Linares
EXAMINADOR	Ing. Pedro Pablo Hernández Ramírez
EXAMINADOR	Ing. Miguel Ángel Cancinos Rendón
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

**Carolina María Isabel Marroquín Caballeros**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Raúl Eduardo Ticún Córdova
VOCAL V	Br. Henry Fernando Duarte García
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADOR	Ing. Pedro Pablo Hernández Ramírez
EXAMINADOR	Ing. Oscar Alejandro Paz Campos
EXAMINADOR	Ing. José Alfredo González Díaz
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

**Jose Luis Elías Tejax**

## HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presentamos a su consideración nuestro trabajo de graduación titulado:

### IMPORTANCIA DE UN PROCESO FORMAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE LOS EQUIPOS DE TI BASADO EN SUS FUNCIONES Y PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN

Tema que nos fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería en Ciencias y Sistemas, con fecha octubre de 2014.



**Carolina María Isabel Marroquín Caballeros**



**Jose Luis Elías Tejax**

Guatemala, 26 de enero de 2015

Ing. Carlos Azurdia  
Coordinador de Tesis  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ciencias y Sistemas

El motivo de la presente es para informarle que he asesorado el trabajo de graduación de los alumnos **Jose Luis Elías Tejax** y **Carolina María Isabel Marroquín Caballeros**, titulado "**Importancia de un proceso formal de evaluación de desempeño para el personal de los equipos de TI basado en sus funciones y propuesta de un modelo de evaluación**", a mi parecer cumple con los requisitos planteados como trabajo de tesis.

Atentamente,



**Inga. Diana Patricia Mazariegos Sánchez**  
Asesora de tesis  
Colegiado: 12450



Universidad San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería en Ciencias y Sistemas

Guatemala, 2 de Septiembre del 2015

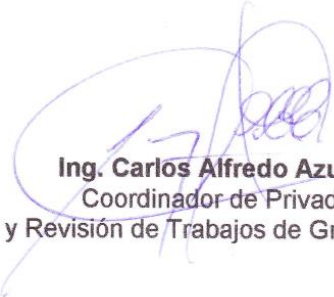
Ingeniero  
**Marlon Antonio Pérez Türk**  
Director de la Escuela de Ingeniería  
En Ciencias y Sistemas

Respetable Ingeniero Pérez:

Por este medio hago de su conocimiento que he revisado el trabajo de graduación de los estudiantes **JOSE LUIS ELÍAS TEJAX** con carné **1999-10630**, y **CAROLINA MARIA ISABEL MARROQUÍN CABALLEROS** con carné **1999-10605**, titulado: **IMPORTANCIA DE UN PROCESO FORMAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE LOS EQUIPOS DE TI BASADO EN SUS FUNCIONES Y PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN**", y a mi criterio el mismo cumple con los objetivos propuestos para su desarrollo, según el protocolo.

Al agradecer su atención a la presente, aprovecho la oportunidad para suscribirme,

Atentamente,

  
**Ing. Carlos Alfredo Azurdia**  
Coordinador de Privados  
y Revisión de Trabajos de Graduación





UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA EN  
CIENCIAS Y SISTEMAS  
TEL: 24767644

*El Director de la Escuela de Ingeniería en Ciencias y Sistemas de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del asesor con el visto bueno del revisor y del Licenciado en Letras, del trabajo de graduación **"IMPORTANCIA DE UN PROCESO FORMAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE LOS EQUIPOS DE TI BASADO EN SUS FUNCIONES Y PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN"**, realizado por los estudiantes JOSE LUIS ELÍAS TEJAX y CAROLINA MARÍA ISABEL MARROQUÍN CABALLEROS, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.*

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**



*Ing. ~~Morlon Antonio~~ Pérez Türk*  
**Director**

**Escuela de Ingeniería en Ciencias y Sistemas**

Guatemala, 28 de junio de 2016



Universidad de San Carlos  
de Guatemala

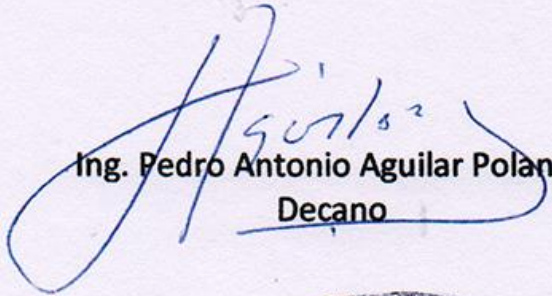


Facultad de Ingeniería  
Decanato

DTG. 301.2015

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería en Ciencias y Sistemas, al Trabajo de Graduación titulado: **IMPORTANCIA DE UN PROCESO FORMAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE LOS EQUIPOS DE TI BASADO EN SUS FUNCIONES Y PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN**, presentado por los estudiantes universitarios: **Jose Luis Elías Tejax y Carolina María Isabel Marroquín Caballeros**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

  
Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco  
Decano

Guatemala, junio de 2016

/gdech



## **ACTO QUE DEDICO A:**

<b>Dios</b>	Por todo lo que soy y lo que tengo.
<b>Jesús</b>	Mi maestro, mi guía.
<b>Virgen María</b>	Mi madre, mi consuelo y protectora.
<b>Mis padres</b>	Miriam Elizabeth, Erver Arnoldo y César Estuardo Caballeros Alvarado. Los tres, mis ángeles en la Tierra; los tres mi inspiración; los tres mi patria... los tres la respuesta al porqué respiro.
<b>Ángel Prudencio</b>	Ángel de mi guarda, mi dulce compañía.
<b>Mi abuela</b>	María Isabel Alvarado, por ser quien fuiste, te amamos y recordamos siempre.
<b>Jose Luis Elías</b>	El mejor amigo y compañero de vida.

**Carolina Marroquín Caballeros**

## **AGRADECIMIENTOS A:**

<b>Dios</b>	A veces volteo al cielo sonrío y digo, yo sé que fuiste vos papito.
<b>Jesús</b>	Todo lo puedo en ti, que me fortaleces.
<b>Virgen María</b>	Mamita, gracias por cubrirme con tu manto y darme tu bendición.
<b>Mis padres</b>	Miriam Elizabeth, Erver Arnoldo y César Estuardo Caballeros Alvarado. ¡Cuán grande riqueza es, aun entre los pobres, el ser hijo de buen padre! Gracias.
<b>Ángel Prudencio</b>	Por acompañarme de noche y de día.
<b>Mi abuela</b>	María Isabel Alvarado, por los padres que me dejaste.
<b>Jose Luis Elías</b>	Por aprender y enseñar conmigo.

**Carolina Marroquín Caballeros**

## **ACTO QUE DEDICO A:**

**Dios**

Por todo lo que soy y lo que tengo.

**Mis padres**

Jesús Elías y Cristina Tejax. En testimonio de gratitud ilimitada por su apoyo, amor y cuidados, mismos que posibilitaron la conquista de esta meta.

**Carolina Marroquín**

Por ser esa maravillosa y única compañera de vida.

**Jose Luis Elías Tejax**

## **AGRADECIMIENTOS A:**

- Dios** Por darme esperanza, vida y amor incondicional.
- Mis padres** Jesús Elías y Cristina Tejax, por el amor y la fe que tuvieron en mí, mismas que me dieron la fortaleza de seguir adelante.
- Carolina Marroquín** Por acompañarme en esta aventura y ser la energía que me recargo en los momentos de flaqueza.

**Jose Luis Elías Tejax**

## **AGRADECIMIENTOS A:**

<b>Universidad de San Carlos de Guatemala</b>	“De aquí irradió la cultura a todo el reyno de Coathemala” (Mural de la Usac, Antigua Guatemala).
<b>Facultad de Ingeniería</b>	Por los cimientos académicos que nos ofreció.
<b>Catedráticos</b>	Por el conocimiento que compartieron.
<b>Amigos y compañeros</b>	Por las experiencias que vivimos.
<b>Inga. Patricia Mazariegos</b>	Por ser más que una asesora...una amiga.
<b>Ing. Oscar Luna</b>	Por una vida de amistad.
<b>Usted, amable lector</b>	Por honrar este documento con su lectura.

**Jose Luis Elías y Carolina Marroquín**



## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	XI
LISTA DE SÍMBOLOS .....	XVII
GLOSARIO .....	XIX
RESUMEN.....	XXIII
OBJETIVOS.....	XXV
INTRODUCCIÓN.....	XXVII
1. CONCEPTOS BÁSICOS SOBRE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO... 1	
1.1. Evolución del concepto de evaluación de desempeño .....	1
1.2. Razones para evaluar el desempeño .....	3
1.2.1. Beneficios para el trabajador .....	3
1.2.2. Beneficios para el jefe o encargado .....	4
1.2.3. Beneficios para la empresa .....	5
1.3. Consecuencias de no realizar evaluación de desempeño.....	6
1.4. Ventajas de la evaluación de desempeño .....	7
1.5. Elementos de la evaluación de desempeño .....	8
1.5.1. Responsabilidad por el proceso de evaluación de desempeño.....	12
1.6. Métodos de la evaluación de desempeño .....	14
1.6.1. Métodos de evaluación basados en el desempeño del año pasado .....	15
1.6.2. Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro .....	17
1.7. Etapas de la evaluación de desempeño.....	18

1.8.	Problemas durante el proceso de evaluación de desempeño .	19
1.9.	Acercamiento a herramientas de evaluación de rendimiento ..	20
1.9.1.	SuccessFactors, a SAP Company .....	21
1.9.2.	Halogen software, Strategic Talent Management ...	22
1.9.3.	Cornerstone, on demand Empowering People .....	23
2.	IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPLEJIDADES QUE OFRECE LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE TI BASADO EN SUS FUNCIONES.....	25
2.1.	Guía para evaluar al profesional de TI.....	25
3.	ANÁLISIS DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO QUE DOS EMPRESAS ADMINISTRAN A SUS EQUIPOS DE TI .....	29
3.1.	Análisis del modelo de evaluación utilizado por la empresa “A” .....	30
3.1.1.	Descripción de la encuesta .....	31
3.1.2.	Conclusión del análisis de la evaluación de desempeño utilizada por la empresa “A” .....	42
3.2.	Análisis del modelo de evaluación utilizado por la empresa “B” .....	43
3.2.1.	Descripción de la evaluación .....	44
3.2.2.	Conclusión del análisis de la evaluación de desempeño utilizada por la empresa “B” .....	49
4.	DESCRIPCIÓN DE ENCUESTAS .....	51
4.1.	Encuesta dirigida a los evaluados.....	51
4.1.1.	Descripción de las preguntas .....	52
4.2.	Encuesta dirigida a los evaluadores .....	65
4.2.1.	Descripción de las preguntas .....	65

4.3.	Grupo objetivo .....	77
4.4.	Definición de la muestra .....	77
4.4.1.	Población indeterminada .....	77
4.4.1.1.	Muestra para evaluados .....	78
4.4.1.2.	Muestra para evaluadores .....	79
5.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS .....	81
5.1.	Evaluados.....	81
5.1.1.	Pregunta 1. ¿Cuál es su área de trabajo actualmente? .....	81
5.1.2.	Pregunta 2. ¿En cuántas empresas ha laborado en el área de TI? .....	82
5.1.3.	Pregunta 3. ¿Ha sido usted objeto de una evaluación de desempeño en la(s) empresa(s) en que ha laborado en el área de TI?.....	84
5.1.4.	Pregunta 4. ¿En cuántas de las empresas que ha laborado, ha sido objeto de una evaluación de desempeño?.....	85
5.1.5.	Pregunta 1. En la evaluación de desempeño, ¿fue evaluado apegado al perfil que definió su contratación? .....	87
5.1.6.	Pregunta 2. ¿Podría decir que el trabajo que realiza en la empresa es específicamente el definido en su perfil de contratación y que no realiza actividades fuera de este?.....	88
5.1.7.	Pregunta 3. En la evaluación de desempeño, ¿fue evaluado según las actividades que en realidad realiza en la empresa? .....	90

5.1.8.	Pregunta 4. En la evaluación de desempeño, ¿fue evaluado según las interrelaciones con sus compañeros de trabajo? .....	91
5.1.9.	Pregunta 5. ¿Fue la evaluación de desempeño personalizada a sus propias funciones y no era una evaluación genérica aplicada a todos por igual? .....	93
5.1.10.	Pregunta 6. ¿Usted tenía conocimiento sobre las áreas en las que sería evaluado? .....	94
5.1.11.	Pregunta 7. ¿Considera que el proceso de evaluación de desempeño le fue de ayuda para identificar las áreas sobresalientes y las deficientes al realizar su trabajo? .....	96
5.1.12.	Pregunta 8. ¿Considera que el proceso de evaluación de desempeño le ayudó a revelar a sus superiores las objeciones que tiene en relación a su trabajo? .....	97
5.1.13.	Pregunta 9. ¿Considera que el proceso de evaluación de desempeño le brinda beneficios a usted mismo? .....	99
5.1.14.	Pregunta 10. ¿Considera que el proceso de evaluación de desempeño brinda beneficios a la empresa? .....	100
5.1.15.	Pregunta 11. ¿En su evaluación de desempeño fueron consideradas tareas que no están a su cargo, lo cual le restó puntos? .....	102
5.1.16.	Pregunta 12. ¿Considera que la evaluación de desempeño de la que fue objeto fue, una	

	herramienta útil para identificar oportunidades de capacitación?.....	103
5.1.17.	Pregunta 13. ¿En su evaluación de desempeño fueron omitidas tareas que realizó y que podrían haberle sumado puntos? .....	105
5.1.18.	Pregunta 14. ¿Quién estuvo a cargo del diseño de la evaluación de desempeño en su empresa? .....	106
5.1.19.	Pregunta 15. ¿Quién estuvo a cargo de la ejecución de la evaluación de desempeño en su empresa?.....	108
5.1.20.	Pregunta 1. ¿Considera que la evaluación de desempeño es un canal útil para mejorar la productividad de un trabajador? .....	109
5.1.21.	Pregunta 2. ¿Considera que la evaluación de desempeño es un canal útil para mejorar la relación jefe/empleado? .....	111
5.1.22.	Pregunta 3. ¿Considera que la evaluación de desempeño debe ser personalizada a cada empleado, independientemente de que existan varios empleados con el mismo perfil y puesto? ...	112
5.1.23.	Pregunta 4. ¿Considera apropiado que a todos los miembros del equipo de TI se les evalúe con la misma evaluación de desempeño? .....	114
5.1.24.	Pregunta 5. ¿Quién considera que debería diseñar la evaluación de desempeño a los miembros del equipo de TI?.....	115
5.1.25.	Pregunta 6. ¿Quién considera que debería aplicar la evaluación de desempeño a los miembros del equipo de TI?.....	117

5.1.26.	Pregunta 7. ¿Considera que la evaluación de desempeño es una herramienta útil para identificar oportunidades de capacitación en su trabajo? .....	118
5.1.27.	Pregunta 8. ¿Considera que la evaluación de desempeño es una herramienta útil para identificar la falta de personal en su área de trabajo? .....	120
5.1.28.	Pregunta 9. ¿Considera que la evaluación de desempeño es una herramienta útil para identificar si su perfil profesional se adapta al perfil del puesto que desempeña?.....	121
5.1.29.	Pregunta 10. ¿Considera que la evaluación de desempeño es una herramienta útil para identificar si su perfil profesional se adapta a las tareas que desempeña? .....	123
5.1.30.	Pregunta 11. ¿Considera que la evaluación de desempeño es una herramienta útil para identificar si su perfil de contratación se adapta a las tareas que en realidad desempeña?.....	124
5.1.31.	Pregunta 12. ¿Considera que la evaluación de desempeño debería tomar en cuenta aspectos sobre su comportamiento dentro de la empresa? .....	126
5.1.32.	Pregunta 13. ¿Considera que la evaluación de desempeño debería tomar en cuenta aspectos sobre las relaciones interpersonales con sus compañeros? .....	127



5.1.33.	Pregunta 14. ¿Considera que la evaluación de desempeño debería tomar en cuenta aspectos sobre su personalidad? .....	129
5.1.34.	Pregunta 15. Describa cualquier otro aspecto no considerado en este cuestionario que usted considere importante en una evaluación de desempeño.....	130
5.2.	Evaluadores .....	132
5.2.1.	Pregunta 1. ¿Cuál es el área de trabajo que dirige actualmente? .....	132
5.2.2.	Pregunta 2. ¿Es usted profesional en alguna área de TI? .....	133
5.2.3.	Pregunta 3. ¿Posee algún conocimiento sobre cómo diseñar una evaluación de desempeño? .....	135
5.2.4.	Pregunta 4. ¿Posee algún conocimiento sobre cómo ejecutar una evaluación de desempeño? ....	136
5.2.5.	Pregunta 5. ¿Ha tenido la oportunidad de diseñar una evaluación de desempeño para su equipo de TI? .....	138
5.2.6.	Pregunta 6. ¿Ha tenido la oportunidad de ejecutar una evaluación de desempeño a su equipo de TI? .....	139
5.2.7.	Pregunta 7. ¿El trabajador debería ser evaluado apegado al perfil que definió su contratación? .....	141
5.2.8.	Pregunta 8. ¿Podría decir si los trabajadores de su equipo realizan el trabajo que está específicamente definido en su perfil de contratación y que no realizan actividades fuera de este? .....	142

5.2.9.	Pregunta 9. ¿Los trabajadores deberían ser informados sobre los aspectos que le serán evaluados?.....	143
5.2.10.	Pregunta 10. ¿El proceso de evaluación de desempeño le ayuda a identificar las áreas sobresalientes y las deficientes de cada trabajador? .....	145
5.2.11.	Pregunta 11. ¿El proceso de evaluación de desempeño le ayuda a comunicarle a los miembros de su equipo las deficiencias sobre su trabajo? .....	146
5.2.12.	Pregunta 12. ¿El proceso de evaluación de desempeño le brinda beneficios a usted mismo? .	148
5.2.13.	Pregunta 13. ¿El proceso de evaluación de desempeño brinda beneficios a la empresa?.....	149
5.2.14.	Pregunta 14. ¿En la evaluación de desempeño, le restaría puntos al trabajador que no ha realizado una tarea, aunque esta no le haya sido asignada? .....	150
5.2.15.	Pregunta 15. ¿La evaluación de desempeño es una herramienta útil para identificar necesidades de capacitación? .....	152
5.2.16.	Pregunta 16. ¿En la evaluación de desempeño omite tareas que el trabajador realizó si estas no están en su perfil de trabajo? .....	153
5.2.17.	Pregunta 17. ¿La evaluación de desempeño es un canal útil para mejorar la productividad de un trabajador? .....	155

5.2.18.	Pregunta 18. ¿La evaluación de desempeño es un canal útil para mejorar la relación jefe/empleado? .....	156
5.2.19.	Pregunta 19. ¿Considera que la evaluación de desempeño debe ser personalizada a cada empleado independientemente de que existan varios empleados con el mismo perfil y puesto? ...	158
5.2.20.	Pregunta 20. ¿Considera apropiado que a todos los miembros del equipo de TI se les evalúe con la misma evaluación de desempeño? .....	159
5.2.21.	Pregunta 21. ¿Quién debería diseñar la evaluación de desempeño para los miembros del equipo de TI? .....	161
5.2.22.	Pregunta 22. ¿Quién debería aplicar la evaluación de desempeño a los miembros del equipo de TI? .....	162
5.2.23.	Pregunta 23. ¿La evaluación de desempeño es una herramienta útil para identificar la falta de personal con competencias en su área de trabajo?.....	164
5.2.24.	Pregunta 24. ¿La evaluación de desempeño es una herramienta útil para identificar si el perfil profesional de un trabajador se adapta al perfil del puesto que desempeña? .....	165
5.2.25.	Pregunta 25. ¿La evaluación de desempeño es una herramienta útil para identificar si el perfil profesional de un trabajador se adapta a las tareas que desempeña? .....	167

5.2.26.	Pregunta 26. ¿La evaluación de desempeño es una herramienta útil para identificar si el perfil de contratación de un trabajador se adapta a las tareas que en realidad desempeña?.....	168
5.2.27.	Pregunta 27. ¿La evaluación de desempeño debería tomar en cuenta aspectos sobre el comportamiento de un trabajador dentro de la empresa? .....	170
5.2.28.	Pregunta 28. ¿La evaluación de desempeño debería tomar en cuenta aspectos sobre relaciones interpersonales con los compañeros de un trabajador? .....	171
5.2.29.	Pregunta 29. ¿La evaluación de desempeño debería tomar en cuenta aspectos sobre la personalidad de un trabajador? .....	173
5.2.30.	Pregunta 30. Describa cualquier otro aspecto no considerado en este cuestionario que usted crea importante en una evaluación de desempeño. ....	174
6.	MODELO DE EVALUACIÓN PROPUESTO.....	177
6.1.	Descripción de la evaluación .....	179
6.1.1.	Preguntas para identificar al evaluador.....	179
6.1.2.	Preguntas para evaluar al trabajador.....	180
6.2.	Calificación de la evaluación de rendimiento .....	191
	CONCLUSIONES.....	193
	RECOMENDACIONES .....	197
	BIBLIOGRAFÍA .....	199

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Beneficios de la evaluación de desempeño .....	6
2.	Responsabilidad por el proceso de evaluación .....	13
3.	Etapas de la evaluación de desempeño .....	19
4.	Guía para evaluar al profesional de TI .....	25
5.	Metodología de 360 grados .....	30
6.	Encabezado de la encuesta evaluación 360° .....	31
7.	Sección 1 de la evaluación 360° .....	32
8.	Sección 2 de la evaluación 360° .....	33
9.	Sección 3 de la evaluación 360° .....	34
10.	Sección 4 de la evaluación 360° .....	35
11.	Sección 5 de la evaluación 360° .....	36
12.	Sección 6 de la evaluación 360° .....	37
13.	Sección 7 de la evaluación 360° .....	38
14.	Sección 8 de la evaluación 360° .....	39
15.	Sección 9 de la evaluación 360° .....	40
16.	Sección 10 de la evaluación 360° .....	41
17.	Sección 11 de la evaluación 360° .....	42
18.	Contenido de la evaluación de la empresa “A” .....	45
19.	Proceso de evaluación de la empresa “A” .....	48
20.	Análisis gráfico de la pregunta 1 .....	81
21.	Análisis gráfico de la pregunta 2 .....	83
22.	Análisis gráfico de la pregunta 3 .....	84

23.	Análisis gráfico de la pregunta 4.....	86
24.	Análisis gráfico de la pregunta 1.....	87
25.	Análisis gráfico de la pregunta 2.....	89
26.	Análisis gráfico de la pregunta 3.....	90
27.	Análisis gráfico de la pregunta 4.....	92
28.	Análisis gráfico de la pregunta 5.....	93
29.	Análisis gráfico de la pregunta 6.....	95
30.	Análisis gráfico de la pregunta 7.....	96
31.	Análisis gráfico de la pregunta 8.....	98
32.	Análisis gráfico de la pregunta 9.....	99
33.	Análisis gráfico de la pregunta 10.....	101
34.	Análisis gráfico de la pregunta 11.....	102
35.	Análisis gráfico de la pregunta 12.....	104
36.	Análisis gráfico de la pregunta 13.....	105
37.	Análisis gráfico de la pregunta 14.....	107
38.	Análisis gráfico de la pregunta 15.....	108
39.	Análisis gráfico de la pregunta 1.....	110
40.	Análisis gráfico de la pregunta 2.....	111
41.	Análisis gráfico de la pregunta 3.....	113
42.	Análisis gráfico de la pregunta 4.....	114
43.	Análisis gráfico de la pregunta 5.....	116
44.	Análisis gráfico de la pregunta 6.....	117
45.	Análisis gráfico de la pregunta 7.....	119
46.	Análisis gráfico de la pregunta 8.....	120
47.	Análisis gráfico de la pregunta 9.....	122
48.	Análisis gráfico de la pregunta 10.....	123
49.	Análisis gráfico de la pregunta 11.....	125
50.	Análisis gráfico de la pregunta 12.....	126
51.	Análisis gráfico de la pregunta 13.....	128



52.	Análisis gráfico de la pregunta 14 .....	129
53.	Respuestas de los evaluados en la pregunta 15 .....	131
54.	Análisis gráfico de la pregunta 1 .....	132
55.	Análisis gráfico de la pregunta 2 .....	134
56.	Análisis gráfico de la pregunta 3 .....	135
57.	Análisis gráfico de la pregunta 4 .....	137
58.	Análisis gráfico de la pregunta 5 .....	138
59.	Análisis gráfico de la pregunta 6 .....	140
60.	Análisis gráfico de la pregunta 7 .....	141
61.	Análisis gráfico de la pregunta 8 .....	142
62.	Análisis gráfico de la pregunta 9 .....	144
63.	Análisis gráfico de la pregunta 10 .....	145
64.	Análisis gráfico de la pregunta 11 .....	147
65.	Análisis gráfico de la pregunta 12 .....	148
66.	Análisis gráfico de la pregunta 13 .....	149
67.	Análisis gráfico de la pregunta 14 .....	151
68.	Análisis gráfico de la pregunta 15 .....	152
69.	Análisis gráfico de la pregunta 16 .....	154
70.	Análisis gráfico de la pregunta 17 .....	155
71.	Análisis gráfico de la pregunta 18 .....	157
72.	Análisis gráfico de la pregunta 19 .....	158
73.	Análisis gráfico de la pregunta 20 .....	160
74.	Análisis gráfico de la pregunta 21 .....	161
75.	Análisis gráfico de la pregunta 22 .....	163
76.	Análisis gráfico de la pregunta 23 .....	164
77.	Análisis gráfico de la pregunta 24 .....	166
78.	Análisis gráfico de la pregunta 25 .....	167
79.	Análisis gráfico de la pregunta 26 .....	169
80.	Análisis gráfico de la pregunta 27 .....	170

81.	Análisis gráfico de la pregunta 28.....	172
82.	Análisis gráfico de la pregunta 29.....	173
83.	Respuestas de los evaluados en la pregunta 30 .....	175

## TABLAS

I.	Descripción de las preguntas para evaluados .....	52
II.	Descripción de las preguntas para evaluadores.....	65
III.	Análisis numérico de la pregunta 1.....	82
IV.	Análisis numérico de la pregunta 2.....	83
V.	Análisis numérico de la pregunta 3.....	85
VI.	Análisis numérico de la pregunta 4.....	86
VII.	Análisis numérico de la pregunta 1.....	88
VIII.	Análisis numérico de la pregunta 2.....	89
IX.	Análisis numérico de la pregunta 3.....	91
X.	Análisis numérico de la pregunta 4.....	92
XI.	Análisis numérico de la pregunta 5.....	94
XII.	Análisis numérico de la pregunta 6.....	95
XIII.	Análisis numérico de la pregunta 7.....	97
XIV.	Análisis numérico de la pregunta 8.....	98
XV.	Análisis numérico de la pregunta 9.....	100
XVI.	Análisis numérico de la pregunta 10.....	101
XVII.	Análisis numérico de la pregunta 11.....	103
XVIII.	Análisis numérico de la pregunta 12.....	104
XIX.	Análisis numérico de la pregunta 13.....	106
XX.	Análisis numérico de la pregunta 14.....	107
XXI.	Análisis numérico de la pregunta 15.....	109
XXII.	Análisis numérico de la pregunta 1.....	110
XXIII.	Análisis numérico de la pregunta 2.....	112

XXIV.	Análisis numérico de la pregunta 3 .....	113
XXV.	Análisis numérico de la pregunta 4 .....	115
XXVI.	Análisis numérico de la pregunta 5 .....	116
XXVII.	Análisis numérico de la pregunta 6 .....	118
XXVIII.	Análisis numérico de la pregunta 7 .....	119
XXIX.	Análisis numérico de la pregunta 8 .....	121
XXX.	Análisis numérico de la pregunta 9 .....	122
XXXI.	Análisis numérico de la pregunta 10 .....	124
XXXII.	Análisis numérico de la pregunta 11 .....	125
XXXIII.	Análisis numérico de la pregunta 12 .....	127
XXXIV.	Análisis numérico de la pregunta 13 .....	128
XXXV.	Análisis numérico de la pregunta 14 .....	130
XXXVI.	Análisis numérico de la pregunta 1 .....	133
XXXVII.	Análisis numérico de la pregunta 2 .....	134
XXXVIII.	Análisis numérico de la pregunta 3 .....	136
XXXIX.	Análisis numérico de la pregunta 4 .....	137
XL.	Análisis numérico de la pregunta 5 .....	139
XLI.	Análisis numérico de la pregunta 6 .....	140
XLII.	Análisis numérico de la pregunta 7 .....	141
XLIII.	Análisis numérico de la pregunta 8 .....	143
XLIV.	Análisis numérico de la pregunta 9 .....	144
XLV.	Análisis numérico de la pregunta 10 .....	146
XLVI.	Análisis numérico de la pregunta 11 .....	147
XLVII.	Análisis numérico de la pregunta 12 .....	148
XLVIII.	Análisis numérico de la pregunta 13 .....	150
XLIX.	Análisis numérico de la pregunta 14 .....	151
L.	Análisis numérico de la pregunta 15 .....	153
LI.	Análisis numérico de la pregunta 16 .....	154
LII.	Análisis numérico de la pregunta 17 .....	156

LIII.	Análisis numérico de la pregunta 18.....	157
LIV.	Análisis numérico de la pregunta 19.....	159
LV.	Análisis numérico de la pregunta 20.....	160
LVI.	Análisis numérico de la pregunta 21.....	162
LVII.	Análisis numérico de la pregunta 22.....	163
LVIII.	Análisis numérico de la pregunta 23.....	165
LIX.	Análisis numérico de la pregunta 24.....	166
LX.	Análisis numérico de la pregunta 25.....	168
LXI.	Análisis numérico de la pregunta 26.....	169
LXII.	Análisis numérico de la pregunta 27.....	171
LXIII.	Análisis numérico de la pregunta 28.....	172
LXIV.	Análisis numérico de la pregunta 29.....	174
LXV.	Preguntas para identificar al evaluado .....	179
LXVI.	Preguntas para evaluar al trabajador .....	180
LXVII.	Calificación de la evaluación de desempeño.....	192

## LISTA DE SÍMBOLOS

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>
°	<b>Grados</b>
<b>MM</b>	<b>Millones</b>
<b>%</b>	<b>Porcentaje</b>



## GLOSARIO

<b>Desempeño</b>	Grado de desenvolvura que una entidad cualquiera tiene con respecto a un fin esperado. Así, por ejemplo, un trabajador puede tener buen o mal desempeño en función de su laboriosidad, una empresa puede tener buen o mal desempeño según la calidad de servicios que brinda en función de sus costos, una máquina tendrá un nivel de desempeño según los resultados obtenidos para lo que fue creada, un Estado tendrá un desempeño determinado según la concreción de las políticas que haya establecido quien esté en el gobierno, entre otros.
<b>Evaluación</b>	Acción sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas.
<b>Evaluación conjunta</b>	Acción en que el evaluador tipo superior jerárquico con la participación del evaluado, realiza la evaluación del desempeño, retroalimentando en ese momento al evaluado sobre las áreas de fortaleza y oportunidad de mejora en el desempeño de sus funciones.

<b>Inconformidad</b>	Recurso que permite al empleado, solicitar una revisión de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, por no estar de acuerdo con estos.
<b>Instrumento de evaluación del desempeño</b>	Formato de registro de información que posee características propias. Sirve para recoger la información que se requiere en función de las características del aprendizaje que se pretende evaluar y de las condiciones en que habrá de aplicarse.
<b>Metas específicas</b>	Metas individuales para un período de desempeño, con base a las funciones del perfil de puesto y planes estratégicos, fijadas conjuntamente entre superior jerárquico y trabajador, que constituyen un indicador a evaluar en el período de evaluación siguiente. Las mismas deben ser medibles, alcanzables y claras.
<b>Propósito de evaluación</b>	Obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones y disposiciones que busquen mejorar e incrementar el desempeño humano en las organizaciones.
<b>Rendimiento</b>	En un sentido amplio, se refiere al producto o la utilidad que rinde o da una persona o cosa.



<b>Retroalimentar</b>	Acción de informar al empleado sobre sus resultados de desempeño, mediante una entrevista, en la cual se argumenta la calificación asignada.
<b>Sarbanes Oxley</b>	Es una ley que nace en Estados Unidos con la finalidad de evitar fraudes y riesgo de bancarrota, protegiendo al inversor.
<b>Sistema de evaluación de desempeño</b>	Instrumento que permite someter los elementos y las asignaciones presupuestarias de las categorías programáticas, a un proceso integral de medición, monitoreo y evaluación.
<b>Tecnología de la información</b>	Aplicación de ordenadores y equipos de telecomunicación para almacenar, recuperar, transmitir y manipular datos, con frecuencia utilizado en el contexto de los negocios u otras empresas.
<b>TI</b>	Tecnología de la información.



## RESUMEN

El objetivo de este trabajo de graduación es proveer al ingeniero en sistemas y público en general, información necesaria para ayudarlo a comprender temas como: la evolución de las evaluaciones de desempeño, los beneficios y ventajas para el evaluado y la organización, los elementos que debe contemplar, los métodos que actualmente existen y las etapas del proceso.

Se muestra un acercamiento a las evaluaciones de desempeño que dos empresas, ambas con prestigio a nivel nacional e internacional, están realizando actualmente a sus trabajadores. Estos son dos ejemplos sobre los alcances que puede tener dicho proceso.

Se realizaron encuestas a evaluados y evaluadores con el fin de obtener retroalimentación de las personas que han tenido la experiencia de ser evaluados o ser evaluadores, y así considerar sus opiniones sobre los temas que deberían o no ser evaluados durante un proceso.

Con toda la información obtenida de la investigación y del trabajo de campo, se presenta un modelo de evaluación propuesto que se adapta a las necesidades y funciones de un equipo de TI, aunque puede ser utilizado en otras áreas profesionales.



## **OBJETIVOS**

### **General**

Identificar un modelo de evaluación adecuado a las funciones de los miembros del equipo de TI.

### **Específicos**

1. Identificar los conceptos generales relacionados a las evaluaciones de desempeño del personal en una empresa.
2. Identificar las complejidades que ofrece la evaluación del personal de TI basado en sus funciones.
3. Analizar los medios de evaluación de personal de TI que utilizan 2 empresas diferentes que actualmente tienen operaciones en Guatemala.
4. Identificar cómo los trabajadores de TI perciben las evaluaciones de rendimiento de las que son objeto.
5. Identificar cómo los trabajadores de TI creen que deberían ser las evaluaciones de rendimiento de las que son objeto.
6. Identificar cómo los jefes/encargados de las áreas de TI piensan que podrían ser abordados los temas de las evaluaciones de rendimiento de personal.



## INTRODUCCIÓN

“La evaluación del desempeño es la piedra angular de los sistemas de gestión de las personas que brinda tanto un beneficio para la organización como para los colaboradores”.

*Pilar Quinteros Marquina, gerente de Recursos Humanos de Merck  
Sharo&Dohme Perú*

La competitividad a nivel mundial es una verdad irrefutable y, sin ir tan lejos, la competitividad por un trabajo en Guatemala es feroz, tanto por conseguirlo como por mantenerlo. Cada día se observa cómo los trabajadores del país son sometidos a diversas pruebas para obtener un trabajo y como ya se dijo antes, para mantenerlo.

Las empresas han realizado esfuerzos para optimizar la productividad de sus trabajadores, y para ello han implementado una serie de pruebas que periódicamente realizan para identificar a los trabajadores que están rindiendo más o menos de lo esperado al momento de su contratación. Los ingenieros en sistemas no son la excepción, cada cierto tiempo se enfrentan a una sesión con jefes en la que se les informa que han sido evaluados por el trabajo del último periodo, para determinar si están rindiendo lo esperado.

Con estas evaluaciones, las empresas estarán en capacidad de tomar decisiones importantes en relación a su negocio. Decisiones tales como: contratar más personal, cambios de área, despidos de personal, entre otros; son tomadas con base en estas evaluaciones.

Lamentablemente, estas pruebas no siempre reflejan adecuadamente el trabajo de una persona. Los ingenieros en sistemas son evaluados por personal de Recursos Humanos que no siempre entienden las sutilezas del trabajo específico de esos profesionales o bien por nuestros jefes (también ingenieros en sistemas usualmente), que no tienen ninguna capacitación sobre cómo evaluar el rendimiento de un trabajador.

