

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**  
**UNIDAD DE GRADUACIÓN PROFESIONAL**  
**CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA -CIEPs-**  
**“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“Indicadores psicosociales que inciden en el resultado de la  
evaluación de desempeño dentro de una organización laboral”**

**NANCY PATRICIA CORADO TEMAJ**

**SILVIA VERÓNICA LEMUS ESTRADA**

**GUATEMALA OCTUBRE DE 2014**



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
UNIDAD DE GRADUACIÓN PROFESIONAL  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA -CIEPs-  
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“Indicadores psicosociales que inciden en el resultado de la  
evaluación de desempeño dentro de una organización laboral”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE  
CONSEJO DIRECTIVO  
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**POR  
NANCY PATRICIA CORADO TEMAJ  
SILVIA VERÓNICA LEMUS ESTRADA**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE  
PSICÓLOGOS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADOS**

**GUATEMALA OCTUBRE DE 2014**

**CONSEJO DIRECTIVO**  
**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**  
**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**



**Licenciado Abraham Cortez Mejía**  
**DIRECTOR**

**Licenciado Mynor Estuardo Lemus Urbina**  
**SECRETARIO**

**Licenciada Dora Judith López Avendaño**  
**Licenciado Ronald Giovanni Morales Sánchez**  
**REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES**

**Licenciado Juan Fernando Porres Arellano**  
**REPRESENTANTE DE EGRESADOS**

c.c. Control Académico  
CIEPs.  
Reg. 358-2014  
CODIPs. 1897-2014

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

23 de octubre de 2014

Estudiantes  
Nancy Patricia Corado Temaj  
Silvia Verónica Lemus Estrada  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto DÉCIMO OCTAVO (18º.) del Acta CUARENTA Y CINCO GUIÓN DOS MIL CATORCE (45-2014), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 21 de octubre de 2014, que copiado literalmente dice:

**DÉCIMO OCTAVO:** El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: “**INDICADORES PSICOSOCIALES QUE INCIDEN EN EL RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN LABORAL**”, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

**Nancy Patricia Corado Temaj**  
**Silvia Verónica Lemus Estrada**

**CARNÉ No. 2006-16816**  
**CARNÉ No. 2009-16993**

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Allan Rodrigo Hernández Funes, y revisado por la Licenciada Ninfa Cruz Oliva. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo AUTORIZA LA IMPRESIÓN del Informe Final para los Trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Licenciado Mynor Estuardo Lemus Urbina  
SECRETARIO



/Gaby

Escuela de Ciencias Psicológicas  
Recepción e Información  
CUM/USAC



FIRMA: [Signature] HORA: 18:00 Registro: [Signature]

UGP 247-2014  
REG: 358-2014  
REG: 085-2014

**INFORME FINAL**

Guatemala, 21 de Octubre 2014

SEÑORES  
CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Ninfa Cruz Oliva ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**“INDICADORES PSICOSOCIALES QUE INCIDEN EN EL RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN LABORAL”.**

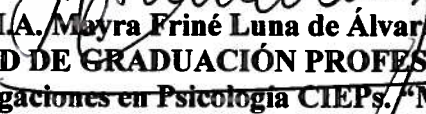
ESTUDIANTE:  
Nancy Patricia Corado Temaj  
Silvia Verónica Lemus Estrada

CARNE No .  
2006-16816  
2009-16993

**CARRERA: Licenciatura en Psicología**

El cual fue aprobado el 13 de Octubre del año en curso por la Docente encargada de esta Unidad. Se recibieron documentos originales completos el 16 de Octubre del 2014, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN.

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
M.A. Mayra Friné Luna de Álvarez  
UNIDAD DE GRADUACIÓN PROFESIONAL  
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. “Mayra Gutiérrez”



c.c archivo  
Andrea

UGP. 247-2014  
REG 358-2014  
REG 085-2014

Guatemala, 21 de Octubre 2014

**Licenciada**  
**Mayra Friné Luna de Álvarez**  
**Coordinadora Unidad de Graduación**  
**Escuela de Ciencias Psicológicas**

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

**“INDICADORES PSICOSOCIALES QUE INCIDEN EN EL RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN LABORAL”.**

**ESTUDIANTE:**  
**Nancy Patricia Corado Temaj**  
**Silvia Verónica Lemus Estrada**

**CARNÉ No.**  
**2006-16816**  
**2009-16993**

**CARRERA: Licenciatura en Psicología**

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 13 de Octubre 2014, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

**Licenciada Nínfa Cruz Oliva**  
**DOCENTE REVISORA**



Andrea./archivo

Guatemala 21 de agosto de 2014

Licenciada

Mayra Friné Luna de Alvarez

Docente encargada de la Unidad de Graduación

Centro de Investigaciones en

Psicología -CIEPs- "Mayra Gutiérrez"

CUM

Estimada Licenciada Luna de Alvarez:

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del **Informe Final de investigación** titulado ***"Indicadores psicosociales que inciden en el resultado de la evaluación de desempeño dentro de una organización laboral"*** realizado por las estudiantes **Nancy Patricia Corado Temaj** carné, 200616816 y **Silvia Verónica Lemus Estrada**; carné, 200916993.

El trabajo fue realizado a partir del 14 de julio al 21 de agosto del año en curso. Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el CIEPs por lo que emito **DICTAMEN FAVORABLE** y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,



Allan Rodrigo Hernández Funes

Psicólogo

Asesor de contenido

Colegiado 3485

MG/mg

cc. Archivo



Guatemala 4 de agosto de 2014

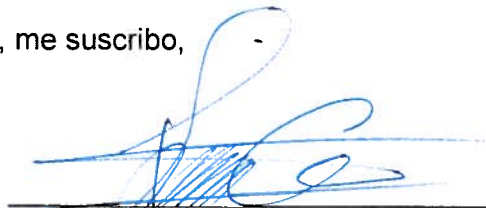
Licenciada  
Mayra Luna de Alvarez  
Docente coordinadora de la Unidad de Graduación  
Centro de Investigaciones en Psicología  
-CIEPs- "Mayra Gutiérrez"  
Escuela de Ciencias Psicológicas,  
**CUM**

Licenciada Mayra Luna de Alvarez:

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que las estudiantes **Nancy Patricia Corado Temaj, carné 200616816 y Silvia Verónica Lemus Estrada, carné 200916993** realizaron en esta institución 40 listas de cotejo, 1 taller de orientación, 1 entrevistas y 1 grupo focal, a empleados del departamento de bodega, alternos y subalternos; como parte del trabajo de Investigación titulado: **"Indicadores psicosociales que inciden en el resultado de la evaluación de desempeño dentro de una organización laboral"** en el período comprendido del 1 de junio al 30 de agosto del presente año, en horario de 08:00 a 13:00 hrs. Los días lunes, miércoles y sábados.

Las estudiantes en mención cumplieron con lo estipulado en su proyecto de Investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo,



Luis Eduardo Osorio Cáceres  
Jefe de Distribución  
Teléfono móvil: 4393-2194  
Teléfono oficina: 2379-5375

NS/ml  
archivo

**PADRINOS DE GRADUACIÓN**

**POR NANCY PATRICIA CORADO TEMAJ**

**Lic. Roberto Archila Ríos**

Arquitecto

Colegiado No. 289

**POR SILVIA VERÓNICA LEMUS ESTRADA**

**Lic. Ángel Salvador Aguilar**

Licenciado en Psicología

Colegiado No. 4220

## **ACTO QUE DEDICO**

### **A DIOS**

Creador y Arquitecto del mundo, Luz y Esperanza en el andar de mi camino.

### **A MIS PADRES**

Marcos Corado y Lilia de Corado personas únicas, que sin su esfuerzo y apoyo incondicional no hubiera logrado ardua tarea. Gracias por su amor y apoyo

### **A MI ESPOSO**

Omar, por ser un pilar importante en mi vida, por todo su apoyo y comprensión

### **A MI HIJO**

Mauro, por ser la luz de mi vida y el regalo más grande que me ha dado Dios.  
Gracias por tu paciencia, porque eres el motivo más importante

### **A MIS HERMANOS Y HERMANAS**

Gracias por todos los buenos momentos que pasamos juntos, por todo el cariño que nos tenemos y por su apoyo. En especial a Saúl que sé que desde el cielo está orgulloso de mi

### **A TODA LA FAMILIA**

A todas esas personas que han demostrado su aprecio y su apoyo y muy especialmente a mi padrino de graduación Tío Roberto Archila Ríos

### **A MIS AMIGOS Y AMIGAS**

Gracias por su amistad, cariño y los momentos inolvidables que pasamos juntas

***Por Patricia Corado Temaj***

## **A DIOS**

Con toda mi adoración al creador del universo, por poner ante mis ojos y corazón la vida, el amor y misericordia

## **A MI PADRE Y MADRE**

Que me amaron antes de conocerme, por enseñarme que no existen fronteras para alcanzar los sueños

## **A MIS HERMANOS ANDRÉS, ESTUARDO Y KAREN LEMUS ESTRADA**

Por ser mi compañeros de aventuras guardadas en el alma. Por qué en cada paso ellos han caminado conmigo, llenándome de historias por contar y sonrisas por recordar

## **A MI FAMILIA Y AMIGOS ESPECIALMENTE A MI ABUELITO JOSÉ LUIS ESTRADA RUANO**

Que han descubierto conmigo este sendero maravilloso de la vida. Ustedes han sido mi inspiración, les dedico mi esfuerzo y mi cariño

***Por Silvia Verónica Lemus Estrada***

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS**

Por su bendición y promesa de que siempre está con nosotros

### **A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Alma mater, formadora de profesionales íntegros

### **A LA ESUCELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

Por brindarme la luz del saber

### **AL DEPARTAMENTO DE BODEGA DE CENTRO DISTRIBUIDOR, S.A**

Por permitirnos hacer el trabajo de campo en sus instalaciones

### **A LUIS OSORIO**

**JEFE DE DEPARTAMENTO DE DISTRIBUCION**

### **A RONALDO**

**JEFE DE DEPARTAMENTO DE ALMACÉN**

### **A LOS COLABORADORES DE BODEGA DE CENTRO DISTRIBUIDOR**

Por su tiempo, apoyo, disposición y entusiasmo en el proceso

### **LICDA. MAYRA LUNA**

### **LICDA. NINFA CRUZ**

Por su orientación y dedicación durante todo el proceso, *gracias*

## ÍNDICE

Pag.

### RESUMEN

### PRÓLOGO

### CAPÍTULO I

#### 1. INTRODUCCIÓN

<b>1.1 Planteamiento del problema y marco teórico .....</b>	<b>4</b>
1.1.1 Planteamiento del problema .....	4
1.1.2 Marco teórico .....	8
1.1.2.1 Evaluación .....	9
1.1.2.2 Evaluación de desempeño .....	12
1.1.2.3 Indicadores psicológicos que inciden en la evaluación.....	22
1.1.2.4 Indicadores biológicos que inciden en la evaluación .....	26
1.1.2.5 Indicadores sociales que inciden en la evaluación .....	29
<b>1.2 Delimitación .....</b>	<b>32</b>

### CAPÍTULO II

#### 2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

<b>2.1 Técnicas .....</b>	<b>33</b>
2.1.1 Técnicas de muestreo .....	33
2.1.2 Técnicas de recolección de datos.....	33
<b>2.2 Instrumentos .....</b>	<b>34</b>
<b>2.3 Técnicas de análisis de los resultados .....</b>	<b>37</b>

### CAPÍTULO III

#### 3. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

<b>3.1 Características del lugar y de la población .....</b>	<b>37</b>
3.1.1 Características del lugar .....	37
3.1.2 Características de la población.....	37
<b>3.2 Análisis cualitativo .....</b>	<b>38</b>

<b>3.3 Análisis cuantitativo .....</b>	<b>71</b>
--	-----------

**CAPÍTULO IV**

**4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

<b>4.1 Conclusiones .....</b>	<b>73</b>
-------------------------------	-----------

<b>4.2. Recomendaciones .....</b>	<b>75</b>
-----------------------------------	-----------

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>77</b>
--------------------------	-----------

**ANEXOS**

## RESUMEN

### **“Indicadores psicosociales que inciden en el resultado de la evaluación de desempeño dentro de una organización laboral”**

**Autoras: NancyPatricia CoradoTemaj  
Silvia Verónica Lemus Estrada**

El propósito de la presente investigación estuvo orientado a establecer los factores psicosociales que más impacto han tenido durante el proceso evaluativo del desempeño dentro de las organizaciones laborales. Así como describir las generalidades y particularidades de la evaluación de desempeño; identificar los elementos subjetivos que influyen en el proceso de evaluación y calificación de desempeño laboral; establecer cómo influyen los resultados de la evaluación en el rendimiento laboral; identificar qué estrategia utilizaba la empresa para alcanzar los objetivos en relación a la tarea laboral y realizar una charla orientadora sobre los factores psicosociales que más impacto tenían durante el proceso evaluativo. Entendiendo por factores psicosociales aquellos elementos o situaciones que pueden incidir en la concentración como la ansiedad, falta de atención, conflictos interpersonales, afectivos o familiares. Y por evaluación de desempeño aquella prueba que aprecia y describe de forma sistemática el rendimiento de los empleados dentro de una organización. La investigación se realizó en Centro Distribuidor S.A. ubicada en la Vía 1, 2-53 Z-4 Edificio Italia, Guatemala, Guatemala. Donde prevalecía la necesidad de mejorar la productividad y el desempeño entre alternos y subalternos; la población en estudio incluyó personal técnico y administrativo, del departamento de tráfico de diversos géneros y edades. Como técnicas de investigación se utilizaron, la observación directa, entrevista abierta, grupo focal y taller de orientación. Entre los instrumentos se utilizaron, guía para entrevista abierta, guía para grupo focal, guía para taller de orientación y lista de cotejo. La finalidad ha sido establecer los factores que intervienen en el impacto de la evaluación de la prueba de desempeño y la eficiencia de las decisiones que se tomarían una vez se ha tenido a consideración los resultados. Se pretendió con la investigación, responder a los siguientes cuestionamientos; ¿cuáles fueron las generalidades y particularidades de la evaluación de desempeño? ¿cuáles eran los elementos subjetivos que influyeron en el proceso de evaluación y calificación de desempeño laboral? ¿cómo influyeron los resultados de la evaluación en el rendimiento laboral? ¿qué estrategia utilizaba la empresa para alcanzar los objetivos en relación a la tarea laboral? Y por último conocer ¿qué dudas se generaban entre el personal en relación a la aplicación de la prueba y los resultados que esta ofrece?