El presente trabajo de graduación está orientado a ofrecer una ayuda a estas personas, quienes se ven en la ardua labor de evaluar el trabajo y productividad de los equipos de TI, cuyo trabajo tan complejo, muchas veces no es sencillo de evidenciar.



# **1. CONCEPTOS BÁSICOS SOBRE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

## **1.1. Evolución del concepto de evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño de un trabajador surgió de la necesidad que tenían los propietarios de fábricas, jefes de instituciones, empresas o cualquier persona que tuviera a su cargo algún colaborador de llevar un control y reportar sobre la calidad y cantidad de trabajo que determinado colaborador o trabajador lograba alcanzar en las tareas que, específicamente, le eran asignadas con base en sus funciones, así como en su comportamiento e interacción con los demás trabajadores.

La evaluación de desempeño de un trabajador está directamente vinculada al área de Recursos Humanos que, al igual que el modelo de recursos humanos, también ha evolucionado, al punto en que actualmente se encuentran disponibles modelos de evaluaciones de cuarta generación.

La evaluación de cuarta generación o también llamada Responsiva-Constructivista es un modelo cualitativo que proporciona una opción para que los grupos comunales o institucionales puedan evaluar la ejecución de programas y proyectos. Este modelo es importante para lograr que las evaluaciones se realicen de forma participativa y permita la evaluación de los procesos y no solo de los resultados.

Evaluación de desempeño según algunos autores:

Byars & Rue en su libro *Gestión de recursos humanos*, página 583, menciona que la evaluación de desempeño es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora.

En el libro *Evaluación del desempeño*, páginas de la 297 a la 339, Chiavenato explica que es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la evaluación del desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Harper & Lynch en su ensayo sobre evaluación de desempeño [1992], plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza con base en los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

Así pues, la evaluación de desempeño es un proceso por medio del cual una organización puede medir de manera objetiva el aporte de un trabajador. Por medio del uso de algunas herramientas y técnicas, el jefe puede determinar qué tan positiva o negativa es la intervención del trabajador en determinada tarea. Como parte de las tareas vinculadas a la evaluación de desempeño se encuentra la retroalimentación que el trabajador debe recibir, sobre la manera en la que realiza sus actividades y su interrelación con el ambiente de trabajo.

## **1.2. Razones para evaluar el desempeño**

La evaluación de desempeño no es un procedimiento de beneficio unilateral, es decir, es un proceso del cual todos los involucrados obtienen beneficios derivados de los resultados.

Por esta razón, al realizar una evaluación de desempeño no solo se busca evidenciar la calidad y cantidad de trabajo que realiza un empleado o colaborador en relación a la posición que desempeña en la empresa, sino también se busca que los empleadores puedan determinar las posibles causas del rendimiento del trabajador, así como mejorar procesos y procedimientos ligados a dicho rendimiento.

A continuación se describen los beneficios identificados para cada actor.

### **1.2.1. Beneficios para el trabajador**

- Mira con claridad el desempeño y comportamiento en los que la empresa tiene mayor interés.
- Observa con claridad la imagen que su jefe tiene de él.
- Observa con claridad las fortalezas y debilidades que los demás, especialmente su jefe, identifica en él.
- Reconoce las acciones que debe tomar para obtener la medida de desempeño que la empresa espera. Al realizar una autoevaluación es capaz de mejorar de manera integral como trabajador.
- Reconoce las acciones que la empresa está dispuesta a realizar para ayudarlo a mejorar su desempeño.

- Reconoce lo importante que para la empresa es el trabajo en equipo y se esfuerza por lograr una buena relación con su ambiente y compañeros. Se esfuerza por incentivar a sus compañeros a alcanzar las metas de la empresa y las propias de cada individuo.
- Reconoce claramente su lugar en la empresa, entiende y respeta las razones por las que sus compañeros ocupan ciertas posiciones y obtienen beneficios vinculados al desempeño.
- Reconoce la importancia de las capacitaciones y obtiene el máximo beneficio de las mismas.
- Está consciente de los pasos que debe dar para obtener una promoción.
- Está consciente de las situaciones que contribuyeron a obtener un resultado negativo y de las vías que se le ofrecen para mejorar.

### **1.2.2. Beneficios para el jefe o encargado**

- Identifica los medios por los cuales cada miembro de su equipo es capaz de mejorar su desempeño y comportamiento, para adecuarse correctamente a los intereses de la empresa a corto y largo plazo.
- Mejora los medios de comunicación con sus subordinados en pro de un mejor ambiente de trabajo, libre de malos entendidos y que los trabajadores comprendan que las evaluaciones de desempeño no son una herramienta coercitiva, sino que tiene el propósito de beneficiar a ambas partes.
- Identifica y conoce a profundidad los perfiles de cada trabajador a su cargo para asignarles las tareas en las que se podrán desenvolver mejor tanto de forma individual como colectiva con el resto de los miembros del equipo y así obtener el máximo beneficio para la empresa. De la misma manera que detecta errores en el diseño de puestos y perfiles.

- Identifica mejoras en los procesos de selección de personal.
- Identifica la necesidad de más personal.
- Identifica la necesidad de capacitar periódicamente a su equipo.

### **1.2.3. Beneficios para la empresa**

- Está consciente del capital humano que posee y de los aportes que todos y cada uno de los trabajadores de la empresa brinda a la empresa.
- Identifica de forma clara la necesidad de inversión en capacitaciones.
- Identifica el potencial de cada individuo para promociones de puesto, transferencias y aumentos de salarios.
- Identifica al personal que no ha demostrado interés por cumplir las metas asignadas y realizar despidos por resultados deficientes y reducciones de personal.
- Mejora o corrige los perfiles que definen las contrataciones que realiza.
- Mejora su índice de ganancias al tener un equipo motivado.
- Brinda a todos sus trabajadores las mismas oportunidades de crecimiento y mejora.
- Implementa nuevas políticas de compensación.

En la figura 1 se observa, a razón de resumen, varios de los beneficios generales que se pueden obtener luego del proceso de evaluación de desempeño en una empresa.

Figura 1. **Beneficios de la evaluación de desempeño**



Fuente: KOIWE. Recursos Humanos. *Beneficios de la evaluación de desempeño*.  
[http://www.koiwerrhh.com.ar/servicios/evaluacion\\_desempeno.shtml](http://www.koiwerrhh.com.ar/servicios/evaluacion_desempeno.shtml). Consulta: 8 de octubre de 2014.

### 1.3. **Consecuencias de no realizar evaluación de desempeño**

Es evidente que el proceso de evaluación de desempeño del personal implica costos, lo que para algunos empresarios podrían ser un gasto y no una inversión. El tiempo de diseño de las evaluaciones de desempeño, el tiempo que tomará realizar la entrevista individual para todos y cada uno de los empleados, el papel de impresión, si acaso la evaluación así lo requiere, etcétera, son factores que posiblemente desanimen a los empresarios para realizar las evaluaciones, sin embargo, ya se ha hablado sobre las razones para realizarlas.

A continuación, se listan una serie de consecuencias que una empresa puede sufrir al desestimar la importancia de la evaluación de desempeño a su personal:

- Se dificulta la capacidad de los jefes de monitorear si un trabajador está o no cumpliendo con los objetivos asignados.
- No existe un modo, o al menos es más complejo e incierto, de evidenciar la mejora en las actividades del trabajador.
- Los motivos para proporcionar estímulos de cualquier índole y promociones de puestos pueden ser poco claros.
- Las metas de mejora continua para un trabajador no existirían, lo que desencadenaría en falta de motivación personal, disminución de la producción al encontrarse, el trabajador, en una zona de confort sin nuevas metas.
- Las evaluaciones de desempeño de personal ofrecen a los trabajadores de la empresa, el mensaje de ser valorados por el trabajo que desempeñan y cómo lo desempeñan, al no ser realizadas, los trabajadores podrían pensar que no todos son vistos bajo los mismos estándares, contribuyendo esto a un pobre clima laboral.
- La empresa no facilita formas de retroalimentación sobre el buen o mal desempeño de un trabajador, por lo que no brinda la oportunidad de mejora.
- No se establece una sana vía de comunicación entre jefe y trabajador, por lo que puede ser complicado el evidenciar que se espera de cada uno.

#### **1.4. Ventajas de la evaluación de desempeño**

La realización de evaluaciones de desempeño ofrece las siguientes ventajas a las empresas que las realizan:

- Logra que un trabajador mejore en su desempeño debido a las observaciones que obtiene en relación a su labor.
- Compensar al trabajador con una mejora de salario.
- Determina si el trabajador está ubicado en el puesto de trabajo adecuado a sus competencias y decidir si debe ser promovida de puesto o transferida a un puesto en el que puedan ser mejor utilizadas las características que posee.
- Determina la necesidad de capacitación que puede tener un trabajador. El jefe puede fácilmente identificar que el trabajador es bueno, pero que no ha sido capacitado en un área determinada de interés para la empresa y tomar la decisión de inversión en cursos de capacitación.
- El personal a cargo del diseño de los perfiles de cada puesto pueden identificar mejoras, cambios o agregaciones a los perfiles existentes. De esta manera podrán asegurarse que las siguientes contrataciones, definidas por el perfil mejorado, serán más acertadas.

### **1.5. Elementos de la evaluación de desempeño**

Entre los elementos importantes de una evaluación de desempeño se encuentran:

- Estándares de desempeño: parámetros que permiten medir el desempeño de una manera objetiva. Estos deben estar basados en el análisis del perfil, las funciones del puesto específicas del trabajador y las tareas que realiza. El analista o encargado del diseño de las evaluaciones deberá basarse en estos aspectos para seleccionar los elementos esenciales que han de ser evaluados para cada caso. Si toda esta información no estuviere disponible, el analista podrá desarrollar la evaluación luego de discutir los



pormenores del puesto a evaluar con el jefe directo de la persona que ocupa dicho puesto.

- Mediciones de desempeño: consiste en los sistemas de calificación de cada labor los cuales pueden radicar en habilidad, rapidez, eficiencia, entre otros.

Las mediciones pueden dividirse en objetivas y subjetivas, dependiendo el aspecto que se medirá.

- Mediciones objetivas: este tipo de medición puede ser aplicada o verificada por cualquier persona. Generalmente se trata de aspectos de índole cuantitativa, por lo que la persona que evalúe no necesariamente debe estar relacionada al trabajo del individuo evaluado. Aspectos tales como: unidades producidas, número de defectos, uso de recursos materiales y cualquier otro aspecto al que pueda dársele un valor numérico es parte de este tipo de medición.
- Mediciones subjetivas: este tipo de medición no es verificable, no está a simple vista entre los datos de productividad del trabajador, por lo que debe ser aplicada por la persona que está relacionada al trabajador de forma que pueda apreciar ciertos aspectos del trabajador que no serán evidentes para alguien más. El compromiso, el trabajo en equipo, el deseo de mejora, entre otros, son aspectos que forman parte de este tipo de mediciones.
- Elementos subjetivos del calificador: ofrecen una complejidad mayor debido a que dependen del punto de vista del evaluador, que podría estar velado por alguna situación o condición. Podría ser complejo para un

evaluador conservar un alto grado de objetividad, imparcialidad y ecuanimidad ante todas las personas del equipo. El éxito de un proceso de evaluación, dependerá de la imparcialidad del evaluador, en busca de resultados que reflejen la realidad del desempeño de cada trabajador, con la garantía de que, para la evaluación se han tomado en cuenta, únicamente, los aspectos laborales de cada miembro de los equipos evaluados.

William B. Werther y Keith Davis, autores del libro *“Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas”* señalan muy atinadamente, esta situación indicando que: “Cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones personales sobre el evaluado interfieren en su juicio pueden introducirse elementos que distorsionan todo el proceso posterior”.

En otras palabras, son ideas que desarrolla un evaluador que no tienen una base real o medible y que pueden ser favorables o desfavorables al empleado.

Estos son algunos aspectos en los que el evaluador debería mantenerse imparcial:

- Prejuicios personales: la opinión personal del evaluador respecto al evaluado puede provocar un resultado incorrecto.
- Efecto de acontecimientos recientes: cualquier acción positiva o negativa que el evaluado haya realizado en las fechas cercanas a la fecha de evaluación, serán recordadas con mayor facilidad por el evaluador, lo que podrá influir de forma negativa o positiva en el resultado de la evaluación.

También se ha encontrado un patrón de conducta entre los evaluados y es que al encontrarse cerca de las fechas de los procesos de evaluación de desempeño, presentan un patrón de conducta impecable, al igual que sus tareas son completadas con mayor precisión, intentando con esto que la impresión que el evaluador tenga presente es la más reciente y manipular de esta forma sus resultados, obteniendo una mejor nota de la que en promedio debería obtener. Se recomienda tener una bitácora de las acciones negativas y positivas del evaluado para que al momento de la evaluación, todas puedan ser consideradas.

- Tendencia a la medición central: es una acción común entre las personas encargadas de un proceso de evaluación, la negación a poner notas muy altas o muy bajas, por lo que se hace evidente una tendencia a poner las mismas notas centrales a casi todos los trabajadores.
- Efecto halo o aureola: esta acción está muy ligada a la de “Prejuicios personales”, que es cuando un evaluador da una calificación con base en la simpatía o antipatía que le produce el evaluado. Evidentemente, esta acción no dará los resultados correctos en la evaluación debido a que en realidad no está siendo medido el trabajo del evaluado sino el grado de simpatía que el evaluador manifiesta por él. De esta manera, si el desempeño del empleado es bajo pero su relación con el evaluador es buena, los resultados de su evaluación podrían no ser fieles a la realidad.
- Interferencia de razones subconscientes (permisividad o inflexibilidad): algunos evaluadores podrían ser, inconscientemente, movidos por el deseo de agradar al equipo y ganar simpatía al poner mejores calificaciones de las merecidas. Por el contrario, podrían haber quienes

deseen ganar respeto o fama de implacables y poner peores notas de las merecidas.

- Elementos culturales y políticos: es innegable que existen personas que piensan que su cultura o tendencias políticas son las mejores y que las demás personas, al no compartirlas, son de menor nivel que ellos mismos. Cuando este es el pensamiento de un evaluador, los resultados del proceso de evaluación podrían no ser correctos o estar distorsionados, tanto para las personas que comparten su pensamiento, como para las que no.

Elementos susceptibles de evaluación: entre los principales aspectos subjetivos a ser evaluados se encuentran:

- Comportamiento
- Rendimiento
- Resultados
- Capacidad
- Experiencia
- Personalidad
- Responsabilidad por la evaluación de desempeño

#### **1.5.1. Responsabilidad por el proceso de evaluación de desempeño**

A continuación se describen los personajes y responsabilidades para el proceso de evaluación de desempeño. En la figura 2 se observa la jerarquía de los roles involucrados.

Figura 2. **Responsabilidad por el proceso de evaluación**



Fuente: elaboración propia.

- Dirección: es quién está a cargo de aprobar y validar además de promover la implantación de los procesos de evaluación del desempeño para todos los trabajadores de la empresa.
- Recursos Humanos: personal a cargo de diseñar y supervisar de forma técnica el proceso de evaluación además de planificar las fechas de ejecución.
- Supervisor: basado en el proceso diseñado por Recursos Humanos, esta persona está a cargo de garantizar que se ejecute el proceso en el tiempo y la forma determinados. Es la persona encargada de intervenir en cualquier desacuerdo entre evaluador y evaluado con el fin de lograr el mayor beneficio para ambas partes.
- Evaluador: esta persona deberá ser capaz de observar, registrar, valorar e informar sobre el desempeño, potencial y necesidades de formación del evaluado.

- **Evaluado:** esta persona es el objetivo principal de la evaluación. Conjuntamente con el evaluador, deberá utilizar la evaluación de desempeño como una oportunidad de crecimiento y mejora continua.

Si bien es cierto, que los roles para este proceso están claramente definidos, también es cierto que no se excluyen entre sí, ya que la colaboración entre ellos es fundamental para obtener una evaluación adecuada. Una de las colaboraciones más importantes es la de Recursos Humanos y el evaluador o jefe inmediato. Es importante que estos dos roles trabajen en conjunto para lograr una evaluación de desempeño que contemple aspectos de interés general, como es el objetivo de Recursos Humanos, así como los aspectos de interés específicos a las funciones del evaluado que es el objetivo del jefe inmediato

Es responsabilidad de todos los involucrados obtener el más grande beneficio del proceso de evaluación, ya que su fin primordial es lograr que tanto la empresa como el trabajador obtengan un crecimiento integral. Sin embargo, es importante notar que para el evaluado puede ser motivo de preocupación el ser sometido a un proceso de evaluación, ya que la mayoría lo ve como un proceso en el que solamente se buscarán culpables de las fallas que existan y deducir responsabilidades. Las autoridades de las empresas deben buscar la forma de que sus evaluados entiendan que un proceso de evaluación es una herramienta de gran utilidad para todos en la empresa, sin distinción de funciones o jerarquía.

## **1.6. Métodos de la evaluación de desempeño**

Han sido desarrollados diferentes métodos de evaluación que ofrecen ventajas y desventajas dependiendo de las características de la empresa que los

utiliza, los puestos evaluados, los objetivos del proceso de evaluación que la empresa tenga, entre otros.

Es importante que el personal a cargo del diseño de las evaluaciones de desempeño conozca las necesidades de la empresa y que entiendan que las metodologías de evaluación existentes no son restrictivas, en el sentido de que pueden ser adaptadas a cada necesidad y puesto. De un exitoso proceso de adecuación de la evaluación dependerá la veracidad de los resultados.

La correcta aplicación de estos métodos dotarán a la empresa de una gran cantidad de información, la cual será de vital importancia para las autoridades de la empresa al momento de tomar decisiones.

Los métodos de evaluación pueden dividirse de la siguiente manera:

- Basados en el desempeño del año pasado
- Basados en el desempeño a futuro

#### **1.6.1. Métodos de evaluación basados en el desempeño del año pasado**

Ventaja: al evaluar situaciones que ya han ocurrido es más sencillo cuantificar su éxito o fracaso.

Desventaja: no permite corregir inconvenientes. Al ser una evaluación de los eventos sucedidos no hay nada que este tipo de evaluación pueda hacer para remediar los resultados, solamente ofrecen la oportunidad de mejorar aspectos que se conocen como inapropiados.

Estos son los métodos de evaluación basados en el desempeño del año pasado más utilizados:

- Escalas de puntuación: consisten en una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del trabajador de una escala de bajo a alto.
- Listas de verificación: requiere que el evaluador asigne al evaluado una oración que describa el desempeño y características del mismo.
- Método de selección forzada: obliga al evaluador a seleccionar de una lista, la frase que mejor describa el desempeño del evaluado.
- Método de registro de acontecimientos notables: el evaluador lleva registro o bitácora de las actividades o acciones positivas o negativas que realiza el evaluado durante un periodo de evaluación.
- Escalas de calificación o clasificación conductual: existen programas que intentan examinar, por medio de parámetros, la conducta del evaluado durante el desempeño de sus labores.
- Método de verificación de campo: el evaluador y una persona calificada del Departamento de Recursos Humanos, trabajan en conjunto en la evaluación de desempeño que se aplicará al evaluado.



Enfoques de evaluación comparativa (evaluación en grupos): se basan en la comparación del trabajo desempeñado por el evaluado y el desempeño de sus compañeros trabajo.

Entre ellas están:

- Establecimiento de categorías: el evaluador clasifica a los evaluados de mejor a peor.
- Método de distribución obligatoria: el evaluador clasifica a los evaluados en diferentes categorías.
- Método de comparación contra el total (comparaciones pareadas): el evaluador compara al evaluado con todos los que están siendo evaluados en el mismo grupo.

#### **1.6.2. Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro**

Los métodos de evaluación con base en el futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Existen tres técnicas de evaluación a futuro que se consideran básicas:

- Autoevaluaciones: técnica utilizada con el objetivo de alentar el desarrollo del evaluado al permitirle la autocrítica y determinar sus propias fortalezas y deficiencias.

- Administración por objetivos: técnica que permite al evaluador y evaluado trabajar en conjunto para establecer, de común acuerdo, los objetivos de desempeño deseables y que sea posible su medición de manera objetiva.
- Administraciones psicológicas: técnica que consiste en que un psicólogo profesional, evalúe el potencial de un evaluado sin tomar en cuenta en desempeño anterior del mismo.
- Método de evaluación basado en retroalimentación: conocido como Retroalimentación 360. Consiste en solicitar información sobre el desempeño de un empleado a todas las personas que interactúan con él. Provee información totalmente balanceada y desde todos los puntos de vista.

### **1.7. Etapas de la evaluación de desempeño**

En la figura 3 se describen los principales pasos que se identificaron para el desarrollo de un proceso de evaluación de desempeño.

**Figura 3. Etapas de la evaluación de desempeño**

1. Definir objetivos.
2. A quién está dirigido; puede ser a técnicos, supervisores, administrativos.
3. Quién es el evaluador: puede ser un jefe de sector.
4. Quién revisará la evaluación: puede ser un gerente superior.
5. Periodicidad: si será de aplicación anual, semestral, entre otros.
6. Elección del método.
7. Socialización del proceso: deberá realizarse el debido proceso de publicidad y promoción sobre la evaluación de desempeño dando a conocer detalles como fechas, quién estará a cargo y objetivos.
8. Capacitación del evaluador: se le debe comunicar: objetivos, funcionamiento, técnica y el rol a desempeñar. Puede incluirse una actividad práctica para verificar que exista unicidad de criterio.
9. Puesta a punto del sistema: se debe realizar las últimas modificaciones de los factores, puntajes, distribución de puntajes, definición de criterios, a fin de que no existan inconvenientes.
10. Aplicación: se pone en funcionamiento el procedimiento.
11. Análisis: utilizando cualquier técnica que permita interpretar la información y tener noción de la capacidad y debilidades de los recursos humanos de la organización.
12. Utilización de los resultados.
13. Comunicación de resultados.

Fuente: elaboración propia.

### **1.8. Problemas durante el proceso de evaluación de desempeño**

Como cualquier otro proceso, el proceso de evaluación de desempeño puede llegar a presentar algún problema o inconveniente antes, durante o después de su ejecución, mismo que deberá ser corregido para obtener el mayor beneficio. A continuación se presenta una lista de algunos de los problemas más comunes que se pueden encontrar:

- Definición desigual de los criterios de desempeño para los evaluados.
- Si un evaluador no se basa exclusivamente en los méritos de cada evaluado, los resultados pueden no ser los adecuados a la situación real.
- Los evaluadores pueden no ver los beneficios que trae consigo el proceso y hacerlo sólo por cumplir con un requisito de la empresa, lo que derivaría en una pérdida de tiempo y esfuerzo al no aprovechar las oportunidades que una evaluación de desempeño logra.
- La evaluación de desempeño puede provocar algún tipo de fricción entre evaluador-evaluado si no se especifican claramente los objetivos de la evaluación. Habrá quienes tomen los resultados como una afrenta personal y no como una oportunidad de mejora.
- El evaluador puede o no, ser la persona adecuada para realizar las tareas de evaluación. El evaluador debe dar muestras de que es una persona imparcial y justa capaz de apartar cualquier relación personal de su evaluación.
- El evaluado puede ver el proceso de evaluación como una reprimenda u objeto de represión y crítica a su trabajo. Es responsabilidad de la empresa y del evaluador hacerle ver que, como resultado de la evaluación, lo único que se espera es tener la oportunidad de crecimiento integral.

### **1.9. Acercamiento a herramientas de evaluación de rendimiento**

Las siguientes herramientas se pueden considerar populares para la evaluación de desempeño y están disponibles para su uso.

### **1.9.1. SuccessFactors, a SAP Company**

El módulo de administración y gestión del desempeño de SuccessFactors transforma el proceso de evaluaciones de desempeño del personal en un trampolín hacia la mejora tangible de los resultados comerciales. Gracias a SuccessFactors, podrá identificar con mayor facilidad las contribuciones individuales de cada empleado. Todo esto con la precisión, la claridad y la objetividad que su empresa necesita. Por ende, contará con la herramienta ideal para decidir a quién quiere conservar, recompensar o seleccionar para oportunidades de desarrollo profesional.

Esté preparado para la presentación de documentos que avalen la toma de decisiones en caso de auditorías y, de ese modo, garantiza la legalidad de las evaluaciones, así como también el cumplimiento de la ley Sarbanes-Oxley de los Estados Unidos y de otras disposiciones específicas de la industria.

El paquete de aplicaciones de Ejecución de Negocios de SuccessFactors abarca los siguientes módulos integrados de la manera más exhaustiva:

- Administración del desempeño
- Administración de objetivos
- Compensaciones
- Capacitación y desarrollo
- Planes de sucesión
- Reclutamiento
- Evaluaciones 360 grados
- Learning
- Calibración

- Stack Ranker-competencias
- Central de empleados
- Perfil del empleado
- Análisis y reportes
- Aceleración del comercial

Si desea visitar el sitio para obtener más información sobre esta herramienta consulte su sitio web: <http://www.successfactors.com.mx/evaluacion-desempeno/>.

### **1.9.2. Halogen software, Strategic Talent Management**

Trabaja en conjunto para conducir el desempeño, ofreciendo una consistente y amigable interfaz de usuario. Halogen ofrece soluciones específicas para la industria direccionando un único requerimiento y retos en compañías de salud, servicios profesionales, manufactura, el sector público y más.

Halogen'sTalent Management Suite incluye aplicaciones para:

- Revisiones de desempeño
- Retroalimentación 360°
- Planificación y administración de compensación
- Administración del aprendizaje
- Reclutamiento
- Administración de la descripción del trabajo

Si desea visitar el sitio para obtener más información sobre esta herramienta consulte su sitio web: <http://www.halogensoftware.com/products/performance-management>.

### **1.9.3. Cornerstone, on demand Empowering People**

Contar con las personas adecuadas en las funciones adecuadas y en el momento adecuado significa elegir la tecnología adecuada. Cornerstone pretende que las soluciones de gestión de talentos estén basadas al 100 % en la nube y totalmente integradas, las empresas de todo el mundo saben que la inversión en sus trabajadores se rentabiliza por su negocio y sus resultados.

Cornerstone provee un rango de poderosas herramientas de gestión del desempeño que hacen revisiones de desempeño útiles para todos (recursos humanos, administradores y empleados). Automatiza revisiones de desempeño, incluye autoevaluaciones y retroalimentación 360. Los usuarios pueden fácilmente construir planes de desarrollo y seguimiento del progreso.

Entre las características más importantes están:

- 100 % orgánico.
- Soluciones enfocadas en la nube.
- Servicios de integración de datos y la web para tener acceso a los datos y mejorar, en lugar de sustituir, las plataformas que ya está utilizando. Estas plataformas incluyen sistemas financieros y de facturación, planificación empresarial, recursos humanos y almacenes de datos.
- Totalmente configurable para adaptarse a las necesidades específicas de la estrategia de talentos de su organización.

Si desea visitar el sitio para obtener más información sobre esta herramienta consulte su sitio web: <http://www.cornerstoneondemand.es>.



## **2. IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPLEJIDADES QUE OFRECE LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE TI BASADO EN SUS FUNCIONES**

### **2.1. Guía para evaluar al profesional de TI**

Evaluar a un profesional de los equipos de TI es una tarea compleja debido a las características de su trabajo. A continuación se muestra un listado con algunas de estas características representativas del trabajo diario de un profesional de TI, que pueden complicar su proceso de evaluación:

Figura 4. **Guía para evaluar al profesional de TI**

1. No trabajan por volumen o cantidad. No se puede evaluar a un trabajador de TI por el número de herramientas que desarrolla, el número de casos que resuelve o el tamaño del software o código que desarrolló.
2. La calidad de sus productos es, de hecho, una tarea más de sus procesos y puede ser ambigua en determinados momentos.
3. Debido a lo complicado de su trabajo puede ser difícil la separación de tareas, por lo que muchas veces realizan actividades que no le competen.
4. Los miembros de TI no deben ser evaluados por las tareas que están en su perfil de trabajo que, por temas de organización no realiza.

Continuación de la figura 4.

5. Los analistas de negocio no pueden ser evaluados basados en los requerimientos que toman de los clientes.
6. Los programadores no pueden ser evaluados por número de líneas programadas.
7. Los analistas de calidad no pueden ser evaluados por el número de defectos encontrados en un software.
8. Los implementadores no pueden ser evaluados por el número de programas que instalan.
9. Los miembros de infraestructura no pueden ser evaluados por el número de redes que instalan.
10. Los miembros del equipo de soporte no pueden ser evaluados por el número de casos que resuelven.
11. Las tareas asignadas no siempre toman el mismo tiempo para ser ejecutadas, por lo que no se puede calificar a un trabajador por lo rápido o despacio que termina dichas tareas.
12. No se puede calificar a un miembro de los equipos de TI por el número de tareas que resuelven, pues este número no depende de ellos, sino de los requerimientos de la empresa. Si los sistemas están estables y no hay necesidad de nuevos sistemas, los miembros de TI no tendrán muchas tareas y esto no depende de ellos.

Continuación de la figura 4.

13. Cuando el cliente o analista del negocio provee la información inexacta o equivocada sobre un sistema a un programador y este invierte tiempo en su desarrollo, el programador no debe ser evaluado por los recursos utilizados, ya que en ningún momento depende de él decidir que desarrolla o que no.
14. Cuando una nueva herramienta o actualización de un software sale al mercado, el miembro del equipo de TI no debe ser evaluado por no utilizarla, ya que por temas de licencias, permisos, compatibilidad, entre otros, no es su decisión hacer uso o no de las mismas.
15. Cuando el trabajo de un miembro del equipo de TI depende de la intervención de otras personas/entidades, no se puede evaluar al trabajador con el total de la responsabilidad sobre la tarea.
16. Las fechas para la finalización de un proyecto dependen de factores financieros, legales, logísticos, tecnológicos, etcetera. La mayoría de veces, los procesos del equipo de tecnología dependen de todos los demás para poder iniciar, si los demás se atrasan, el equipo de TI también lo hará, por lo que no se puede evaluar al equipo de TI por el retraso, ya que su retraso fue consecuencia del retraso de las demás áreas.
17. Cuando el gerente general pide algún cambio del sistema para determinada fecha, sin la asesoría de los especialistas en TI, no se puede evaluar al equipo de TI por no cumplir con dicha fecha, ya que ningún especialista fue consultado para ver si era factible el realizar el cambio en el tiempo determinado.

Fuente: elaboración propia.



### **3. ANÁLISIS DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO QUE DOS EMPRESAS ADMINISTRAN A SUS EQUIPOS DE TI**

En esta sección se muestra el análisis de los modelos utilizados por dos empresas que actualmente operan en Guatemala. Ambas poseen departamentos de TI y ejecutan evaluaciones de rendimiento a todos sus trabajadores como parte de sus procesos empresariales.

Por motivos de confidencialidad y seguridad, estas empresas serán llamadas “A” y “B” durante el desarrollo de este proyecto de tesis.

La empresa “A” es uno de los grupos financieros más grandes e importantes del país debido a la gran envergadura de sus operaciones y proyectos. Actualmente cobija empleo a más de cinco mil personas en todo el territorio guatemalteco. La evaluación de desempeño que han compartido para este análisis les es aplicada a todos los empleados que tienen en el país.

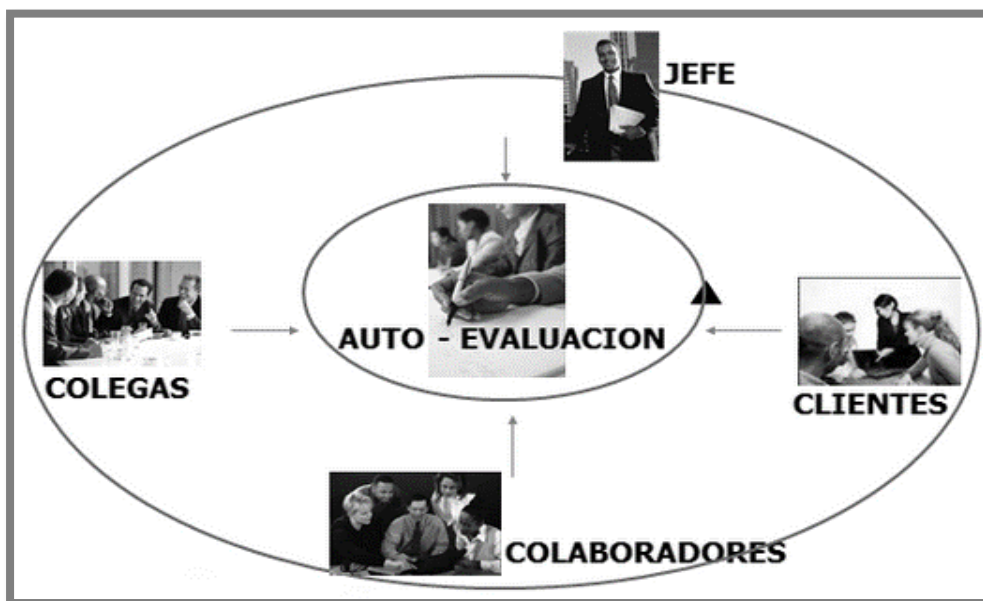
La empresa “B” es de carácter internacional, que produce, representa y distribuye contenidos de entretenimiento, documentales, deportes, cine y series con cobertura en los cinco continentes y con operaciones en Guatemala desde hace algunos años. Con veintisiete mil empleados a nivel mundial. Esta empresa obtiene ganancias que suman los dieciocho MM de dólares. La evaluación de desempeño que han compartido para este análisis les es aplicada a los empleados que tiene en el país.

### 3.1. Análisis del modelo de evaluación utilizado por la empresa “A”

La evaluación de desempeño 360°, o evaluación integral, día con día va ganando más usuarios entre las diferentes organizaciones debido a que los resultados proveen la opinión sobre el trabajo de alguien desde todos los puntos de vista, es decir, con los resultados de esta evaluación se obtiene la retroalimentación de otros empleados, clientes, proveedores, supervisores, subordinados, etcetera y de esta manera se obtiene una evaluación más certera del empleado.

En la figura 5 se muestran los personajes que pueden participar en una evaluación 360°.

Figura 5. Metodología de 360 grados



Fuente: Softtools. *Metodología de 360 grados*.

<http://www.softtools.com.ec/es/evaluaci%C3%B3n-360>. Consulta: 10 de octubre de 2014.

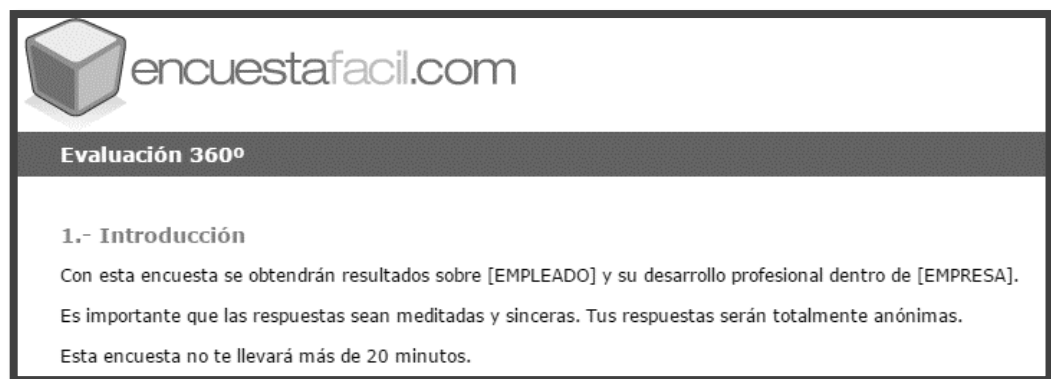
La empresa “A” está muy interesada en obtener retroalimentación de todas las personas que se involucran con un empleado y así poder mejorar su desempeño de forma integral por lo que decidieron utilizar la evaluación 360° para evaluar a sus empleados a partir del año 2014, ya que este método se adecua a sus necesidades.

Al decidir utilizar las evaluaciones 360° encontraron en internet la encuesta publicada en el sitio <http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?EID=77260MSJ=NO#Inicio> llamada evaluación 360° y por cuestiones de tiempo y optimización de recursos decidieron utilizarla en sus empleados.

### 3.1.1. Descripción de la encuesta

A continuación se describe el contenido de la encuesta.

Figura 6. Encabezado de la encuesta evaluación 360°



Fuente: [encuestafacil.com](http://www.encuestafacil.com). *Evaluación 360°*.

<http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?EID=77260&MSJ=NO#Inicio>.

Consulta: 10 de octubre de 2014.

En el encabezado, que se muestra en la figura 6, se ofrece la identificación de la persona que se estará evaluando y el nombre de la empresa, así como las instrucciones y el tiempo aproximado para completar las respuestas.

Figura 7. Sección 1 de la evaluación 360°

The image shows a screenshot of a web-based questionnaire. It contains four numbered questions, each with radio button options and a text input field for 'Otro' (Other) responses. A 'Siguiete->' button is located in the bottom right corner of the form area.

**1. Define tu relación con [EMPLEADO]:**

- Jefe
- Compañero
- Subordinado
- Cliente Interno
- Otro (Por favor especifica)

**2. ¿En qué trabajas?**

- Director
- Socio
- Jefe de equipo
- Administración
- Otro (Por favor especifica)

**3. ¿Con qué frecuencia te relacionas con [EMPLEADO]?**

- Diariamente
- Semanalmente
- Una o dos veces al mes
- Raramente
- No tengo relación con este empleado

**\*4. En conjunto, ¿como evaluarías el trabajo desempeñado por este empleado?**

- Excepcional
- Bueno
- Medio
- Insuficiente
- Muy Deficiente

Siguiete->

Fuente: encuestafacil.com. *Evaluación 360°*.

<http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?EID=77260&MSJ=NO#Inicio>.

Consulta: 10 de octubre de 2014.

En la sección 1 de la encuesta, que se muestra en la figura 7, se determina la relación que existe entre el evaluado y la persona que está



evaluando, por motivos de la confidencialidad las preguntas uno, dos y tres no son obligatorias de responder, ya que de ser respondidas podrían revelar la identidad del evaluador. La pregunta cuatro pide hacer referencia al trabajo en general del evaluado.

Figura 8. Sección 2 de la evaluación 360°

2.- Estrategia de empresa

5. Por favor, valora si estas de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre [EMPLEADO], orientadas en la estrategia de empresa.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
Sabe cuál es la misión y visión de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conoce los cambios que afectan a nuestra compañía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entiende como su trabajo contribuye al éxito de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emplea los recursos de forma responsable y prudente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fija objetivos claros y se cerciora de que sean realistas y competitivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Por favor, detalla brevemente alguna experiencia que avale lo que has dicho anteriormente:

Fuente: encuestafacil.com. *Evaluación 360°*.

<http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?EID=77260&PGND=2&MSJ=NO#Inicio>. Consulta: 10 de octubre de 2014.

En la sección 2 de la encuesta Estrategia de empresa, que se muestra en la figura 8, el objetivo es identificar cuán evidente es para el evaluador el compromiso y responsabilidad que el evaluado proyecta en relación a la empresa. Conocer los intereses de la organización, respetarlos y entender de qué forma su trabajo beneficia o perjudica a la organización, son características que se esperan de un empleado comprometido.

En esta sección se ofrece un espacio para que el evaluador detalle cualquier tipo de dato que apoye sus respuestas anteriores, o cualquier otra

situación que considere necesario poner en evidencia, ya sea positiva o negativa.

Figura 9. **Sección 3 de la evaluación 360°**

3.- Clientes

7. Por favor, valora si estas de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre [EMPLEADO], orientadas en los clientes.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
Gestiona los procesos de trabajo para adaptarse a lo que demanda el cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Busca y sugiere nuevas vías para superar las expectativas del cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encuentra nuevos caminos para dar al cliente soluciones creativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se empeña en conseguir entregar el trabajo antes de tiempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se asegura que su trabajo no tenga errores y que sea de una calidad superior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Por favor, detalla brevemente alguna experiencia que avale lo que has dicho anteriormente:

Fuente: encuestafacil.com. *Evaluación 360°*.

<http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?EID=77260&PGND=3&MSJ=NO#Inicio>. Consulta: 10 de octubre de 2014.

En la sección 3 la encuesta Clientes, que se muestra en la figura 9, se evalúan varios aspectos sobre la relación que el evaluado sostiene con el cliente. Capacidad de adaptación, proactividad, perseverancia, responsabilidad y excelencia son algunos de los aspectos que se evalúan. En la medida que los resultados de esta sección sean buenos, se verificará que se están satisfaciendo las expectativas del cliente en relación al producto que se le está entregando.

En esta sección se ofrece un espacio para que el evaluador detalle cualquier tipo de dato que apoye sus respuestas anteriores o cualquier otra situación que considere necesario poner en evidencia, ya sea positiva o negativa.

Figura 10. Sección 4 de la evaluación 360°

4.- Resultados

9. Por favor, valora si estas de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre [EMPLEADO], orientadas en los resultados.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
Consigue entregar su trabajo a tiempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se anticipa y supera los obstáculos antes de que se conviertan en crisis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se toma los resultados como una cosa personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifica y se centra en la clave para conseguir un trabajo impactante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actúa en consecuencia y a tiempo para corregir un trabajo insatisfactorio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Por favor, detalla brevemente alguna experiencia que avale lo que has dicho anteriormente:

Fuente: encuestafacil.com. *Evaluación 360°*.

<http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?EID=77260&PGND=4&MSJ=NO#Inicio>. Consulta: 10 de octubre de 2014.

En la sección 4 de la encuesta Resultados, que se muestra en la figura 10, se evalúan aspectos relacionados con los resultados del trabajo del evaluado. Cumplir con los tiempos ofrecidos, la manera en la que supera dificultades, si ve los resultados de su trabajo como logros personales y la manera en la que se recupera de sus errores o los de otros, son aspectos que revelarán la personalidad y profesionalismo con que el evaluado se desempeña en la empresa.

En esta sección se ofrece un espacio para que el evaluador detalle cualquier tipo de dato que apoye sus respuestas anteriores, o cualquier otra situación que considere necesario poner en evidencia, ya sea positiva o negativa.

Figura 11. Sección 5 de la evaluación 360°

5.- Liderazgo

11. Por favor, valora si estas de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre [EMPLEADO], orientadas en el liderazgo.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
Acepta su parte de responsabilidad si hay un problema, en vez de echarle la culpa a otros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mantiene su conducta de comportamiento, incluso estando bajo presión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Funciona correctamente en situaciones extremas, sin que le puedan la tensión ni los nervios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motiva a los miembros de su equipo para colaborar y ayudarse unos a otros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es un ejemplo perfecto del comportamiento que predica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Por favor, detalla brevemente alguna experiencia que avale lo que has dicho anteriormente:

Fuente: encuestafacil.com, *Evaluación 360°*.

<http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?EID=77260&PGND=5&MSJ=NO#Inicio>. Consulta: 10 de octubre de 2014.

En la sección 5 de esta encuesta Liderazgo, que se muestra en la figura 11, se evalúan las habilidades de líder que posee el evaluado. No es necesario que una persona tenga un puesto jerárquico alto para demostrar que es un líder, por lo que aptitudes, tales como: responsabilidad ante sus errores, manejo adecuado de estrés, trabajo en equipo y la consistencia entre las cosas que dice y las que hace, son de interés a la evaluación.

En esta sección se ofrece un espacio para que el evaluador detalle cualquier tipo de dato que apoye sus respuestas anteriores o cualquier otra situación que considere necesario poner en evidencia, ya sea positiva o negativa.

Figura 12. Sección 6 de la evaluación 360°

6.- Comunicación

13. Por favor, valora si estas de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre [EMPLEADO], orientadas en la comunicación.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
Sabe manejar los conflictos sin que nadie resulte perjudicado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pregunta por otros puntos de vista antes de tomar una decisión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No se ofende cuando alguien no está de acuerdo y comparte las mejores ideas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No interrumpe cuando otras personas hablan y presta especial atención	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se expresa con claridad a la hora de comunicar sus ideas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Por favor, detalla brevemente alguna experiencia que avale lo que has dicho anteriormente:

Fuente: encuestafacil.com. *Evaluación 360°*.

<http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?EID=77260&PGND=6&MSJ=NO#Inicio>. Consulta: 10 de octubre de 2014.

En la sección 6 de esta encuesta Comunicación, que se muestra en la figura 12, se evalúan aspectos sobre la forma en la que el evaluado se comunica con el resto de las personas que interactúan con él. La forma en la que resuelve y aclara conflictos, la manera en la que toma en cuenta opiniones y puntos de vista para establecer decisiones, la tolerancia que ofrece a las ideas diferentes, mejores o peores a las de él, el respeto hacia las demás personas y la facilidad con la que comunica sus ideas, son aspectos que deben evaluarse en esta sección.

En esta sección se ofrece un espacio para que el evaluador detalle cualquier tipo de dato que apoye sus respuestas anteriores o cualquier otra situación que considere necesario poner en evidencia, ya sea positiva o negativa.

Figura 13. Sección 7 de la evaluación 360°

7.- Iniciativa

15. Por favor, valora si estas de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre [EMPLEADO], orientadas en la iniciativa.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
Detecta asiduamente oportunidades de mejora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No teme adoptar nuevas ideas y propone cosas distintas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plantea retos en favor de nuevas e innovadas soluciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Busca nuevas mejoras tecnológicas para salvar obstáculos existentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Está dispuesto a experimentar y adoptar nuevas ideas, incluso si no son suyas propias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Por favor, detalla brevemente alguna experiencia que avale lo que has dicho anteriormente:

Fuente: encuestafacil.com. *Evaluación 360°*.

<http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?EID=77260&PGND=7&MSJ=NO#Inicio>. Consulta: 10 de octubre de 2014.

En la sección 7 de esta encuesta Iniciativa, que se muestra en la figura 13, se evalúan aspectos relacionados a la iniciativa que el evaluado demuestra en las diversas situaciones que enfrenta cada día. La manera en la que identifica las oportunidades para mejorar procesos y las propone, la facilidad con la que aprende nuevas tecnologías o plantea nuevos retos, son aspectos importantes que se toman en cuenta al evaluar la iniciativa de un empleado.

En esta sección se ofrece un espacio para que el evaluador detalle cualquier tipo de dato que apoye sus respuestas anteriores o cualquier otra situación que considere necesario poner en evidencia, ya sea positiva o negativa.

Figura 14. Sección 8 de la evaluación 360°

**8.- Planificación y Organización**

**17. Por favor, valora si estas de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre [EMPLEADO], orientadas en la planificación y organización.**

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
Prioriza sus tareas dejando los asuntos importantes primero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elimina el despilfarro y mejora la eficacia en cada aspecto del trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asigna tareas de modo que el trabajo esté justamente distribuido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No pierde el tiempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dirige su trabajo con precisión y buen ojo para los detalles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**18. Por favor, detalla brevemente alguna experiencia que avale lo que has dicho anteriormente:**

Fuente: encuestafacil.com. *Evaluación 360°*.

<http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?EID=77260&PGND=8&MSJ=NO#Inicio>. Consulta: 10 de octubre de 2014.

En la sección 8 de esta encuesta Planificación y organización, que se muestra en la figura 14, se evalúan aspectos sobre la manera en la que el empleado organiza y planifica su tiempo con la finalidad de cumplir con las labores que le son asignadas y lograr que la utilización de su tiempo sea lo más óptima posible. Si sabe priorizar sus tareas, si las distribuye de forma justa y si utiliza su tiempo en pro de la organización, son aspectos que dirán si un empleado está organizando y planificando de manera adecuada su trabajo.

En esta sección se ofrece un espacio para que el evaluador detalle cualquier tipo de dato que apoye sus respuestas anteriores o cualquier otra situación que considere necesario poner en evidencia, ya sea positiva o negativa.

Figura 15. Sección 9 de la evaluación 360°

9.- Toma de decisión

19. Por favor, valora si estas de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre [EMPLEADO], orientadas en la toma de decisiones.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
Asegura tener tiempo y recursos suficientes antes de plantearse un compromiso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiene la autoridad suficiente para tomar decisiones que afecten a su trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medita todas las opciones antes de tomar una decisión final	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toma decisiones y acciones correctoras que no afecten a los plazos de entrega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Involucra a su equipo en la toma de decisiones sobre qué, cuándo y dónde se debe hacer un trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Por favor, detalla brevemente alguna experiencia que avale lo que has dicho anteriormente:

Fuente: encuestafacil.com. *Evaluación 360°*.

<http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?EID=77260&PGND=9&MSJ=NO#Inicio>. Consulta: 10 de octubre de 2014.

En la sección 9 de esta encuesta Toma de decisión, que se muestra en la figura 15, se evalúan los aspectos relacionados a la capacidad que tiene el evaluado de tomar decisiones en los momentos en que se deben tomar. Considerando que no hay decisiones buenas o malas, deberá ser evaluado para que el trabajador tenga la capacidad de tomar la mejor decisión tomando en cuenta la mayor cantidad de información que posea en el momento de hacerlo. Para evaluar cómo el trabajador ha tomado las decisiones se debe saber si al hacerlo, considera aspectos, tales como: los recursos disponibles al tomar un compromiso, si demuestra autoridad, si considera toda la información a su alcance, procura tomar en cuenta la opinión de los demás involucrados u otros expertos que le puedan asesorar.

En esta sección se ofrece un espacio para que el evaluador detalle cualquier tipo de dato que apoye sus respuestas anteriores o cualquier otra



situación que considere necesario poner en evidencia, ya sea positiva o negativa.

Figura 16. Sección 10 de la evaluación 360°

10.- Habilidades personales

21. Por favor, valora si estas de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre [EMPLEADO], orientadas en las habilidades personales.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
Se puede confiar en el para que respete los intereses de otros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fomenta energía, entusiasmo y compromiso con los demás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sabe llevar las necesidades y sentimientos de los demás con confianza y respeto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Predica una relación cálida y amigable con los demás en vez de ser frío y distante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Por favor, detalla brevemente alguna experiencia que avale lo que has dicho anteriormente:

Fuente: encuestafacil.com. *Evaluación 360°*.

<http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?EID=77260&PGND=10&MSJ=NO#Inicio>. Consulta: 10 de octubre de 2014.

En la sección 10 de esta encuesta Habilidades personales, que se muestra en la figura 16, se evalúan aspectos del carácter y personalidad del evaluado y cómo se relaciona con las personas que comparten su entorno laboral. Aspectos relacionados al respeto, el compromiso y entusiasmo que trata de proyectar a los demás, la confianza que inspira, la amabilidad y calidez que demuestra su personalidad son importantes para la evaluación.

En esta sección se ofrece un espacio para que el evaluador detalle cualquier tipo de dato que apoye sus respuestas anteriores o cualquier otra situación que considere necesario poner en evidencia, ya sea positiva o negativa.

Figura 17. Sección 11 de la evaluación 360°

**11.- Conclusión**

**23. ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar con [EMPLEADO]?**

**24. Por favor, dinos si tienes algún comentario adicional sobre este empleado**

Fuente: encuestafacil.com. *Evaluación 360°*.

<http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?EID=77260&PGND=11&MSJ=NO#Inicio>. Consulta: 10 de octubre de 2014.

En la sección 11 de esta encuesta Conclusión, que se muestra en la figura 17, se presentan dos preguntas abiertas en las que el evaluado puede expresar cualquier opinión no contemplada en las preguntas anteriores y que el evaluado considera importantes de tomar en cuenta al momento de emitir su opinión.

### **3.1.2. Conclusión del análisis de la evaluación de desempeño utilizada por la empresa “A”**

Se puede evidenciar que la evaluación 360° utilizada en la empresa “A” para evaluar a sus empleados abarca una amplia variedad de aspectos que incluyen el desempeño en las actividades laborales, así como aspectos de la

personalidad y desenvolvimiento del trabajador en relación a las actividades de trabajo y a las personas que se involucran con él. Es importante notar que esta evaluación muestra los resultados obtenidos desde todos los puntos de vista del trabajo de un empleado, de esta manera los supervisores o jefes son capaces de identificar con claridad las oportunidades de mejora que el trabajador posee. Si existe un trabajador que es bien calificado en todos los aspectos por sus superiores, compañeros y subordinados, pero por parte del cliente obtiene una nota deficiente, el supervisor sabrá exactamente que dicho empleado necesita mejorar la forma en la que se desenvuelve con los clientes.

### **3.2. Análisis del modelo de evaluación utilizado por la empresa “B”**

En la empresa “B”, actualmente están utilizando un modelo de evaluación de desempeño que ha sido diseñado por dos profesionales, con el propósito de realizar las evaluaciones del personal a los miembros de sus respectivos equipos.

Ellos definieron los lineamientos de evaluación bajo una licencia pública GNU, por lo que la evaluación es pública y está disponible para quienes deseen aplicarla o mejorarla.

Developer Performance Appraisal es el nombre que recibe este modelo de evaluación y según sus autores “Tú no puedes mejorar algo que no puedes medir”. Por medio de su documento, ellos proponen un marco de trabajo para medir el desempeño de los desarrolladores en búsqueda de áreas de mejora, sabiendo que estas áreas de mejora pueden incluir desarrollo, administración o procesos.

Como parte de la propuesta de evaluación, los autores mencionan que según su plan, las evaluaciones en su empresa serán realizadas cada mes por el jefe inmediato de cada evaluado, para identificar de qué manera cada desarrollador está alcanzando sus metas en términos de calidad, restricciones de tiempo e innovación.

Si se llegara a identificar algún problema, se podrá observar una ruta de mejora para el desarrollador.

Como responsables de realizar este proceso, los autores proponen a todas las personas involucradas directamente al trabajo del evaluado.

### **3.2.1. Descripción de la evaluación**

Según el modelo que proponen los autores, un conjunto de métricas es definido en la figura 18.

Figura 18. Contenido de la evaluación de la empresa “A”

Metric	What Measures	What covers	What doesn't cover
Requirements Interpretation	Measures how the developer understands the requirements for a specific project or tasks, if the delivered outcome divert from the expected result.	Completeness. Precision (e.g. Facebook share was asked, twitter one was given)	Quality ( bad design, bugs)
Time estimations	Measures if the developer meets the time estimations given.	Exactitude (if he meets the estimate he proposes). Efficiency (if he can fulfill the task within time restrictions). Time spent on fixing bugs.	Delays caused by changes in requirements
Work Quality	Measures the quality of developer's deliverables. If the development has a reasonable quantity of bugs or if lacks from scalability	Bugs introduced or fixed. Efficiency (how he uses the existing tools to solve the problem) Code quality.	Edge case scenarios that requires a substantial additional development or unlikely happen)
Response times	Measures if the developer responds in a reasonable amount of time for the tasks assigned.	Time lapse between task assignment and task start. Time lapses between questions, clarifications. Expected availability.	Time spent on doing tasks.
Proactivity	Measures how the developer responds to missing or wrong defined requirements (aka. Uncertainty), his participation to find a solution or to suggest a better solution than the one provided.	Suggestions for better solutions. The capacity for handling missing information (e.g. telling the manager the missing info or proposing an alternative).	Interpretation of the defined requirements.

Fuente: TOLEDO, Javier; MAZARIEGOS, Ricardo. *Key Metrics, DEVELOPER PERFORMANCE APPRAISAL*. Página 3.

- Interpretación de requerimientos: en este aspecto se evalúa el grado de comprensión que el desarrollador ha tenido de los requerimientos que se le han proporcionado. Se tomará en cuenta si los resultados finales en realidad se adaptan a lo que les fue solicitado para su desarrollo. No es considerado el grado de calidad del trabajo, los errores de diseño, por ejemplo, no son considerados en este aspecto.

- Estimación de tiempos: en este aspecto se evalúa hasta qué punto el desarrollador logró cumplir con los tiempos que inicialmente propuso, ya que de tomar más o menos tiempo del que supuso podría impactar en el tiempo extra o en el de ocio que se tenga al final. Se tomará en cuenta la exactitud en los tiempos y la eficiencia con que el tiempo asignado es utilizado. No es considerado el tiempo que se tome para realizar cambios que no estaban en el diseño inicial de un producto, pues estos no dependen del desarrollador.
- Calidad del trabajo: en este aspecto se evalúa la calidad del trabajo que el desarrollador presenta, considerándose el número de errores en el código o en el desempeño del producto. Se tomarán en cuenta los errores introducidos o arreglados, así como la habilidad del desarrollador para utilizar las herramientas disponibles para identificar y resolver el error y la calidad del código. No son considerados los escenarios que requieren demasiado tiempo para desarrollar la solución o representan situaciones que difícilmente lleguen a suceder.
- Tiempos de respuesta: en este aspecto se evalúa el tiempo en el que el desarrollador responde a una tarea que le ha sido asignada. Se tomará en cuenta el tiempo que transcurra entre la asignación de la tarea y el inicio de la solución; tiempo transcurrido entre una pregunta y su respuesta. No se tomará en cuenta el tiempo invertido en dar seguimiento a cada tarea.
- Proactividad: en este aspecto se evalúa la manera en la que el desarrollador responde a los requerimientos que no están claros o están mal definidos; o cuando existe una parte del proceso que aún no está definida. Se pretende identificar hasta qué punto es capaz de involucrarse en el diseño o la aclaración del tema pendiente. Se tomará en cuenta si es

capaz de sugerir soluciones diferentes y más efectivas para un problema identificado; su capacidad para manejar información faltante proponiéndola o buscándola. No se tomará en cuenta la interpretación de requerimientos debido que, al no estar completa la información, el desarrollador puede darle una interpretación incorrecta que no significa directamente un error o falla en su trabajo.

El proceso de evaluación que proponen los autores, sugiere a los administradores que realicen anotaciones escritas siempre que un comportamiento inesperado bueno o malo sea identificado en un miembro del equipo. Recomiendan que estas anotaciones respondan a lo siguiente:

- La anotación deberá ser breve y evitar invertir tiempo en la evaluación del comportamiento o perder de vista el objetivo de la anotación. Es decir, anotar únicamente el comportamiento, ya luego se podrá dar el valor adecuado.
- La anotación deberá ser objetiva, utilizando lenguaje impersonal y considerando que dentro de algún tiempo deberá dar retroalimentación al respecto al miembro del equipo correspondiente.
- La anotación deberá ser consciente y aceptar si el problema fue causado por un error del administrador del equipo, en cualquier caso la anotación deberá tomarse para dar la retroalimentación a la persona adecuada.

Según las recomendaciones anteriores, algunos ejemplos de las anotaciones de comportamiento podrían ser los siguientes:

Correctos:

- Juan apoyó a Pedro para que este terminará a tiempo sus tareas.
- Luisa insultó a su equipo de trabajo al estar bajo estrés.
- Yo (el jefe del equipo) di la fecha equivocada de finalización del proyecto.

Incorrectos:

- Juan, con el mayor desinterés personal apoyó a Pedro para este terminará a tiempo sus tareas, ya que por venir tarde todos los días se atrasó.
- Luisa, de forma abusiva y prepotente, insultó a su equipo de trabajo al estar bajo estrés.
- El equipo equivocó la fecha de finalización del proyecto.

Para finalizar el mes y el ciclo de evaluación, a cada aspecto definido previamente y a las anotaciones que se realizaron durante todo el mes se le deberá asignar un valor de 0 a 3 siendo 0 el más bajo y 3 el más alto.

En la figura 19 se muestra el proceso de evaluación que proponen los autores.

Figura 19. **Proceso de evaluación de la empresa “A”**

Score	Meaning
0	The developer failed to meet the expectations, he needs a lot of improvement.
1	The developer meet some expectations but he needs improvement.
2	The developer meets the expectations
3	The developer surpasses the expectations, he is doing above average.

Fuente: TOLEDO, Javier; MAZARIEGOS, Ricardo, *Key Metrics. DEVELOPER PERFORMANCE APPRAISAL*. Página 5.



- 0 representa que el desarrollador ha fallado en cumplir las expectativas de su trabajo.
- 1 representa que el desarrollador ha cumplido con algunas de las expectativas de su trabajo.
- 2 representa que el desarrollador sí cumple con las expectativas de su trabajo.
- 3 representa que el desarrollador sobrepasa lo esperado en su trabajo.

### **3.2.2. Conclusión del análisis de la evaluación de desempeño utilizada por la empresa “B”**

La empresa “B” utiliza una evaluación mucho más breve que la empresa “A”. Esta evaluación es más general y, aunque abarca los aspectos sobre las actividades laborales (la evaluación hace énfasis en estos aspectos), y aspectos de la personalidad y desenvolvimiento del trabajador, estos son tratados de una forma más general, que ciertamente ofrecen una gran cantidad de información, pero no es tan ordenada y no está clasificada como en una evaluación 360°.



## 4. DESCRIPCIÓN DE ENCUESTAS

Para obtener la opinión sobre las evaluaciones de desempeño de las que han sido objeto los profesionales de TI, que actualmente se encuentran trabajando en alguna empresa se desarrollaron dos encuestas orientadas a diferentes personas:

- Encuesta para evaluados: obtiene la opinión sobre la evaluación de desempeño de todas las personas que son miembros de un equipo de TI y que son objeto de evaluación, es decir, que han sido o serán evaluados.
- Encuesta para evaluadores: obtiene la opinión sobre la evaluación de desempeño de todas las personas que han estado a cargo de algún proceso de evaluación, es decir, que han actuado como evaluadores para un equipo de TI, sin importar si son profesionales en TI o alguna otra profesión.

A continuación se describe cada una de las encuestas.

### 4.1. Encuesta dirigida a los evaluados

- Nombre de la encuesta: cuestionario sobre las evaluaciones de desempeño o respuestas del evaluado.
- Número de preguntas: 34 en total, divididas en 3 secciones:

- Introducción: son cuatro preguntas que tienen el propósito de identificar el rol del encuestado, y si ha sido o no objeto de una evaluación de desempeño en alguno de sus trabajos previos.
- ¿Cómo fueron las evaluaciones de desempeño? Esta sección contiene 15 preguntas que están disponibles solamente si el evaluado ha sido objeto de una evaluación de desempeño, y por lo tanto, puede dar una opinión sobre cómo han sido los procesos de evaluación que tuvo con anterioridad.
- ¿Cómo deberían ser las evaluaciones de desempeño? Esta sección contiene 15 preguntas que siempre están disponibles, ya que su objetivo es conocer las expectativas que un miembro de un equipo de TI tiene sobre un proceso de evaluación de desempeño.

#### 4.1.1. Descripción de las preguntas

A continuación se muestra una descripción de las preguntas de la encuesta realizada a los evaluados.

Tabla I. Descripción de las preguntas para evaluados

<b>Pregunta 1</b>	¿Cuál es su área de trabajo actualmente?
<b>Posibles respuestas</b>	Desarrollo Soporte QA Infraestructura

Continuación de la tabla I.

	Telecomunicaciones Análisis de negocio DBA Auditor de sistemas Otro
<b>Objetivo</b>	Clasificación del rol del evaluado en el equipo de TI.
<b>Pregunta 2</b>	¿En cuántas empresas ha laborado en el área de TI?
<b>Posibles respuestas</b>	1 2 3 Más de 3
<b>Objetivo</b>	Verificar la experiencia laboral del evaluado.
<b>Pregunta 3</b>	¿Ha sido usted objeto de una evaluación de desempeño en la(s) empresa(s) en que ha laborado en el área de TI?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Verificar la familiaridad del trabajador con el proceso de evaluación.
<b>Pregunta 4</b>	¿En cuántas de las empresas que ha laborado, ha sido objeto de una evaluación de desempeño?

Continuación de la tabla I.

<b>Posibles respuestas</b>	1 2 3 Más de 3 Ninguna
<b>Objetivo</b>	Verificar a cuántos procesos de evaluación ha sido sometido el evaluado.
<b>Sección 1: ¿Cómo fueron las evaluaciones de desempeño?</b>	
<b>(Esta sección se omite si el evaluado no ha sido objeto de una evaluación de desempeño.)</b>	
<b>Pregunta 1</b>	En la evaluación de desempeño, ¿fue evaluado apegado al perfil que definió su contratación?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Identificar si los temas en la evaluación están apegados a las funciones descritas en el perfil.
<b>Pregunta 2</b>	¿Podría decir si el trabajo que realiza en la empresa es específicamente el definido en su perfil de contratación y que no realiza actividades fuera de este?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No

Continuación de la tabla I.

<b>Objetivo</b>	Verificar si las funciones que el trabajador realiza son estrictamente las definidas por su perfil.
<b>Pregunta 3</b>	En la evaluación de desempeño, ¿fue evaluado según las actividades que en realidad realiza en la empresa?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Confirmar si los objetivos de evaluación están apegados a las funciones que el trabajador en verdad realiza para la empresa, aun cuando no están definidas en su perfil de contratación.
<b>Pregunta 4</b>	En la evaluación de desempeño, ¿fue evaluado según las interrelaciones con sus compañeros de trabajo?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Validar si en las evaluaciones han sido considerados temas como la interacción entre compañeros.
<b>Pregunta 5</b>	¿Fue la evaluación de desempeño personalizada a sus propias funciones y no era una evaluación genérica aplicada a todos por igual?
<b>Posibles</b>	Sí

Continuación de la tabla I.

<b>respuestas</b>	No
<b>Objetivo</b>	Identificar si el empleado cree que se le evalúa justamente por las funciones que le han sido asignadas, ni más, ni menos.
<b>Pregunta 6</b>	¿Usted tenía conocimiento sobre las áreas en las que sería evaluado?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Conocimiento del trabajador, sobre las áreas de su trabajo y desenvolvimiento que será evaluado.
<b>Pregunta 7</b>	¿Considera que el proceso de evaluación de desempeño le fue de ayuda para identificar las áreas sobresalientes y las deficientes al realizar su trabajo?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Validar si se tiene retroalimentación de la evaluación de desempeño.
<b>Pregunta 8</b>	¿Considera que el proceso de evaluación de desempeño le ayudó a revelar a sus superiores las objeciones que tiene en relación a su trabajo?



Continuación de la tabla I.

<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Identificar si el empleado ve como un medio de comunicación en dos direcciones la evaluación.
<b>Pregunta 9</b>	¿Considera que el proceso de evaluación de desempeño le brinda beneficios a usted mismo?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Validar si el trabajador logra identificar que la evaluación de desempeño brinda beneficios a la empresa y a él mismo.
<b>Pregunta 10</b>	¿Considera que el proceso de evaluación de desempeño brinda beneficios a la empresa?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Validar si el trabajador logra identificar que la evaluación de desempeño brinda beneficios a la empresa y a él mismo.
<b>Pregunta 11</b>	¿En su evaluación de desempeño fueron consideradas tareas que no están a su cargo, lo cual le restó puntos?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No

Continuación de la tabla I.

<b>Objetivo</b>	Validar si para el empleado la evaluación de desempeño es la adecuada a las funciones que realiza.
<b>Pregunta 12</b>	¿Considera que la evaluación de desempeño de la que fue objeto fue una herramienta útil para identificar oportunidades de capacitación?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Validar si el empleado logra identificar la oportunidad de capacitación que puede derivar de la evaluación.
<b>Pregunta 13</b>	¿En su evaluación de desempeño fueron omitidas tareas que realizó y que podrían haberle sumado puntos?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Validar, si para el empleado la evaluación de desempeño es la adecuada a las funciones que realiza.
<b>Pregunta 14</b>	¿Quién estuvo a cargo del diseño de la evaluación de desempeño en su empresa?
<b>Posibles respuestas</b>	Recursos Humanos. El jefe de TI, quien es especialista en TI. El jefe de TI, quien no es especialista en TI.

Continuación de la tabla I.

	Jefe inmediato. Una empresa especializada. No sé, no opinó. Otro
<b>Objetivo</b>	Identificar qué grado de especialización tiene la persona que diseñó la evaluación y si el evaluado sabe quién estuvo a cargo del diseño de la evaluación.
<b>Pregunta 15</b>	¿Quién estuvo a cargo de la ejecución de la evaluación de desempeño en su empresa?
<b>Posibles respuestas</b>	Recursos Humanos. El jefe de TI, quien es especialista en TI. El jefe de TI, quien no es especialista en TI. Jefe inmediato.
	Una empresa especializada. No sé, no opinó. Otro
<b>Objetivo</b>	Identificar qué grado de especialización tiene la persona evaluadora.
<b>Sección 2: ¿Cómo deberían ser las evaluaciones de desempeño?</b>	
<b>(Esta sección está disponible siempre, pues se desea obtener la opinión del evaluado acerca de cómo debería ser la evaluación de desempeño.)</b>	

Continuación de la tabla I.

<b>Pregunta 1</b>	¿Considera que la evaluación de desempeño es un canal útil para mejorar la productividad de un trabajador?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Identificar si el evaluado evidencia los beneficios de la evaluación de rendimiento.
<b>Pregunta 2</b>	¿Considera que la evaluación de desempeño es un canal útil para mejorar la relación jefe/empleador?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Identificar si el evaluado evidencia los beneficios de la evaluación de rendimiento.
<b>Pregunta 3</b>	¿Considera que la evaluación de desempeño debe ser personalizada a cada empleado independientemente de que existan varios empleados con el mismo perfil y puesto?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Identificar si el evaluado prefiere ser evaluado por las tareas que específicamente realiza.
<b>Pregunta 4</b>	¿Considera apropiado que a todos los miembros del equipo

Continuación de la tabla I.

	de TI se les evalúe con la misma evaluación de desempeño?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Identificar si el evaluado prefiere ser evaluado por las tareas que específicamente realiza.
<b>Pregunta 5</b>	¿Quién considera que debería diseñar la evaluación de desempeño a los miembros del equipo de TI?
<b>Posibles respuestas</b>	Recursos Humanos. El jefe de TI, quien es especialista en TI. El jefe de TI, quien no es especialista en TI. Jefe inmediato. Una empresa especializada. No sé, no opinó. Otro
<b>Objetivo</b>	Identifica a la persona que el evaluado considera capaz de diseñar su evaluación de rendimiento.
<b>Pregunta 6</b>	¿Quién considera que debería aplicar la evaluación de desempeño a los miembros del equipo de TI?
<b>Posibles respuestas</b>	Recursos Humanos. El jefe de TI, quien es especialista en TI. El jefe de TI, quien no es especialista en TI.

Continuación de la tabla I.

	<p>Jefe inmediato.</p> <p>Una empresa especializada.</p> <p>No sé, no opinó.</p> <p>Otro</p>
<b>Objetivo</b>	Identifica a la persona que el evaluado considera capaz de aplicar su evaluación de rendimiento.
<b>Pregunta 7</b>	¿Considera que la evaluación de desempeño es una herramienta útil para identificar oportunidades de capacitación en su trabajo?
<b>Posibles respuestas</b>	<p>Sí</p> <p>No</p>
<b>Objetivo</b>	Identificar si el evaluado evidencia los beneficios de la evaluación de rendimiento.
<b>Pregunta 8</b>	¿Considera que la evaluación de desempeño es una herramienta útil para identificar la falta de personal en su área de trabajo?
<b>Posibles respuestas</b>	<p>Sí</p> <p>No</p>
<b>Objetivo</b>	Identificar si el evaluado evidencia los beneficios de la evaluación de rendimiento.

Continuación de la tabla I.

<b>Pregunta 9</b>	¿Considera que la evaluación de desempeño es una herramienta útil para identificar si su perfil profesional se adapta al perfil del puesto que desempeña?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Identificar si el evaluado está consciente de la relación entre su perfil profesional y el perfil del puesto que desempeña.
<b>Pregunta 10</b>	¿Considera que la evaluación de desempeño es una herramienta útil para identificar si su perfil profesional se adapta a las tareas que desempeña?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Identificar si el evaluado está consciente de la relación entre su perfil profesional y las tareas que desempeña.
<b>Pregunta 11</b>	¿Considera que la evaluación de desempeño es una herramienta útil para identificar si su perfil de contratación se adapta a las tareas que en realidad desempeña?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Identificar si el evaluado está consciente de la relación entre el perfil por el que lo contrataron y las tareas que en realidad desempeña.

Continuación de la tabla I.