## PRÓLOGO

Los alcances de esta investigación fueron varios, en primer lugar el describir la forma en que una evaluación influye el rendimiento laboral tanto de empleados como de directivos, la idea de ser evaluados les motiva a desear superarse a sí mismos y querer sobresalir ante los demás como un espíritu competente. En segundo plano que la evaluación de desempeño mejora el clima laboral y permite a la empresa lograr el crecimiento deseado, otorgando la posibilidad de que en cada puesto de trabajo esté ocupado por la persona idónea, poseedora de un perfil real para desempeñar la actividad laboral. En tercer lugar poder generar un sentido a los resultados obtenidos a través de la aplicación de la evaluación por medio de interpretaciones generadas por un equipo profesional, para poder dar el mejor uso a dichos resultados.

La suma de todos estos factores contrae beneficios a las empresas en vías de crecimiento y mantiene en óptimas condiciones a las empresas que ya han alcanzado las cumbres del éxito económico. Las técnicas evaluativas en Guatemala son poco utilizadas, porque no se les da la importancia debida o simplemente porque las empresas no cuentan ni con departamento de recursos humanos o psicología ni con personal competente y profesional que pueda llevar a cabo las evaluaciones periódicamente. El crecimiento empresarial puede surgir a partir de la evaluación de desempeño en todos los niveles, institucional, corporativo, gubernativo, incluso en las pequeñas organizaciones que buscan crecer en el mercado con fines comerciales o brindando servicios.

Los objetivos específicos fueron describir las generalidades y particularidades de la evaluación de desempeño, porque son pocas las personas que conocen dicha evaluación y sobre todo porque pocas personas saben interpretarla; identificar los elementos subjetivos que influyen en el proceso de evaluación y calificación de desempeño laboral, porque pueden existir elementos incidentales que afectan la evaluación antes, durante y después de la evaluación; establecer cómo influyen los resultados de la

evaluación en el rendimiento laboral, para observar el comportamiento de los representantes o directivos de la empresa una vez tiene los resultados en su poder y evidenciar los posibles cambios o estancamientos permanentes por simples prejuicios; identificar qué estrategia utilizaba la empresa para alcanzar los objetivos en relación a la tarea laboral y por último, realizar una charla orientadora sobre los factores psicosociales que más impacto tenían durante el proceso evaluativo.

El trabajo de campo permitió ir logrando cada uno de estos objetivos establecidos y experimentar la aplicación de la evaluación de desempeño en una empresa que cuenta con un gran personal y alta actividad comercial; como hallazgo interesante se encontró un departamento denominado de tráfico, destinado a las ventas, que aplica la evaluación anualmente y dicho departamento supera a otros en logros y resultados numéricos, además de evidenciar cierta satisfacción en los empleados, además de un clima laboral armónico y eficiente. Lo que marca una gran influencia de la evaluación en rendimiento laboral no solo del departamento sino de la empresa en general.

Entre los obstáculos que se encontraron fue que el departamento de recursos humanos está un poco limitado por la programación ejecutiva de la empresa, y la demanda laboral permite reducidos espacios como para tener contacto con la mayoría de trabajadores, incluyendo alternos y sub alternos, por lo que se manejan distintas estrategias de comunicación como los memorándums, correos electrónicos, cartel de anuncios, sesiones semanales con fines laborales, abordajes individuales cuando es necesario.

A pesar de que fue el tiempo el mayor impedimento, la investigación se llevó a cabo con éxito y se lograron alcanzar en un alto porcentaje la mayoría de los objetivos preestablecidos.

# **CAPÍTULO I**

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Planteamiento del problema y marco teórico**

#### **1.1.1 Planteamiento del problema**

Se tienen muy pocos estudios acerca de los indicadores psicosociales que intervienen en la aplicación de la evaluación de desempeño, de los factores que perjudican la asertividad y confianza en la obtención de resultados. Guatemala es un país que invierte poco en la capacitación de personal, la crisis económica no permite que las empresas pequeñas y medianas crezcan y gocen de la capacidad de cubrir salarios de profesionales aptos y preparados para el desempeño en el cargo.

La evaluación de desempeño se incluye en las gestiones del departamento de recursos humanos, el problema es que muchas organizaciones laborales no cuentan con un departamento como este y si lo tienen por lo general tiene poco personal, además de considerarse poco capacitado para la aplicación de la evaluación y luego para su interpretación.

La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado e incide directamente en la productividad de la empresa. La mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

El propósito de la evaluación permite proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto.

Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia

vital para obtener éxito en el puesto analizado. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados.

El problema a nivel psicológico surge cuando por distintas preocupaciones, presiones mentales, prejuicios, conflictos internos de tipo afectivo o valorativo puede llegarse a sesgar la información que se debe reflejar durante la evaluación de desempeño, fenómeno que puede repercutir en decisiones equivocadas por parte de los evaluadores y directivos, cuando el empleado simplemente no estaba rindiendo al cien por ciento al momento de evaluarse. A nivel social existen factores como el aislamiento entre los compañeros de trabajo, los conflictos internos, estos elementos afectan y se reflejan en la evaluación de desempeño logrando incidir en la toma de decisiones equivocadas que retardan el cumplimiento de las metas establecidas por la empresa. Entre algunas problemáticas biológicas puede mencionarse la aparición de patologías como la gripe, ausencias por otras enfermedades; que por ser lo menos frecuente y de menor relevancia no aparece en el tema central de la investigación.

Un sistema complicado puede conducir a confusión o general suspicacia y conflicto. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño.

Pero, qué sucede cuándo la aplicación de la prueba de desempeño no es exacta ni confiable, cuando los evaluados o evaluadores no están capacitados o dispuestos a realizar un trabajo procedimental, ordenado e imparcial.

El clima laboral es importante y determinante cuando de evaluaciones se trata. De modo que si prevalecen factores de tipo psicobiosocial relevantes, estos perjudicarían el análisis e interpretación antes, durante y después de la aplicación.

Los prejuicios personales, la tendencia a la medición central, la interferencia de razones subconscientes, el efecto de acontecimientos recientes, el efecto halo o aureola, y la suavidad o indulgencia. Los prejuicios personales se dan cuando el evaluador tiene una opinión formada basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

En la actualidad se debe subrayar la idea de que la evaluación dentro de las empresas se ha convertido en una necesidad, sobre todo porque la demanda de trabajo es mucho mayor que la oferta, pero a la vez la evaluación se ha convertido en casi un lujo que se brindan empresas exitosas o grandes; dejando a la mediana y pequeña empresa la opción de tener que ser intuitivos al momento de tener que seleccionar a su personal.

Las empresas que si toman en cuenta la evaluación de desempeño no deben ni pueden limitarse únicamente a su aplicación, hace falta tomar en cuenta algunos aspectos como el nivel de capacidad que tienen los evaluadores y los factores psicosociales que impactan sobre los evaluados al momento de resolver evaluación. Cuando la evaluación ha sido aplicada y no se han tomado en cuenta los factores psicosociales que pudieron incidir en los resultados del personal, puede llegarse a tomar decisiones que cambian el rumbo radicalmente de la empresa y puede alejarse la posibilidad de alcanzar las metas propuestas a corto, mediano y largo plazo; obviando la idea de que hay un descenso de los niveles de eficiencia y productividad laboral.

Entre los enfoques ideales para este tipo de investigación está el cognitivo conductual, el cual puede explicar cómo muchos de los factores psicosociales como los prejuicios, ideales, constructos o percepciones son reflejados en las manifestaciones conductuales, creando patrones de conducta y actitudes que favorecen o desfavorecen no solo a la persona, sino a quienes le rodean.

Es por estos motivos que la investigación se torna multidimensional y para poder tener un hilo conductor se formulan las preguntas siguientes, ¿cuáles son las generalidades y particularidades de la evaluación de desempeño 180 grados? ¿cuáles son los elementos subjetivos que influyen en el proceso de evaluación y calificación de desempeño laboral? ¿cómo influyen los resultados de la evaluación en el rendimiento laboral? ¿qué estrategia utiliza la empresa para alcanzar los objetivos en relación a la tarea laboral? ¿qué dudas se generan entre el personal técnico y administrativo en relación a la aplicación de la prueba y los resultados que esta ofrece?

### 1.1.2 MARCO TEÓRICO

Entre los antecedentes encontrados está una tesis denominada *elementos estresores que afectan el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa municipal de agua de la ciudad de Guatemala -EMPAGUA-* cuya autora es Alma Patricia Girón Alvarado; del año 2004, en la cual se concluye que los factores externos pueden incidir directamente en el rendimiento laboral a pesar de ser buenos trabajadores. Sobre todo porque dichos factores suelen ser eventualidades cotidianas distintas cada vez, según las necesidades y demandas que se producen dentro de una organización laboral. Entre estos factores pueden mencionarse los de tipo psicológico como el nivel de ansiedad o conjunto de preocupaciones derivadas de la presión por realizar bien el trabajo o por conflictos mentales. Los factores sociales como los conflictos que se producen entre las personas, entre empleados, directivos y empleados, incluso entre clientes y personal administrativo o técnico. Otro antecedente sobre los *factores psicosociales que promueven estrés laboral y sus efectos en el desempeño y motivación laboral*, de la autoría de María Gabriela Ramírez Álvarez; en el año 2010, concluye que existen múltiples factores psicosociales como los conflictos familiares que afectan el desempeño laboral desde antes de iniciar la actividad asignada, alejando la posibilidad de cumplir las metas. La autora refiere que el estrés laboral puede llevar al fracaso a la organización laboral y de no ser evaluado y tratado puede significar la pérdida definitiva de la misma. La investigación indica en sus conclusiones que muchas de las empresas con éxito en el mercado incluyen evaluaciones periódicas, capacitaciones e intervenciones profesionales cuando surge cualquier tipo de conflicto. Pero ¿qué pasa cuando la empresa no cuenta con los recursos suficientes? Es importante resaltar que por esta necesidad existen varias opciones que las empresas grandes, medianas y pequeñas pueden tomar, como la evaluación de desempeño de 180 grados, que resulta ser efectiva,

confiable y accesible aplicándola dentro de una organización para medir el desempeño laboral y llegar a un pronóstico positivo a mediano plazo.

### 1.1.2.1 Evaluación

La palabra evaluación es la acción de estimar, apreciar, calcular o señalar el valor de algo. *“Es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas. La evaluación a menudo se usa para caracterizar y evaluar temas de interés en una amplia gama de las empresas humanas, incluyendo las artes, la educación, la justicia, la salud, las fundaciones y organizaciones sin fines de lucro, los gobiernos y otros servicios humanos.”*<sup>1</sup>

La evaluación ha estado ligada por décadas al desarrollo de test, exámenes o pruebas, para medir rasgos de personalidad, coeficiente intelectual, desarrollo físico y mental, desempeño laboral, entre otros elementos. Lo que ha llevado a generar distintos instrumentos y técnicas que facilitan el proceso y brindan objetividad en los resultados. El desarrollo de la ciencia y la tecnología han causado cambios importantes en los procedimientos, pero las finalidades u objetivos son casi siempre los mismos y han trascendido con el tiempo; el resaltar, reflejar, explicar, comparar, analizar, diagnosticar o describir la realidad del objeto de estudio.

Como los objetivos de la evaluación pueden ser diversos y varían dependiendo de la situación, contexto y necesidad de quien evalúa, puede hablarse de dos finalidades comunes, describir y diagnosticar. Donde el querer describir se acompaña del querer explicar, observar, conocer de forma detallada las cualidades o particularidades de la situación, objeto o fenómeno.

1. Real Academia Española. *“Diccionario de la lengua española”* Definición de evaluación. Editorial Aduana Vieja. Edición No. 22. Barcelona; 2001. Pp. 986. ISBN: 9788423968138



El diagnóstico obtenido a través de una prueba, que no precisamente es obligatorio, puede determinar el nivel de conocimientos que la persona ya posee con respecto a los nuevos conocimientos. Es decir que describe o cuantifica el avance de la asimilación del aprendizaje en un tiempo determinado, en el caso contrario reflejaría el bloqueo de la persona ante la superación.

El diagnóstico permite también establecer el grado de dominio de conocimiento, habilidades y destrezas previas, necesarias para el aprendizaje que se inicia; lo que se traduce a competencias fundamentales para lograr nuevos aprendizajes. En el caso de tratarse de un fenómeno o de un grupo social, el diagnóstico establece causas y efectos en relación a las variables que se plantean junto al motivo de la consulta.