<b>Pregunta 12</b>	¿Considera que la evaluación de desempeño debería tomar en cuenta aspectos sobre su comportamiento dentro de la empresa?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Identificar si el evaluado está de acuerdo con aspectos como su comportamiento, para que sean parte de su evaluación.
<b>Pregunta 13</b>	¿Considera que la evaluación de desempeño debería tomar en cuenta aspectos sobre las relaciones interpersonales con sus compañeros?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Identificar si el evaluado está de acuerdo con aspectos como la relación que mantiene con su equipo de trabajo, para que sean parte de su evaluación.
<b>Pregunta 14</b>	¿Considera que la evaluación de desempeño debería tomar en cuenta aspectos sobre su personalidad?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Identificar si el evaluado está de acuerdo con aspectos como su personalidad, para que sean parte de su evaluación.



Continuación de la tabla I.

<b>Pregunta 15</b>	Describa cualquier otro aspecto no considerado en este cuestionario que usted considere importante en una evaluación de desempeño.
<b>Posibles respuestas</b>	Pregunta abierta a cualquier respuesta.
<b>Objetivo</b>	Pregunta abierta que recibe cualquier impresión extra que tengan los evaluados sobre las evaluaciones de desempeño.

Fuente: elaboración propia.

#### 4.2. Encuesta dirigida a los evaluadores

- Nombre de la encuesta: cuestionario sobre las evaluaciones de desempeño o respuestas del evaluador.
- Número de preguntas: 30 en total con el objetivo de conocer lo que un evaluador espera obtener por medio de un proceso de evaluación de desempeño.

##### 4.2.1. Descripción de las preguntas

A continuación se muestra una descripción de las preguntas de la encuesta realizada a los evaluadores.

Tabla II. **Descripción de las preguntas para evaluadores**

<b>Pregunta 1</b>	¿Cuál es el área de trabajo que dirige actualmente?
-------------------	---

Continuación de la tabla II.

<b>Posibles respuestas</b>	Desarrollo Soporte QA Infraestructura Telecomunicaciones Análisis de negocio DBA Auditor de sistemas Otro
<b>Objetivo</b>	Verificar el área de trabajo para clasificar resultados.
<b>Pregunta 2</b>	¿Es usted profesional en alguna área de TI?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Verificar el número de personas que trabajan en el área de tecnología y tiene el rol de evaluador.
<b>Pregunta 3</b>	¿Posee algún conocimiento sobre cómo diseñar una evaluación de desempeño?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Verificar la capacidad del evaluador para diseñar una evaluación de desempeño.

Continuación de la tabla II.

<b>Pregunta 4</b>	¿Posee algún conocimiento sobre cómo ejecutar una evaluación de desempeño?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Verificar la capacidad del evaluador para ejecutar una evaluación de desempeño.
<b>Pregunta 5</b>	¿Ha tenido la oportunidad de diseñar una evaluación de desempeño para su equipo de TI?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Verificar la familiaridad del evaluador con el diseño de una evaluación de desempeño.
<b>Pregunta 6</b>	¿Ha tenido la oportunidad de ejecutar una evaluación de desempeño a su equipo de TI?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Verificar la familiaridad del evaluador con la ejecución de una evaluación de desempeño.
<b>Pregunta 7</b>	¿El trabajador debería ser evaluado apegado al perfil que

Continuación de la tabla II.

	definió su contratación?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Verificar si los temas en la evaluación están apegados a las funciones descritas en el perfil que definió la contratación del trabajador.
<b>Pregunta 8</b>	¿Podría decir sí los trabajadores de su equipo realizan el trabajo que está específicamente definido en su perfil de contratación y que no realizan actividades fuera de este?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Verificar si el evaluador está consciente de las actividades definidas por el perfil de contratación del evaluado y de las actividades que este realiza.
<b>Pregunta 9</b>	¿Los trabajadores deberían ser informados sobre los aspectos que le serán evaluados?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Verificar si el evaluador está de acuerdo en informar a los evaluados los aspectos sobre los que serán evaluados.

Continuación de la tabla II.

<b>Pregunta 10</b>	¿El proceso de evaluación de desempeño le ayuda a identificar las áreas sobresalientes y las deficientes de cada trabajador?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Verificar si el evaluador identifica las oportunidades de retroalimentación del proceso de evaluación de desempeño.
<b>Pregunta 11</b>	¿El proceso de evaluación de desempeño le ayuda a comunicarles a los miembros de su equipo las deficiencias sobre su trabajo?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Verificar si el evaluador ve como un medio para comunicar los puntos de mejora laboral al evaluado.
<b>Pregunta 12</b>	¿El proceso de evaluación de desempeño le brinda beneficios a usted mismo?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Verificar si el evaluador logra identificar los beneficios que, como jefe/supervisor puede obtener luego de la evaluación de rendimiento.

Continuación de la tabla II.

<b>Pregunta 13</b>	¿El proceso de evaluación de desempeño brinda beneficios a la empresa?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Verificar si el evaluador está consciente de los beneficios que la empresa tendrá luego de un proceso de evaluación exitoso.
<b>Pregunta 14</b>	¿En la evaluación de desempeño, le restaría puntos al trabajador que no ha realizado una tarea, aunque no le haya sido asignada?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Verificar si el evaluador califica a un trabajador según las tareas que le han sido asignadas.
<b>Pregunta 15</b>	¿La evaluación de desempeño es una herramienta útil para identificar necesidades de capacitación?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Verificar si el evaluador está consciente de que, como resultado de los procesos de evaluación, se pueden identificar temas de capacitación de su personal.

Continuación de la tabla II.

<b>Pregunta 16</b>	¿En la evaluación de desempeño omite tareas que el trabajador realizó, si estas no están en su perfil de trabajo?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Verificar si el evaluador toma en cuenta todas las tareas que el trabajador realizó, aun cuando estas no corresponden a su perfil laboral.
<b>Pregunta 17</b>	¿La evaluación de desempeño es un canal útil para mejorar la productividad de un trabajador?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Verificar si el evaluador logra ver la evaluación de desempeño como una herramienta útil para mejorar la productividad de un trabajador.
<b>Pregunta 18</b>	¿La evaluación de desempeño es un canal útil para mejorar la relación jefe/empleador?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Verificar si el evaluador logra ver la evaluación de desempeño como una herramienta útil para mejorar su relación con un trabajador.

Continuación de la tabla II.

<b>Pregunta 19</b>	¿Considera que la evaluación de desempeño debe ser personalizada a cada empleado independientemente de que existan varios empleados con el mismo perfil y puesto?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Verificar si el evaluador está consciente de que, aun cuando dos personas están contratadas bajo el mismo perfil y puesto, es muy probable que no realicen exactamente las mismas tareas, por lo que ve la necesidad de realizar evaluaciones personalizadas a cada trabajador.
<b>Pregunta 20</b>	¿Considera apropiado que a todos los miembros del equipo de TI se les evalúe con la misma evaluación de desempeño?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Verificar si el evaluador está consciente de que todos los miembros del equipo de TI no pueden ser sometidos a la misma evaluación de desempeño debido a que sus competencias son diferentes.
<b>Pregunta 21</b>	¿Quién debería diseñar la evaluación de desempeño para los miembros del equipo de TI?



Continuación de la tabla II.

<b>Posibles respuestas</b>	<p>Recursos Humanos.  El jefe de TI, quien es especialista en TI.  El jefe de TI, quien no es especialista en TI.  Jefe inmediato.  Una empresa especializada.  No sé, no opinó.  Otro</p>
<b>Objetivo</b>	<p>Identificar a quién considera el evaluador apto para diseñar la evaluación de desempeño para los miembros del equipo de TI.</p>
<b>Pregunta 22</b>	<p>¿Quién debería aplicar la evaluación de desempeño a los miembros del equipo de TI?</p>
<b>Posibles respuestas</b>	<p>Recursos Humanos.  El jefe de TI, quién es especialista en TI.  El jefe de TI, quién no es especialista en TI.  Jefe inmediato.  Una empresa especializada.  No sé, no opinó.  Otro</p>
<b>Objetivo</b>	<p>Identifica a quién considera el evaluador apto para aplicar la evaluación de desempeño para los miembros del equipo de TI.</p>

Continuación de la tabla II.

<b>Pregunta 23</b>	¿La evaluación de desempeño es una herramienta útil para identificar la falta de personal con competencias en su área de trabajo?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Verificar si el evaluador considera que, a través de la evaluación de desempeño, se puede identificar la necesidad de más personal en un área de trabajo.
<b>Pregunta 24</b>	¿La evaluación de desempeño es una herramienta útil para identificar si el perfil profesional de un trabajador se adapta al perfil del puesto que desempeña?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Verificar si el evaluador considera que, a través de la evaluación de desempeño, se puede identificar si el profesional contratado bajo determinado perfil, en realidad es competente para el puesto que desempeña.
<b>Pregunta 25</b>	¿La evaluación de desempeño es una herramienta útil para identificar si el perfil profesional de un trabajador se adapta a las tareas que desempeña?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No

Continuación de la tabla II.

<b>Objetivo</b>	Verificar si el evaluador considera que, a través de la evaluación de desempeño, se puede identificar si el profesional contratado bajo determinado perfil, en realidad es capaz de realizar las tareas que desempeña.
<b>Pregunta 26</b>	¿La evaluación de desempeño es una herramienta útil para identificar si el perfil de contratación de un trabajador se adapta a las tareas que en realidad desempeña?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Verificar si el evaluador considera que, a través de la evaluación de desempeño, se puede identificar si el perfil de contratación de un trabajador, se adapta a las tareas que desempeña para la empresa.
<b>Pregunta 27</b>	¿La evaluación de desempeño debería tomar en cuenta aspectos sobre el comportamiento de un trabajador dentro de la empresa?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Verificar si el evaluador está de acuerdo en evaluar aspectos del comportamiento de un trabajador.

Continuación de la tabla II.

<b>Pregunta 28</b>	¿La evaluación de desempeño debería tomar en cuenta aspectos sobre las relaciones interpersonales con los compañeros de un trabajador?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Verificar si el evaluador está de acuerdo en evaluar las relaciones interpersonales de un trabajador.
<b>Pregunta 29</b>	¿La evaluación de desempeño debería tomar en cuenta aspectos sobre la personalidad de un trabajador?
<b>Posibles respuestas</b>	Sí No
<b>Objetivo</b>	Verificar si el evaluador está de acuerdo en evaluar la personalidad de un trabajador.
<b>Pregunta 30</b>	Describa cualquier otro aspecto no considerado en este cuestionario que usted crea importante en una evaluación de desempeño.
<b>Posibles respuestas</b>	Pregunta abierta a cualquier respuesta.

Continuación de la tabla II.

<b>Objetivo</b>	Tomar en cuenta cualquier aspecto que no se ha considerado en este cuestionario en relación a las evaluaciones de desempeño.
-----------------	--

Fuente: elaboración propia.

#### **4.3. Grupo objetivo**

Está formado por personas de diferentes niveles académicos en las carreras relacionadas a las TIC.

- Estudiantes o profesionales que actualmente desempeñen un rol en alguna empresa en el área de tecnología que hayan o no sido partícipes de una evaluación de desempeño

#### **4.4. Definición de la muestra**

Se definieron dos muestras diferentes debido a que se tienen dos encuestas orientadas a dos diferentes roles del proceso de evaluación: evaluado y evaluador.

##### **4.4.1. Población indeterminada**

Al desconocer el tamaño exacto de la población del grupo objetivo de la encuesta, se utiliza la siguiente fórmula que no requiere este dato para poder calcular el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2}$$

Donde

n = número de personas que se encuestan

$Z_{\alpha}^2$  = nivel de confianza

p = proporción esperada

q = el complemento de p

$d^2$  = es el máximo error que se permite

Se obtuvieron los siguientes tamaños de muestra.

#### **4.4.1.1. Muestra para evaluados**

Al aplicar la fórmula que se describe en el apartado 4.4.1, se obtiene el número total de encuestados que corresponden al segmento de evaluados.

Con los valores

$$Z = 1,96$$

p = 0,25, considerando que el 25 % de la población de una empresa pertenece a un equipo de TI.

$$q = 0,75$$

$$e = 0,05$$

Se obtiene una muestra de 288,12, es decir, 289 personas encuestadas del grupo de los evaluados.

#### 4.4.1.2. Muestra para evaluadores

Al aplicar la fórmula que se describe en el apartado 4.4.1, se obtiene el número total de encuestados que corresponden al segmento de evaluadores.

Con los valores

$$Z = 1,96$$

$p = 0,01$ , considerando que el 1 % de la población de una empresa pertenece a los encargados de practicar las evaluaciones.

$$q = 0,99$$

$$e = 0,05$$

Se obtiene una muestra de 15,21, es decir, 16 personas encuestadas del grupo de los evaluadores.





## 5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

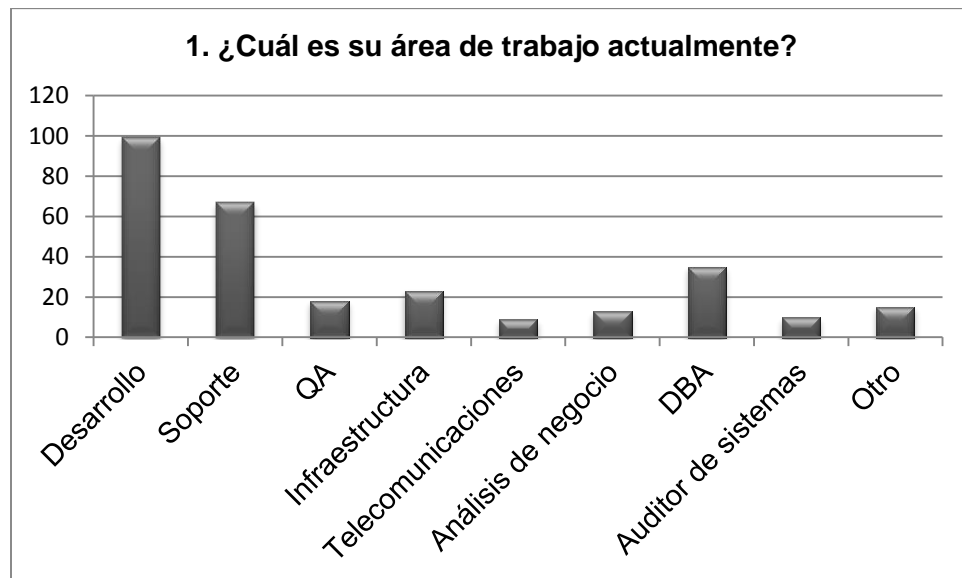
### 5.1. Evaluados

A continuación se muestran los resultados de las encuestas realizadas al grupo de evaluados.

#### 5.1.1. Pregunta 1. ¿Cuál es su área de trabajo actualmente?

A continuación, en la figura 20 y tabla III se muestra el análisis gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 1.

Figura 20. Análisis gráfico de la pregunta 1



Fuente: elaboración propia.

Tabla III. **Análisis numérico de la pregunta 1**

Respuesta	Frecuencia	%
Desarrollo	99	34,25606
Soporte	67	23,18339
QA	18	6,228374
Infraestructura	23	7,958478
Telecomunicaciones	9	3,114187
Análisis de negocio	13	4,49827
DBA	35	12,11073
Auditor de sistemas	10	3,460208
Otro	15	5,190311
Sumatoria	289	100
Media	32,11111	
Rango	90	
Varianza	851,4321	
Desviación típica	29,17931	

Fuente: elaboración propia.

Conclusión: se obtuvo una variedad muy amplia de roles en el grupo objetivo.

#### **5.1.2. Pregunta 2. ¿En cuántas empresas ha laborado en el área de TI?**

A continuación, en la figura 21 y tabla IV se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 2.

Figura 21. Análisis gráfico de la pregunta 2



Fuente: elaboración propia.

Tabla IV. Análisis numérico de la pregunta 2

Respuesta	Frecuencia	%
1	86	29,75779
2	89	30,79585
3	71	24,56747
Más de 3	43	14,87889
Sumatoria	289	100
Media	72,25	
Rango	46	
Varianza	331,6875	
Desviación típica	18,21229	

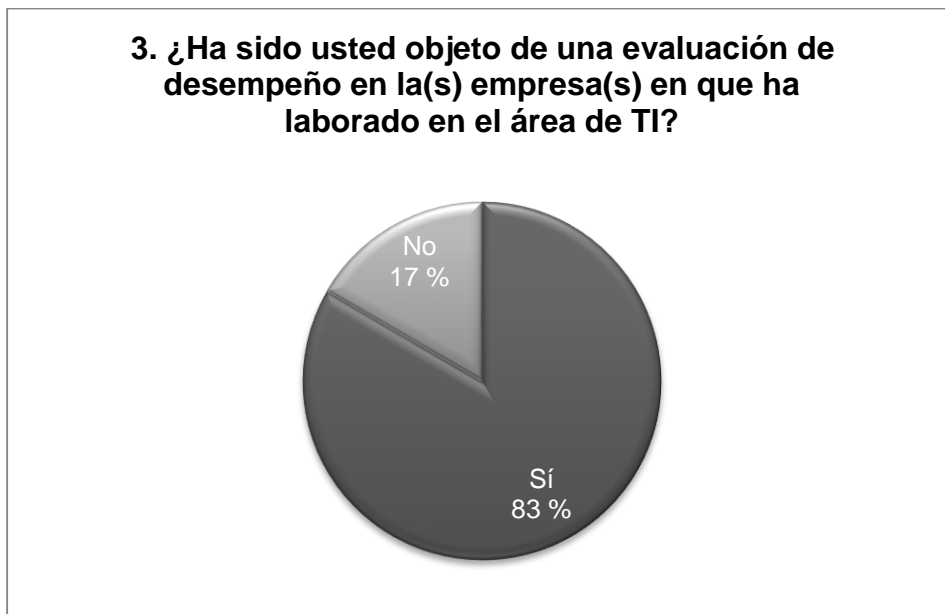
Fuente: elaboración propia.

Conclusión: los encuestados han trabajado desde una a tres empresas con la misma frecuencia, siendo aquellos que han estado en más de tres empresas la minoría.

**5.1.3. Pregunta 3. ¿Ha sido usted objeto de una evaluación de desempeño en la(s) empresa(s) en que ha laborado en el área de TI?**

A continuación, en la figura 22 y tabla V se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 3.

Figura 22. **Análisis gráfico de la pregunta 3**



Fuente: elaboración propia.

Tabla V. **Análisis numérico de la pregunta 3**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	241	83,391
No	48	16,609
Sumatoria	289	100
Media	144,5	
Rango	193	
Varianza	9312,25	
Desviación típica	96,5	

Fuente: elaboración propia.

Conclusión: el 83 % de los encuestados han sido objeto de un proceso de evaluación de desempeño, por lo que están relacionados con las actividades que se relacionan a este y podrán responder a la encuesta basados en su(s) experiencia(s).

**5.1.4. Pregunta 4. ¿En cuántas de las empresas que ha laborado, ha sido objeto de una evaluación de desempeño?**

A continuación, en la figura 23 y tabla VI se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 4.

Figura 23. **Análisis gráfico de la pregunta 4**



Fuente: elaboración propia

Tabla VI. **Análisis numérico de la pregunta 4**

Respuesta	Frecuencia	%
1	129	44,63668
2	104	35,98616
3	12	4,152249
Más de 3	5	1,730104
Ninguna	39	13,49481
Sumatoria	289	100
Media	57,8	
Rango	124	
Varianza	2488,56	
Desviación típica	49,88547	

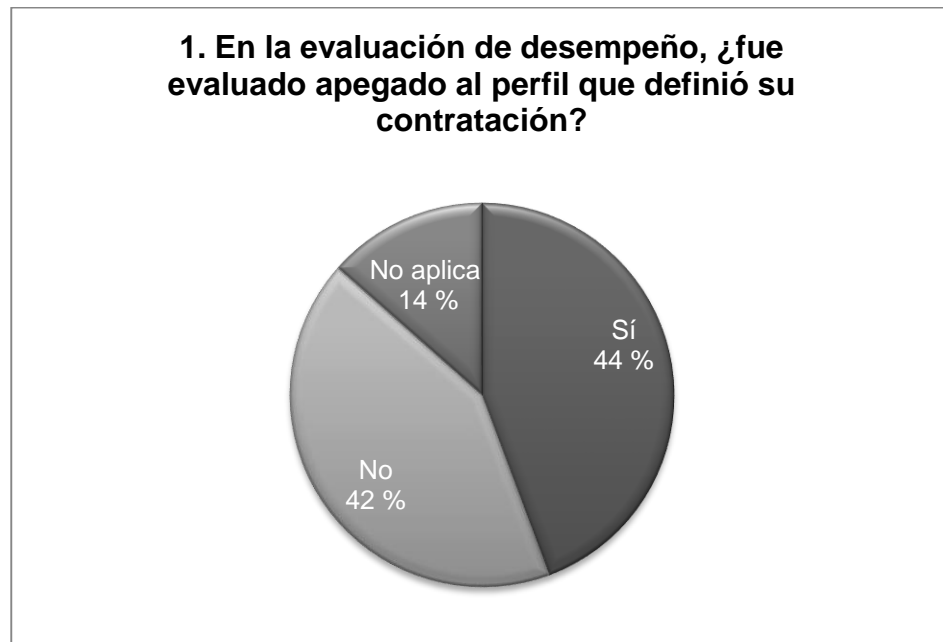
Fuente: elaboración propia.

Conclusión: del grupo encuestado, únicamente el 13 %, es decir, 39 personas no han sido objeto de una evaluación de desempeño, por lo que la sección: Cómo debería ser una evaluación de desempeño no obtuvo ninguna respuesta y solo se podrá obtener la opinión sobre lo que se espera que sea un proceso de evaluación de desempeño.

**5.1.5. Pregunta 1. En la evaluación de desempeño, ¿fue evaluado apegado al perfil que definió su contratación?**

A continuación, en la figura 24 y tabla VII se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 1.

Figura 24. **Análisis gráfico de la pregunta 1**



Fuente: elaboración propia.

Tabla VII. **Análisis numérico de la pregunta 1**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	128	44,29066
No	122	42,21453
No aplica	39	13,49481
Sumatoria	289	100
Media	96,33333	
Rango	89	
Varianza	1649,556	
Desviación típica	40,61472	

Fuente: elaboración propia.

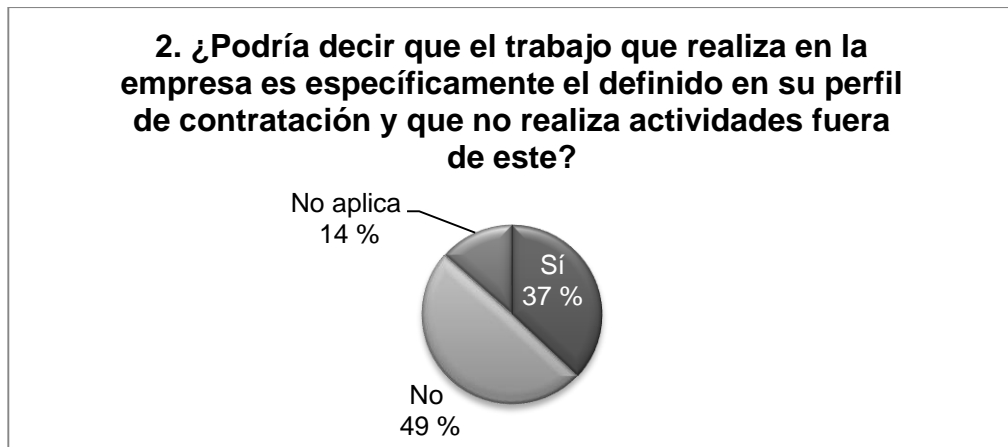
Conclusión: la mitad de la población encuestada ha sido evaluada basado en su perfil de contratación, sin embargo, la otra mitad podrá estar sometida a procesos de evaluación poco justos, ya que están siendo evaluados para un perfil distinto del que les fue presentado durante su contratación.

**5.1.6. Pregunta 2. ¿Podría decir que el trabajo que realiza en la empresa es específicamente el definido en su perfil de contratación y que no realiza actividades fuera de este?**

A continuación, en la figura 25 y tabla VIII se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 2.



Figura 25. Análisis gráfico de la pregunta 2



Fuente: elaboración propia.

Tabla VIII. Análisis numérico de la pregunta 2

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	107	37,02422
No	143	49,48097
No aplica	39	13,49481
Sumatoria	289	100
Media	96,33333	
Rango	104	
Varianza	1859,556	
Desviación típica	43,12256	

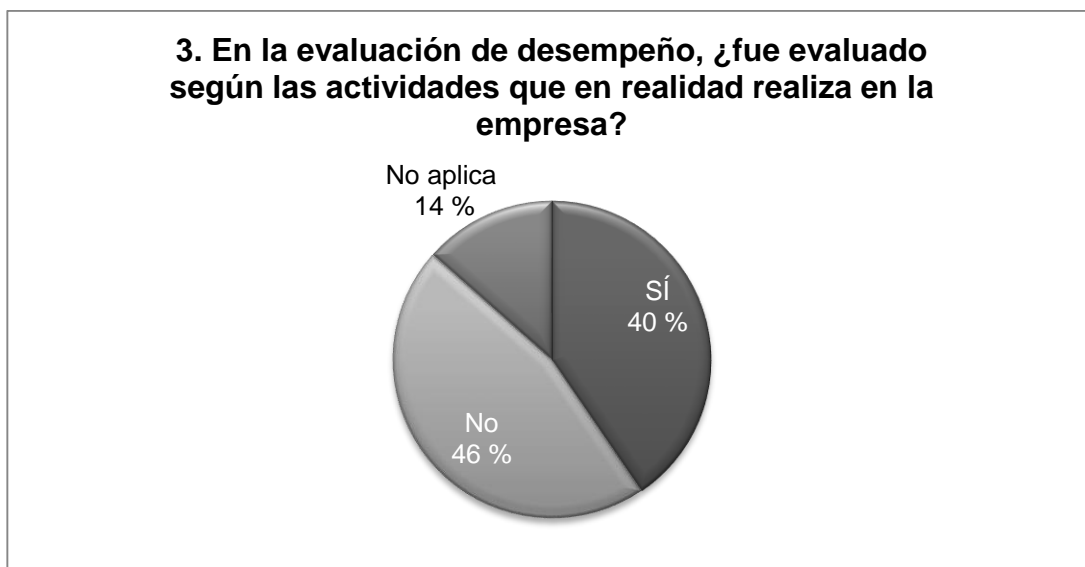
Fuente: elaboración propia.

Conclusión: con el 49 %, los encuestados están revelando que los perfiles de contratación bajo los que han sido contratados, no definen con exactitud las tareas que desempeñan para la empresa y que, además, desempeña tareas que están fuera del mismo.

**5.1.7. Pregunta 3. En la evaluación de desempeño, ¿fue evaluado según las actividades que en realidad realiza en la empresa?**

A continuación, en la figura 26 y tabla IX se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 3.

Figura 26. **Análisis gráfico de la pregunta 3**



Fuente: elaboración propia.

Tabla IX. **Análisis numérico de la pregunta 3**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	117	40,48443
No	133	46,02076
No aplica	39	13,49481
Sumatoria	289	100
Media	96,33333	
Rango	94	
Varianza	1686,222	
Desviación típica	41,06364	

Fuente: elaboración propia.

Conclusión: el 46 % de los encuestados, la mayoría, reconoce que en las evaluaciones de desempeño que ha experimentado, no fue evaluado según las actividades que en realidad realiza en la empresa. Esto podría significar que algunas tareas de las que ejecuta están siendo omitidas en su perjuicio o beneficio.

**5.1.8. Pregunta 4. En la evaluación de desempeño, ¿fue evaluado según las interrelaciones con sus compañeros de trabajo?**

A continuación, en la figura 27 y tabla X se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 4.

Figura 27. Análisis gráfico de la pregunta 4



Fuente: elaboración propia.

Tabla X. Análisis numérico de la pregunta 4

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	201	69,55017
No	49	16,95502
No aplica	39	13,49481
Sumatoria	289	100
Media	96,33333	
Rango	162	
Varianza	5494,222	
Desviación típica	74,12302	

Fuente: elaboración propia.

Conclusión: el 70 % de los encuestados ha sido sometido a evaluaciones en donde las relaciones con sus compañeros son consideradas un factor importante de su desempeño. Esto denota que, para la mayoría de evaluadores, el ambiente laboral está siendo un factor importante.

**5.1.9. Pregunta 5. ¿Fue la evaluación de desempeño personalizada a sus propias funciones y no era una evaluación genérica aplicada a todos por igual?**

A continuación, en la figura 28 y tabla XI se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 5.

Figura 28. **Análisis gráfico de la pregunta 5**



Fuente: elaboración propia.

Tabla XI. **Análisis numérico de la pregunta 5**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	68	23,52941
No	182	62,97578
No aplica	39	13,49481
Sumatoria	289	100
Media	96,33333	
Rango	143	
Varianza	3809,556	
Desviación típica	61,7216	

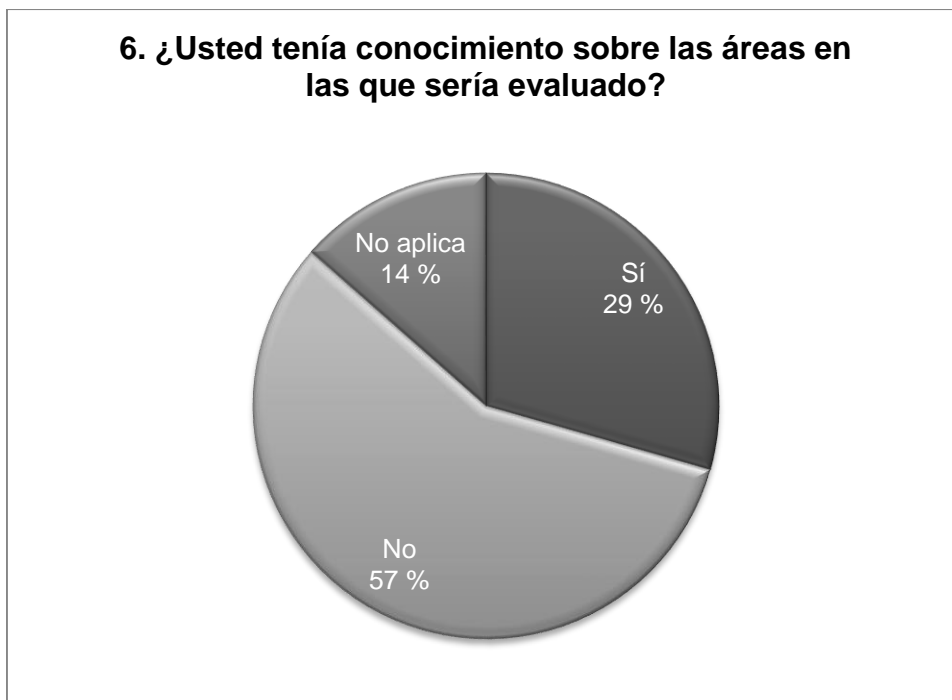
Fuente: elaboración propia.

Conclusión: el 24 % de la población encuestada revela que los procesos de evaluación a los que ha sido sometida, en realidad no consideran ningún aspecto individual, es decir, que todas las personas son medidas bajo los mismos esquemas, sin tomar en cuenta las singularidades de cada posición o trabajo. Es importante notar que el 63 % de los encuestados consideran que las evaluaciones han sido más personalizadas a sus propias tareas, por lo que se podría considerar un proceso más justo y adecuado a las peculiaridades de cada trabajador.

#### **5.1.10. Pregunta 6. ¿Usted tenía conocimiento sobre las áreas en las que sería evaluado?**

A continuación, en la figura 29 y tabla XII se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 6.

Figura 29. **Análisis gráfico de la pregunta 6**



Fuente: elaboración propia.

Tabla XII. **Análisis numérico de la pregunta 6**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	85	29,41176
No	165	57,09343
No aplica	39	13,49481
Sumatoria	289	100
Media	96,33333	
Rango	126	
Varianza	2710,222	
Desviación típica	52,05979	

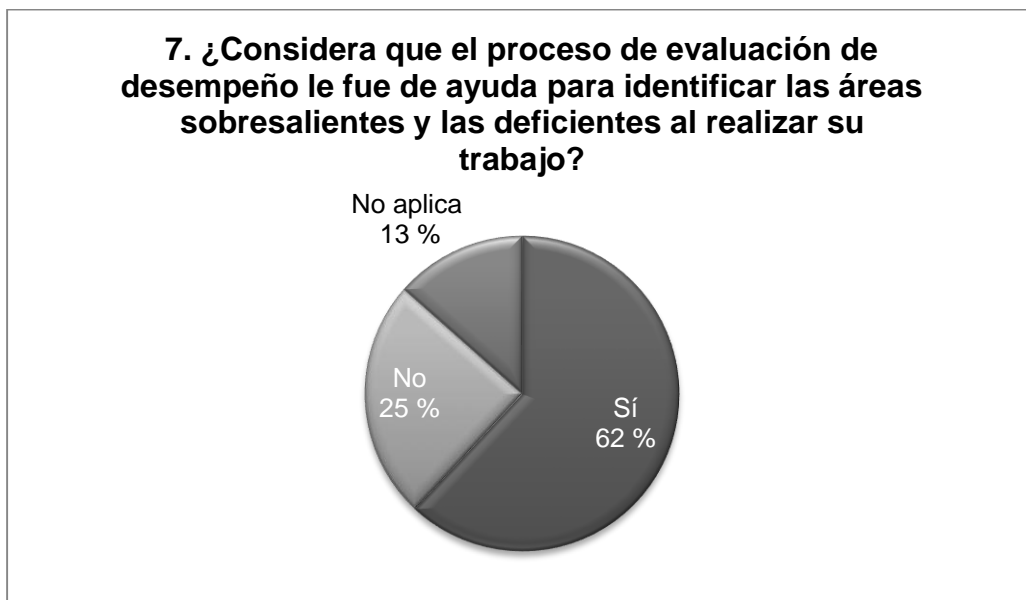
Fuente: elaboración propia.

Conclusión: solamente el 29 % de los encuestados admite haber conocido los temas sobre los que sería evaluado. La mayoría, 59 % no tenían conocimiento alguno sobre los temas de la evaluación y podrían no haber obtenido los mejores beneficios del proceso.

**5.1.11. Pregunta 7. ¿Considera que el proceso de evaluación de desempeño le fue de ayuda para identificar las áreas sobresalientes y las deficientes al realizar su trabajo?**

A continuación, en la figura 30 y tabla XIII se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 7.

Figura 30. **Análisis gráfico de la pregunta 7**



Fuente: elaboración propia.



Tabla XIII. **Análisis numérico de la pregunta 7**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	179	61,93772
No	71	24,56747
No aplica	39	13,49481
Sumatoria	289	100
Media	96,33333	
Rango	140	
Varianza	3587,556	
Desviación típica	59,89621	

Fuente: elaboración propia.

Conclusión: el 62 % de la población encuestada ve que la evaluación de desempeño le será útil para identificar las áreas en las que sobresale y en las que es deficiente, por lo que sus oportunidades de beneficiarse del proceso serán mayores.

**5.1.12. Pregunta 8. ¿Considera que el proceso de evaluación de desempeño le ayudó a revelar a sus superiores las objeciones que tiene en relación a su trabajo?**

A continuación, en la figura 31 y tabla XIV se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 8.

Figura 31. **Análisis gráfico de la pregunta 8**



Fuente: elaboración propia.