La evaluación genera en las personas evaluadas cierta resistencia o temor por el hecho de estar asociada a un proceso de calificación, análisis, revelamiento de la verdad, prejuicio de etiquetamiento, clasificación, exclusión, estigmatización o acreditación. La mayoría de las personas prefieren no ser expuestas a una prueba porque no les gusta la idea de afrontar la realidad, de ser juzgadas o de conocer sus aptitudes, limitaciones, capacidades e incongruencias.

Por lo general cuando las personas se someten a un proceso de evaluación lo hacen de una forma involuntaria, como requisito para lograr algo, por mandato o necesidad emergente. Pocas veces las personas estarán tranquilas seguras durante el proceso hasta su final. Por lo que es casi obligatorio tomar en cuenta los aspectos ambientales, psicosociales o contextuales que dan antes, durante y después de aplicada la evaluación.

Fases de una evaluación:

- **a. “Detección del problema**

*En esta fase inicial se determinan las características del problema y su magnitud; la fuente puede ser directa o por referencia. Puede realizarse el planteamiento del problema, tomando en cuenta los antecedentes y las posibles causas y efectos que posee. La detección del problema no es siempre una tarea fácil, en algunas ocasiones puede aparecer después de comenzar a observar otros elementos menos importantes.*

- **b. Propuesta del proceso evaluativo**

*Por la resistencia y la negación que presentan las personas que necesitan ser evaluadas es necesario realizar una propuesta pertinente y comprensible para que el o los evaluados consideren que el proceso puede ayudarles a lograr un pronto bienestar y a generar la solución a los problemas. Si se hace una exposición de lo conlleva el proceso evaluativo con antelación, el o los evaluados canalizarán su ansiedad y optarán por manejar una actitud colaboradora.*

- **c. Realización de la evaluación**

*La evaluación debe ser programada con toda la previsión posible. Al momento de iniciarse se deben dar con puntualidad, exactitud y claridad las instrucciones y procurar que el o los evaluados entren en una zona de comodidad y confianza. Obviando el hecho de que la evaluación debe ser realizada por personas profesionales y expertas.*

- **d. Creación de informe final**

*Los resultados son presentados por escrito, de forma sistematizada, objetiva, analítica, incluyendo los hallazgos, diagnósticos, pronósticos y planes de tratamiento; firmados y sellados por el evaluador.*

- **e. Creación de un plan de intervención o programa de tratamiento**

*Este punto consiste en la elaboración de un programa preventivo o curativo ante la problemática diagnosticada o evaluada. Puede girar en torno a la prevención o a la curación según sea el caso.*<sup>2</sup> Todos los planes de tratamiento difieren porque se rigen a las necesidades que se refieren o identifican en el proceso evaluativo, se toma de base el diagnóstico que surge de la aplicación de la evaluación escrita, tomando en cuenta los datos recolectados de otras técnicas como la observación, entrevistas o grupos de discusión generados entre las personas en presencia del evaluador.

La evaluación resulta ser un proceso complejo y detallado que involucra aspectos morales y éticos, teniendo resultados positivos siempre y cuando exista colaboración por parte del evaluado, cuando no se logra cumplir con todos estos aspectos lo más recomendable es suspender o posponer la evaluación hasta lograr los términos fundamentales para el buen proceder. Las evaluaciones tienen éxito si se opera con objetividad, colaboración mutua entre evaluador y evaluados, además de contar con un tiempo y lugar idóneos.

### **1.1.2.2 Evaluación de desempeño**

*“Es un proceso por el cual se estima el rendimiento laboral de los empleados dentro de una organización, es un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en su plaza de trabajo, para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas”*<sup>3</sup> Al hablar de proceso se hace referencia a un programa o una planificación que se tome en cuenta a

2. Castillo, Santiago. **“Evaluación educativa y promoción escolar.”** Los pasos de la evaluación. Editorial Pearson, primera edición; 2003. pp. 365; ISBN: 9788420538341

3. Wherther, William y Davis, Keith. **“Evaluación de desempeño laboral. Administración de personal y recursos humanos.”** La evaluación de desempeño. Editorial Mac Graw Hill. México; 1996. Pp. 308; ISBN: 970-10-2892-9.

corto, mediano y largo plazo, no solamente en una oportunidad. Este programa tiene como objetivo general el promover la eficiencia y el rendimiento en cada uno de los empleados dentro de la organización para optimizar los recursos y generar mayores ganancias cada año.

La evaluación de desempeño se ha convertido en uno de los grandes secretos de grandes empresas a nivel mundial, sobre todo porque es una herramienta utilizada por los departamentos de recursos humanos, con la finalidad de mejorar sus productos y servicios, esto debido a que cada vez es mayor el nivel de competencia y de oferta ante la demanda de los consumidores.

*“Entre los objetivos principales de la evaluación de desempeño está el fomentar las condiciones de medición del potencial humano para que ejerzan con eficiencia las acciones que se les asignan y que reúnan para su puesto las exigencias que el perfil requiere. También permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse sin limitaciones indefinidamente. Por último dar oportunidades de ascenso, crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización sin discriminar; tomando en cuenta no solo los objetivos empresariales, sino también los objetivos individuales de cada miembro.”<sup>4</sup>*

La finalidad de la evaluación de desempeño es constructiva y adquiere importancia en sentido de representar la forma didáctica y dinámica de vincular a los empleados a sus cargos, así como de propiciar la capacitación y el espíritu de competencia entre el personal, generar promociones justas evitando

4. Ávila, Joshua. Et. Al. Grupo3. UNESR. RRHH. “**Administración de recursos humanos.**” Evaluación de desempeño en el área de recursos humanos. Venezuela. 2009; pp. 198; ISBN: 978-980-00-2693-9.

la condescendencia y utilizando más la asertividad, permitiendo la motivación laboral a través de incentivos por el buen desempeño y mejorando o fortaleciendo las relaciones humanas entre los empleados y superiores.

La evaluación de desempeño permite generar líneas de investigación dentro de la organización laboral; la estimación del potencial de desarrollo de los empleados es un tema multidireccional que puede ampliar panoramas y nuevas rutas para expandir los productos y servicios en el mercado mundial, sobre todo por la apertura de la globalización y medios tecnológicos. Los resultados o hallazgos pueden influir positivamente en la toma de decisiones fuertes, que inician con la simple información de los empleados evaluados.

Entre los beneficios que puede obtener un empleado al evaluarse el desempeño laboral se pueden mencionar; conocer los aspectos de comportamiento y rendimiento que la organización más valora de sus empleados, conocer cuáles son las expectativas de los directivos; definir sus debilidades y fortalezas ante su cargo, conocer cuáles son las medidas o decisiones que se tomarán en cuenta para mejorar el rendimiento y poder hacer una autoevaluación para propiciar su desarrollo, corregirse y evolucionar.

Los beneficios para los directivos mediante la evaluación del desempeño serán; tener variables y patrones de medición para determinar el nivel de desempeño de los empleados, contar con una planificación coordinada con otras dependencias como recursos humanos para construir una escala de medición o cronograma que le permita ver el progreso o bloqueo de sus objetivos. Lograr un mejor nivel de comunicación entre los empleados y adherirlos a un sistema complejo con objetivos en común de forma efectiva y progresiva, tal como un engranaje.

La empresa podrá tener la oportunidad con la evaluación de desempeño de resolver conflictos o problemas que incapacitan el rendimiento laboral,

identificar a todos los empleados que necesiten ser perfeccionados, capacitados o empoderados para ejercer su labor, reestructurar las políticas de los recursos humanos, de contratación o en casos especiales de despido. Y sobre todo de crear un clima laboral armonioso, transparente, lleno de comunicación y claridad en cuanto a los fines que se persiguen, los derechos y obligaciones que competen a cada empleado, departamento y personal en general.

Entre las ventajas que tienen las organizaciones laborales utilizando la evaluación de desempeño pueden considerarse las siguientes;

- **Mejora el desempeño**

*"Usando la técnica de retroalimentación que consiste en permitir que el gerente o el especialista evalúen los resultados y generen en un ambiente de confianza y cordialidad la discusión sobre los resultados de la evaluación. Un ejemplo sería que el directivo explique los efectos y consecuencias de los actos que se salen de norma y que no están elevando el nivel de rendimiento laboral en algún empleado, para que ambos exploren la mejor forma de corregir la conducta o la acción y se retome el rumbo deseado. Identificando el problema real y buscando alternativas o soluciones inmediatas.*

- **Políticas de compensación.**

*La evaluación del desempeño ayuda a las personas que toman las decisiones en la empresa a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento, basándose en el mérito y sus respectivas labores.*

- **Decisiones de ubicación.**

*Las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño por compensación, en el caso del buen desempeño. Cuando el*

*empleado no llena el perfil necesario para su cargo, debe tomarse la decisión de reubicarlo, capacitarlo o en un caso extremo despedirlo.*

- **Imprecisión de la información**

*El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.*

### **Errores en el diseño de puesto**

*El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones de desempeño ayudan a identificar estos graves errores.”<sup>5</sup>*

- **Factores psicosociales**

En ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, conflictos de pares, discriminaciones, inadaptaciones, conflictos mentales, entre otros. Si esos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda, de lo contrario pueden ser factores que incidan de forma negativa en los resultados de la evaluación de desempeño.

La importancia de la evaluación de desempeño, condujo a la elaboración de muchos métodos y técnicas para evaluar las distintas maneras en que el

5. Alles Martha Alicia. “**Desempeño por competencias, evaluación de 360 grados.**” Ventajas de la evaluación de desempeño. Editorial Granica. Segunda edición. Argentina, 2006; pp. 303; ISBN: 9789506413781

empleado ejecuta sus labores, entre los métodos y técnicas más relevantes están los métodos de evaluación basado en el desempeño durante el pasado.

Estos son aquellos que tienen ventaja por hablar de algo que ya ocurrió y que puede hasta cierto punto ser medido, su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar. Sin embargo cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si dirigen sus esfuerzos hacia la meta adecuada y modificar su conducta si es necesario.

### **Entre este tipo de métodos están**

- **“Las escalas de puntuación**

*El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. Por ejemplo.*

*El valor máximo asignado a cada meta lograda será de 10 puntos*

*Resultados*

*MUY BUENO - 10 puntos*

*BUENO - 7 puntos*

*REGULAR - 5 puntos*

*DEFICIENTE - 0 puntos*

*Entre algunas características que se evalúan a través de la evaluación de desempeño se encuentran; cantidad de trabajo, es decir cantidad de labores, consignas, actividades que debe realizar en el tiempo hábil. Colaboración y trabajo en equipo, es decir si ayuda a otros compañeros a realizar su trabajo. Puntualidad, es decir si se presenta antes de la hora asignada para estar en su puesto a la hora en punto. Precisión y falta de errores, en otras palabras la pericia necesaria como para que su trabajo sea intachable y reconocido. Desenvolvimiento o capacidad para resolver problemas si mayor dificultad. Sentido de responsabilidad, es decir que responda adecuadamente ante toda circunstancia y si tiene dificultades pedir la ayuda necesaria. Eficiencia, que se*



*refiere al buen aprovechamiento y optimización de los recursos. Eficacia o consecución de metas y logros alcanzados permanentemente. Higiene y apariencia, que hace referencia al aspecto o pulcritud y calidad de trabajo, es decir que su trabajo se rija a los estándares de exigencia y buena presentación.*

- **Listado de verificación**

*Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características, el evaluador suele ser por lo regular el supervisor inmediato.*

- **Método de selección forzada**

*Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.*

- **Método de registro de acontecimientos críticos**

*Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado.*

*Escalas de calificación conductual*

*Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.*

- **Método de verificación de campo**

*Un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.*

- **Métodos de evaluación en grupos**

*Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.*

- **Método de categorización**

*Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor.*

- **Método de comparación por parejas**

*El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.”<sup>6</sup> “Los métodos basados en el desempeño del pasado, suelen ser drásticos en la forma de evaluar, cabe poco la flexibilidad y aunque resulta ser eficiente, existen diferencias ante los métodos de evaluación de desempeño basados en el futuro que se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Estos son;*

- **Autoevaluaciones**

*Llevar a los empleados a efectuar una auto evaluación puede constituir una técnica útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual.*

- **Administración por objetivos**

*Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.*

6. Wherther, William “**Proceso de evaluación de desempeño dentro de las empresas.**” Escalas de calificación. Editorial Carpess. 9ª. Edición. Caracas Venezuela. Pp. 247; ISBN 968-422-792-2

- **Evaluaciones psicológicas**

*Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo en la actualidad y no su desempeño anterior.*

- **Evaluación por parte de los superiores**

*Es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.*

- **Evaluación por parte de los iguales**

*Éste tipo de evaluación es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento.*

- **Evaluación por parte de los subordinados**

*Es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.*

- **Evaluación por parte de los clientes**

*Es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.*

- **Evaluación 360 grados**

*Éste método toma en cuenta todos los puntos anteriores y si bien su administración es complicada, es de gran utilidad; su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados.”<sup>7</sup>*

Las técnicas y métodos utilizados por la evaluación de desempeño orientados hacia el futuro permiten mayor flexibilidad al mismo tiempo que promueven la objetividad en la presentación de los resultados. Sobre todo la de 360 grados que es el método más utilizado a nivel mundial por tomar en cuenta cada uno de los aspectos de forma integradora, detallada y sistematizada. La evaluación de desempeño de 360 grados busca darle al empleado la retroalimentación necesaria para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos y dar a los directivos la información básica para tomar decisiones en un futuro mediano e inmediato. *“La confianza y validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, del objeto de estudio, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de los márgenes de error que están a simple vista o que se producen por simple prejuicio.”*<sup>8</sup>

Entre las ventajas de la evaluación de desempeño de 360 grados puede mencionarse que es un sistema amplio en el sentido de que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas. Por lo tanto la calidad de la recolección de datos es mejor. Además refuerza más las iniciativas administrativas de la calidad total; que no es más que la búsqueda del bien común general; reduciendo el sesgo y los prejuicios en un círculo que toma en cuenta varios criterios no solamente el de una sola persona.