Tabla XIV. **Análisis numérico de la pregunta 8**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	140	48,44291
No	110	38,06228
No aplica	39	13,49481
Sumatoria	289	100
Media	96,33333	
Rango	101	
Varianza	1793,556	
Desviación típica	42,35039	

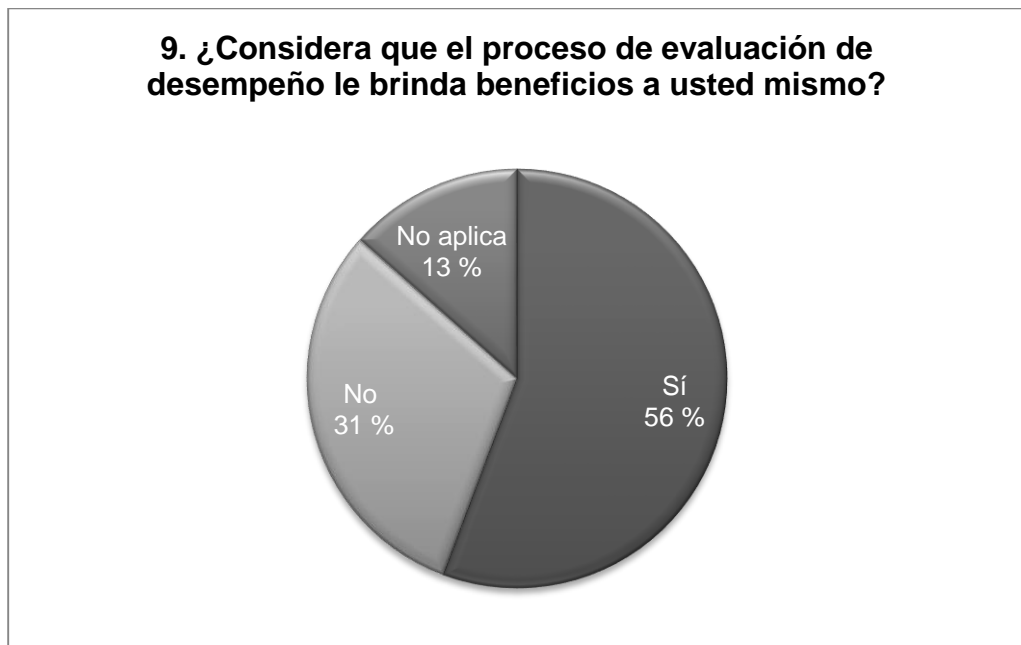
Fuente: elaboración propia.

Conclusión: el 48 % de los encuestados considera que puede aprovechar el proceso de evaluación para revelarles a sus superiores los temas que le causan preocupación en relación a su trabajo.

**5.1.13. Pregunta 9. ¿Considera que el proceso de evaluación de desempeño le brinda beneficios a usted mismo?**

A continuación, en la figura 32 y tabla XV se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 9.

Figura 32. **Análisis gráfico de la pregunta 9**



Fuente: elaboración propia.

Tabla XV. **Análisis numérico de la pregunta 9**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	161	55,70934
No	89	30,79585
No aplica	39	13,49481
Sumatoria	289	100
Media	96,33333	
Rango	122	
Varianza	2507,556	
Desviación típica	50,0755	

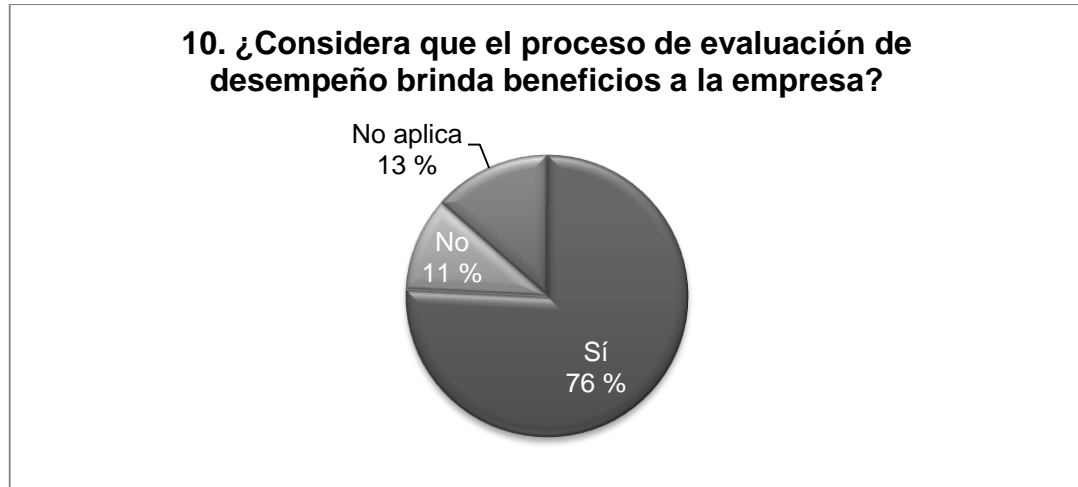
Fuente: elaboración propia.

Conclusión: el 56 % de la población encuestada identifica que puede ser beneficiado luego de un proceso de evaluación.

**5.1.14. Pregunta 10. ¿Considera que el proceso de evaluación de desempeño brinda beneficios a la empresa?**

A continuación, en la figura 33 y tabla XVI se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 10.

Figura 33. **Análisis gráfico de la pregunta 10**



Fuente: elaboración propia.

Tabla XVI. **Análisis numérico de la pregunta 10**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	219	75,77855
No	31	10,72664
No aplica	39	13,49481
Sumatoria	289	100
Media	96,33333	
Rango	188	
Varianza	7534,222	
Desviación típica	86,7999	

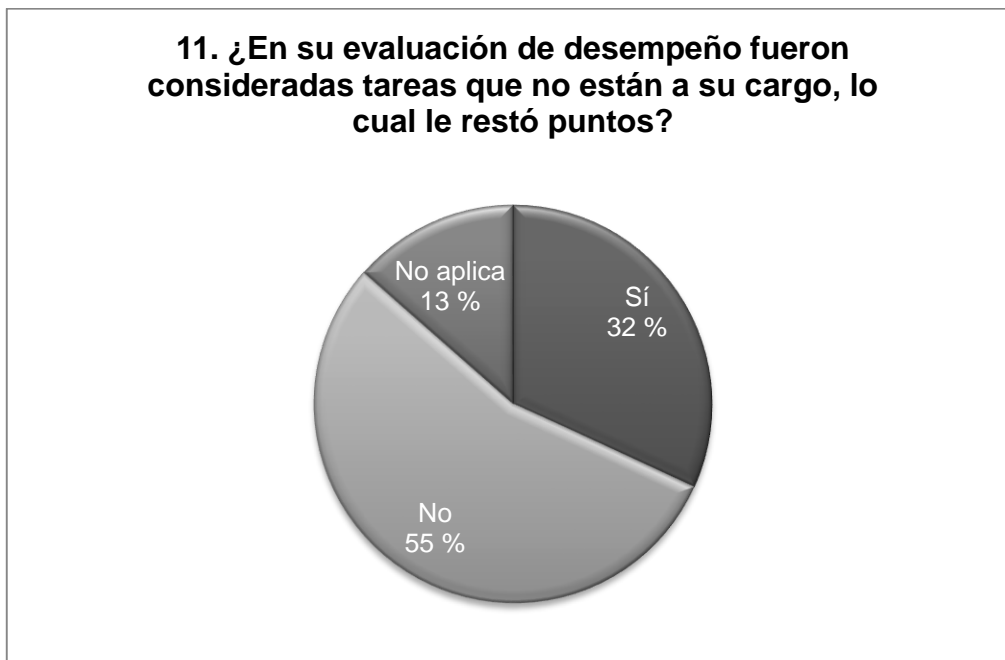
Fuente: elaboración propia.

Conclusión: el 76 % de las personas encuestadas considera que la empresa para la que trabaja, también recibe beneficios del proceso de evaluación.

**5.1.15. Pregunta 11. ¿En su evaluación de desempeño fueron consideradas tareas que no están a su cargo, lo cual le restó puntos?**

A continuación, en la figura 34 y tabla XVII se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 11.

Figura 34. **Análisis gráfico de la pregunta 11**



Fuente: elaboración propia.

Tabla XVII. **Análisis numérico de la pregunta 11**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	92	31,83391
No	158	54,67128
No aplica	39	13,49481
Sumatoria	289	100
Media	96,33333	
Rango	119	
Varianza	2369,556	
Desviación típica	48,67808	

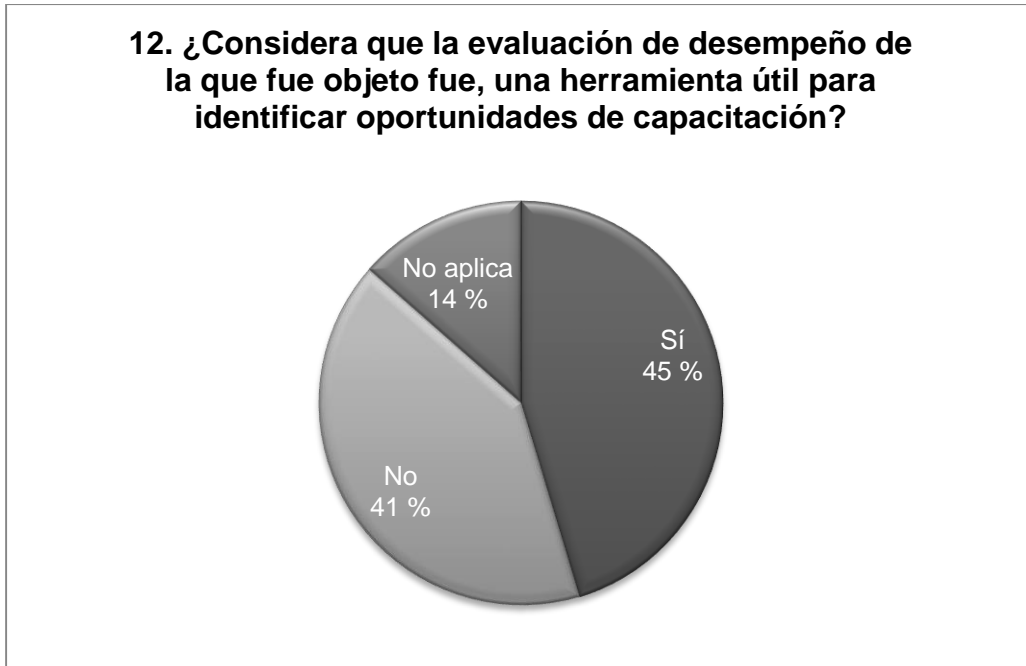
Fuente: elaboración propia.

Conclusión: el 32 % de los encuestados afirma que han sido evaluados por tareas que nunca les fueron asignadas y que al no haberlas realizado influyeron de manera negativa en su puntuación.

**5.1.16. Pregunta 12. ¿Considera que la evaluación de desempeño de la que fue objeto fue, una herramienta útil para identificar oportunidades de capacitación?**

A continuación, en la figura 35 y tabla XVIII se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 12.

Figura 35. **Análisis gráfico de la pregunta 12**



Fuente: elaboración propia.

Tabla XVIII. **Análisis numérico de la pregunta 12**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	131	45,32872
No	119	41,17647
No aplica	39	13,49481
Sumatoria	289	100
Media	96,33333	
Rango	92	
Varianza	1667,556	
Desviación típica	40,83571	

Fuente: elaboración propia.

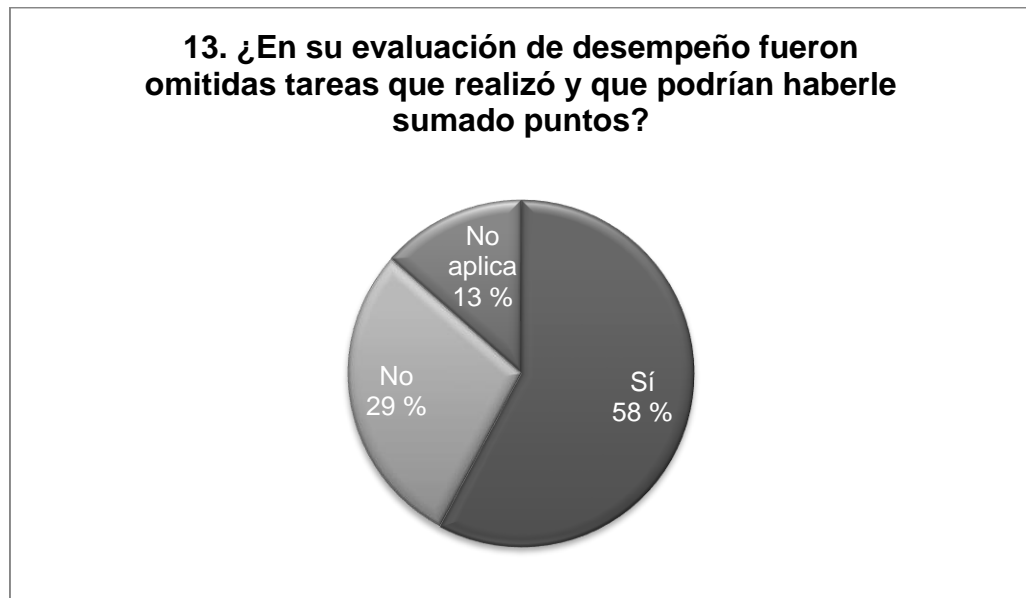


Conclusión: el 45 % de los encuestados considera que puede obtener autorización para ser capacitado en áreas en las que esté deficiente, sin embargo, el 41 % no ve esta oportunidad. La diferencia entre ambos grupos es mínima.

**5.1.17. Pregunta 13. ¿En su evaluación de desempeño fueron omitidas tareas que realizó y que podrían haberle sumado puntos?**

A continuación, en la figura 36 y tabla XIX se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 13.

Figura 36. **Análisis gráfico de la pregunta 13**



Fuente: elaboración propia.

Tabla XIX. **Análisis numérico de la pregunta 13**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	167	57,78547
No	83	28,71972
No aplica	39	13,49481
Sumatoria	289	100
Media	96,33333	
Rango	128	
Varianza	2819,556	
Desviación típica	53,09949	

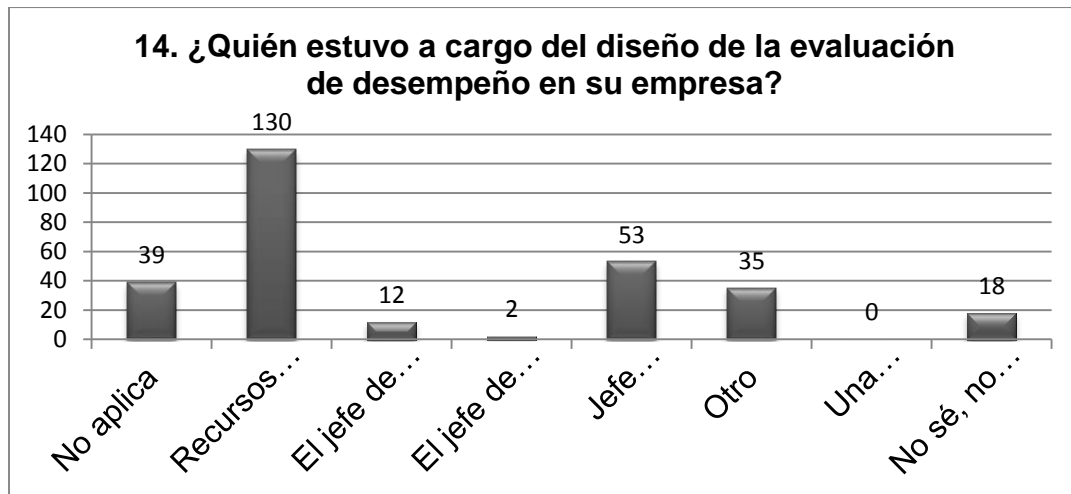
Fuente: elaboración propia.

Conclusión: el 58 % de la población encuestada afirma que realizó tareas para la empresa que no fueron consideradas durante el proceso de evaluación y, que de haber sido consideradas, habrían influido de forma positiva en su puntuación.

**5.1.18. Pregunta 14. ¿Quién estuvo a cargo del diseño de la evaluación de desempeño en su empresa?**

A continuación, en la figura 37 y tabla XX se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 14.

Figura 37. Análisis gráfico de la pregunta 14



Fuente: elaboración propia.

Tabla XX. Análisis numérico de la pregunta 14

Respuesta	Frecuencia	%
No aplica	39	13,49480969
Recursos Humanos	130	44,98269896
El jefe de TI, quien es especialista en TI	12	4,152249135
El jefe de TI, quien no es especialista en TI	2	0,692041522
Jefe inmediato	53	18,33910035
Otro	35	12,11072664
Una empresa especializada	0	0
No sé, no opinó	18	6,228373702
Sumatoria	289	100
Media	41,28571	
Rango	128	
Varianza	1570,776	
Desviación típica	39,63301	

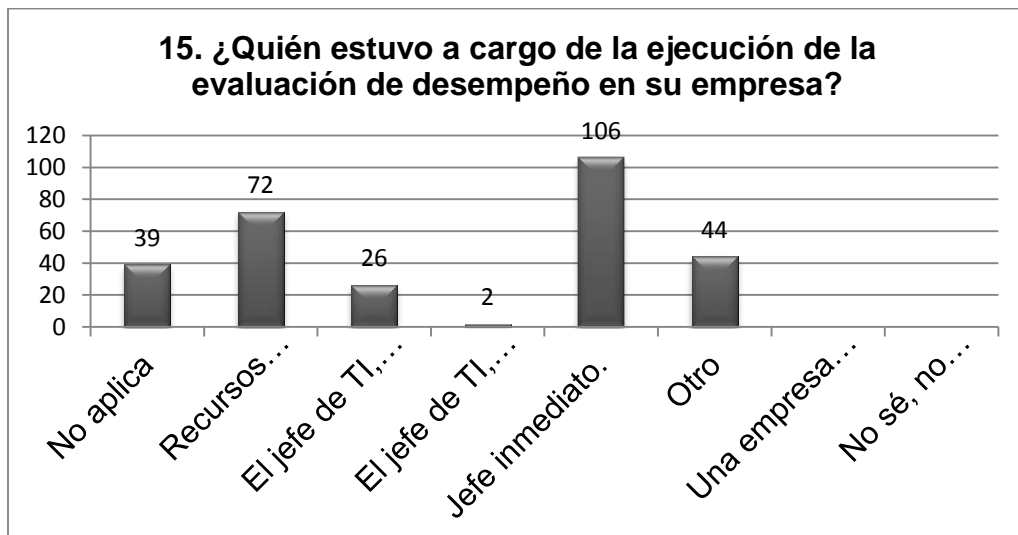
Fuente: elaboración propia.

Conclusión: el 45 % de las personas encuestadas afirmó que las evaluaciones de desempeño a las que ha sido sometido han sido diseñadas por el personal del Departamento de Recursos Humanos de la empresa para la que labora.

#### 5.1.19. Pregunta 15. ¿Quién estuvo a cargo de la ejecución de la evaluación de desempeño en su empresa?

A continuación, en la figura 38 y tabla XXI se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 15.

Figura 38. Análisis gráfico de la pregunta 15



Fuente: elaboración propia.

Tabla XXI. **Análisis numérico de la pregunta 15**

Respuesta	Frecuencia	%
No aplica	39	13,49481
Recursos Humanos	72	24,91349
El jefe de TI, quien es especialista en TI	26	8,99654
El jefe de TI, quien no es especialista en TI	2	0,692042
Jefe inmediato	106	36,6782
Otro	44	15,22491
Una empresa especializada		0
No sé, no opinó		0
Sumatoria	289	100
Media	48,16667	
Rango	104	
Varianza	1106,139	
Desviación típica	33,25867	

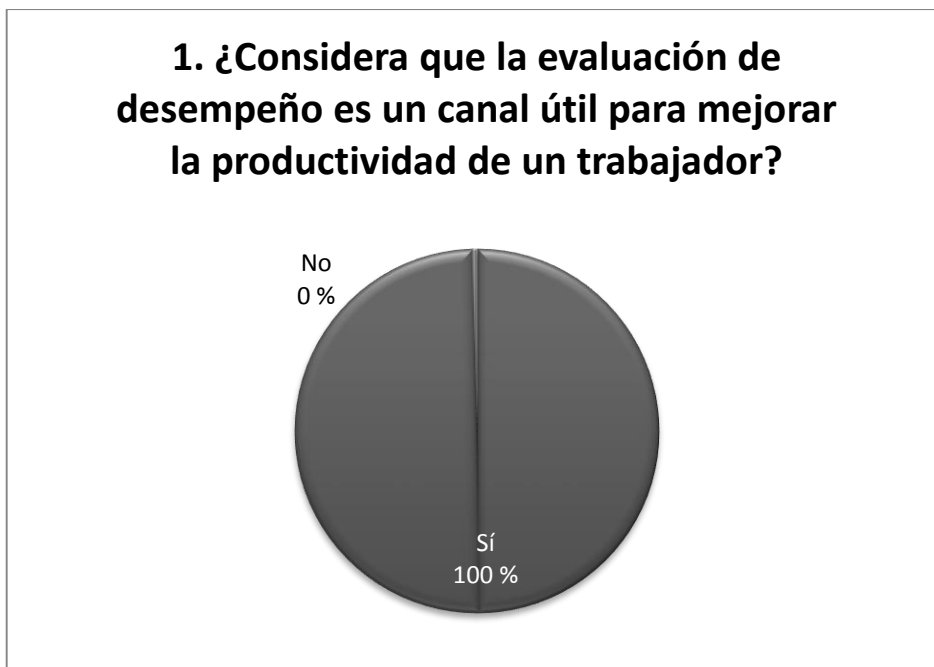
Fuente: elaboración propia.

Conclusión: el 37 % de la población encuestada afirma que fue su jefe inmediato el que aplicó la evaluación de desempeño.

**5.1.20. Pregunta 1. ¿Considera que la evaluación de desempeño es un canal útil para mejorar la productividad de un trabajador?**

A continuación, en la figura 39 y tabla XXII se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 1.

Figura 39. **Análisis gráfico de la pregunta 1**



Fuente: elaboración propia.

Tabla XXII. **Análisis numérico de la pregunta 1**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	288	99,65397924
No	1	0,346020761
Sumatoria	289	100
Media	144,5	
Rango	287	
Varianza	20592,25	
Desviación típica	143,5	

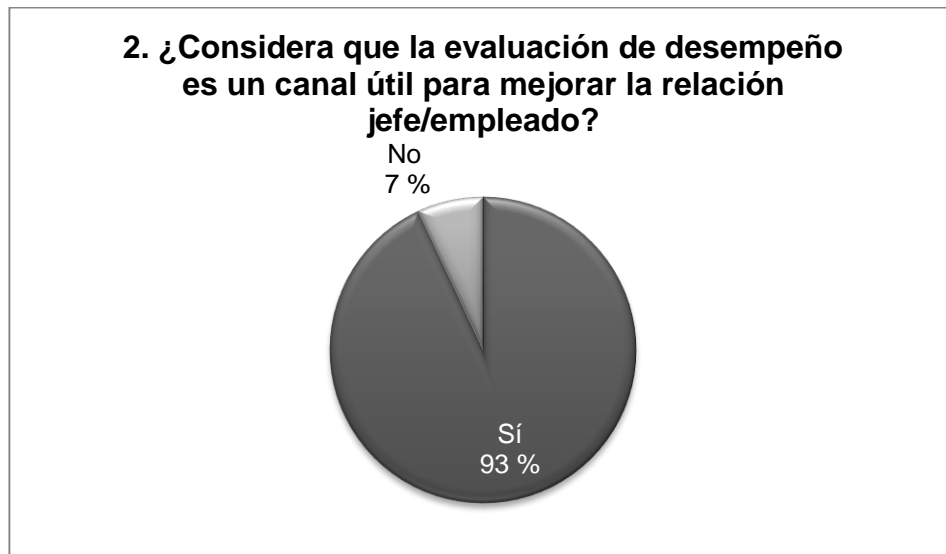
Fuente: elaboración propia.

Conclusión: de los 289 encuestados, solamente una persona no ve las evaluaciones de desempeño como una oportunidad de mejora. 288 personas afirman que sí encuentran la oportunidad de mejorar su productividad a partir de su evaluación.

**5.1.21. Pregunta 2. ¿Considera que la evaluación de desempeño es un canal útil para mejorar la relación jefe/empleador?**

A continuación, en la figura 40 y tabla XXIII se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 2.

Figura 40. **Análisis gráfico de la pregunta 2**



Fuente: elaboración propia.

Tabla XXIII. **Análisis numérico de la pregunta 2**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	269	93,07958
No	20	6,920415
Sumatoria	289	
Media	144,5	
Rango	249	
Varianza	15500,25	
Desviación típica	124,5	

Fuente: elaboración propia.

Conclusión: el 93 % de la población encuestada logra identificar la evaluación de desempeño como un canal útil para mejorar la relación que se presenta entre jefe/empleador, ya que obtienen un espacio en el que son y serán escuchados.

**5.1.22. Pregunta 3. ¿Considera que la evaluación de desempeño debe ser personalizada a cada empleado, independientemente de que existan varios empleados con el mismo perfil y puesto?**

A continuación, en la figura 41 y tabla XXIV se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 3.



Figura 41. **Análisis gráfico de la pregunta 3**



Fuente: elaboración propia.

Tabla XXIV. **Análisis numérico de la pregunta 3**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	218	75,43253
No	71	24,56747
Sumatoria	289	
Media	144,5	
Rango	147	
Varianza	5402,25	
Desviación típica	73,5	

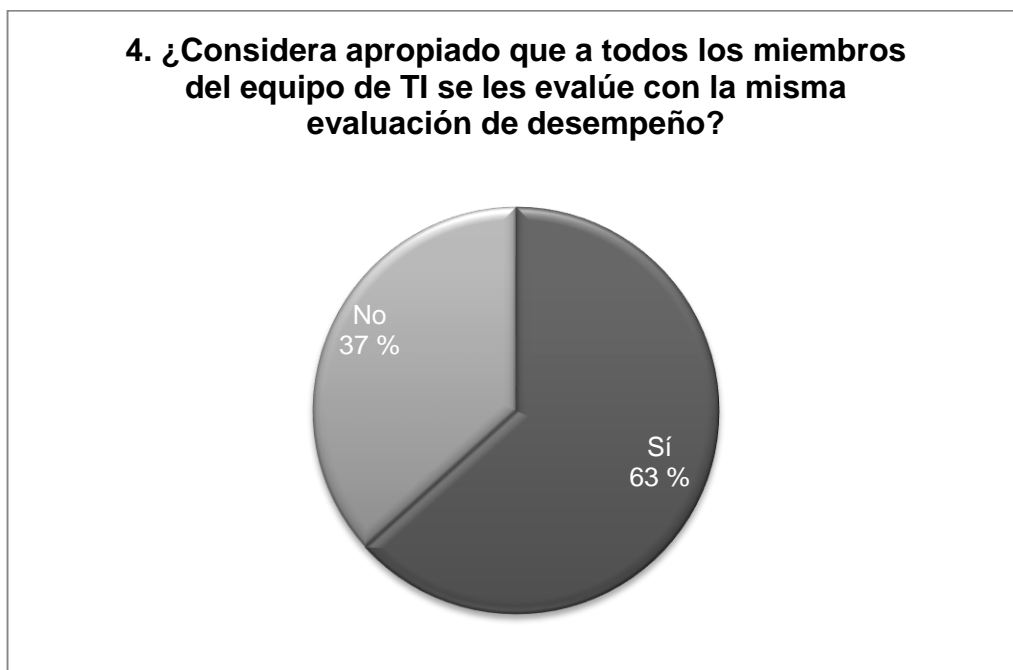
Fuente: elaboración propia.

Conclusión: el 75 % de las personas encuestadas considera que cada empleado debe ser evaluado mediante un proceso personalizado para poder garantizar una evaluación más justa y objetiva, que se base en las características de cada trabajador individualmente y no de forma general.

**5.1.23. Pregunta 4. ¿Considera apropiado que a todos los miembros del equipo de TI se les evalúe con la misma evaluación de desempeño?**

A continuación, en la figura 42 y tabla XXV se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 4.

Figura 42. **Análisis gráfico de la pregunta 4**



Fuente: elaboración propia.

Tabla XXV. **Análisis numérico de la pregunta 4**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	183	63,3218
No	106	36,6782
Sumatoria	289	
Media	144,5	
Rango	77	
Varianza	1482,25	
Desviación típica	38,5	

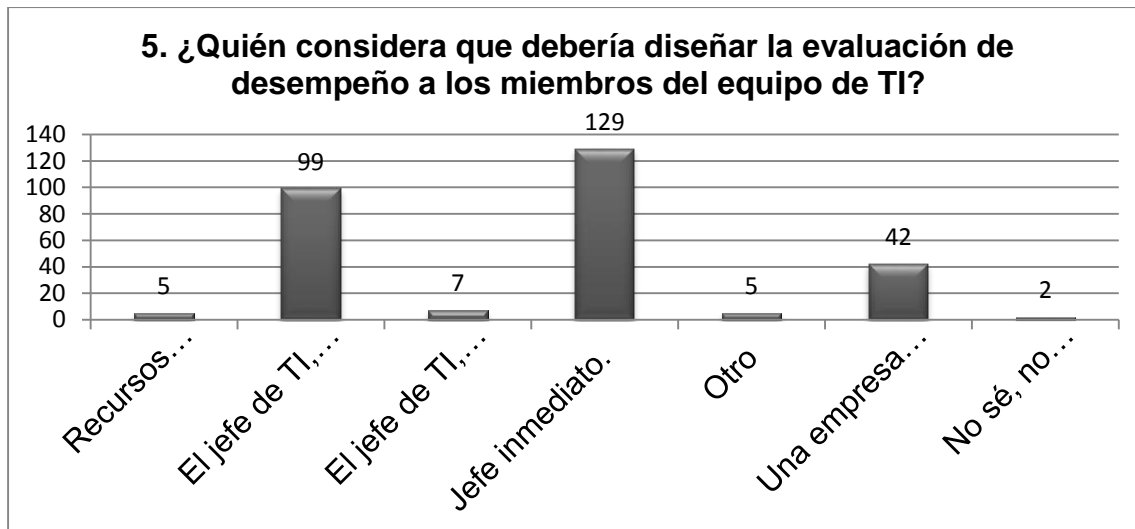
Fuente: elaboración propia.

Conclusión: el 63 % de las personas encuestadas de este grupo muestral, considera que es posible evaluar a todo el equipo de TI con la misma evaluación de desempeño. Al pensar en las respuestas de la pregunta anterior, en la que la mayoría coincide en que debe ser un proceso personalizado, puede evidenciarse una discrepancia, sin embargo, al pensar en la misma evaluación de desempeño las personas se refieren a un proceso con criterios y estándares adecuados a cada disciplina laboral.

**5.1.24. Pregunta 5. ¿Quién considera que debería diseñar la evaluación de desempeño a los miembros del equipo de TI?**

A continuación, en la figura 43 y tabla XXVI se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 5.

Figura 43. Análisis gráfico de la pregunta 5



Fuente: elaboración propia.

Tabla XXVI. Análisis numérico de la pregunta 5

Respuesta	Frecuencia	%
Recursos Humanos	5	1,730103806
El jefe de TI, quien es especialista en TI	99	34,25605536
El jefe de TI, quien no es especialista en TI	7	2,422145329
Jefe inmediato	129	44,6366782
Otro	5	1,730103806
Una empresa especializada	42	14,53287197
No sé, no opinó	2	0,692041522
Sumatoria	289	100
Media	36,125	
Rango	127	
Varianza	2232,109	
Desviación típica	47,2452	

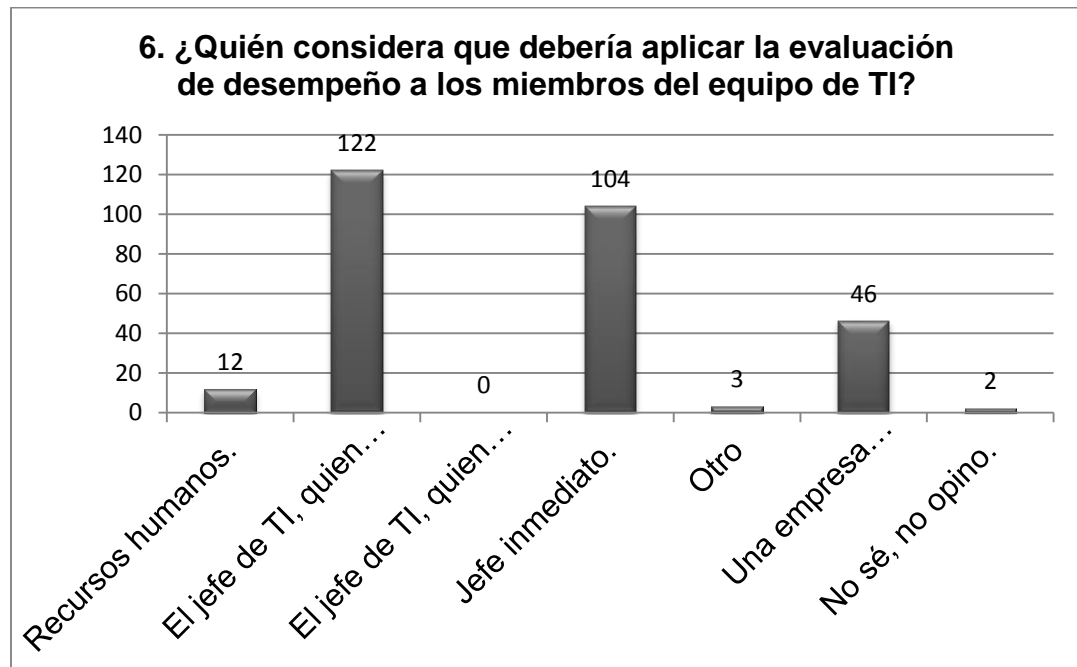
Fuente: elaboración propia.

Conclusión: el 45 % de las personas encuestadas considera que el jefe inmediato a su puesto es la persona indicada para diseñar la evaluación de desempeño que le será aplicada, ya que es quien tiene más relación con sus actividades, y por la tanto, quien podría evaluarlo de mejor manera.

### 5.1.25. Pregunta 6. ¿Quién considera que debería aplicar la evaluación de desempeño a los miembros del equipo de TI?

A continuación, en la figura 44 y tabla XXVII se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 6.

Figura 44. Análisis gráfico de la pregunta 6



Fuente: elaboración propia.

Tabla XXVII. **Análisis numérico de la pregunta 6**

Respuesta	Frecuencia	%
Recursos Humanos	12	4,152249
El jefe de TI, quien es especialista en TI	122	42,21453
El jefe de TI, quien no es especialista en TI	0	0
Jefe inmediato	104	35,98616
Otro	3	1,038062
Una empresa especializada	46	15,91696
No sé, no opinó	2	0,692042
Sumatoria	289	100
Media	48,16666667	
Rango	120	
Varianza	2342,138889	
Desviación típica	48,39564948	

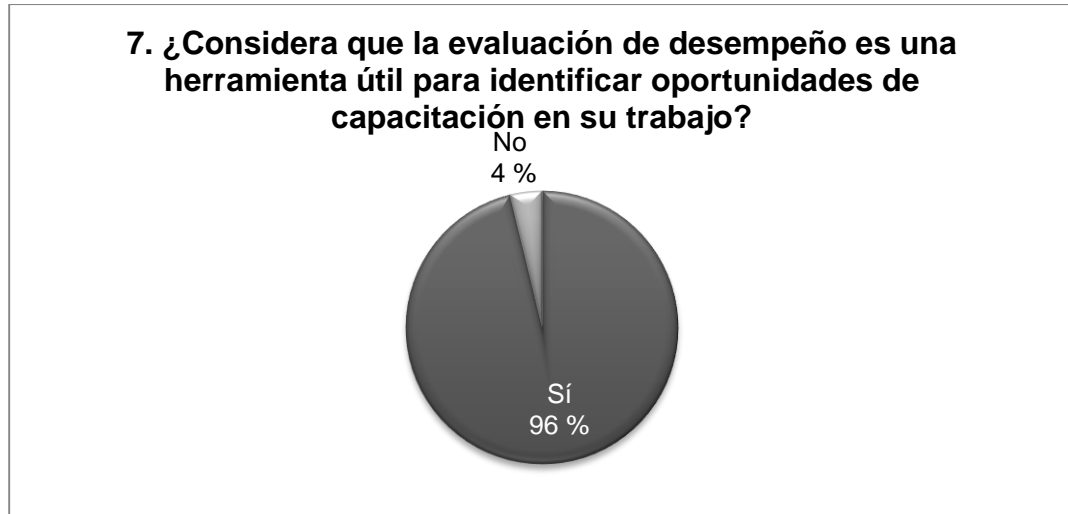
Fuente: elaboración propia.