*“Entre las desventajas podría mencionarse el hecho de ser un sistema muy complejo y ambicioso, además de que el nivel analítico es muy alto. La retroalimentación puede ser intimidadora y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se pusieron de acuerdo para desprestigiarlo.”*<sup>9</sup>

7. Villarreal R. *“Métodos orientados a futuro como metas específicas.”* Evaluación 360 grados. Editorial hormé. 4a. Edición Buenos Aires Argentina, 2010. Pp. 202

8. Op. cit. *“Métodos orientados a futuro como metas específicas.”* Confianza y validez. Editorial hormé. 4a. Edición Buenos Aires Argentina, 2010. Pp. 118

9. Leboyer, Leby. *“Feed Back 360 grados.”* Desventajas de la evaluación de desempeño. Editorial Ediciones Gestión. Barcelona España, 2009. Pp. 279; ISBN: 9788480887120

Y como desventajas también deben resaltarse y mencionarse todos aquellos factores psicosociales que inciden en el resultado de la evaluación, de modo que existen aspectos que pueden sesgar la información, alterar los resultados y crear grandes prejuicios que distorsionen en cierta medida la realidad. Para comprender mejor los factores psicosociales es necesario hacer la diferencia entre aquellos que son de tipo psicológico y aquellos de tipo social. Entre ellos se detallan los siguientes.

### **1.1.2.3 Indicadores psicológicos que inciden en la evaluación de desempeño**

*Son aquellos aspectos que yacen en la mentalidad de las personas que se evaluarán o se están evaluando y que en cierta forma alteran su comportamiento, desviando la objetividad y priorizando las ideas, memorias, creencias o conflictos que se desencadenan en un momento inapropiado.*<sup>10</sup>

Los indicadores pueden derivarse por la misma evaluación, pueden anticiparse a manera de prejuicio o simplemente forman parte del estado mental con el que ingresa la persona a la organización cotidianamente.

Entre estos se describen los más importantes.

- **Ansiedad**

*Es un conjunto de reacciones producidas por el sistema nervioso simpático que se producen ante una situación de presión, preocupación o angustia.*<sup>11</sup> La ansiedad de saber que una persona es observada con el fin de ser evaluada, es una de las causas más comunes que inciden en los resultados de una evaluación de desempeño.

10. Gómez Mejía Luis. "**Gestión de Recursos Humanos.**" Factores mentales que afectan la evaluación de desempeño. Editorial Prentice Hall. España Madrid. 1998. Pp. 375; ISBN: 9788420529356

11. García Boves, J. "**Trastornos de ansiedad y trastornos depresivos en atención primaria**" Definición de ansiedad. Editorial Masson. Barcelona España. 2001. Pp. 456.

Entre otras creencias puede incurrir la idea de poder ser sustituidos o despedidos; en otros casos extremos, las personas pueden estar preocupadas por situaciones personales ajenas a la organización, como deudas, problemas familiares, entre otros. La ansiedad puede llegar a desestabilizar la capacidad de concentración, produciendo ideas intrusivas como la creencia de que algo malo puede suceder.

- **Idea sobrevalorada de las propias habilidades**

*Una idea es una representación mental de algo, ya sea material o inmaterial, real o imaginario, concreto o abstracto, a la que se llega en base a la experiencia. Una habilidad se refiere al talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea. La persona hábil, llega a realizar algo con éxito gracias a su destreza. En otras palabras la habilidad es un cierto nivel de competencia de un sujeto para cumplir con una meta específica.<sup>12</sup>*

Muchas personas creen que la forma en que realizan las actividades es la mejor, se resisten al cambio y al mejoramiento. Aplicando un sentido tradicionalista a su trabajo, lo que trae como resultado primero que un error se repita reiteradas veces y segundo que el trabajo se vuelva monótono sin visión ni productividad hacia el futuro.

Suele pasar que algunos empleados estén convencidos de que la forma ortodoxa de llevar a cabo sus labores son irremplazables, sin dar paso a nuevas ideas o métodos tecnológicos; estas convicciones pueden sesgar la información sobre todo porque tanto evaluador como evaluados pueden estar fundamentados en resultados del pasado, dejando por un lado la progresividad o básicamente el futuro.

12. Andrew P. Johnson. “**El desarrollo de las habilidades del pensamiento**” aplicación y planificación para cada disciplina. Las ideas y las habilidades. Edición Pearson. Buenos Aires Argentina, 2000. Pp. 151. ISBN 950-16-3100-1

Por otro lado existen aquellos quienes consideran que hacen bien su trabajo por antigüedad, pero la calidad y el rendimiento se ve reflejado en la evaluación junto a la monotonía y aburrimiento. Por lo que los evaluadores pueden o no percibir que el empleado no tiene el perfil suficiente para el cargo que desempeña.

- **Prejuicio**

*“Los prejuicios están muy ligados a las dudas. Dentro de una organización laboral los empleados suelen tener prejuicios acerca de la evaluación de desempeño, que recaen sobre la evaluación misma e incluso sobre los evaluadores. Los principales prejuicios generados son, que la evaluación está destinada más a perjudicar que a mejorar; que los evaluadores no siempre son justos o que se dejan manipular. Que los directivos tienen planes de reemplazar a todo el personal.”<sup>13</sup>*

El prejuicio es el indicador psicológico que se crea de una forma anticipada sin tener el conocimiento o la certeza exacta de lo que trata un asunto. Puede ser una falacia o proposición lógica de un mito, antes de un tiempo determinado. Implica la elaboración de un juicio u opinión acerca de una persona o situación antes de determinar la preponderancia de la evidencia.

- **Falta de control en las emociones**

*Las emociones son un conjunto de meta habilidades que pueden ser aprendidas y estructuran el concepto en torno a cinco dimensiones básicas referidas al conocimiento de las propias emociones, a la capacidad de autocontrol, a la capacidad de automotivación, al reconocimiento de las emociones de los demás y al control de las relaciones.<sup>14</sup>*

13. Schein , Edgar H. *“Psicología de la organización.”* Los prejuicios en la planificación. Editorial Plaza y Janes. México D. F. 2000. Pp. 165; ISBN, 84-254-1132-7.

14. González, Valle, A. *“Emociones desde una perspectiva psicobiológica”.* Las emociones. Editorial Mérida. Universidad Autónoma de Yucatán, México. 2010. Pp. 185. ISBN 978-84-226-6577-9.

Algunas personas pueden fallar durante la evaluación de desempeño porque no logran controlar la emotividad que incluye, enojo, ira, tristeza, alegría, perplejidad, asombro, entre otras. Tienen mucha facilidad de pasar de un estado de ánimo a otro, la falta de un equilibrio emocional puede afectar el desempeño y los resultados de su trabajo.

A pesar de que regularmente sea una persona estable. Si al momento de ser evaluado/a se manifiesta de una forma inadecuada, puede ponerse en tela de juicio su labor en la organización.

- **Una baja autoestima**

Puede llegar a evitar que la persona arriesgue un poco más en el afán de salir triunfante en la evaluación de desempeño, se limita a creer que los resultados son parte de su castigo por ser quien es y que sería conveniente que le despidan o no le promuevan.

La baja autoestima se relaciona con inhibición, voz baja, lenguaje corporal lento, inseguridad, poca asertividad y bajo rendimiento. Las personas que por el contrario tienen una autoestima muy alta, pueden verse perjudicadas en sentido de no aceptar críticas o resultados negativos hacia su persona al momento de la retroalimentación. En muchos de los casos los empleados prefieren renunciar o desertar que ser desplazados, evaluados o despreciados.

- **Niveles bajos de concentración**

*La concentración es la capacidad de enfocar la atención en un solo pensamiento o idea, una persona concentrada no divaga con su pensamiento, por el contrario es capaz de tener un dominio o control sobre la idea central que le demanda sus esfuerzos intelectuales y físicos.<sup>15</sup>*

15. Valdivia Correa, Sergio. **"Métodos de concentración mental"** ¿Qué es la concentración? Editorial Círculo Alep. México. 2012. Pp. 116. ISBN, 9567150052.



La concentración es un factor preponderante en la ejecución de la evaluación. Esta se mantiene en base a una gama diversa de factores internos y externos. Internamente la persona rinde intelectualmente si ha dormido lo suficiente, si ha comido sanamente, si no se mantiene altamente preocupado por problemas personales o si carece de algún tipo de patología física o mental. Y externamente en sentido estricto de no existir elementos que distraigan demasiado alrededor, como ruidos insoportables, personas bulliciosas, aparatos que pongan en riesgo la armonía del ambiente, entre otros. Cuando se aplica la evaluación de desempeño debe existir un ambiente armónico de preferencia, pero la situación se torna ruidosa cuando debe trabajarse en el área de trabajo, el evaluado debe poner suma atención en sus tareas y a la vez saber que se le está evaluando, esto puede generar en cierta medida ansiedad y por consiguiente un poco de desconcentración.

- **Bajo nivel de competitividad**

La persona debe estar inspirada, motivada por progresar y salir adelante no tanto para competir con sus compañeros, sino consigo mismo. Si no se poseen metas personales, es probable que se dificulte la adaptación a un sistema altamente competitivo. Un colaborador demasiado conforme con su situación económica, familiar, afectiva y laboral, es alguien que se muestra indiferente ante la necesidad organizacional de lograr metas importantes. Al momento de ser evaluado la persona puede reaccionar en la empresa, de la misma forma en que lo hace a nivel personal. Los resultados podrían ser negativos.

#### **1.1.2.4 Indicadores biológicos que inciden en la evaluación de desempeño**

- **El estrés**

*Es una respuesta biológica en la cual se liberan cargas elevadas de cortisol, una hormona que eleva los niveles de ansiedad y produce fatiga, desorientación, sudor, temblores e incluso desmayos.*<sup>16</sup> Una persona que tiene altos niveles de estrés puede verse perjudicada al momento de ser evaluada por jefes o compañeros. La persona puede ser o comportarse de una forma tranquila, pero cuando se siente observada, supervisada o criticada se empieza a denotar estresada o sobreestimulada. Los evaluadores se inclinan a ver estas reacciones como desfavorables y perjudiciales para la organización. Sobre todo porque se pone en riesgo la integridad de compañeros y clientes.

El estrés laboral puede llegar a causar modificaciones en la salud habitual de los empleados; se produce por la carga de ansiedad que puede producir el cargo, el trato con los directivos y compañeros, la presión de lograr metas, entre otros.

- **Enfermedades médicas y consumo de fármacos**

*“El Trabajo humano tiene elementos paradójicos: puede llevar a las personas a la excelencia o puede hacerles un daño inmenso a su salud, tanto física como mentalmente; es algo que siempre se ha sabido.”*<sup>17</sup>

Existen ambientes laborales que no reúnen las calidades sanitarias mínimas para que el colaborador y jefes tengan un buen rendimiento. Así mismo existen trabajos que requieren poner en riesgo la integridad humana. Sobre estos factores los evaluadores exigen un buen desempeño y pasan por alto que estos factores alteran totalmente los resultados de la evaluación.

16. Bados López, Arturo. **“Afrontamiento y prevención del estrés”** Intervención sobre el estrés laboral. Editorial Eudema. Madrid, 1990. Pp. 322. ISBN: 84 88123 30 2

17. Benavides,F., Ruiz-Frutos,C. y García, A. **Trabajo y Salud. Salud Laboral. Conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales.** Barcelona: Masson; 2000; pp. 167. ISBN:9788445817124

Algunas actividades producen enfermedades médicas, como estar sentado o de pie todo el tiempo, hacer fuerzas excesivas, exponerse a químicos, reprimir emociones constantemente, entre otros. Igualmente se conoce que el cáncer aparece o se desarrolla debido a estados permanentes de estrés y preocupación.

Otras enfermedades médicas como el VIH/SIDA, la diabetes, la presión arterial alta, son factores biológicos que producen resultados negativos en una evaluación de desempeño. Sobre todo porque son enfermedades que se alternan al consumo de fármacos los cuales pueden o no tener efectos secundarios; estos últimos pueden alterar el estado de ánimo, estado físico, ciclos oníricos, niveles de concentración, entre otros.

- **Consumo de drogas legales e ilegales**

Se conoce que un buen número de personas que pertenecen a organizaciones con actividades fuertes y demandantes, deciden consumir sustancias químicas que tienen por efecto la relajación mental y física. Entre las drogas legales más utilizadas está la nicotina y la cafeína.

Entre las ilegales está la marihuana, cocaína y heroína. Muchos colaboradores de distintas organizaciones se mantienen en etapa de iniciación de una posible adicción.

Y los estados alterados del organismo repercuten en la evaluación de desempeño.

Sobre todo en personas codependientes, con síntomas evidentes como ojeras, mal aliento, delgadez extrema, obesidad, tos, migrañas, entre otros.

- **Desbalance nutricional**

La dieta es sin duda un factor determinante de una evaluación de desempeño. Sobre todo porque el estado nutricional se refleja en el estado

conductual de las personas. Cuando una persona no se alimenta de una forma adecuada, tiene descompensaciones de glucosa o azúcar en sangre. Esto implica poco ingreso de oxígeno al cerebro y estados somnolientos que impiden la máxima concentración y rendimiento en el desempeño de las tareas.

Una ingesta prudente de alimentos evita otros tipos de trastornos, que aíslan a la persona e incapacitan para resolver con éxito cualquier tipo de tarea.

#### **1.1.2.5 Indicadores sociales que inciden en la evaluación de desempeño**

- **Impacto social de la tecnología**

La tecnología en la actualidad está dividiendo a las sociedades entre personas que reconocen y saben utilizar distintos aparatos y personas que ignoran como se usan a pesar de estar académicamente preparados para hacer las cosas de forma ortodoxa o convencional. Las mismas organizaciones incorporan a veces estos aparatos en las áreas de trabajo, como computadoras, scanner, radios, multifuncionales; sin brindar una buena capacitación a sus colaboradores. Esto implica en ocasiones, despidos injustificados. Quienes se perjudican más con este fenómeno son las personas de edades avanzadas, al momento de ser evaluadas se puede presentar sesgos en la información y proveer al evaluador de resultados negativos.

- **Falta de convivencia y motivación entre los colaboradores**

El clima de trabajo puede verse perjudicado cuando no existe la comunicación, empatía y solidaridad entre las personas. Históricamente la motivación en el trabajo ha promovido la productividad y el desarrollo en las esferas laborales. Sobre todo porque las personas necesitan ser aceptadas y comprendidas por otros, desarrollar su sentido de pertenencia y comprender que forma parte gregaria del ambiente laboral; por lo que se hace prudente

mencionar que cuando hay armonía entre las personas, hay resultados positivos en las evaluaciones de desempeño laboral.

- **Factores socio culturales o religiosos**

Muchas organizaciones se han visto obstaculizadas de alguna manera por factores de tipo cultural, dependiendo del tiempo y el espacio se busca mejorar el desempeño pero queda en el intento por factores ideológicos de la población que vive cerca de la empresa e incluso de los mismos trabajadores. Cuando existen constructos socioculturales sólidos, como el hecho de que el jefe de una maquila es un capataz que lo que desea es imponer su voluntad, las personas evaluadas pueden llegar a creer que se están violentando sus derechos, porque alguien le critica, le pone más tarea de la que realiza regularmente y le desean despedir. Muchas organizaciones se han encontrado con eventos religiosos como guardar los días sábados para realizar sus ritos, vestir de determinada forma para no insultar o faltar a sus creencias, saludar de formas poco convencionales, entre otros.

- **El nivel educativo o académico**

*“Existe una disyuntiva entre los colaboradores que tienen un título para desempeñar un cargo y los colaboradores que tienen la experiencia pero no un título. La evaluación de desempeño permite ubicar a la persona idónea para determinado cargo, sin embargo, en Guatemala sucede el fenómeno de brindar el empleo a quien tiene la experiencia, de forma informal o empírica, por condescendencia, parentesco e intereses personales. Desplazando de alguna forma a quienes se preparan poco a poco de la forma legal. Cuando los evaluadores se encuentran con alguien muy bueno en lo que hace pero no tiene créditos legales, puede tomar dos decisiones; pasar por alto ese detalle o presentar los resultados negativos en cuanto a la aptitud más no en las capacidades.”<sup>18</sup>*

La realidad que los profesionales experimentan hoy en día suele ser adversa en el ámbito profesional; en las instituciones gubernamentales se puede evidenciar que las personas que poseen cargos importantes, llevan décadas sin ser promovidas y pasan años para que haya un despido; en las empresas privadas es común el fenómeno familiar, por la desconfianza de asignar a una persona extraña, los puestos importantes son otorgados a familiares cercanos quienes se preparan empírica o formalmente. Cuando las personas entran por competencia a las empresas ya sea gubernamentales o privadas existen altas exigencias personales y laborales que presionan a los empleados, como el prepararse académicamente, actualizarse en cuanto al perfil del cargo, la condescendencia con altos mandos y la trascendencia de los resultados o metas. La preparación académica es preponderante para el desempeño, aunque sea difícil lograr los créditos, por la inversión de tiempo y dinero, al final lo que se mide en una evaluación de desempeño es el pleno dominio y conocimiento del cargo asignado y la posible promoción por evidenciar que se es capaz de tener consignas de un nivel más alto.

18. Chiavenato, Idalberto. "**Gestión del talento Humano**" Competencias del personal. Editorial mac Graw Hill. Tercera edición. México, 2009. Pp. 275; ISBN 978-85-352-2512-9

## **1.2 DELIMITACIÓN**

La investigación se desarrolló en las instalaciones de la empresa denominada Centro Distribuidor S.A. ubicada en la Vía 1, 2-53 Z-4 Edificio Italia, Guatemala, Guatemala. La recolección de datos se delimitó a la aplicación de instrumentos en la población del departamento de bodega de la empresa, la cual está organizada en directivos, administradores y subalternos. Descartando la población de otros departamentos como el técnico y conserjería. Los días de trabajo se limitaron a lunes, miércoles y sábados de 08:00 a 13:00 hrs.

## **CAPÍTULO II**

### **2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **2.1 TÉCNICAS**

##### **2.1.1 Técnicas de muestreo**

Se seleccionó de la población total una muestra representativa de 40 personas, quienes eran empleados del departamento de tráfico en puestos operativos y administrativos de Centro Distribuidor, S.A. Para la extracción de la muestra se utilizó un listado de números aleatorios que facilitó la selección y permitió la imparcialidad. Los criterios de inclusión fueron, empleados de Centro Distribuidor, departamento de tráfico y bodega, ambos géneros, alternos y subalternos que tuvieran conocimientos o no de la evaluación de desempeño.

##### **2.1.2 Técnicas de recolección de datos**

- **Observación directa**

Se realizaron observaciones dentro de las instalaciones de la organización laboral al momento en que cada ejecutivo estaba en su puesto de trabajo, se observó tanto el clima como los distintos conflictos que pudieran surgir en horas hábiles. Esto con el propósito de describir las generalidades y particularidades de la evaluación de desempeño antes y después de ser aplicada.

- **Entrevista abierta**

Se realizó una entrevista al directivo de la empresa, la cual consistió en una serie de preguntas, cuyo objetivo fue que pudiera responder de forma abierta y extensa sobre los resultados de la evaluación de desempeño y su aplicación. Se formuló un total de cuatro preguntas por objetivo de la investigación, para hacer un total de 20 ítems. El propósito principal de la aplicación de este instrumento fue identificar los elementos subjetivos que



influyeron en el proceso de evaluación y calificación de desempeño laboral, así como establecer cómo éste intervino en el rendimiento laboral de los alternos y subalternos.

- **Grupo focal**

Se realizó un grupo focal que permitió profundizar más sobre las estrategias que utilizaba la empresa para alcanzar los objetivos en relación a la tarea laboral y sobre los factores psicosociales que más incidían al momento de aplicar la evaluación de desempeño. Para este fin se solicitó a la muestra representativa que participara junto con los directivos de la empresa en la discusión y análisis del problema que las investigadoras establecieron en una guía estructurada que aparece en los anexos.

- **Taller de orientación**

Se realizó un taller que promovía la información y la orientación en la muestra representativa, con el propósito de explicar y esclarecer los factores psicosociales que más impacto tuvieron durante el proceso evaluativo del desempeño, dentro de una organización. Éste se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa en un horario definido por el acuerdo entre las investigadoras y la dirección.

## **2.2 Instrumentos**

- **Guía para la entrevista abierta**

Se elaboró una guía con preguntas con el propósito de identificar los elementos subjetivos que influyeron en el proceso de evaluación y calificación de desempeño laboral, así como establecer cómo éste intervenía en el rendimiento laboral de los alternos y subalternos.

Las preguntas estuvieron redactadas de forma coherente y organizada, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con los objetivos específicos que se persiguieron durante el proceso, esperando que las respuestas pudieran ofrecer información general, sobre el último proceso evaluativo dentro de la empresa. La subjetividad del jefe de la empresa pudo enriquecer la investigación con sus distintas percepciones de la realidad. (Ver anexo No. 1)

- **Guía para el grupo focal.**

Se elaboró una guía estructurada de los pasos a seguir durante la dinámica del grupo focal, la cual tuvo los temas seleccionados como los propósitos de la evaluación de desempeño, factores psicosociales que inciden en los resultados de la evaluación de desempeño, modificaciones o cambios que pueden producirse a partir de la obtención de los resultados, las estrategias que utiliza la empresa para alcanzar los objetivos en relación a la tarea laboral y sobre el comportamiento de la empresa durante los últimos cinco años como para pronosticar el comportamiento del futuro mediano, tomando en cuenta la evaluación de desempeño. Los temas pudieron discutirse con el grupo focal hasta llegar a conocer posibles soluciones o alternativas de intervención según las necesidades que se fueron presentando. (Ver anexo No. 2)

- **Guía para la charla orientadora**

Se estructuró una planificación que contenía objetivo, actividades, recursos y forma de evaluación, lo que permitió seguir un procedimiento programado y previsor alineado a los objetivos de la empresa. La charla tuvo un tiempo máximo de 50 minutos. (Ver anexo No. 3)

- **Lista de cotejo**

Se realizó una lista de cotejo con 30 ítems con el objetivo de identificar los elementos subjetivos que influyeron en el proceso evaluativo del desempeño

laboral, así como establecer los factores psicosociales que más impacto tuvieron durante dicho proceso evaluativo, tomando en cuenta el antes, durante y después de la aplicación. Para identificar la estrategia que utiliza la empresa para alcanzar los objetivos en relación a la tarea laboral, así como para determinar los factores psicosociales que más impacto tuvieron durante el proceso evaluativo del desempeño dentro de su propia organización. Este instrumento se aplicó como estrategia de evaluación después del grupo focal y del taller de orientación. (Ver anexo No. 4)

- **Formato de aplicación y respuestas de la evaluación de desempeño 180 grados**

Este Instrumento se utilizó con el propósito de que las personas que fueron evaluadas se familiarizaran y despreocuparan en cuanto al hecho de ser juzgadas, reemplazadas, incluso despedidas. Los resultados de la prueba aplicada con anterioridad permitieron hacer comparaciones con la situación y realidad actual de la empresa objeto de estudio. (Ver anexo No. 5)

- **Análisis cualitativo y cuantitativo**

Con todos los resultados obtenidos de la recolección de datos, se realizó tanto análisis cualitativo como cuantitativo, persiguiendo la objetividad sin caer tanto en falsas interpretaciones a nivel descriptivo. Cuadros comparativos y gráficas pudieron servir para las explicaciones y descripciones de los hallazgos y la presentación de los resultados a nivel cuantitativo.

## **CAPÍTULO III**

### **3. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

#### **3.1 Características del lugar y de la población**

##### **3.1.1 Características del lugar**

La institución es una empresa de prestigio dedicada a la distribución de fármacos comerciales que se venden en todo tipo de supermercados y farmacias, algunos se adquieren sin necesidad de receta médica y otros solo con prescripción, estos fármacos son utilizados para la salud, la belleza e higiene personal; la empresa se encuentra en un área totalmente urbanizada, con fácil acceso, de ambiente agradable, cuenta con varias áreas de trabajo o departamentos, entre los que destaca el de tráfico o bodega, que se dedica a realizar actividades administrativas, comerciales y de relaciones públicas, así como a la distribución de productos en puntos de venta y puestos de salud o belleza de la república. Las instalaciones centrales se encuentran en Vía 1 2-53 zona 4 edificio Italia, sus oficinas están elaboradas principalmente por block, terraza, áreas verdes y cubículos para oficinas técnicas y administrativas.

##### **3.1.2 Características de la población**

La población está constituida por personas mayores de edad, ambos géneros, en su mayoría con el nivel académico diversificado como mínimo. Oscilan entre los 18 y los 40 años de edad. Los niveles socioeconómicos predominantes son de clase media; en su mayoría son personas que buscan la superación laboral, personal y académica. Tienen una plaza asignada por el departamento de recursos humanos, quienes les someten a evaluaciones y entrevistas para determinar si llena el perfil de la plaza vacante. Son personas pulcras, presentables, regidas a reglamentos internos de comportamiento y actitud en un ambiente que aparenta ser dinámico o agitado.

### 3.2 ANÁLISIS CUALITATIVO

Para entender, describir y analizar los indicadores psicosociales que inciden en el resultado de la evaluación de desempeño dentro de una organización laboral es necesario sumergirse en el seno de una de las organizaciones laborales y observar su dinámica, sus funciones y estructuras vitales sobre las cuales opera y sobrevive en mundo lleno de competitividad. La evaluación no solo es un proceso; es un consorte de las organizaciones consolidadas ya que no solo permite corregir errores que se cometen sino también regenerar y hacer crecer al máximo el potencial que puede llegar a tener en menos tiempo del esperado la empresa que sabe utilizarla.

La evaluación de desempeño dentro de una organización laboral resulta ser una herramienta útil de trabajo que permite configurar de forma benéfica el destino de la empresa y por consiguiente del personal que labora en ella. Al observar la forma en que la evaluación de desempeño ha sido utilizada por el Centro Distribuidor S.A. las investigadoras han logrado determinar que les ha sido de múltiples beneficios y que ha resultado ser más que un obstáculo a vencer la falta de cultura que tiene el personal en cuanto a los procesos periódicos de las evaluaciones. La empresa tiene personal altamente calificado tanto para la aplicación como para la interpretación de los resultados, pero se ha encontrado con grupos que se resisten a evaluarse por desconocimiento, tergiversación de información e incluso por miedo a ser juzgados o sustituidos.

Dicha evaluación dista de tener propósitos destructivos o perjudiciales; los propósitos esenciales de la evaluación de desempeño tal como se aprecia en el marco teórico, son la de medir, evaluar y destacar la potencialidad de un empleado en relación al cargo que desempeña, describiendo tanto fortalezas como debilidades que pueden mejorarse, pulirse y crear espacios de capacitación o reforzamiento para que el perfil del cargo sea cubierto por una

persona idónea, incrementando la productividad del departamento para el cual está asignado/a.