Conclusión: el 42 % de las personas encuestadas considera que el jefe de TI, quien es especialista en TI, es la persona más adecuada para aplicar o ejecutar las evaluaciones de rendimiento, esto podría deberse a que, él conoce las características del trabajo del evaluado, por lo que su apreciación del mismo puede ser más objetiva.

**5.1.26. Pregunta 7. ¿Considera que la evaluación de desempeño es una herramienta útil para identificar oportunidades de capacitación en su trabajo?**

A continuación, en la figura 45 y tabla XXVIII se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 7.

Figura 45. Análisis gráfico de la pregunta 7



Fuente: elaboración propia.

Tabla XXVIII. Análisis numérico de la pregunta 7

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	278	96,19377163
No	11	3,806228374
Sumatoria	289	100
Media	144,5	
Rango	267	
Varianza	17822,25	
Desviación típica	133,5	

Fuente: elaboración propia.

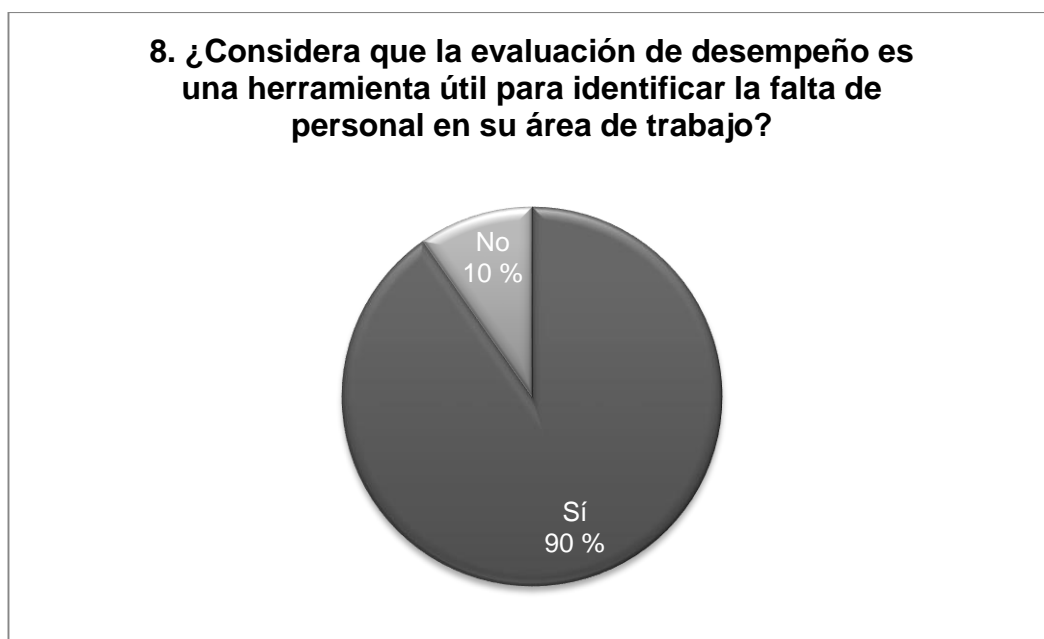
Conclusión: el 96 % de las personas encuestadas, la mayoría, identifica que por medio de la evaluación de desempeño puede obtener oportunidades de

capacitación en áreas de conocimiento nuevas o en aquellas en las que sus conocimientos no son tan sólidos.

**5.1.27. Pregunta 8. ¿Considera que la evaluación de desempeño es una herramienta útil para identificar la falta de personal en su área de trabajo?**

A continuación, en la figura 46 y tabla XXIX se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 8.

Figura 46. **Análisis gráfico de la pregunta 8**



Fuente: elaboración propia.



Tabla XXIX. **Análisis numérico de la pregunta 8**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	261	90,31142
No	28	9,688581
Sumatoria	289	100
Media	144,5	
Rango	233	
Varianza	13572,25	
Desviación típica	116,5	

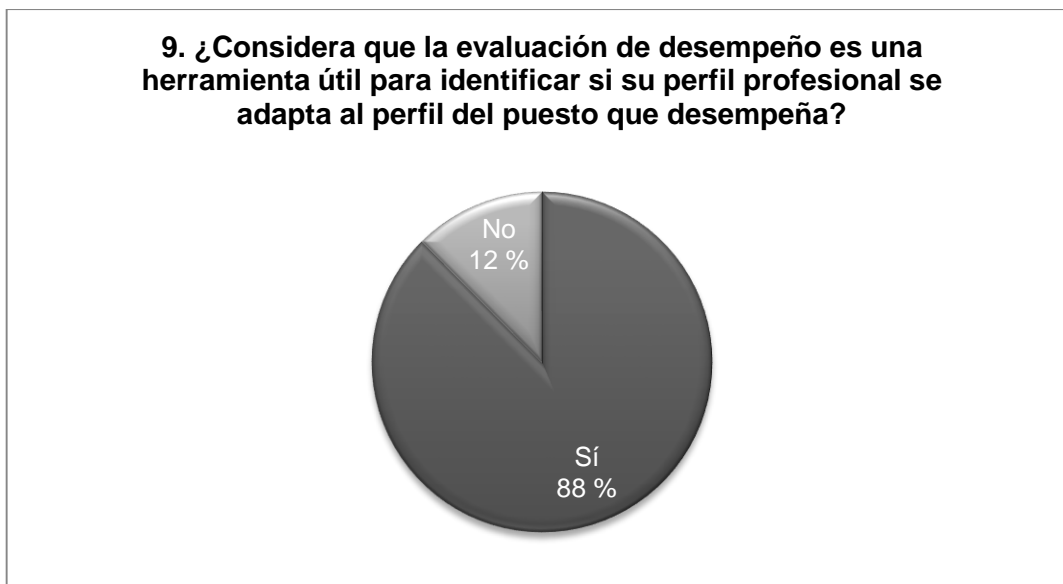
Fuente: elaboración propia.

Conclusión: el 90 % de la población encuestada considera que los procesos de evaluación de desempeño en la empresa son el momento perfecto para que las autoridades de la empresa se percaten de la falta de personal en un área determinada y la sobrecarga de trabajo que un empleado tiene debido a esto, situación que podría estar afectando sus resultados.

**5.1.28. Pregunta 9. ¿Considera que la evaluación de desempeño es una herramienta útil para identificar si su perfil profesional se adapta al perfil del puesto que desempeña?**

A continuación, en la figura 47 y tabla XXX se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 9.

Figura 47. **Análisis gráfico de la pregunta 9**



Fuente: elaboración propia.

Tabla XXX. **Análisis numérico de la pregunta 9**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	253	87,54325
No	36	12,45675
Sumatoria	289	100
Media	144,5	
Rango	217	
Varianza	11772,25	
Desviación típica	108,5	

Fuente: elaboración propia.

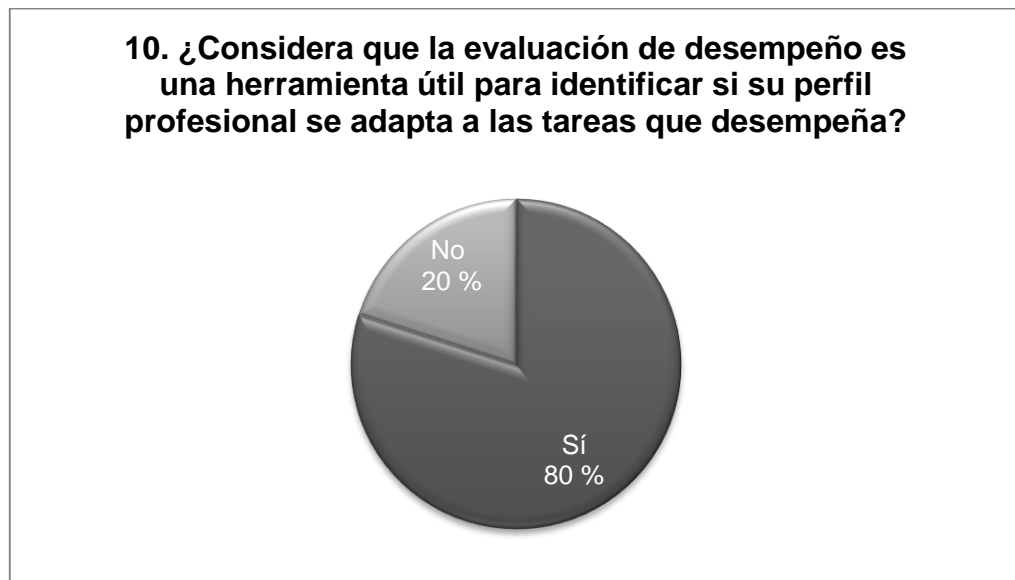
Conclusión: el 88 % de la población considera que, por medio de la evaluación de desempeño, es posible que las autoridades de la empresa noten

si efectivamente su perfil profesional se adapta de forma correcta al perfil que define su puesto en la empresa.

**5.1.29. Pregunta 10. ¿Considera que la evaluación de desempeño es una herramienta útil para identificar si su perfil profesional se adapta a las tareas que desempeña?**

A continuación, en la figura 48 y tabla XXXI se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 10.

Figura 48. **Análisis gráfico de la pregunta 10**



Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXI. **Análisis numérico de la pregunta 10**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	231	79,9308
No	58	20,0692
Sumatoria	289	100
Media	144,5	
Rango	173	
Varianza	7482,25	
Desviación típica	86,5	

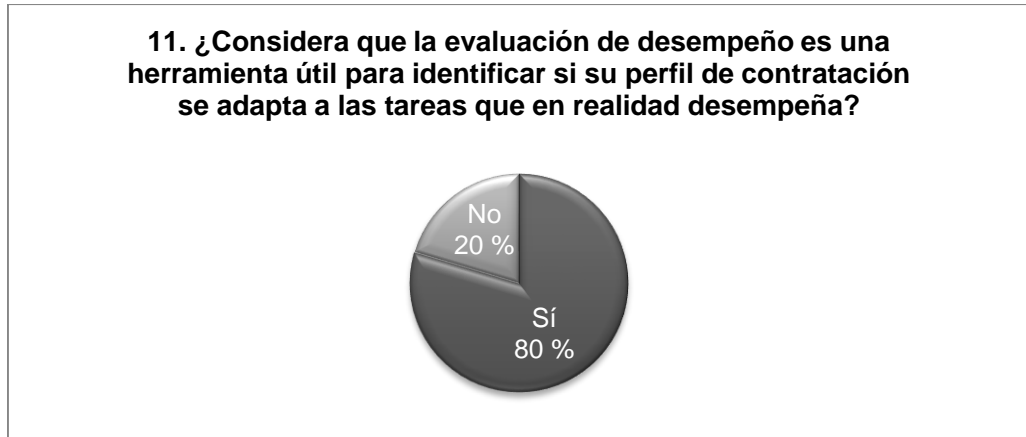
Fuente: elaboración propia.

Conclusión: el 80 % de la población considera que, por medio de la evaluación de desempeño, es posible que las autoridades de la empresa noten si efectivamente su perfil profesional se adapta de forma correcta las tareas que realiza en la empresa.

**5.1.30. Pregunta 11. ¿Considera que la evaluación de desempeño es una herramienta útil para identificar si su perfil de contratación se adapta a las tareas que en realidad desempeña?**

A continuación, en la figura 49 y tabla XXXII se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 11.

Figura 49. **Análisis gráfico de la pregunta 11**



Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXII. **Análisis numérico de la pregunta 11**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	230	79,58477509
No	59	20,41522491
Sumatoria	289	100
Media	144,5	
Rango	171	
Varianza	7310,25	
Desviación típica	85,5	

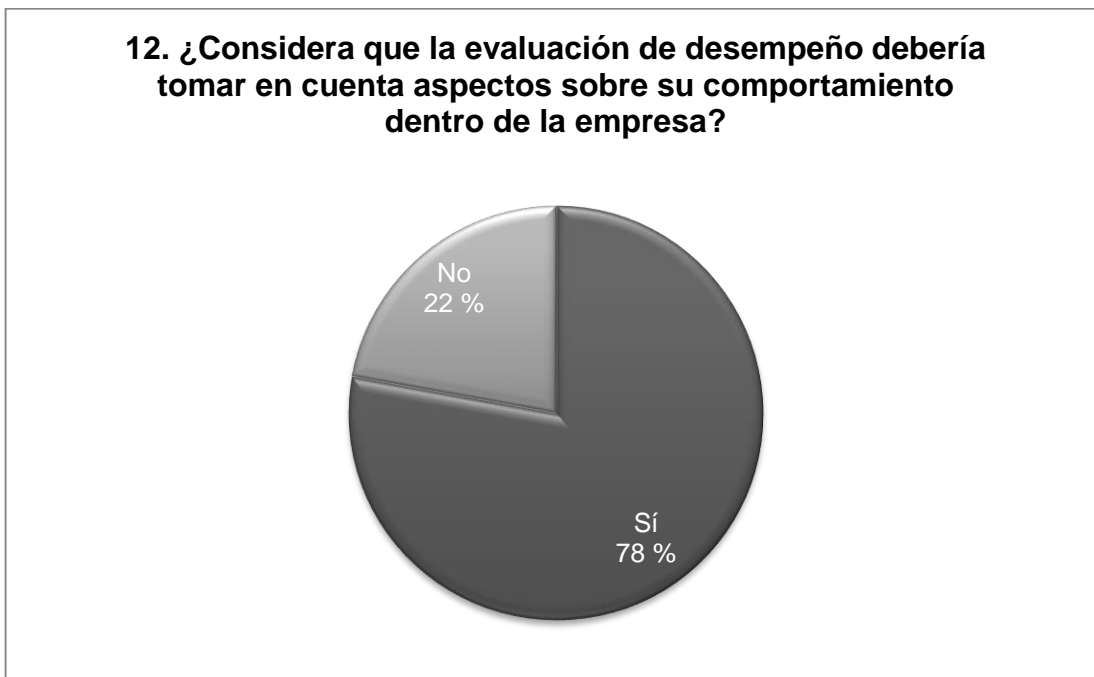
Fuente: elaboración propia.

Conclusión: el 80 % de las personas encuestadas considera que, por medio de la evaluación de desempeño, es posible que las autoridades de la empresa noten que los perfiles que definen los puestos de trabajo en la empresa, en realidad, no definen las tareas que dicho puesto realiza.

**5.1.31. Pregunta 12. ¿Considera que la evaluación de desempeño debería tomar en cuenta aspectos sobre su comportamiento dentro de la empresa?**

A continuación, en la figura 50 y tabla XXXIII se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 12.

Figura 50. **Análisis gráfico de la pregunta 12**



Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXIII. **Análisis numérico de la pregunta 12**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	225	77,85467
No	64	22,14533
Sumatoria	289	100
Media	144,5	
Rango	161	
Varianza	6480,25	
Desviación típica	80,5	

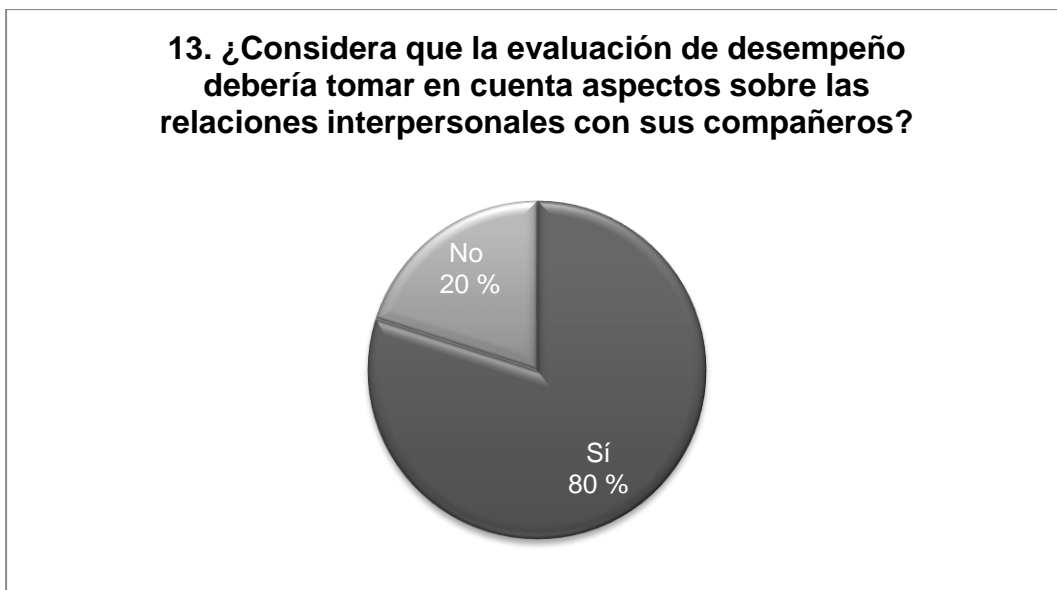
Fuente: elaboración propia.

Conclusión: el 78 % de las personas encuestadas considera adecuado que, aspectos como su comportamiento dentro de la empresa, deben ser tomados en cuenta al momento de ser evaluados.

**5.1.32. Pregunta 13. ¿Considera que la evaluación de desempeño debería tomar en cuenta aspectos sobre las relaciones interpersonales con sus compañeros?**

A continuación, en la figura 51 y tabla XXXIV se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 13.

Figura 51. **Análisis gráfico de la pregunta 13**



Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXIV. **Análisis numérico de la pregunta 13**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	231	79,9308
No	58	20,0692
Sumatoria	289	100
Media	144,5	
Rango	173	
Varianza	7482,25	
Desviación típica	86,5	

Fuente: elaboración propia.

Conclusión: el 80 % de la población encuestada reveló que las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo son importantes en el momento

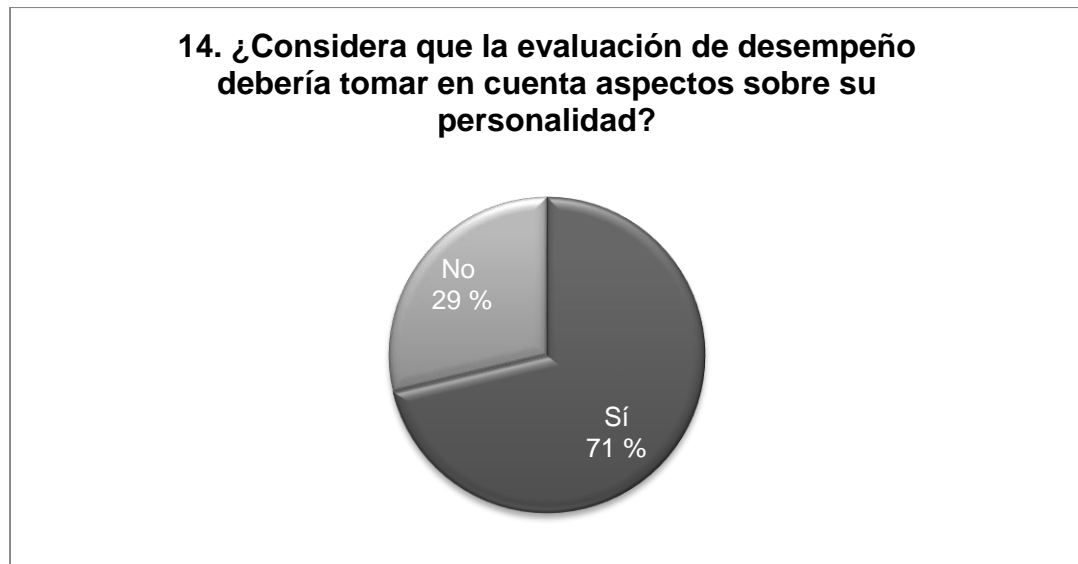


de realizar una evaluación de desempeño, ya que las mismas colaboran al ambiente de trabajo e impactan el trabajo en equipo.

**5.1.33. Pregunta 14. ¿Considera que la evaluación de desempeño debería tomar en cuenta aspectos sobre su personalidad?**

A continuación, en la figura 52 y tabla XXXV se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 14.

Figura 52. **Análisis gráfico de la pregunta 14**



Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXV. **Análisis numérico de la pregunta 14**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	206	71.28028
No	83	28.71972
Sumatoria	289	100
Media	144.5	
Rango	123	
Varianza	3782.25	
Desviación típica	61.5	

Fuente: elaboración propia.

Conclusión: el 71 % de la población considera que la personalidad es un aspecto que debe ser evaluado durante el proceso de evaluación de desempeño.

**5.1.34. Pregunta 15. Describa cualquier otro aspecto no considerado en este cuestionario que usted considere importante en una evaluación de desempeño**

Estas son las respuestas, obtenidas en la pregunta 15.

Figura 53. **Respuestas de los evaluados en la pregunta 15**

Encuestado 2: nivel de compromiso y efectividad en su trabajo.

Encuestado 13: yo pienso que evaluación de desempeño debe ser multi dimensional, la cual debe ser dirigida por varias personas no solo jefes inmediatos. Opiniones de cotrabajadores y clientes debe ser tomada en cuenta.

Encuestado 110: todos se consideraron.

Encuestado 115: se hacen por cumplir con un requisito. No se hacen con un objetivo claro.

Encuestado 119: la evaluación debe incluir rendimiento sobre objetivos, con métricas claras. Se debe incluir la evaluación del comportamiento para que sea integral.

Encuestado 170: la evaluación de desempeño debería incluir rasgos de personalidad solo si estos afectan directamente de manera positiva o negativa el desempeño del trabajador.

Fuente: elaboración propia.

Conclusión: algunos de los evaluados consideran que es recomendable que la evaluación de desempeño se realice en múltiples dimensiones, para lo cual esperan que las métricas sean claras. Otros consideran que la evaluación de desempeño no se realiza más que para cumplir con un requisito administrativo y que no tienen un objetivo claro.

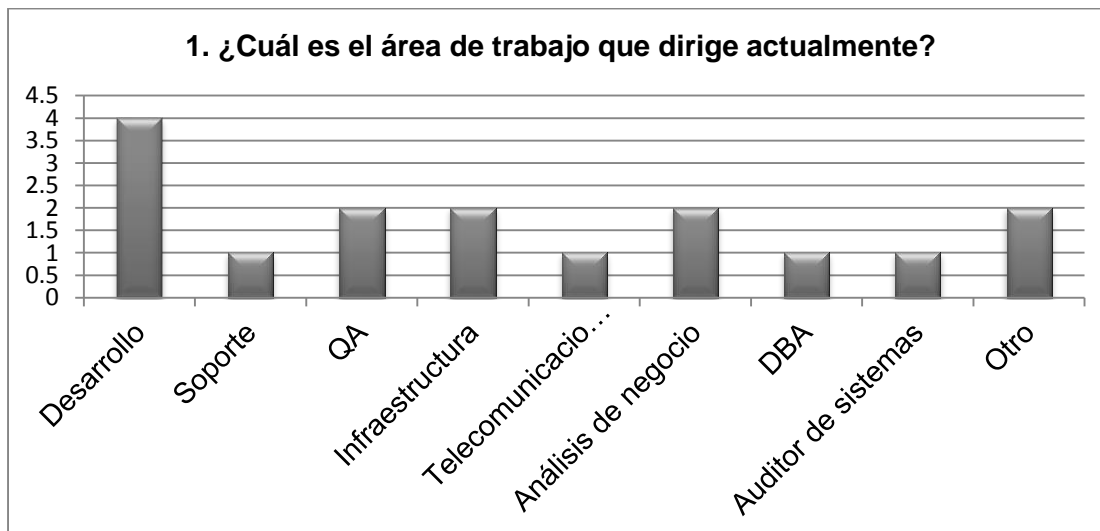
## 5.2. Evaluadores

A continuación se muestran los resultados de las encuestas realizadas al grupo de evaluadores.

### 5.2.1. Pregunta 1. ¿Cuál es el área de trabajo que dirige actualmente?

A continuación, en la figura 54 y tabla XXXVI se muestra el análisis gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 1.

Figura 54. Análisis gráfico de la pregunta 1



Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXVI. **Análisis numérico de la pregunta 1**

Respuesta	Frecuencia	%
Desarrollo	4	25
Soporte	1	6,25
QA	2	12,5
Infraestructura	2	12,5
Telecomunicaciones	1	6,25
Análisis de negocio	2	12,5
DBA	1	6,25
Auditor de sistemas	1	6,25
Otro	2	12,5
Sumatoria	16	100
Media	1,777778	
Rango	3	
Varianza	0,839506	
Desviación típica	0,916246	

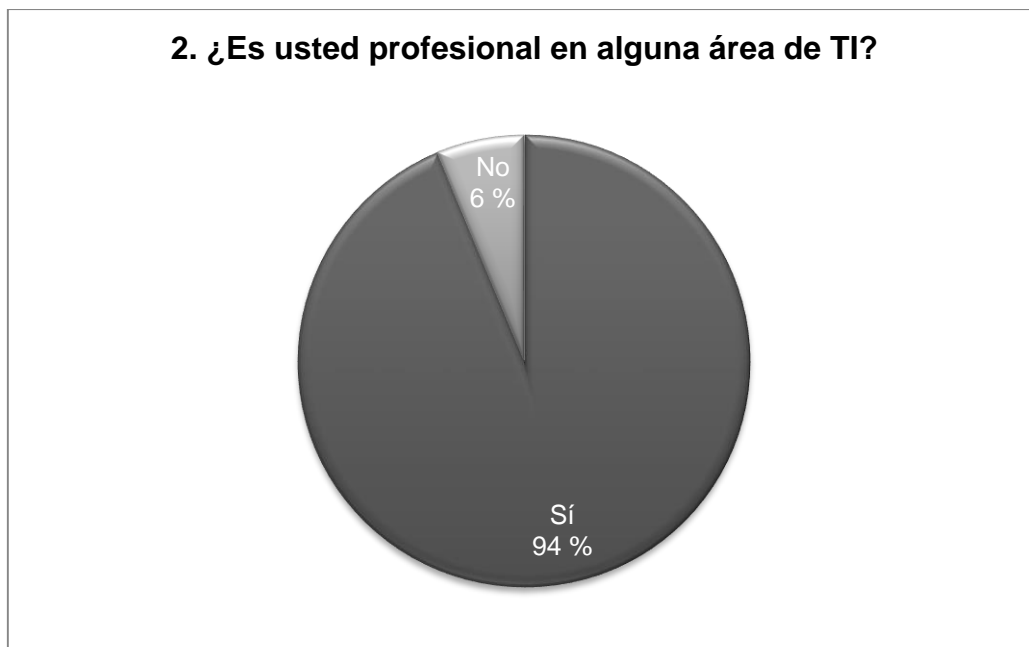
Fuente: elaboración propia.

Conclusión: se obtuvo una variedad muy amplia de roles en el grupo objetivo.

### 5.2.2. **Pregunta 2. ¿Es usted profesional en alguna área de TI?**

A continuación, en la figura 55 y tabla XXXVII se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 2.

Figura 55. **Análisis gráfico de la pregunta 2**



Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXVII. **Análisis numérico de la pregunta 2**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	15	93,75
No	1	6,25
Sumatoria	16	100
Media	8	
Rango	14	
Varianza	49	
Desviación típica	7	

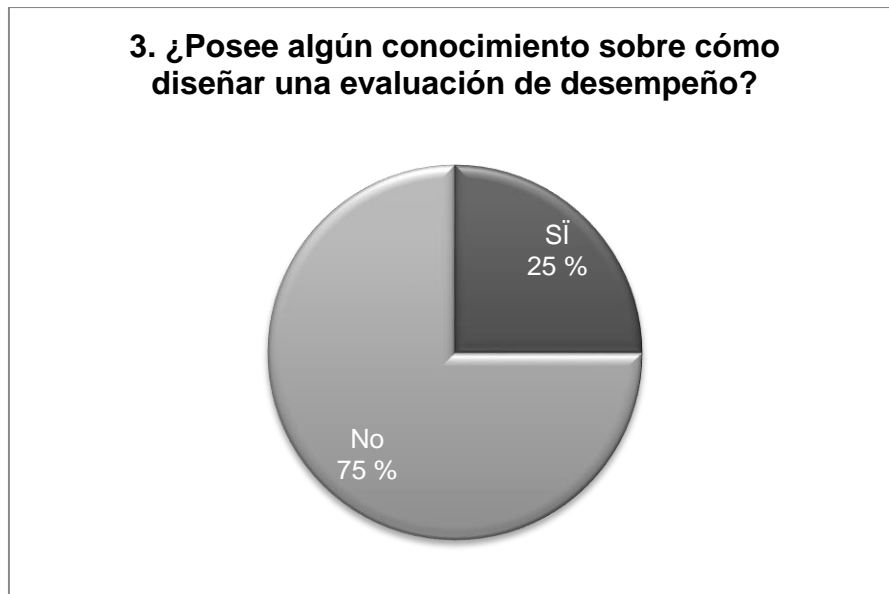
Fuente: elaboración propia.

Conclusión: el 94 % de las personas encuestadas son profesionales de TI, y que han estado a cargo de la evaluación de desempeño de los equipos de TI para la empresa en la que trabaja.

### 5.2.3. Pregunta 3. ¿Posee algún conocimiento sobre cómo diseñar una evaluación de desempeño?

A continuación, en la figura 56 y tabla XXXVIII se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 3.

Figura 56. Análisis gráfico de la pregunta 3



Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXVIII. **Análisis numérico de la pregunta 3**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	4	25
No	12	75
Sumatoria	16	100
Media	8	
Rango	8	
Varianza	16	
Desviación típica	4	

Fuente: elaboración propia.

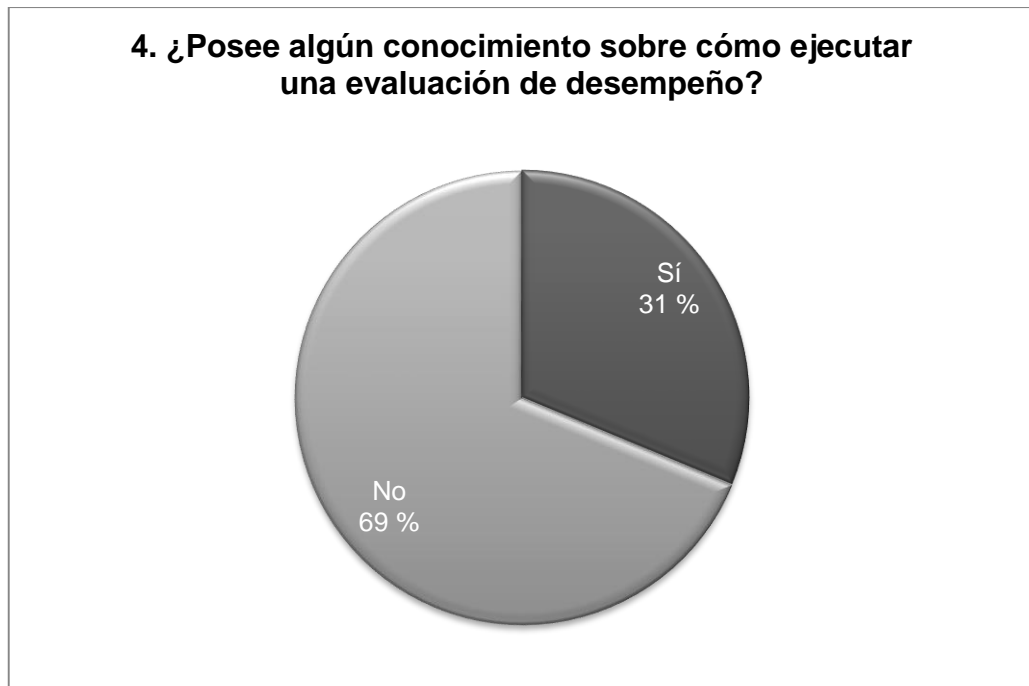
Conclusión: tan solo el 25 % de la población encuestada afirma tener conocimiento sobre cómo diseñar una evaluación de desempeño.

**5.2.4. Pregunta 4. ¿Posee algún conocimiento sobre cómo ejecutar una evaluación de desempeño?**

A continuación, en la figura 57 y tabla XXXIX se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 4.



Figura 57. Análisis gráfico de la pregunta 4



Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXIX. Análisis numérico de la pregunta 4

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	5	31,25
No	11	68,75
Sumatoria	16	100
Media	8	
Rango	6	
Varianza	9	
Desviación típica	3	

Fuente: elaboración propia.

Conclusión: el 31 % de los encuestados posee conocimiento sobre cómo ejecutar una evaluación de desempeño, a pesar de que la mayor parte de los encuestados ya han realizado evaluaciones de desempeño.

**5.2.5. Pregunta 5. ¿Ha tenido la oportunidad de diseñar una evaluación de desempeño para su equipo de TI?**

A continuación, en la figura 58 y tabla XL se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 5.

Figura 58. **Análisis gráfico de la pregunta 5**



Fuente: elaboración propia.

Tabla XL. **Análisis numérico de la pregunta 5**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	5	31,25
No	11	68,75
Sumatoria	16	100
Media	8	
Rango	6	
Varianza	9	
Desviación típica	3	

Fuente: elaboración propia.

Conclusión: el 31 % de los encuestados ha tenido oportunidad de diseñar la evaluación de desempeño con la que se evaluará a los equipos de TI. Interesante es notar que tan solo el 25 % tiene conocimientos en dicha tarea.

**5.2.6. Pregunta 6. ¿Ha tenido la oportunidad de ejecutar una evaluación de desempeño a su equipo de TI?**

A continuación, en la figura 59 y tabla XLI se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 6.

Figura 59. **Análisis gráfico de la pregunta 6**



Fuente: elaboración propia.

Tabla XLI. **Análisis numérico de la pregunta 6**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	13	81,25
No	3	18,75
Sumatoria	16	100
Media	8	
Rango	10	
Varianza	25	
Desviación típica	5	

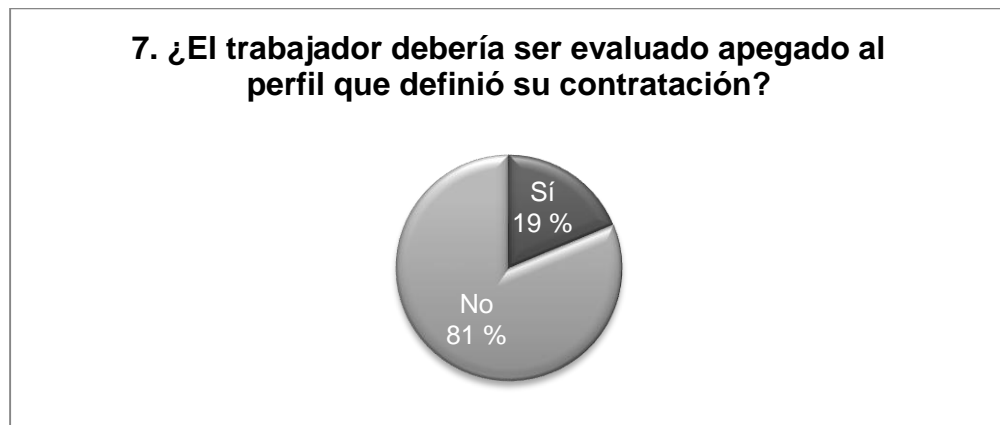
Fuente: elaboración propia.

Conclusión: el 81 % de los encuestados afirma haber realizado las evaluaciones de desempeño de sus equipos de TI, de ellos, tan solo el 31 % posee conocimientos sobre cómo realizar dichas evaluaciones.

**5.2.7. Pregunta 7. ¿El trabajador debería ser evaluado apegado al perfil que definió su contratación?**

A continuación, en la figura 60 y tabla XLII se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 7.

Figura 60. **Análisis gráfico de la pregunta 7**



Fuente: elaboración propia.