La primera fase además de incluir observaciones sirvió también para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos; entre los cuales se mencionan una lista de cotejo aplicada al departamento de tráfico del Centro Distribuidor S.A. del cual se extrajo la muestra representativa de cuarenta personas. Se desarrolló además un grupo focal que sirvió para la discusión de las estrategias que utiliza la empresa para alcanzar los objetivos en relación a la tarea laboral. Además de una entrevista al directivo sobre la percepción subjetiva de la aplicación de la evaluación de desempeño y la interpretación de los resultados.

La lista de cotejo permitió identificar los elementos subjetivos que influyen en el proceso de evaluación y calificación de desempeño laboral, además de establecer los factores psicosociales que más impacto tienen sobre las personas o empleados a los cuales se les aplica la evaluación de desempeño. Dicha lista de cotejo permitió conocer que existe una disyuntiva relevante entre las personas que saben sobre los objetivos de la evaluación y la valoran y las personas que la desconocen sus objetivos y por lo tanto la rechazan.

A pesar de que en las respuestas de la lista de cotejo la mayoría de respuestas tuvo una notable tendencia positiva, resultó relevante que siempre existía un grupo que aunque representaba la minoría, era el grupo opositor de la empresa contra la evaluación de desempeño; tomando en cuenta que lo importante para las investigadoras era describir los factores psicosociales que afectan la evaluación, más que si era aceptada o no por los empleados; es concluyente la idea de que puede que este grupo opositor tenga resistencia ante la prueba porque se atormentan con las decenas de factores psicosociales que afectan sus resultados y por lo tanto les ponen a desventaja.

Los llamados indicadores psicosociales resultan ser factores determinantes de los resultados de aquellos que son evaluados; la mayoría de factores psicológicos que presentaron las personas en el Centro Distribuidor han sido estrés, preocupación excesiva por la idea delirante de perder su empleo, ansiedad por someterse a un evento desconocido. Entre los factores sociales se destacaron los conflictos interpersonales, la falta de comunicación entre alternos y subalternos y la resistencia pacífica ante los procesos evaluativos ya que en grupos minoritarios son percibidos como amenazas potenciales.

Es importante distinguir entre los pensamientos generales y prejuiciosos de los empleados y los pensamientos impositivos y determinantes de los directivos o patronos. Los empleados se llenan de temor pero al mismo tiempo de esperanza ante la idea de poder ser promovidos y destacados ante los demás, asumiendo que si no hay una promoción es porque pudieron haber salido mal en su evaluación. O que si no han sido promovidos es porque no son lo suficientemente buenos. La realidad apunta a que las promociones son mínimas y se dirigen más hacia personas que tienen más condescendencia con los superiores y por supuesto tienen el perfil. Pero como es mayor la cantidad de empleados que los empleos, dichas promociones pasan desapercibidas ante todos. Pero la esperanza de crecimiento es el mejor aliciente para que el empleado común deposite sus máximos esfuerzos ante el cargo asignado. Los patronos o directivos confían en la labor profesional de las personas del departamento de recursos humanos, además de confiar en el tipo de evaluación que aplican, sin embargo a la hora de tomar decisiones un buen porcentaje está influido por sus instintos, experiencias previas y consejería personal. Mientras que el empleado intenta preservar su salario, el directivo intenta expandir los beneficios e ingresos para la empresa. En ambos casos los dos persiguen beneficios y la evaluación de desempeño es una especie de llave que ajusta el engranaje.

Para la mayoría de las personas que representaron la muestra seleccionada, la evaluación de desempeño es un proceso de ayuda necesario, para lograr una mejora importante del rendimiento. Actualmente las grandes corporaciones internacionales utilizan la evaluación del desempeño y mejoran la calidad continuamente.

El grupo focal permitió construir algunas inferencias como la de considerar primero que la evaluación de desempeño ayuda a determinar si una persona es apta, llena el perfil y posee el nivel de rendimiento necesario para llegar a las metas laborales propuestas anticipadamente por el departamento y segundo para pronosticar que si una persona está presionada por factores psicosociales que por su redundancia atenten contra su bienestar mental y social, puede alterarse el orden de sus prioridades hasta en un grado inconsciente y variar los resultados de la evaluación de desempeño de forma diferente a como si la evaluación se aplicara en un momento en que la persona está en óptimas condiciones. El grupo también sugirió la idea de que la motivación y los incentivos son esenciales en el mejoramiento del rendimiento laboral. Los factores psicosociales son variables que intervienen en la conducta de las personas y en los resultados de las actividades que realizan; debido a que el Centro Distribuidor es una empresa que maneja un nivel alto de presión y estrés, las personas tienen que realizar un esfuerzo doble por mejorar el trato entre los compañeros y directores; en algunas ocasiones con los clientes; se asume que es un fenómeno que se da en muchas corporaciones y que estas variables deben ser tomadas en cuenta a la hora de calificar las evaluaciones. De igual forma otro aspecto observable y que debe tomarse en cuenta es la conciencia de un grupo opositor pasivo; en otras palabras de aquellos que se dan a la tarea de crear resistencia a los cambios, evaluaciones, promociones, entre otras. Lo que no implica que sean malas personas o trabajadores desobligados. Si se ve desde una perspectiva noble esta resistencia puede ayudar a crear cierta conciencia moral dentro de la empresa que busca crecer.



### 3.3 ANÁLISIS CUANTITATIVO E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

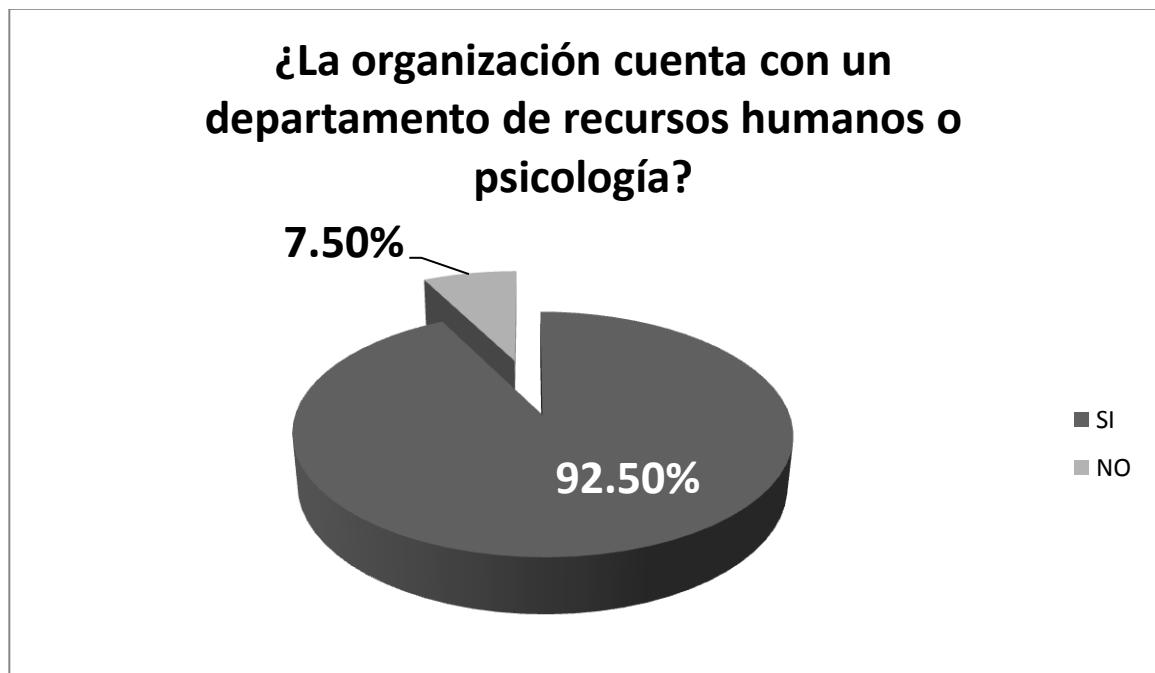
Debido a que la investigación ha tenido un enfoque cualitativo, se presentan los resultados de una forma descriptiva, interpretativa y analítica, sin contrarrestar la relevancia de los datos numéricos expresados a través de gráficas.

Los datos cuantitativos fueron obtenidos a través de instrumentos como la lista de cotejo aplicada a los empleados de la empresa.

A continuación se presenta en forma gráfica algunas de las características más relevantes que se obtuvieron de la población objeto de estudio para esta investigación.

- **Gráficas correspondientes a los resultados de la lista de cotejo**

**GRÁFICA No. 1**

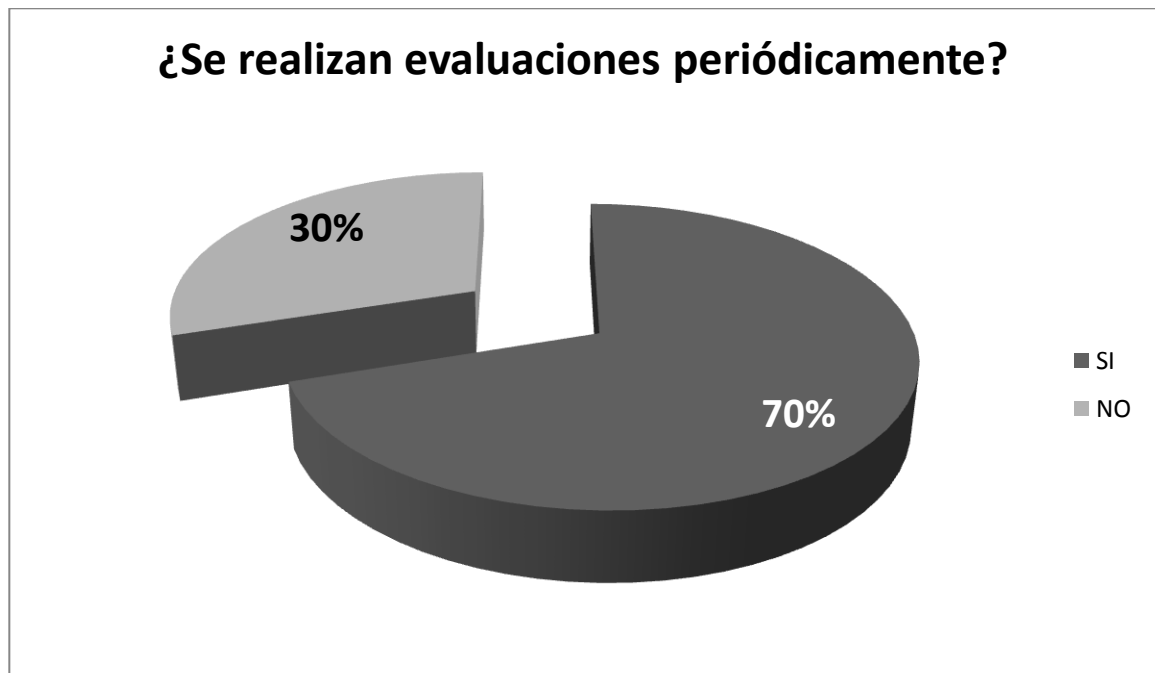


**Fuente:** Lista de cotejo sobre los indicadores psicosociales que inciden en el resultado de la evaluación de desempeño dentro de una organización laboral. Aplicada a empleados de Centro Distribuidor S.A. ubicada en la Vía 1, 2-53 Z-4 Edificio Italia, Guatemala, Guatemala. 2014.

**INTERPRETACIÓN:**

La población sugirió en su mayoría que sí existe un departamento de recursos humanos y que opera como tal; además de referir que está dirigida por personas profesionales. Una minoría estuvo en contra de creer que se trata de una oficina de recursos y que solo se trata de un grupo de personas encargadas de contratar y asignar al personal.

**GRÁFICA No. 2**

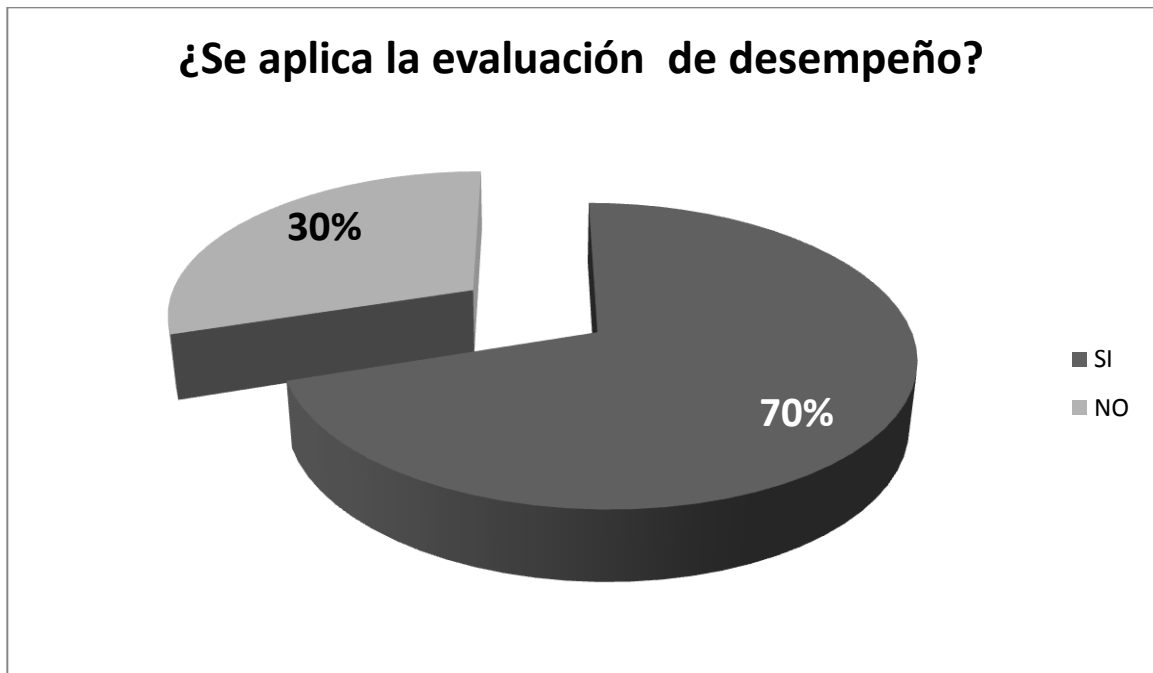


**Fuente:** Lista de cotejo sobre los indicadores psicosociales que inciden en el resultado de la evaluación de desempeño dentro de una organización laboral. Aplicada a empleados de Centro Distribuidor S.A. ubicada en la Vía 1, 2-53 Z-4 Edificio Italia, Guatemala, Guatemala. 2014.

### **INTERPRETACIÓN:**

Para la mayor parte del personal si existen evaluaciones periódicas a las cuales son sometidos; el 30 % de la muestra refirió que no hay evaluaciones de forma continua, obviando el hecho de que pueden existir evaluaciones sin previo aviso, por medio de un delegado o a través de la técnica de observación.

GRÁFICA No. 3

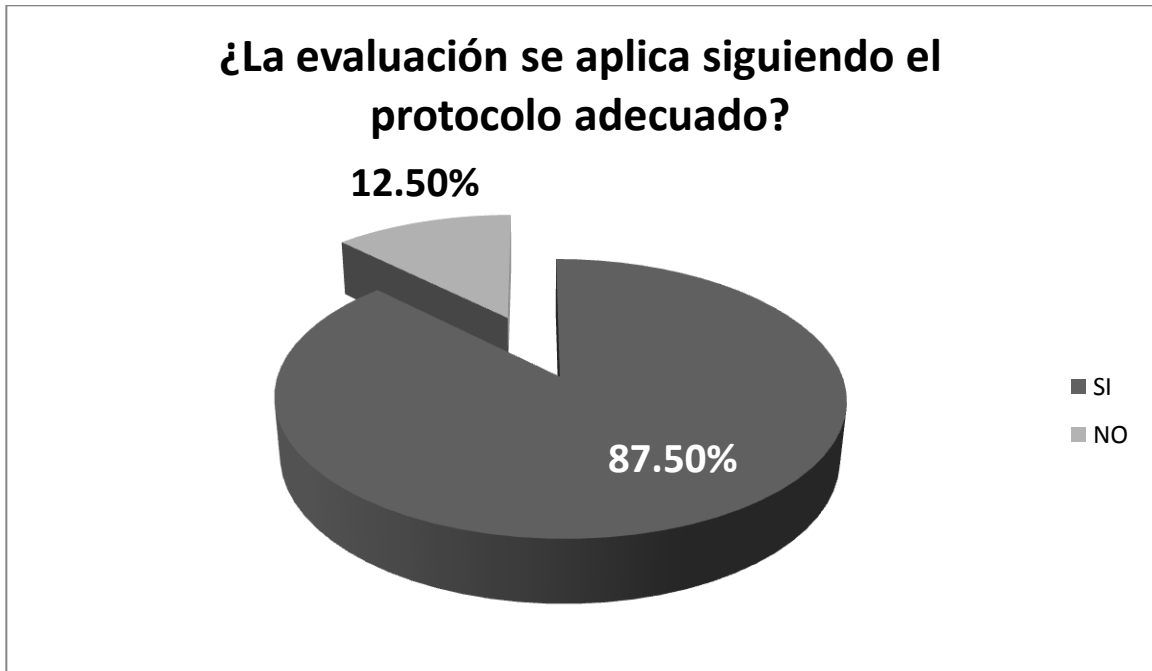


**Fuente:** Lista de cotejo sobre los indicadores psicosociales que inciden en el resultado de la evaluación de desempeño dentro de una organización laboral. Aplicada a empleados de Centro Distribuidor S.A. ubicada en la Vía 1, 2-53 Z-4 Edificio Italia, Guatemala, Guatemala. 2014.

#### INTERPRETACIÓN:

La mayoría de la población estuvo de acuerdo en decir que sí se aplica la evaluación de desempeño dentro de la empresa, han estado conscientes no solo de la forma de aplicación sino también de sus procedimientos. Un 30% del personal refirió que no se aplica, evidentemente porque no conocen qué es la evaluación de desempeño, ni sus objetivos o porque puede resultar que son nuevos dentro de la empresa y no han tenido la oportunidad de participar en una.

GRÁFICA No. 4



**Fuente:** Lista de cotejo sobre los indicadores psicosociales que inciden en el resultado de la evaluación de desempeño dentro de una organización laboral. Aplicada a empleados de Centro Distribuidor S.A. ubicada en la Vía 1, 2-53 Z-4 Edificio Italia, Guatemala, Guatemala. 2014.

#### **INTERPRETACIÓN:**

Para el 87.5% la evaluación se aplica según el protocolo original, siguiendo cada uno de los pasos y las adecuaciones óptimas para que los resultados sean lo más objetivos posibles. La minoría restante opinó que no se sigue el protocolo y que algunas veces se hace lo que al personal de recursos humanos le resulta conveniente. Dando lugar a un posible sesgo de la información recolectada.

GRÁFICA No. 5

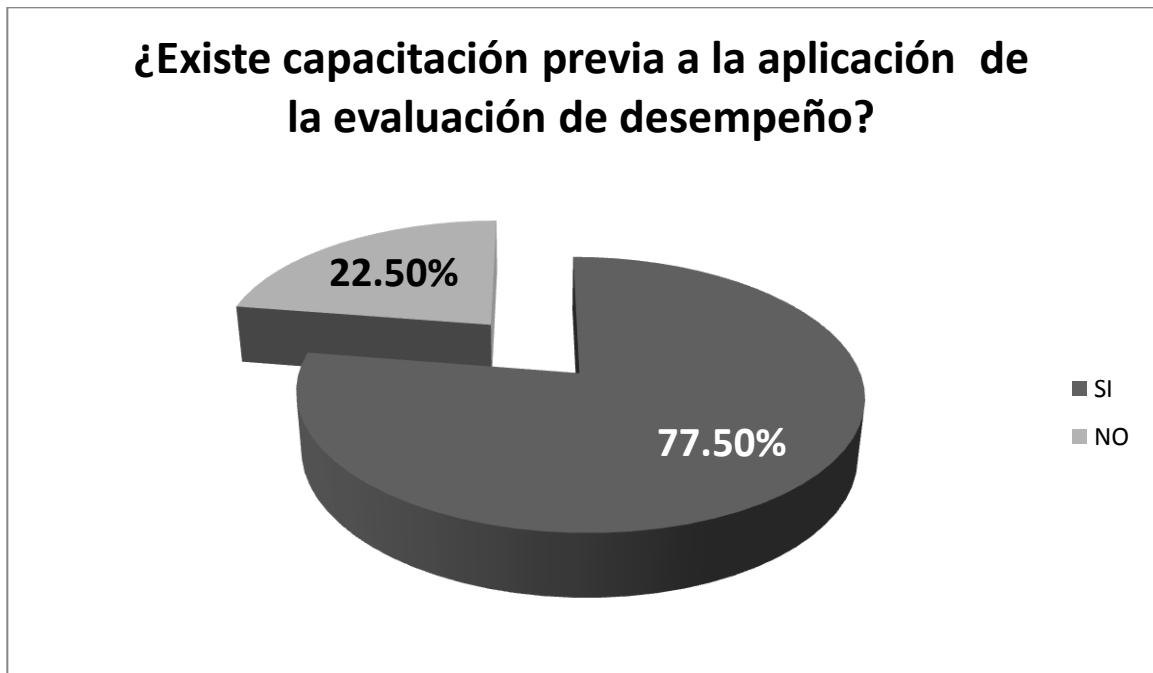


**Fuente:** Lista de cotejo sobre los indicadores psicosociales que inciden en el resultado de la evaluación de desempeño dentro de una organización laboral. Aplicada a empleados de Centro Distribuidor S.A. ubicada en la Vía 1, 2-53 Z-4 Edificio Italia, Guatemala, Guatemala. 2014.

#### **INTERPRETACIÓN:**

La mayoría estuvo de acuerdo en decir que las personas que aplican la evaluación de desempeño no solo son profesionales sino que también tienen alta experiencia en lo que hacen. Un grupo opositor a la pregunta refirió que las personas que evalúan no son profesionales, pudiendo haberse referido a que en algunos casos son alternos y en otros casos subalternos las personas que pueden realizar la evaluación. Según los objetivos que se persigan o las indicaciones del protocolo.

GRÁFICA No. 6



**Fuente:** Lista de cotejo sobre los indicadores psicosociales que inciden en el resultado de la evaluación de desempeño dentro de una organización laboral. Aplicada a empleados de Centro Distribuidor S.A. ubicada en la Vía 1, 2-53 Z-4 Edificio Italia, Guatemala, Guatemala. 2014.

#### **INTERPRETACIÓN:**

La mayoría de la muestra seleccionada para la investigación estuvo de acuerdo en decir que sí existe capacitación previa a la aplicación de la evaluación de desempeño tanto para evaluados como para evaluadores y que siempre hay avisos con anticipación. Una minoría prefirió contestar que no porque consideran que no existen las evaluaciones, porque no se han enterado de las capacitaciones o porque sencillamente cuando se les han explicado los procedimientos no han logrado comprender lo que sucede antes, durante y después de la evaluación.

GRÁFICA No. 7

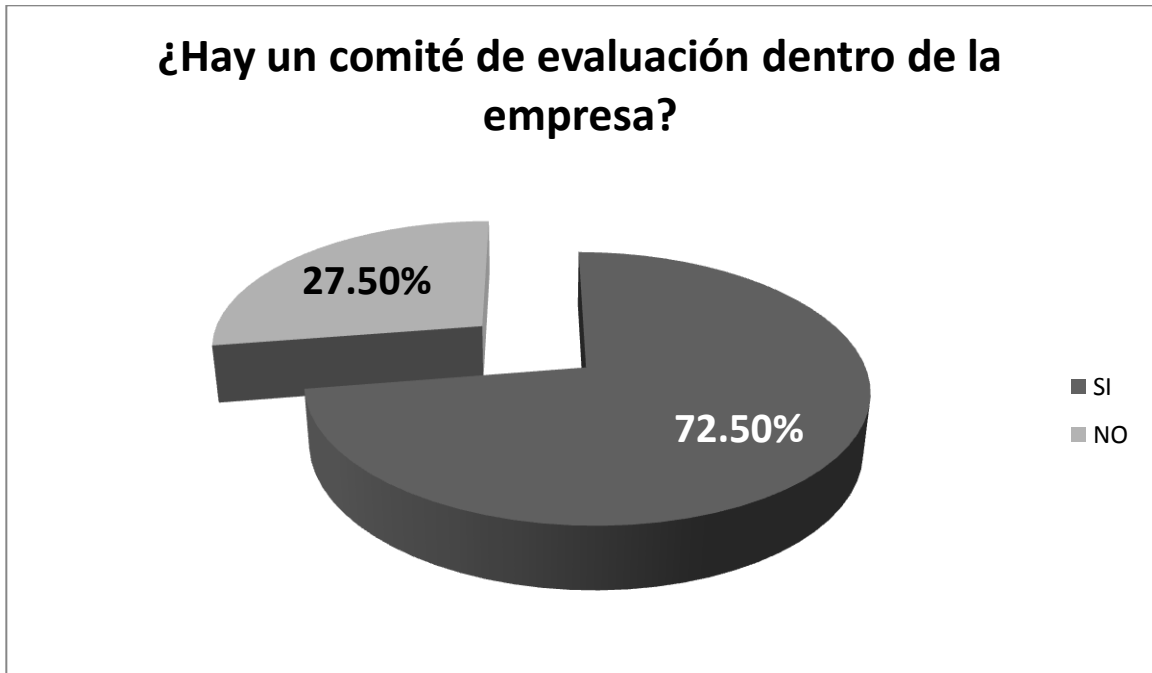


**Fuente:** Lista de cotejo sobre los indicadores psicosociales que inciden en el resultado de la evaluación de desempeño dentro de una organización laboral. Aplicada a empleados de Centro Distribuidor S.A. ubicada en la Vía 1, 2-53 Z-4 Edificio Italia, Guatemala, Guatemala. 2014.

#### **INTERPRETACIÓN:**

Para la mayoría de las personas el directivo de la empresa tiene una participación activa, porque se relaciona directamente con el departamento de recursos humanos y orienta a las personas en cada sesión o charla que ofrece. La minoría opinó que el directivo de la empresa no interviene en lo absoluto, probablemente porque así lo asumen o simplemente porque no lo han visto participar directamente durante el proceso.