Tabla XLII. **Análisis numérico de la pregunta 7**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	3	18,75
No	13	81,25
Sumatoria	16	100
Media	8	
Rango	10	
Varianza	25	
Desviación típica	5	

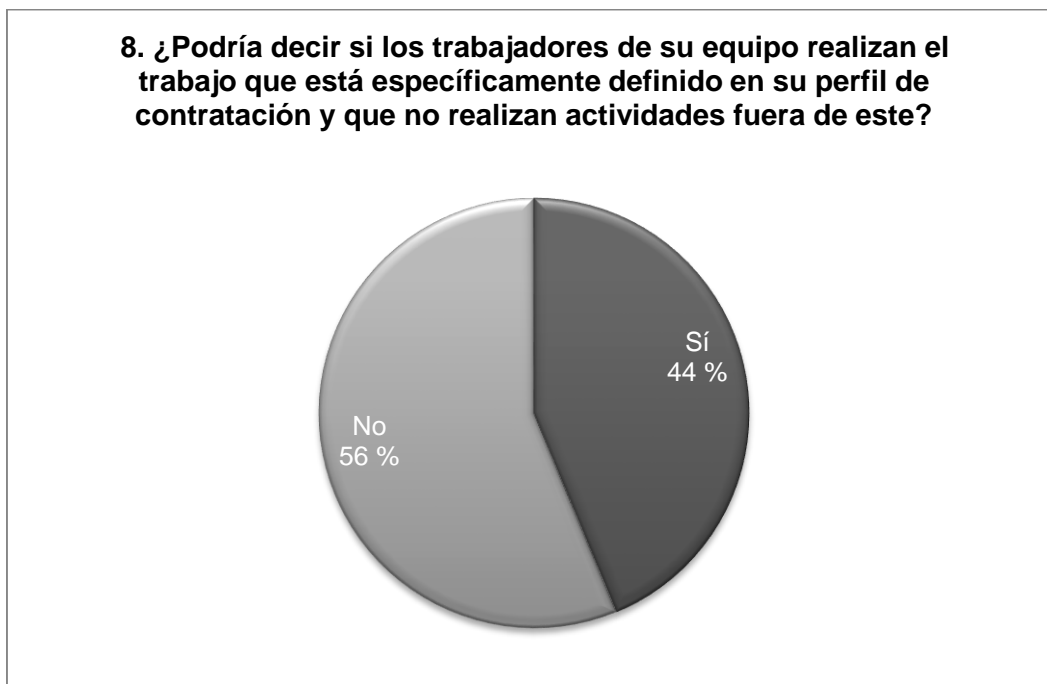
Fuente: elaboración propia.

Conclusión: el 19 % de las personas encuestadas afirman que un trabajador debe ser evaluado estrictamente apegado al perfil bajo el que fue contratado.

**5.2.8. Pregunta 8. ¿Podría decir si los trabajadores de su equipo realizan el trabajo que está específicamente definido en su perfil de contratación y que no realizan actividades fuera de este?**

A continuación, en la figura 61 y tabla XLIII se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 8.

Figura 61. **Análisis gráfico de la pregunta 8**



Fuente: elaboración propia.

Tabla XLIII. **Análisis numérico de la pregunta 8**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	7	43,75
No	9	56,25
Sumatoria	16	100
Media	8	
Rango	2	
Varianza	1	
Desviación típica	1	

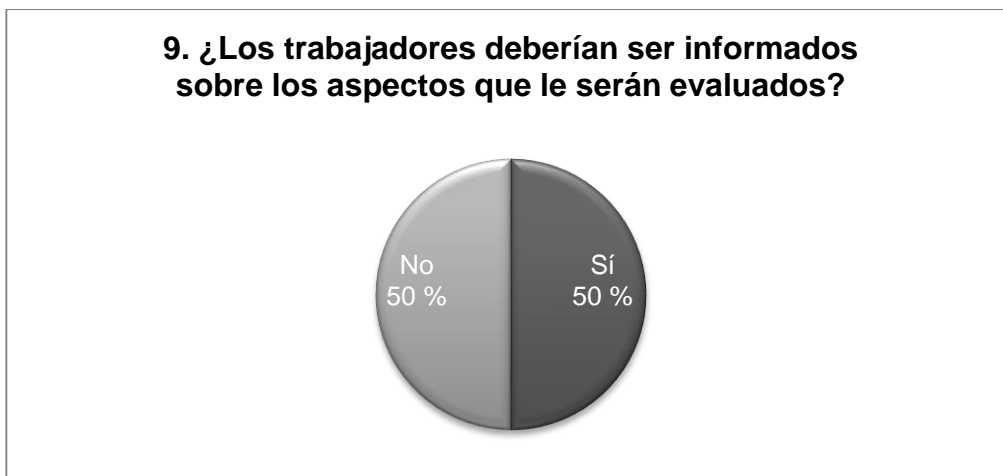
Fuente: elaboración propia.

Conclusión: el 44 % de la población encuestada afirma que su equipo realiza tareas que están perfectamente definidas en el perfil bajo el cual fue contratado. El 56 % está consciente de que un trabajador tiende a realizar tareas para las que no fue contratado.

**5.2.9. Pregunta 9. ¿Los trabajadores deberían ser informados sobre los aspectos que le serán evaluados?**

A continuación, en la figura 62 y tabla XLIV se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 9.

Figura 62. **Análisis gráfico de la pregunta 9**



Fuente: elaboración propia.

Tabla XLIV. **Análisis numérico de la pregunta 9**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	8	50
No	8	50
Sumatoria	16	100
Media	8	
Rango	0	
Varianza	0	
Desviación típica	0	

Fuente: elaboración propia.

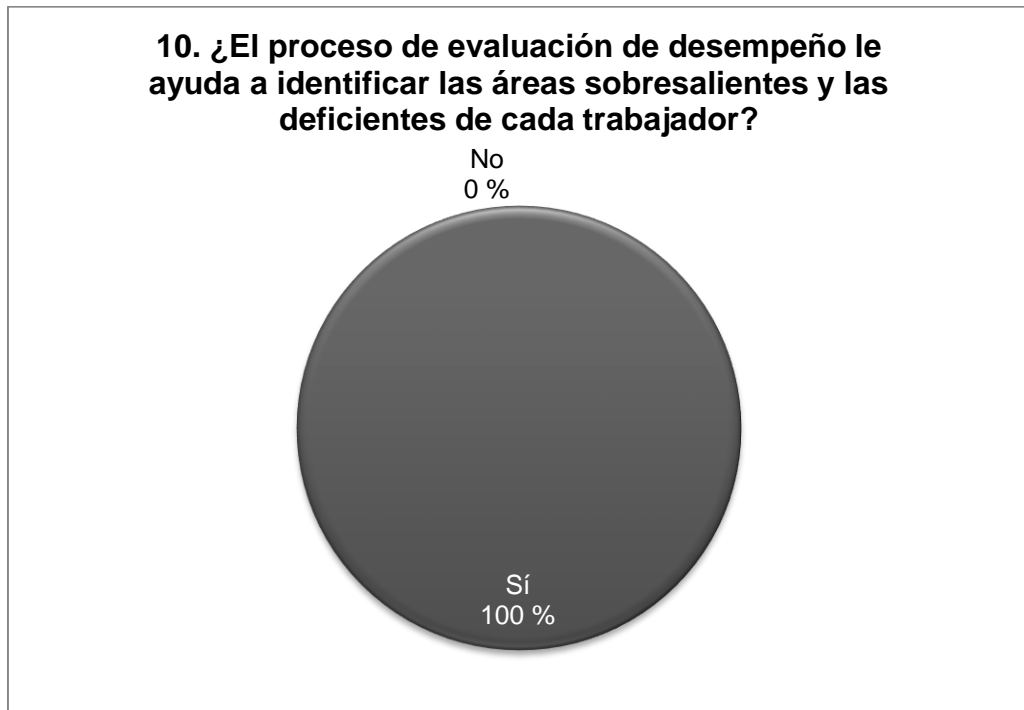
Conclusión: las respuestas en esta pregunta no son concluyentes, ya que el 50 % de los encuestados considera adecuado informar a sus equipos sobre los temas concernientes a la evaluación, mientras que el otro 50 % considera que no es necesario.



**5.2.10. Pregunta 10. ¿El proceso de evaluación de desempeño le ayuda a identificar las áreas sobresalientes y las deficientes de cada trabajador?**

A continuación, en la figura 63 y tabla XLV se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 10.

Figura 63. **Análisis gráfico de la pregunta 10**



Fuente: elaboración propia.

Tabla XLV. **Análisis numérico de la pregunta 10**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	16	100
No	0	0
Sumatoria	16	100
Media	8	
Rango	16	
Varianza	64	
Desviación típica	8	

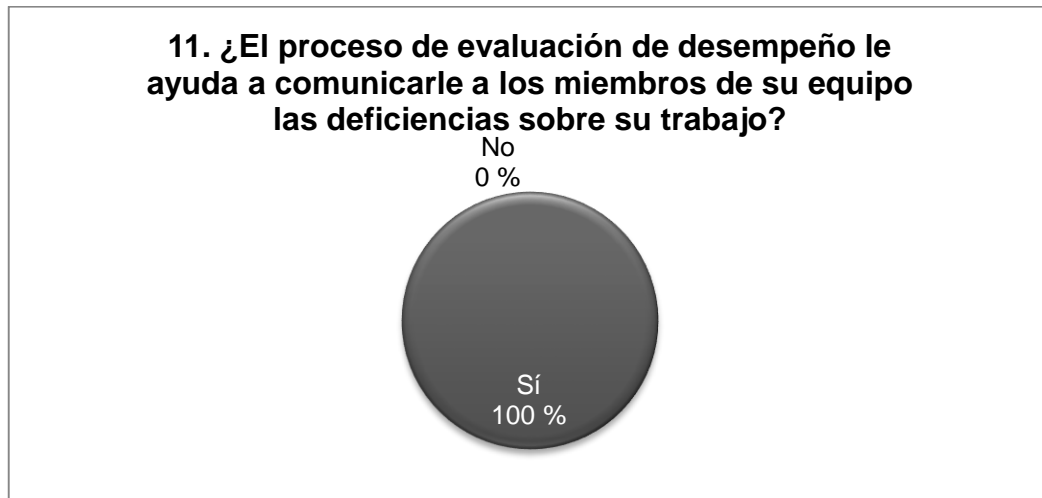
Fuente: elaboración propia.

Conclusión: por unanimidad, los encuestados estuvieron de acuerdo en que las evaluaciones de desempeño son herramientas útiles para identificar las áreas sobresalientes y deficientes de un trabajador.

**5.2.11. Pregunta 11. ¿El proceso de evaluación de desempeño le ayuda a comunicarle a los miembros de su equipo las deficiencias sobre su trabajo?**

A continuación, en la figura 64 y tabla XLVI se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 11.

Figura 64. **Análisis gráfico de la pregunta 11**



Fuente: elaboración propia.

Tabla XLVI. **Análisis numérico de la pregunta 11**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	16	100
No	0	0
Sumatoria	16	100
Media	8	
Rango	16	
Varianza	64	
Desviación típica	8	

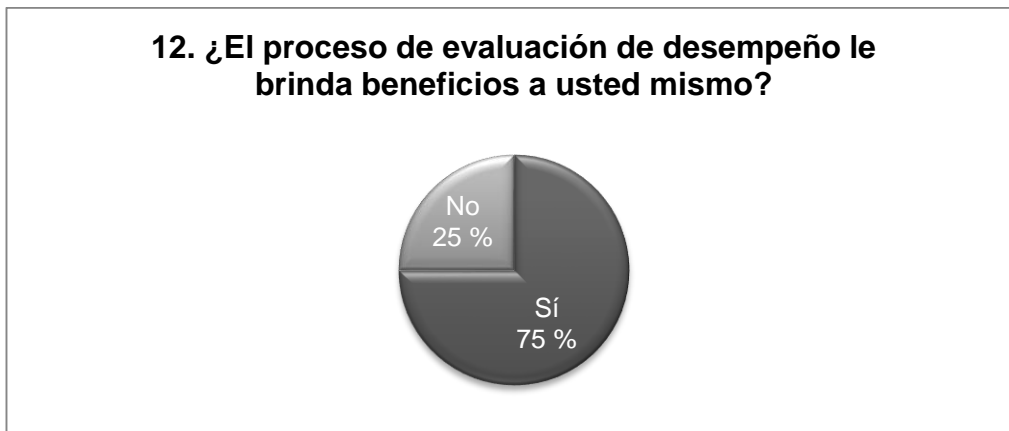
Fuente: elaboración propia.

Conclusión: el 100 % de los encuestados afirma que gracias a la evaluación de desempeño, le es posible mejorar las vías de comunicación con los trabajadores y les permite fundamentar los comentarios sobre lo eficiente o deficiente del trabajo del evaluado.

**5.2.12. Pregunta 12. ¿El proceso de evaluación de desempeño le brinda beneficios a usted mismo?**

A continuación, en la figura 65 y tabla XLVII se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 12.

Figura 65. **Análisis gráfico de la pregunta 12**



Fuente: elaboración propia

Tabla XLVII. **Análisis numérico de la pregunta 12**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	12	75
No	4	25
Sumatoria	16	100
Media	8	
Rango	8	
Varianza	16	
Desviación típica	4	

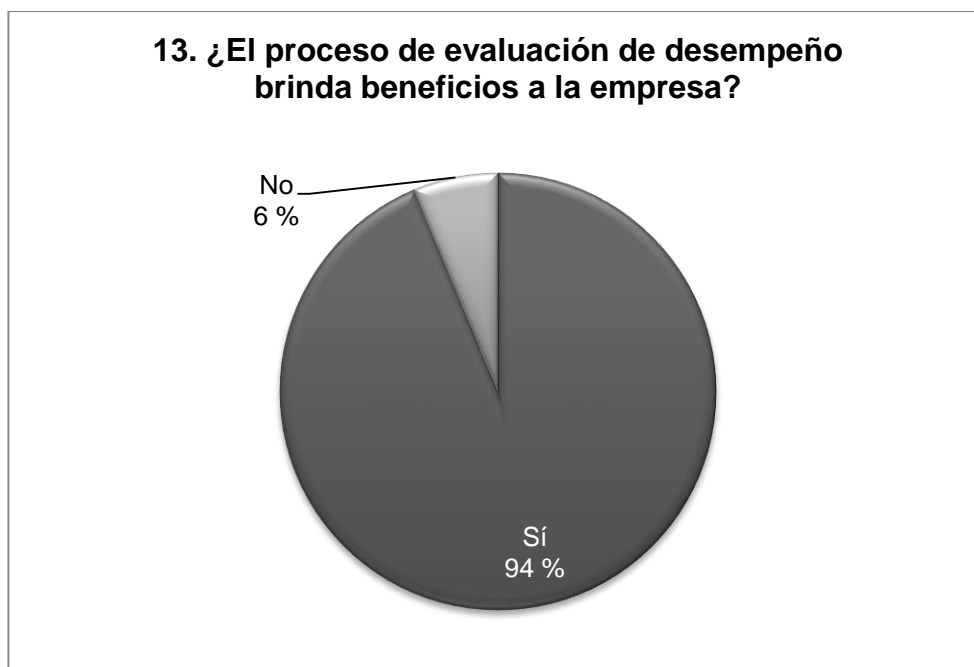
Fuente: elaboración propia.

Conclusión: el 75 % de los encuestados identifica los beneficios propios al realizar una evaluación de desempeño a su personal.

**5.2.13. Pregunta 13. ¿El proceso de evaluación de desempeño brinda beneficios a la empresa?**

A continuación, en la figura 66 y tabla XLVIII se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 13.

Figura 66. **Análisis gráfico de la pregunta 13**



Fuente: elaboración propia.

Tabla XLVIII. **Análisis numérico de la pregunta 13**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	15	93,75
No	1	6,25
Sumatoria	16	100
Media	8	
Rango	14	
Varianza	49	
Desviación típica	7	

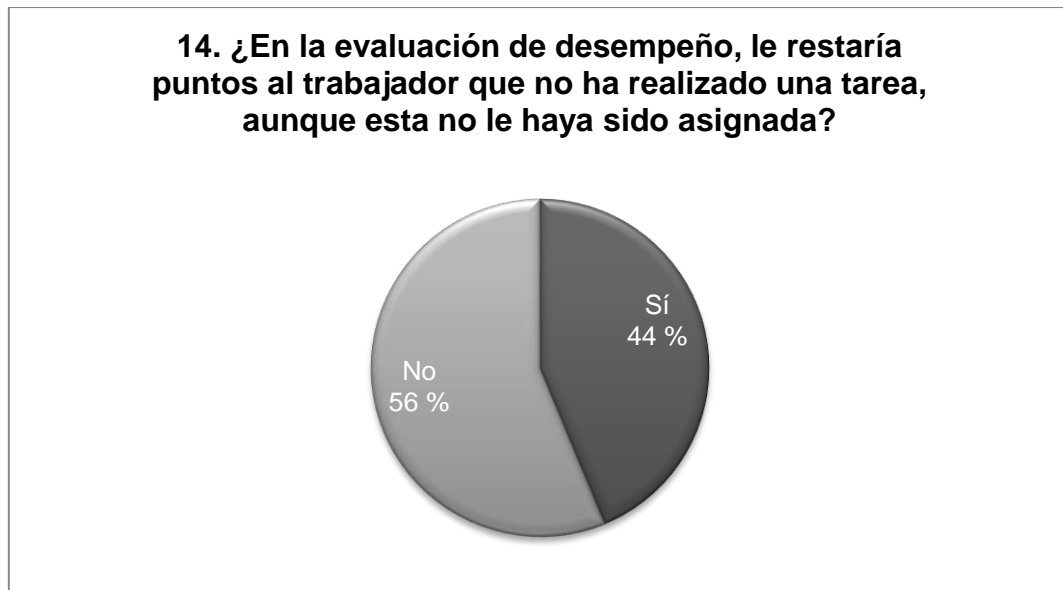
Fuente: elaboración propia.

Conclusión: el 94 % de los encuestados ve a las evaluaciones de desempeño de personal como una herramienta de beneficio para la empresa.

**5.2.14. Pregunta 14. ¿En la evaluación de desempeño, le restaría puntos al trabajador que no ha realizado una tarea, aunque esta no le haya sido asignada?**

A continuación, en la figura 67 y tabla XLIX se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 14.

Figura 67. Análisis gráfico de la pregunta 14



Fuente: elaboración propia

Tabla XLIX. Análisis numérico de la pregunta 14

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	7	43,75
No	9	56,25
Sumatoria	16	100
Media	8	
Rango	2	
Varianza	1	
Desviación típica	1	

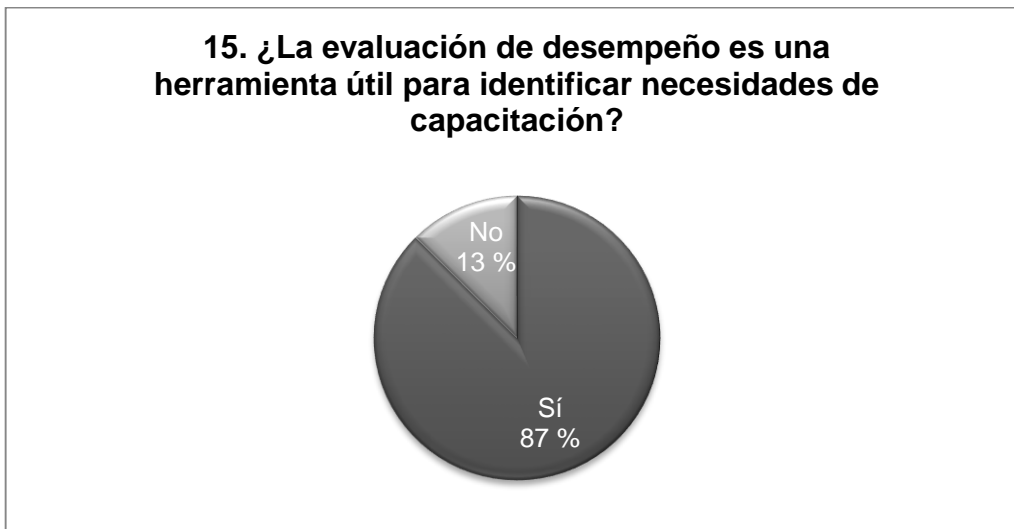
Fuente: elaboración propia.

Conclusión: en un 56 %, los evaluadores coinciden en que no le restarían puntaje a un empleado por no haber realizado una tarea que no le fue asignada, sin embargo, con el 44 % existen evaluadores que sí lo harían. El margen de diferencia es pequeño.

**5.2.15. Pregunta 15. ¿La evaluación de desempeño es una herramienta útil para identificar necesidades de capacitación?**

A continuación, en la figura 68 y tabla L se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 15.

Figura 68. **Análisis gráfico de la pregunta 15**



Fuente: elaboración propia.



Tabla L. **Análisis numérico de la pregunta 15**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	14	87,5
No	2	12,5
Sumatoria	16	100
Media	8	
Rango	12	
Varianza	36	
Desviación típica	6	

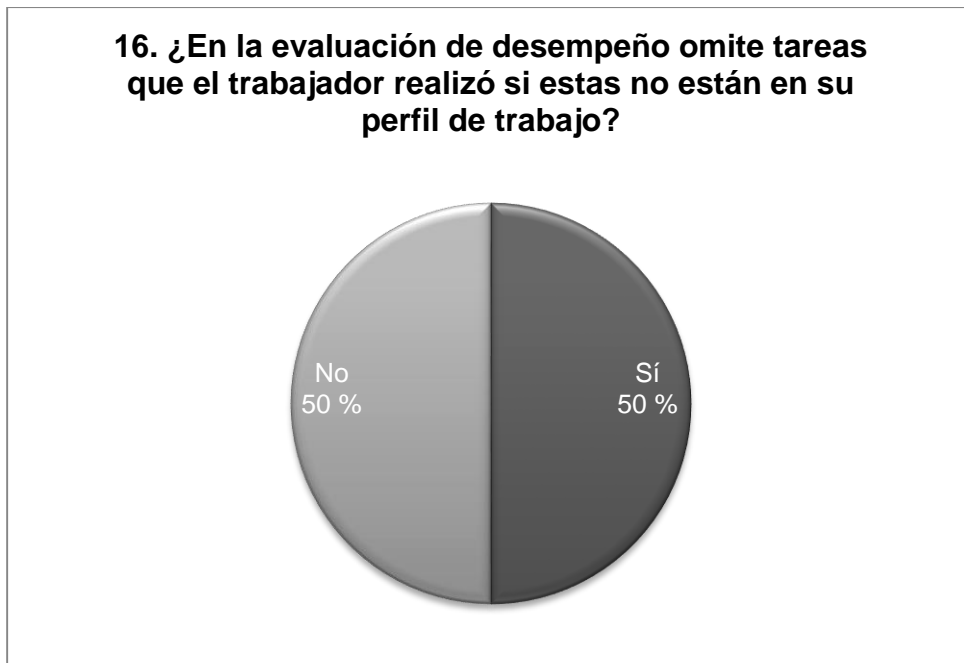
Fuente: elaboración propia.

Conclusión: el 87.5 % de las personas encuestadas sabe que el proceso de evaluación de desempeño le es útil para identificar la necesidad de capacitar al personal.

**5.2.16. Pregunta 16. ¿En la evaluación de desempeño omite tareas que el trabajador realizó si estas no están en su perfil de trabajo?**

A continuación, en la figura 69 y tabla LI se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 16.

Figura 69. Análisis gráfico de la pregunta 16



Fuente: elaboración propia.

Tabla LI. Análisis numérico de la pregunta 16

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	8	50
No	8	50
Sumatoria	16	100
Media	8	
Rango	0	
Varianza	0	
Desviación típica	0	

Fuente: elaboración propia.

Conclusión: en esta pregunta no se encuentra una tendencia definida. Los encuestados en un 50 % están de acuerdo con evaluar tareas que el trabajador realizó, aun cuando están fuera de su perfil de contratación y el otro 50 % no está de acuerdo con esta afirmación.

**5.2.17. Pregunta 17. ¿La evaluación de desempeño es un canal útil para mejorar la productividad de un trabajador?**

A continuación, en la figura 70 y tabla LII se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 17.

Figura 70. **Análisis gráfico de la pregunta 17**



Fuente: elaboración propia.

Tabla LII. **Análisis numérico de la pregunta 17**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	15	93,75
No	1	6,25
Sumatoria	16	100
Media	8	
Rango	14	
Varianza	49	
Desviación típica	7	

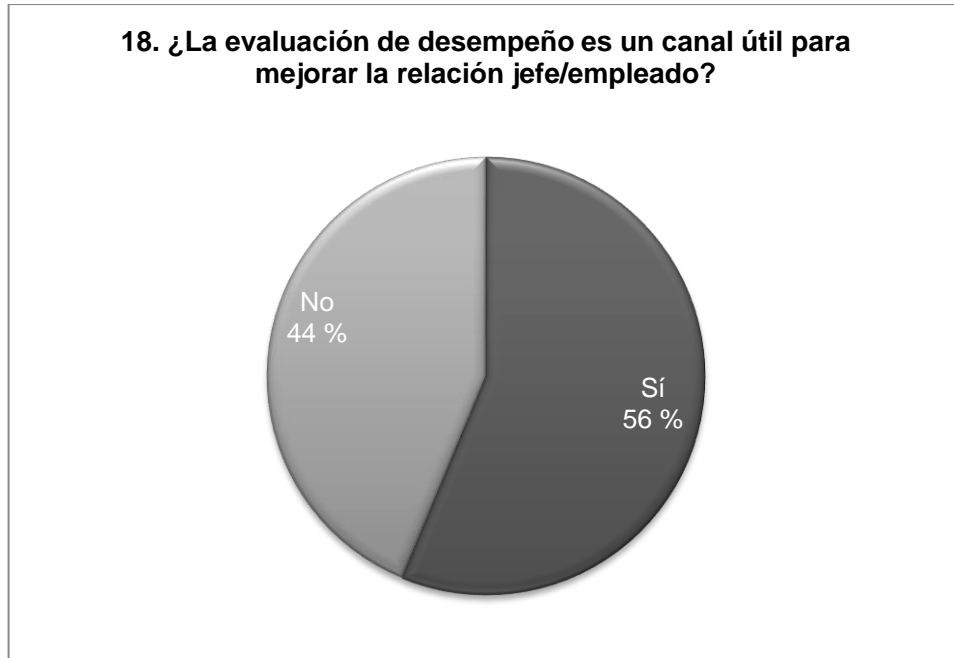
Fuente: elaboración propia.

Conclusión: la tendencia es bien definida, ya que un 94 % de los encuestados indica que la evaluación de desempeño es un canal útil para mejorar la productividad de los trabajadores.

**5.2.18. Pregunta 18. ¿La evaluación de desempeño es un canal útil para mejorar la relación jefe/empleador?**

A continuación, en la figura 71 y tabla LIII se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 18.

Figura 71. **Análisis gráfico de la pregunta 18**



Fuente: elaboración propia.

Tabla LIII. **Análisis numérico de la pregunta 18**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	9	56,25
No	7	43,75
Sumatoria	16	100
Media	8	
Rango	2	
Varianza	1	
Desviación típica	1	

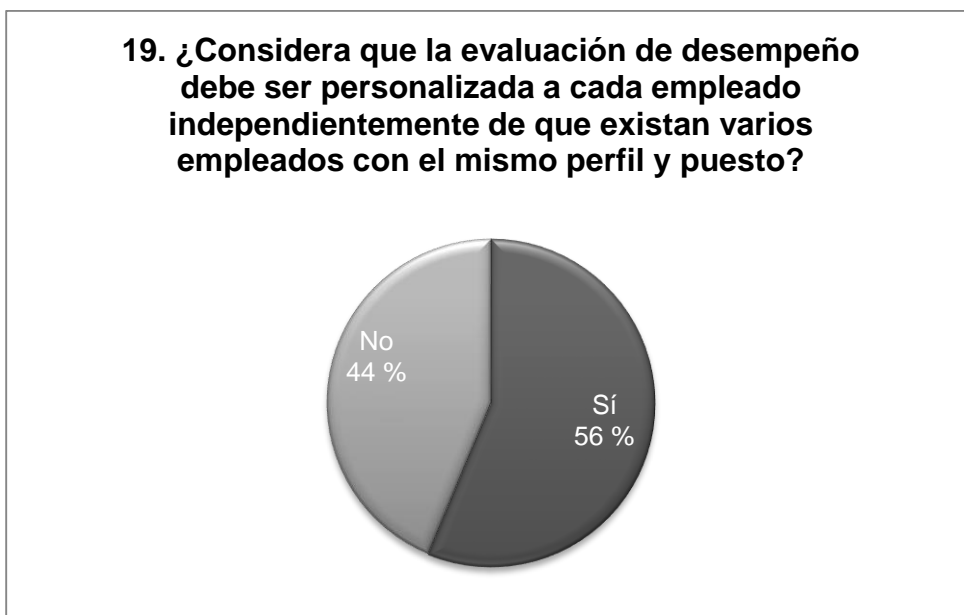
Fuente: elaboración propia.

Conclusión: a nivel general no hay una tendencia que indique que la relación entre un empleado y su jefe mejora al realizar la evaluación de desempeño, ya que la diferencia en los porcentajes es muy pequeña, 56 % indica que sí y el 44 % indica que no.

**5.2.19. Pregunta 19. ¿Considera que la evaluación de desempeño debe ser personalizada a cada empleado independientemente de que existan varios empleados con el mismo perfil y puesto?**

A continuación, en la figura 72 y tabla LIV se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 19.

Figura 72. Análisis gráfico de la pregunta 19



Fuente: elaboración propia.

Tabla LIV. **Análisis numérico de la pregunta 19**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	9	56,25
No	7	43,75
Sumatoria	16	100
Media	8	
Rango	2	
Varianza	1	
Desviación típica	1	

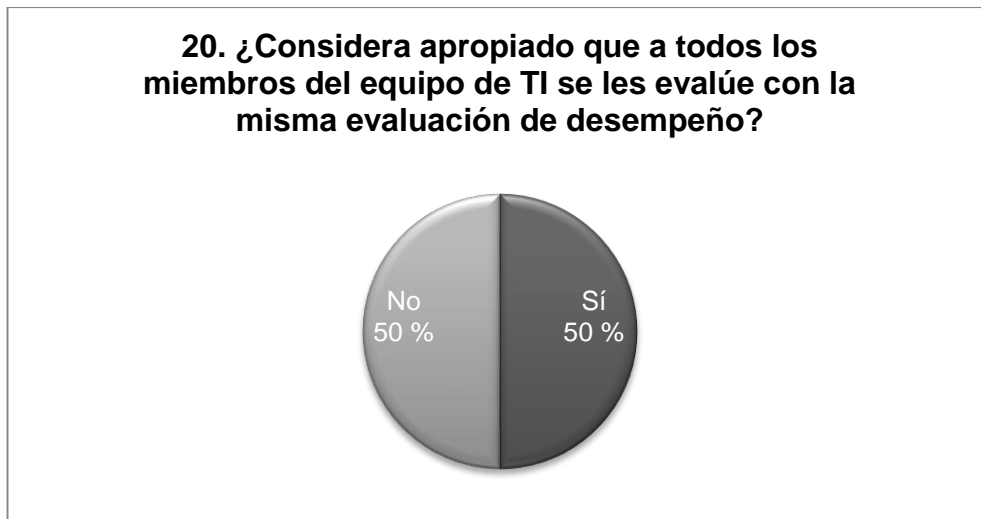
Fuente: elaboración propia.

Conclusión: no existe una tendencia clara que manifieste la necesidad de que la evaluación de desempeño debe ser personalizada a cada empleado. El 56 % indica que sí es necesario y el 44 % indica que no.

**5.2.20. Pregunta 20. ¿Considera apropiado que a todos los miembros del equipo de TI se les evalúe con la misma evaluación de desempeño?**

A continuación, en la figura 73 y tabla LV se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 20.

Figura 73. **Análisis gráfico de la pregunta 20**



Fuente: elaboración propia.

Tabla LV. **Análisis numérico de la pregunta 20**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	8	50
No	8	50
Sumatoria	16	100
Media	8	
Rango	0	
Varianza	0	
Desviación típica	0	

Fuente: elaboración propia.

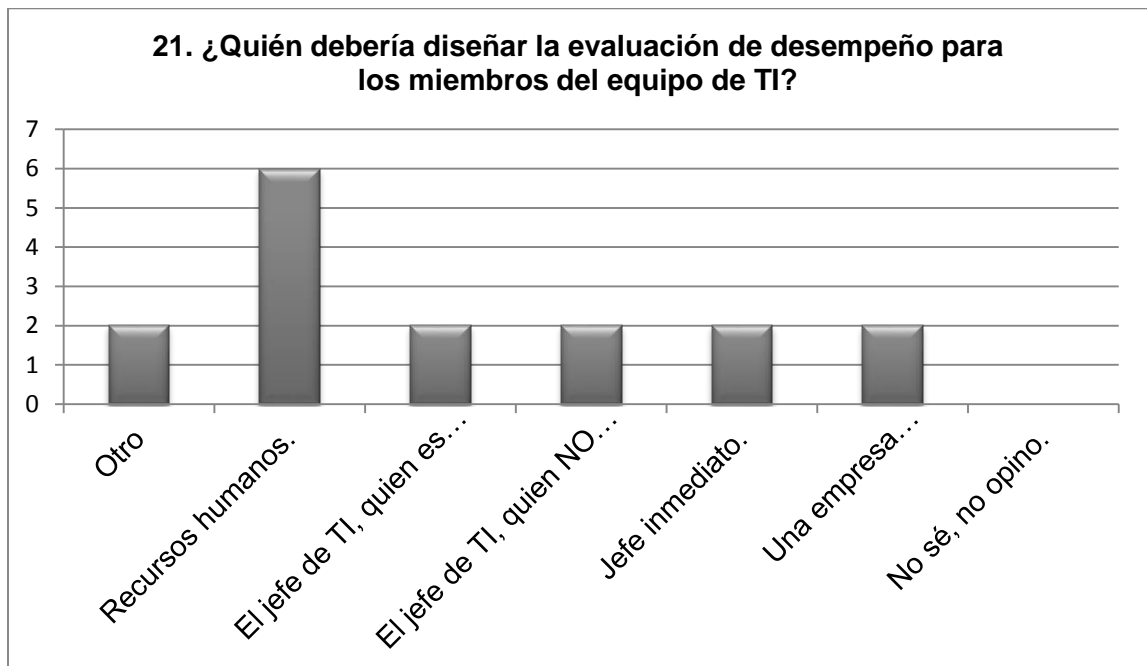
Conclusión: la opinión es dividida, ya que el 50 % considera que la evaluación debe ser la misma para todos los empleados y el otro 50 % indica lo contrario.



**5.2.21. Pregunta 21. ¿Quién debería diseñar la evaluación de desempeño para los miembros del equipo de TI?**

A continuación, en la figura 74 y tabla LVI se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 21.

Figura 74. **Análisis gráfico de la pregunta 21**



Fuente: elaboración propia.

Tabla LVI. **Análisis numérico de la pregunta 21**

Respuesta	Frecuencia	%
Otro	2	12,5
Recursos Humanos	6	37,5
El jefe de TI, quien es especialista en TI	2	12,5
El jefe de TI, quien no es especialista en TI	2	12,5
Jefe inmediato	2	12,5
Una empresa especializada	2	12,5
No sé, no opinó	0	0
Sumatoria	16	100
Media	2,285714	
Rango	6	
Varianza	2,77551	
Desviación típica	1,665986	

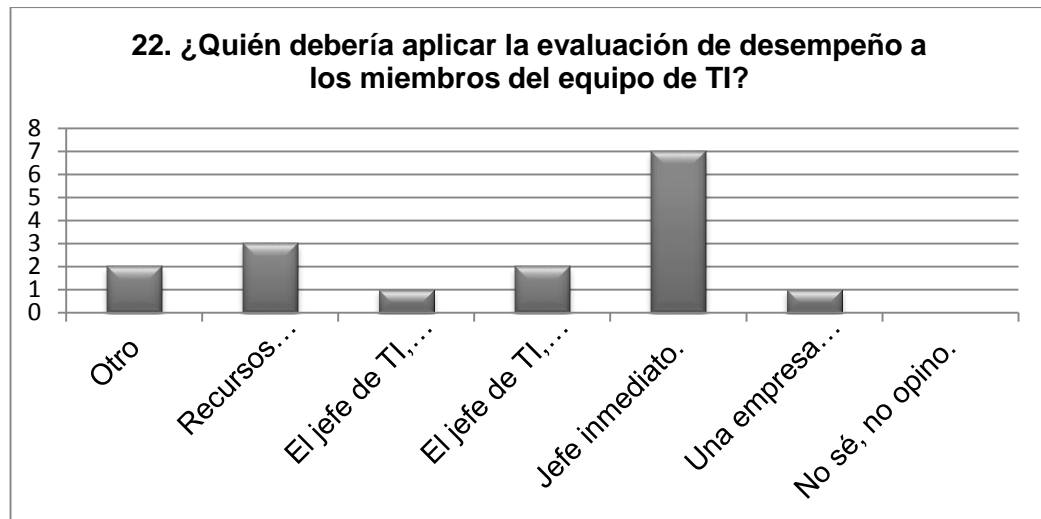
Fuente: elaboración propia.

Conclusión: la mayoría de los encuestados, un 37 %, indican que el Departamento de Recursos Humanos debe estar a cargo del diseño de la evaluación de desempeño. Los demás roles propuestos obtuvieron el mismo porcentaje de aceptación, el 12 %.

#### **5.2.22. Pregunta 22. ¿Quién debería aplicar la evaluación de desempeño a los miembros del equipo de TI?**

A continuación, en la figura 75 y tabla LVII se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 22.

Figura 75. **Análisis gráfico de la pregunta 22**



Fuente: elaboración propia.

Tabla LVII. **Análisis numérico de la pregunta 22**

Respuesta	Frecuencia	%
Otro	2	12,5
Recursos Humanos	3	18,75
El jefe de TI, quien es especialista en TI	1	6,25
El jefe de TI, quien no es especialista en TI	2	12,5
Jefe inmediato	7	43,75
Una empresa especializada	1	6,25
No sé, no opinó	0	0
Sumatoria	16	100
Media	2,285714	
Rango	7	
Varianza	4,489796	
Desviación típica	2,118914	

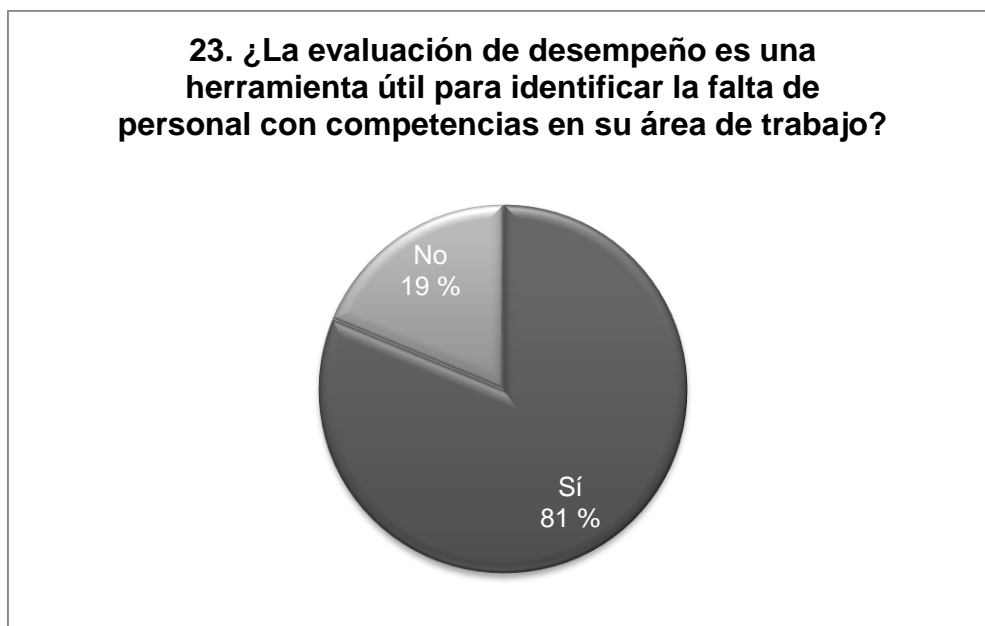
Fuente: elaboración propia.

Conclusión: el 44 % tiene claro que el jefe inmediato debe de ser el encargado de aplicar la evaluación de desempeño. El 19 % indica que Recursos Humanos deben ser los encargados. La tendencia podría ser debido a que los encuestados reconocen la capacitación que los especialistas en recursos humanos poseen sobre este tema.

**5.2.23. Pregunta 23. ¿La evaluación de desempeño es una herramienta útil para identificar la falta de personal con competencias en su área de trabajo?**

A continuación, en la figura 76 y tabla LVIII se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 23.

Figura 76. Análisis gráfico de la pregunta 23



Fuente: elaboración propia.

Tabla LVIII. **Análisis numérico de la pregunta 23**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	13	81,25
No	3	18,75
Sumatoria	16	100
Media	8	
Rango	10	
Varianza	25	
Desviación típica	5	

Fuente: elaboración propia.

Conclusión: gracias a las evaluaciones de desempeño, el 81 % de las personas encuestadas asegura que le es posible identificar la falta de personal en sus respectivas áreas de trabajo.

**5.2.24. Pregunta 24. ¿La evaluación de desempeño es una herramienta útil para identificar si el perfil profesional de un trabajador se adapta al perfil del puesto que desempeña?**

A continuación, en la figura 77 y tabla LIX se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 24.

Figura 77. Análisis gráfico de la pregunta 24



Fuente: elaboración propia.

Tabla LIX. Análisis numérico de la pregunta 24

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	14	87,5
No	2	12,5
Sumatoria	16	100
Media	8	
Rango	12	
Varianza	36	
Desviación típica	6	

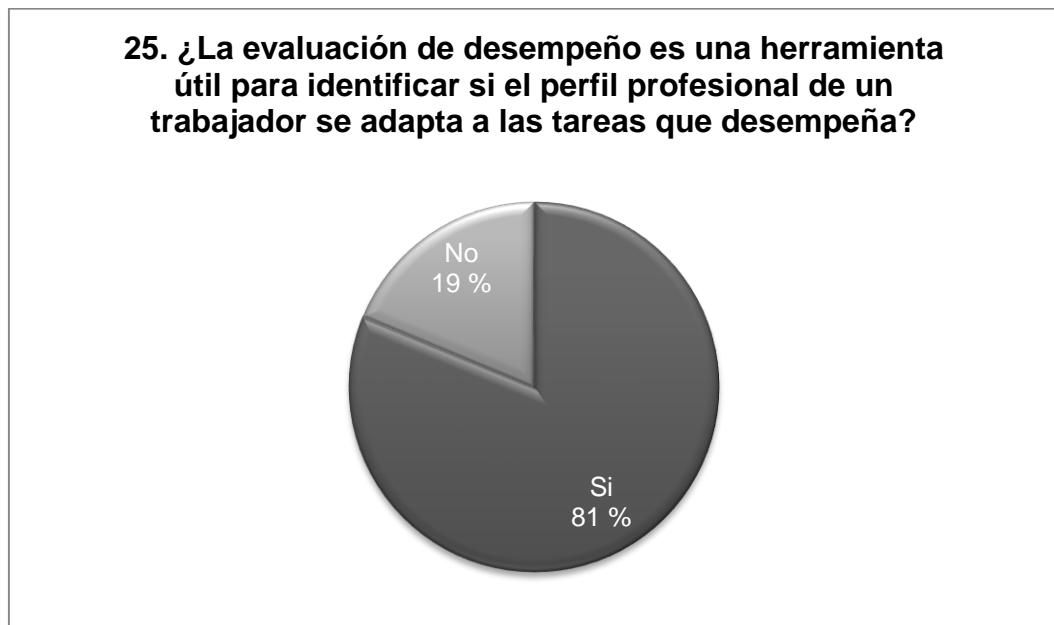
Fuente: elaboración propia.

Conclusión: el 87 % del público objetivo indica que, por medio de la evaluación de personal, le es posible validar si los perfiles del personal evaluado se adaptan adecuadamente al perfil que la empresa tiene definido para el puesto.

**5.2.25. Pregunta 25. ¿La evaluación de desempeño es una herramienta útil para identificar si el perfil profesional de un trabajador se adapta a las tareas que desempeña?**

A continuación, en la figura 78 y tabla LX se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 25.

Figura 78. **Análisis gráfico de la pregunta 25**



Fuente: elaboración propia.

Tabla LX. **Análisis numérico de la pregunta 25**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	13	81,25
No	3	18,75
Sumatoria	16	100
Media	8	
Rango	10	
Varianza	25	
Desviación típica	5	

Fuente: elaboración propia.

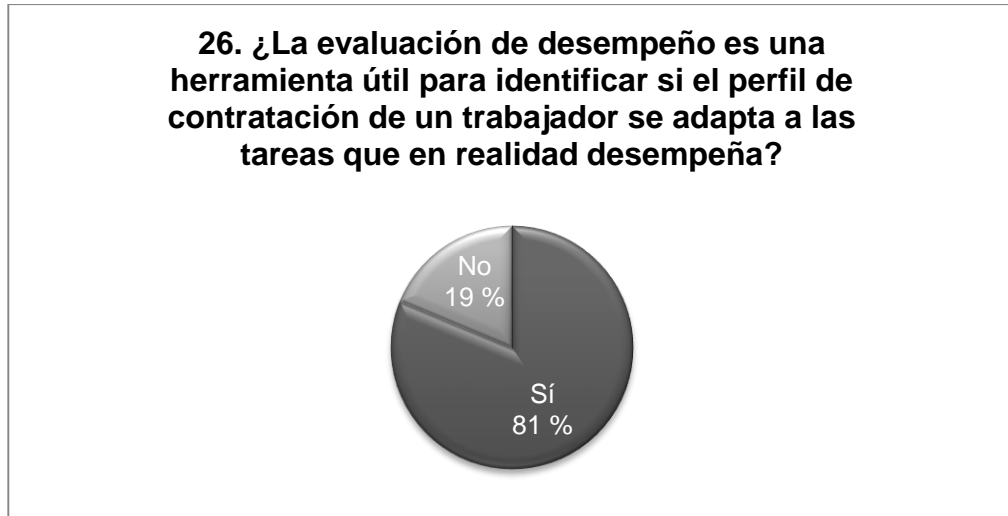
Conclusión: el 81 % de los encuestados afirma que las evaluaciones de desempeño le son útiles para determinar si el perfil de un profesional se adecúa correctamente a las tareas que se le asignan dentro de la empresa.

**5.2.26. Pregunta 26. ¿La evaluación de desempeño es una herramienta útil para identificar si el perfil de contratación de un trabajador se adapta a las tareas que en realidad desempeña?**

A continuación, en la figura 79 y tabla LXI se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 26.



Figura 79. **Análisis gráfico de la pregunta 26**



Fuente: elaboración propia.

Tabla LXI. **Análisis numérico de la pregunta 26**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	13	81,25
No	3	18,75
Sumatoria	16	100
Media	8	
Rango	10	
Varianza	25	
Desviación típica	5	

Fuente: elaboración propia.

Conclusión: el 81 % de los encuestados afirma que las evaluaciones de desempeño le son útiles, para determinar si el perfil bajo el cual una persona es

contratada se adecúa correctamente a las tareas que se le asignan dentro de la empresa.

**5.2.27. Pregunta 27. ¿La evaluación de desempeño debería tomar en cuenta aspectos sobre el comportamiento de un trabajador dentro de la empresa?**

A continuación, en la figura 80 y tabla LXII se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 27.

Figura 80. **Análisis gráfico de la pregunta 27**



Fuente: elaboración propia.

Tabla LXII. **Análisis numérico de la pregunta 27**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	15	93.75
No	1	6.25
Sumatoria	16	100
Media	8	
Rango	14	
Varianza	49	
Desviación típica	7	

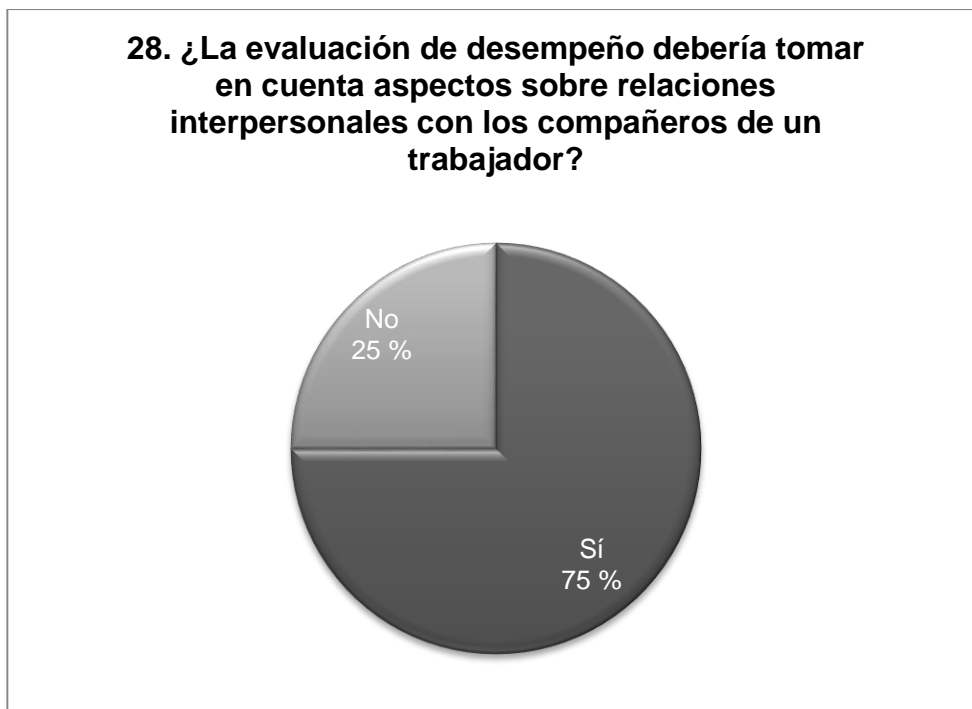
Fuente: elaboración propia.

Conclusión: el 94 % de los encuestados considera que el comportamiento de un trabajador debe ser tomado en cuenta al momento de practicar una evaluación de desempeño.

**5.2.28. Pregunta 28. ¿La evaluación de desempeño debería tomar en cuenta aspectos sobre relaciones interpersonales con los compañeros de un trabajador?**

A continuación, en la figura 81 y tabla LXIII se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 28.

Figura 81. **Análisis gráfico de la pregunta 28**



Fuente: elaboración propia.

Tabla LXIII. **Análisis numérico de la pregunta 28**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	12	75
No	4	25
Sumatoria	16	100
Media	8	
Rango	8	
Varianza	16	
Desviación típica	4	

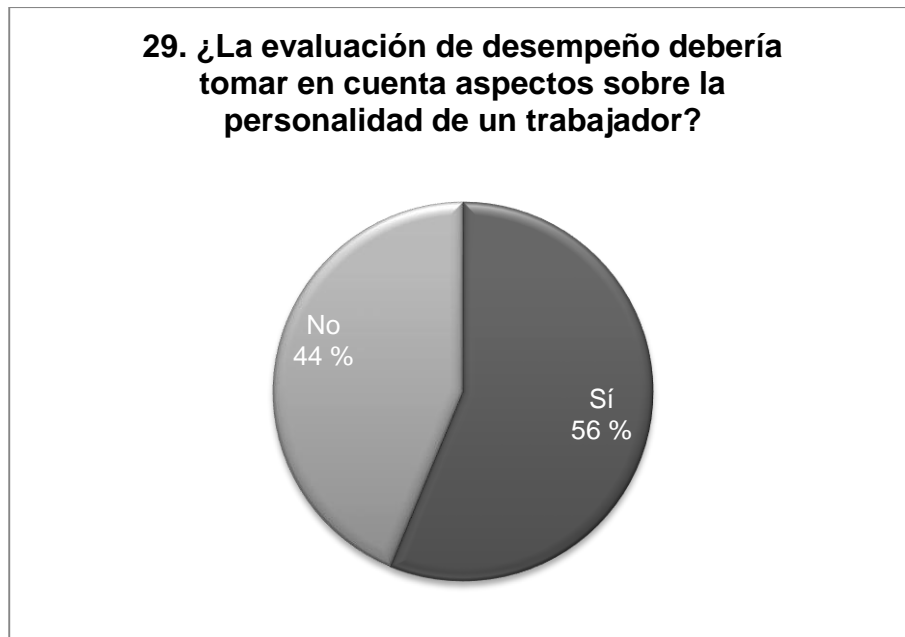
Fuente: elaboración propia.

Conclusión: el 75 % de la población encuestada considera que las relaciones interpersonales es un aspecto importante para la evaluación.

**5.2.29. Pregunta 29. ¿La evaluación de desempeño debería tomar en cuenta aspectos sobre la personalidad de un trabajador?**

A continuación, en la figura 82 y tabla LXIV se muestra el resultado gráfico, numérico y la conclusión sobre los resultados de la pregunta 29.

Figura 82. **Análisis gráfico de la pregunta 29**



Fuente: elaboración propia.

Tabla LXIV. **Análisis numérico de la pregunta 29**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	9	56,25
No	7	43,75
Sumatoria	16	100
Media	8	
Rango	2	
Varianza	1	
Desviación típica	1	

Fuente: elaboración propia.

Conclusión: el 56 % de los encuestados considera que es importante tomar en cuenta la personalidad de una persona durante el proceso de evaluación desempeño.

**5.2.30. Pregunta 30. Describa cualquier otro aspecto no considerado en este cuestionario que usted crea importante en una evaluación de desempeño**

Estas son las respuestas obtenidas en la pregunta 30.

**Figura 83. Respuestas de los evaluados en la pregunta 30**

Encuestado 2: se debe asignar un peso o una ponderación a las áreas evaluadas en función de la posición, nivel y objetivos definidos durante el período.

Encuestado 14: debe tomar en cuenta la innovación, ya que es un aspecto muy importante en nuestra área.

Encuestado 15: la evaluación debe presentarse como una oportunidad para todos los involucrados de mejorar su ambiente laboral.

Fuente: elaboración propia.

Conclusión: algunos evaluadores demuestran interés en considerar aspectos como innovación y obtención de metas durante la evaluación de desempeño.





## 6. MODELO DE EVALUACIÓN PROPUESTO

Para el diseño del modelo de evaluación propuesto para los equipos de TI, se hará uso de toda la información obtenida durante la investigación del tema, los modelos obtenidos de las empresas que se analizaron y, por supuesto, los resultados de las encuestas a evaluados y evaluadores obtenidos durante el trabajo de campo.

Durante la investigación del tema se logró evidenciar que el método de evaluación de desempeño llamado evaluación 360° ofrece grandes ventajas, pues permite a los evaluadores obtener información sobre un mismo evaluado, desde diversos puntos de vista, por lo que cualquier acción de mejora o seguimiento podrá ser integral.

Es por esta razón, que se propone que la evaluación que se realice al personal de los equipos de TI sea una evaluación 360° que considere los siguientes aspectos:

- Comportamiento: considerando que la mayoría de los encuestados, evaluados y evaluadores, coincidieron en que el comportamiento debe ser un aspecto a evaluar, se tomará en cuenta para el modelo propuesto. El comportamiento de una persona puede hacer la diferencia entre un ambiente laboral sano o uno viciado, ya que puede impactar en el espíritu del trabajo en equipo.

- Rendimiento: sin lugar a dudas, el medir el rendimiento de un trabajador es uno de los principales objetivos de una evaluación de desempeño, por lo que aspectos sobre cómo el trabajador completa sus actividades, también serán consideradas. El cumplimiento de metas es importante en este aspecto.
- Resultados: el trabajo de un evaluado es muy importante debido a que es lo que se espera de él. Así también, que los resultados sean buenos de acuerdo a las funciones, que la calidad sea óptima, que los errores sean mínimos en la mayor parte de los casos, que utilice los recursos y tiempo de la forma más adecuada en pro del proyecto y de la empresa.
- Capacidad: por medio de la evaluación de desempeño, los jefes o supervisores son capaces de evidenciar quiénes de sus trabajadores tienen las capacidades necesarias para desempeñar las labores que le son asignadas. Oportunidades de capacitación y de crecimiento en la empresa son derivadas de dicha medición.
- Experiencia: es uno de los factores tomados en cuenta para el modelo propuesto, ya que al tener registro de las mediciones de la experiencia de un trabajador, para los jefes será más sencillo realizar los procesos de promoción de puestos o asignación de tareas, entre otros.
- Personalidad: de un trabajador, también fue considerado como un aspecto importante para ser evaluado, ya que puede afectar el ambiente laboral debido a que algunas personas poseen una personalidad que puede ser desagradable a otros, por lo que podría verse afectada su relación con los compañeros.

## 6.1. Descripción de la evaluación

A continuación se describe el modelo de evaluación de desempeño propuesto. Para obtener este modelo, se tomaron en consideración los resultados obtenidos del trabajo de campo.

### 6.1.1. Preguntas para identificar al evaluador

Al realizar una evaluación 360° es recomendable identificar al evaluador para poder establecer su relación laboral con el evaluado.

Tabla LXV. Preguntas para identificar al evaluado

Pregunta	Posibles respuestas
Elija su relación con [nombre del evaluado]	[Mostrar opciones de relación] Jefe Cliente Subordinado Compañero Otros
Determine la frecuencia con la que se relaciona con [nombre del evaluado]	[Mostrar opciones] Diariamente Una vez al mes Dos veces por semana Otros

Continuación de la tabla LXV.

En términos generales, ¿cómo evaluaría el desempeño de [nombre del evaluado]?	[Mostrar opciones] Excepcional Bueno Medio Insuficiente Muy deficiente Otros
---	--

Fuente: elaboración propia.

### 6.1.2. Preguntas para evaluar al trabajador

Deberán ser respondidas con justicia, honestidad, objetividad e imparcialidad por el evaluador.

Tabla LXVI. Preguntas para evaluar al trabajador

Pregunta	Posibles respuestas
Sobre los conocimientos del evaluado de la estrategia de la empresa.	
Sabe cuáles son los objetivos que persigue la empresa.	Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente

Continuación de la tabla LXVI.

Conoce los cambios que afectan a esta compañía.	Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente
Entiende cómo su trabajo contribuye al éxito de la organización.	Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente
Emplea los recursos de forma responsable y prudente.	Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente
Fija objetivos claros y se cerciora de que sean realistas y competitivos.	Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente
Sobre la relación del evaluado con el cliente.	
Gestiona los procesos de trabajo para adaptarse a lo que demanda el cliente.	Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente

Continuación de la tabla LXVI.

<p>Busca y sugiere nuevas vías para superar las expectativas del cliente.</p>	<p>Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente</p>
<p>Encuentra nuevos caminos para dar al cliente soluciones creativas.</p>	<p>Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente</p>
<p>Se empeña en conseguir entregar el trabajo antes de tiempo.</p>	<p>Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente</p>
<p>Se asegura que su trabajo no tenga errores y que sea de una calidad superior.</p>	<p>Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente</p>
<p>Sobre los resultados del trabajo del evaluado</p>	
<p>Consigue entregar su trabajo a tiempo.</p>	<p>Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente</p>

Continuación de la tabla LXVI.

Se anticipa y supera los obstáculos antes de que se conviertan en crisis.	Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente
Se toma los resultados como una cosa personal.	Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente
Identifica y se centra en la clave para conseguir un trabajo impactante.	Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente
Actúa en consecuencia y a tiempo para corregir un trabajo insatisfactorio.	Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente
Sobre el grado de liderazgo que demuestra el evaluado.	
Acepta su parte de responsabilidad si hay un problema, en vez de echarle la culpa a otros.	Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente

Continuación de la tabla LXVI.

Mantiene su conducta de comportamiento, incluso estando bajo presión.	Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente
Funciona correctamente en situaciones extremas, sin que le puedan afectar la tensión ni los nervios.	Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente
Motiva a los miembros de su equipo para colaborar y ayudarse unos a otros.	Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente
Es un ejemplo perfecto del comportamiento que predica.	Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente
Sobre las habilidades de comunicación del evaluado.	
Sabe manejar los conflictos sin que nadie resulte perjudicado.	Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente



Continuación de la tabla LXVI.

Pregunta por otros puntos de vista antes de tomar una decisión.	Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente
No se ofende cuando alguien no está de acuerdo y comparte las mejores ideas.	Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente
No interrumpe cuando otras personas hablan y presta especial atención.	Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente
Se expresa con claridad a la hora de comunicar sus ideas.	Muy bueno Bueno
	Insuficiente Muy deficiente
Sobre la iniciativa que demuestra el evaluado.	
Detecta asiduamente oportunidades de mejora.	Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente

Continuación de la tabla LXVI.

No teme adoptar nuevas ideas y propone cosas distintas.	Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente
Plantea retos en favor de nuevas e innovadas soluciones.	Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente
Busca nuevas mejoras tecnológicas para salvar obstáculos existentes.	Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente
Está dispuesto a experimentar y adoptar nuevas ideas, incluso si no son suyas propias.	Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente
Sobre las habilidades de planificación y organización del evaluado.	
Prioriza sus tareas dejando los asuntos importantes primero.	Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente

Continuación de la tabla LXVI.

<p>Elimina el despilfarro y mejora la eficacia en cada aspecto del trabajo.</p>	<p>Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente</p>
<p>Asigna tareas de modo que el trabajo esté justamente distribuido.</p>	<p>Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente</p>
<p>No pierde el tiempo.</p>	<p>Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente</p>
<p>Dirige su trabajo con precisión y buen ojo para los detalles.</p>	<p>Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente</p>
<p>Sobre la habilidad del evaluado para tomar decisiones</p>	
<p>Asegura tener tiempo y recursos suficientes antes de plantearse un compromiso.</p>	<p>Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente</p>

Continuación de la tabla LXVI.

Tiene la autoridad suficiente para tomar decisiones que afecten a su trabajo.	Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente
Medita todas las opciones antes de tomar una decisión final.	Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente
Toma decisiones y acciones correctoras que no afecten a los plazos de entrega.	Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente
Involucra a su equipo en la toma de decisiones sobre qué, cuándo y dónde se debe hacer un trabajo.	Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente
Sobre la personalidad del evaluado	
Se puede confiar en él para que respete los intereses de otros.	Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente

Continuación de la tabla LXVI

Fomenta energía, entusiasmo y compromiso con los demás.	Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente
Sabe llevar las necesidades y sentimientos de los demás con confianza y respeto.	Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente
Practica una relación cálida y amigable con los demás en vez de ser frío y distante.	Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente
Sobre el grado de compromiso del evaluado con la calidad de su trabajo.	
Enfatiza la necesidad de entregar productos o servicios de calidad.	Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente
Produce soluciones adecuadas y completas en su trabajo.	Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente

Continuación de la tabla LXVI.

<p>Procura trabajar con calidad cada etapa de su trabajo desde el inicio.</p>	<p>Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente</p>
<p>Sobre la orientación a metas del evaluado.</p>	
<p>Orientado a completar las tareas.</p>	<p>Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente</p>
<p>Transmite un sentimiento de urgencia por corregir problemas para cerrarlos.</p>	<p>Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente</p>
<p>Persiste sin importar los obstáculos y oposición; persigue los retos y metas además de trabajar duro para alcanzarlos.</p>	<p>Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente</p>
<p>Sobre el conocimiento del evaluado en su trabajo.</p>	
<p>Demuestra conocimiento en la aplicación de técnicas, procedimientos y operaciones para obtener un trabajo o tarea terminada.</p>	<p>Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente</p>

Continuación de la tabla LXVI.

Entiende el rol que su posición tiene en el desempeño o éxito del grupo de trabajo.	Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente
Entiende las tendencias de trabajo y desarrollo de su área de trabajo.	Muy bueno Bueno Insuficiente Muy deficiente

Fuente: elaboración propia.

## 6.2. Calificación de la evaluación de rendimiento

A continuación se propone la forma de asignarle valores a cada respuesta con el fin de obtener una nota general a la categoría.

- A cada criterio asignarle un valor:

Por ejemplo:

Muy bueno = 4

Bueno = 3

Insuficiente = 2

Muy deficiente = 1

- Hacer un promedio entre las puntuaciones obtenidas en cada categoría. Se muestra un ejemplo en la tabla LXVII.

Tabla LXVII. **Calificación de la evaluación de desempeño**

Sobre el conocimiento del evaluado en su trabajo			
Demuestra conocimiento en la aplicación de técnicas, procedimientos y operaciones para obtener un trabajo o tarea terminada.	Muy bueno (4) Bueno (3) Insuficiente (2) Muy deficiente (1)	3	3
Entiende el rol que su posición tiene en el desempeño o éxito del grupo de trabajo.	Muy bueno (4) Bueno (3) Insuficiente (2) Muy deficiente (1)	2	
Entiende las tendencias de trabajo y desarrollo de su área de trabajo	Muy bueno (4) Bueno (3) Insuficiente (2) Muy deficiente (1)	4	

Fuente: elaboración propia.

En este ejemplo, el evaluado obtuvo una nota diferente para cada pregunta de la categoría, el promedio de las tres notas es  $(3+2+4)/3 = 3$ , por lo tanto, el evaluado obtuvo una nota de 3 puntos en la categoría sobre el conocimiento del evaluado en su trabajo, es decir, que el trabajador es bueno en la categoría.



## CONCLUSIONES

1. Los procesos de evaluación de desempeño están ganando importancia y popularidad entre las diferentes empresas y organizaciones en la actualidad, debido al gran potencial que las autoridades encuentran en la información que obtienen de ellas. En la medida que una evaluación de desempeño les brinde información sobre la productividad de un empleado, podrán invertir mejor en capacitaciones, promociones de puestos, mejorar sus procesos, entre otros. de manera integral logrando así aumentar su margen de utilidad.
2. Las personas que son miembros de un equipo de tecnología de la información, presentan ciertas peculiaridades en sus trabajos que les hacen un grupo complicado al momento de realizar una evaluación de desempeño, debido a que su trabajo no es medible en volumen o cantidad. Es por esta razón, que la evaluación de desempeño para estos grupos debe ser diseñada con especial cuidado a fin de que sea apropiada y contemple los pormenores de su labor.
3. Las empresas u organizaciones, actualmente hacen uso de una gran diversidad de métodos o herramientas que les permiten evaluar el desempeño de su personal de una manera profesional. Estas herramientas y métodos les proveen de información valiosa al momento de realizar promociones, despidos y capacitaciones entre otros. Las empresas que fueron objeto de esta investigación manifiestan grandes

beneficios para ellos y sus empleados a partir del uso de estas metodologías.

4. La mayoría de personas que han trabajado en alguna empresa han sido sometidos a alguna evaluación de desempeño. Cada una ha tenido una experiencia diferente, algunos positiva y otros negativa, pero en general, la mayoría se sienten optimistas ante una evaluación de desempeño, pues logran evidenciar los beneficios que dicho proceso trae, tanto para ellos como para la empresa. A pesar de que las evaluaciones a las que han sido sometidos son generales y diseñadas por el Departamento de Recursos Humanos, quienes quizá no tenían el conocimiento exacto o detallado de sus tareas, están convencidos de haber sido objeto de una evaluación justa.
5. Aspectos, tales como personalidad y relaciones interpersonales, que son tan subjetivos, son aceptados de buen agrado por los evaluados, por lo que esta buena disposición deberá ser aprovechada y tomarlos como parte del alcance de la evaluación, debido a que impactan de manera evidente el trabajo en equipo.
6. La mayoría de los profesionales de TI que están a cargo de las evaluaciones de desempeño de sus equipos, no poseen conocimientos sólidos sobre cómo diseñar y ejecutar las evaluaciones de desempeño, sin embargo, todos ellos han tenido que ejecutar dichas evaluaciones a sus equipos. Los evaluadores están conscientes de que los perfiles de contratación no definen exclusivamente las tareas que un trabajador desempeñará al ser contratado, es por eso que están abiertos a tomar en cuenta tareas que no están contempladas en el perfil de contratación de

un empleado, y que este ha realizado. Los evaluadores están conscientes de que los perfiles de contratación de la empresa son importantes para realizar una evaluación debido a que estos deben regir las actividades vinculadas a un empleado, por lo que el perfil de un puesto, también deberá estar sujeto de evaluación si las circunstancias lo requieren.



## RECOMENDACIONES

1. Siendo las herramientas y métodos de evaluación de desempeño de mucha importancia actualmente, las empresas deberían involucrarse al 100 % con el proceso, de tal manera que las evaluaciones se vuelvan una cultura laboral y cada día sean más aceptadas y mejor entendidas por los involucrados.
2. Al momento de diseñar las evaluaciones de desempeño, se deberían involucrar varias personas. Alguien experto en recursos humanos, que tiene conocimientos teóricos sobre cómo diseñar la evaluación, y el jefe del área que será evaluada, que tiene conocimiento a detalle sobre las tareas, asignaciones y detalles del área que será evaluada; estas serán las personas ideales para diseñar la evaluación, ya que obtendrán un modelo de evaluación formal y profesional que se adapte y califique de forma adecuada a los trabajadores según sus funciones.
3. Existe un método de evaluación de desempeño adecuado para cada puesto o perfil. Es menester que las empresas dediquen parte de su tiempo a investigar cuál se adecúa más a sus necesidades y le provee de la información que necesita para mejorar sus acciones.
4. La actitud de las personas que son sometidas a una evaluación de desempeño en general es muy buena, por lo que las empresas deberían aprovechar esta situación para hacerla aún mejor, deberían hacer la socialización del proceso de forma tal, que todos los involucrados

puedan ver los beneficios que se obtendrán en general y específicamente.

5. Desde la estimación de tiempos para completar una tarea hasta la personalidad de un trabajador, todos los aspectos de una persona son sujetos de evaluación y los jefes deberían evaluar cualquier aspecto que consideren necesario para obtener la información que les ayudará a mejorar todos los procesos en su empresa, promoción de puestos, aumentos de salario, corrección de malas prácticas, entre otros.
6. Los jefes o encargados de las diferentes áreas de TI deben recibir apoyo de las autoridades de la empresa durante el diseño y ejecución de las evaluaciones de desempeño. Ellos deben recibir apoyo de expertos en recursos humanos que les proveen con toda la asesoría necesaria para atravesar el proceso o bien, recibir la capacitación adecuada. Es importante que los jefes o encargados, al estar conscientes de los beneficios del proceso de evaluación, se esfuercen porque todos los involucrados aborden el tema con una actitud positiva y procurar de esta manera la mejora continua.

## BIBLIOGRAFÍA

1. BUENO, Juan F. *La evaluación del desempeño*. [en línea] <http://www.juanfbueno.es/p/la-evaluacion-del-desempeno.html>. [Consulta: octubre de 2014].
2. CARPIO, José Alberto. Evaluación de desempeño de 4ª generación. [en línea] <http://www.arearh.com/psicologia/4generacion.htm> [Consulta: septiembre de 2014].
3. CASTELLANOS, Yaneth. Evaluación del desempeño laboral. [en línea] <http://html.rincondelvago.com/evaluacion-del-desempeno-laboral.html>. [Consulta: agosto de 2014].
4. LAVANDA Reategui, Diana Gloria. Evaluación del desempeño. [en línea] <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml>. [Consulta: agosto de 2014].
5. MANENE, Luis Miguel. Evaluación de desempeño en las organizaciones. [en línea] <http://www.luismiguelmanene.com/2010/11/16/evaluacion-del-desempeno-en-las-organizaciones/>. [Consulta: septiembre de 2014].
6. MÉNDEZ VEGA, Norma. El modelo de evaluación responsiva-constructiva. [en línea] <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000081.pdf>. [Consulta: septiembre de 2014].

7. MONTROYA, César Alveiro. Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. [en línea] [www.scielo.org.ar/pdf/vf/v11n1/v11n1a05.pdf](http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v11n1/v11n1a05.pdf). [Consulta: octubre de 2014].
8. RAMOS, Y. Evaluación del desempeño. [en línea] <http://ldiazvi.webs.ull.es/desempe.pdf> [Consulta: octubre de 2014].
9. SANDOVAL, Norberto . Desarrollo de RRHH y evaluación de desempeño. [en línea] <https://www.scribd.com/doc/156638930/Evaluacion-de-Desempeno> [Consulta: octubre de 2014].
10. WERTHER, William B.; DAVIS, Keith. Administración de recursos humanos el capital humano de las empresas. 6a ed. [en línea] <http://es.slideshare.net/A200931981A/administracion-de-personal-y-recursos-humanos-william-b-werther-6ta-edicion-pdf>. [Consulta: septiembre de 2014].