GRÁFICA No. 8



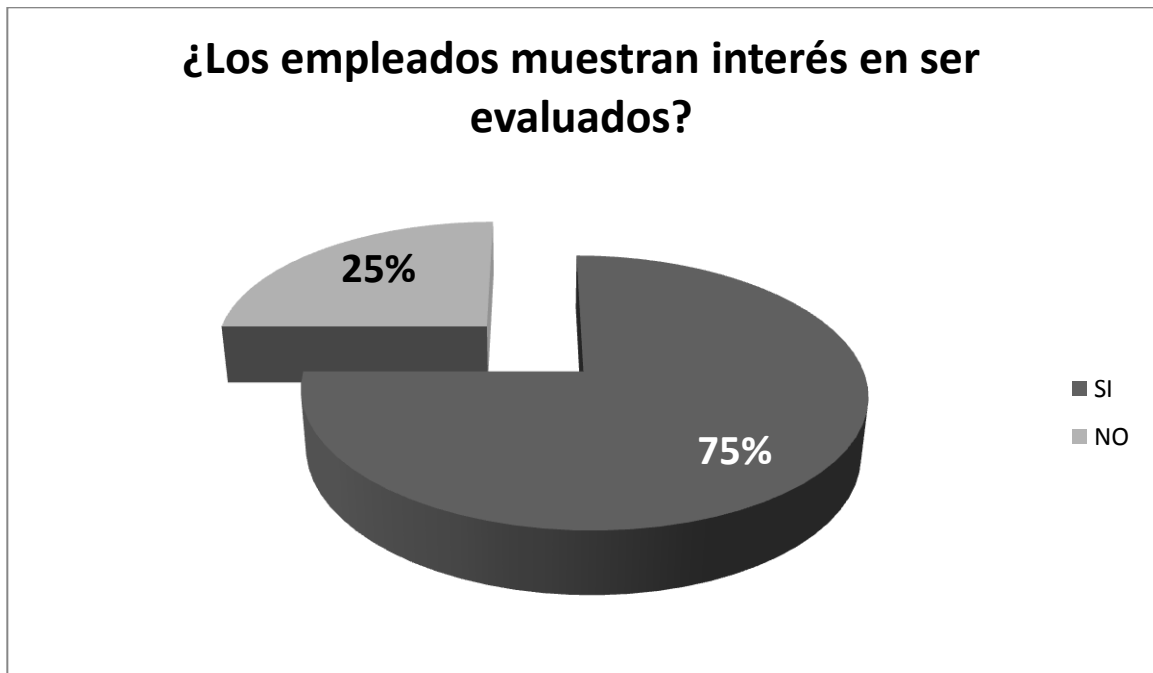
**Fuente:** Lista de cotejo sobre los indicadores psicosociales que inciden en el resultado de la evaluación de desempeño dentro de una organización laboral. Aplicada a empleados de Centro Distribuidor S.A. ubicada en la Vía 1, 2-53 Z-4 Edificio Italia, Guatemala, Guatemala. 2014.

#### **INTERPRETACIÓN:**

Para la mayoría sí existe un comité responsable de la evaluación, coordinador de todo el proceso, comité integrado por el directivo de la empresa, departamento de recursos humanos y jefes de departamento. La minoría refirió que el comité no existe y que se improvisa cada vez que se ha de realizar una evaluación.



GRÁFICA No. 9



**Fuente:** Lista de cotejo sobre los indicadores psicosociales que inciden en el resultado de la evaluación de desempeño dentro de una organización laboral. Aplicada a empleados de Centro Distribuidor S.A. ubicada en la Vía 1, 2-53 Z-4 Edificio Italia, Guatemala, Guatemala. 2014.

#### **INTERPRETACIÓN:**

La mayoría de la muestra seleccionada afirmó que sí ha existido buena disposición e interés ante cada una de las evaluaciones que se han presentado, sobre todo porque tienen la mentalidad de que son para mejorar la situación actual de la empresa. Una minoría del 25% se ha considerado desmotivada, desinteresada y desligada de los objetivos de la evaluación, sobre todo porque han considerado la idea de que existen para perjudicarles, desvalorizarlos o poner en riesgo su plaza laboral.

GRÁFICA No. 10



**Fuente:** Lista de cotejo sobre los indicadores psicosociales que inciden en el resultado de la evaluación de desempeño dentro de una organización laboral. Aplicada a empleados de Centro Distribuidor S.A. ubicada en la Vía 1, 2-53 Z-4 Edificio Italia, Guatemala, Guatemala. 2014.

**INTERPRETACIÓN:**

Para la mayoría la percepción tanto de la evaluación de desempeño como de cualquier otro tipo de evaluación ha sido positiva, tomando en cuenta la idea de que oponerse sería contraproducente, si lo que desean es conservar una plaza dentro de la empresa. La minoría se ha resistido ante la idea de tener que ser evaluados constantemente porque consideran que son buenos en lo que hacen o que por el contrario no lo hacen tan bien como se requiere y pueden ser desplazados e incluso despedidos.

GRÁFICA No. 11

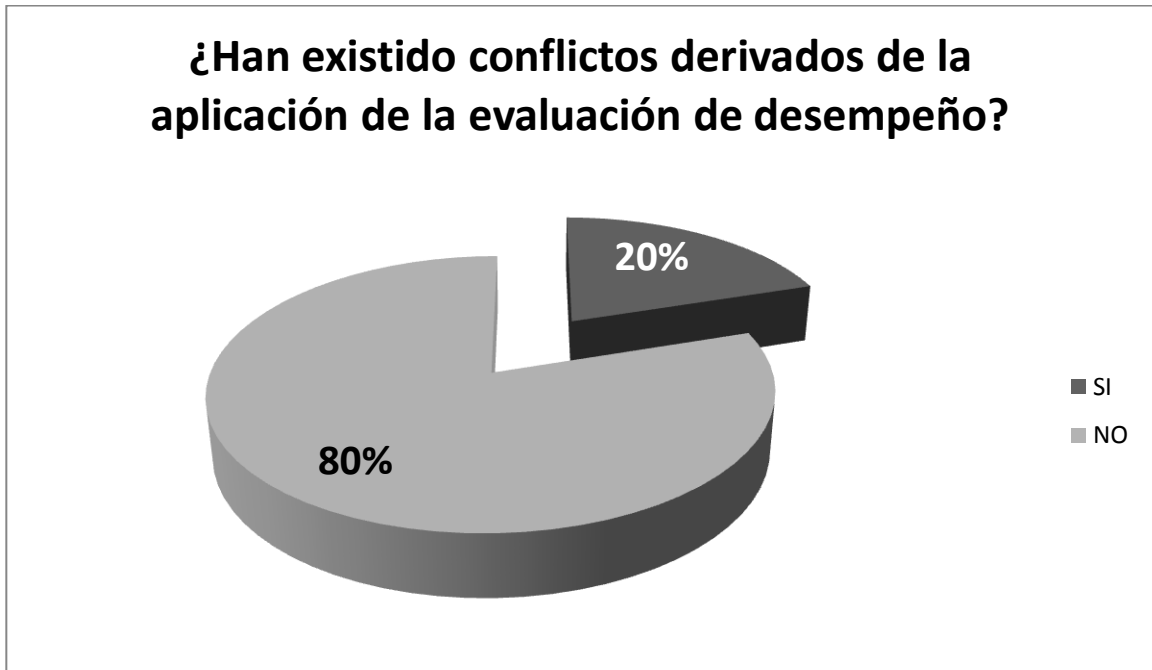


**Fuente:** Lista de cotejo sobre los indicadores psicosociales que inciden en el resultado de la evaluación de desempeño dentro de una organización laboral. Aplicada a empleados de Centro Distribuidor S.A. ubicada en la Vía 1, 2-53 Z-4 Edificio Italia, Guatemala, Guatemala. 2014.

#### **INTERPRETACIÓN:**

La mayoría aseguró saber lo que es y representa una evaluación de desempeño, tomando en cuenta que la mayoría ya ha participado en más de una y que la empresa toma muy en cuenta sus resultados para la promoción, mejoramiento y de las cualidades del perfil para cada plaza. Una minoría del 7.5% no la conoce definitivamente; porque pueden no haber tenido la experiencia o porque no se percataron de lo que se trataba al momento de realizarla.

GRÁFICA No. 12



**Fuente:** Lista de cotejo sobre los indicadores psicosociales que inciden en el resultado de la evaluación de desempeño dentro de una organización laboral. Aplicada a empleados de Centro Distribuidor S.A. ubicada en la Vía 1, 2-53 Z-4 Edificio Italia, Guatemala, Guatemala. 2014.

**INTERPRETACIÓN:**

Según la mayoría de las personas abordadas no han existido conflictos derivados de la evaluación de desempeño; intentando no caer en la idea de que la mayoría del personal ha sido pasivo, sometido o de bajo criterio. Un grupo minoritario del 20% confirma que sí han existido conflictos, sobre todo después cuando se han tenido que tomar decisiones a causa de los resultados obtenidos por los evaluadores y que cualquier cambio es posiblemente tomado como un desacierto.

GRÁFICA No. 13

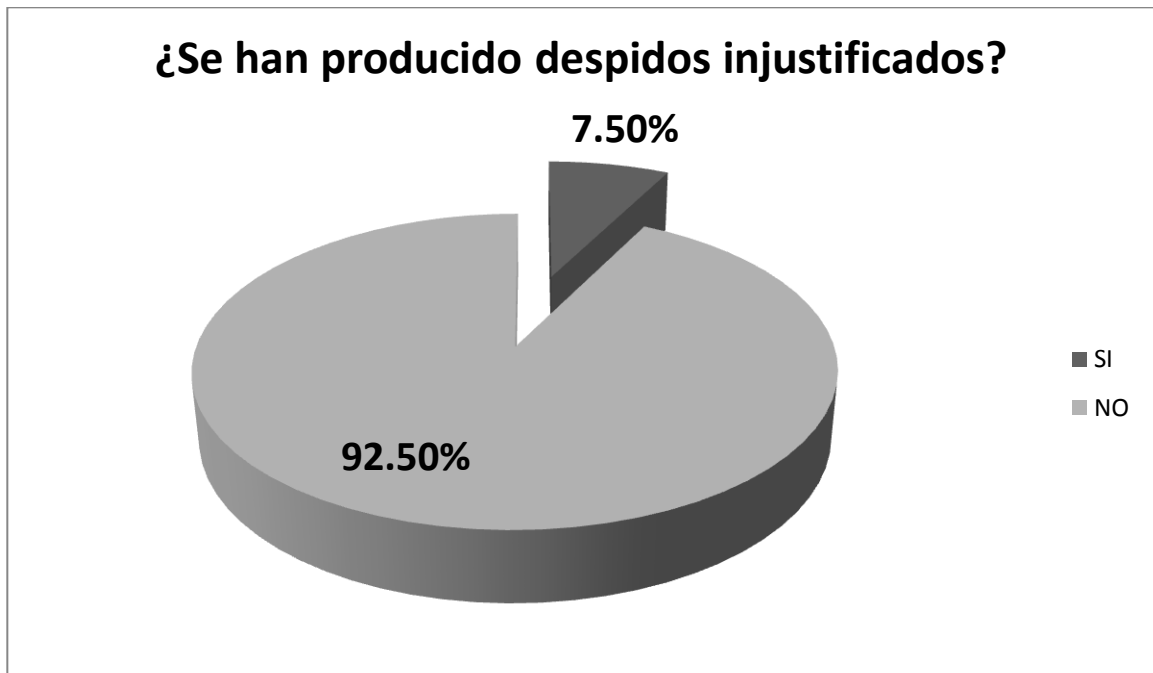


**Fuente:** Lista de cotejo sobre los indicadores psicosociales que inciden en el resultado de la evaluación de desempeño dentro de una organización laboral. Aplicada a empleados de Centro Distribuidor S.A. ubicada en la Vía 1, 2-53 Z-4 Edificio Italia, Guatemala, Guatemala. 2014.

#### **INTERPRETACIÓN:**

La mayoría de personas refirió que no han existido promociones o asensos, lo que no implica que la evaluación de desempeño puede autogenerarse una falsa imagen de obsoleta ante los evaluados; pero el hecho de que no existan asensos o promociones no implica que esté sucediendo algo malo dentro de la empresa, implica que la mayoría de evaluados llenan bien su perfil y realizan con efectividad su trabajo. La minoría que afirmó tener evidencias de promociones, han sido parte del grupo que han sido testigos de los pocos movimientos que se han dado a lo largo del tiempo.

GRÁFICA No. 14



**Fuente:** Lista de cotejo sobre los indicadores psicosociales que inciden en el resultado de la evaluación de desempeño dentro de una organización laboral. Aplicada a empleados de Centro Distribuidor S.A. ubicada en la Vía 1, 2-53 Z-4 Edificio Italia, Guatemala, Guatemala. 2014.

#### **INTERPRETACIÓN:**

La mayoría consideró que la empresa les ha ofrecido estabilidad laboral y seguridad en cuanto a la posesión de la plaza, gracias al reforzamiento constante del departamento de recursos humanos. Una minoría del 7.5% refirió que han existido casos de despidos injustificados; tomando en cuenta que la dirección de la empresa en algunas ocasiones no se obliga a comunicar las razones por las cuales suspende el contrato para no dañar la dignificación de los ex trabajadores.

GRÁFICA No. 15



**Fuente:** Lista de cotejo sobre los indicadores psicosociales que inciden en el resultado de la evaluación de desempeño dentro de una organización laboral. Aplicada a empleados de Centro Distribuidor S.A. ubicada en la Vía 1, 2-53 Z-4 Edificio Italia, Guatemala, Guatemala. 2014.

#### **INTERPRETACIÓN:**

La mayoría de las personas han opinado que los resultados efectivamente fueron comunicados por el departamento de recursos y la directiva de la empresa; el 35% que representa la minoría de respuestas refirió que los resultados son resguardados y utilizados a discreción. Lo que incide en las decisiones que toma la empresa y que al mismo tiempo resultan repentinas para los empleados quienes en algunos casos ni recuerdan que la decisión es tomada en base a los resultados de la evaluación de desempeño.

GRÁFICA No. 16



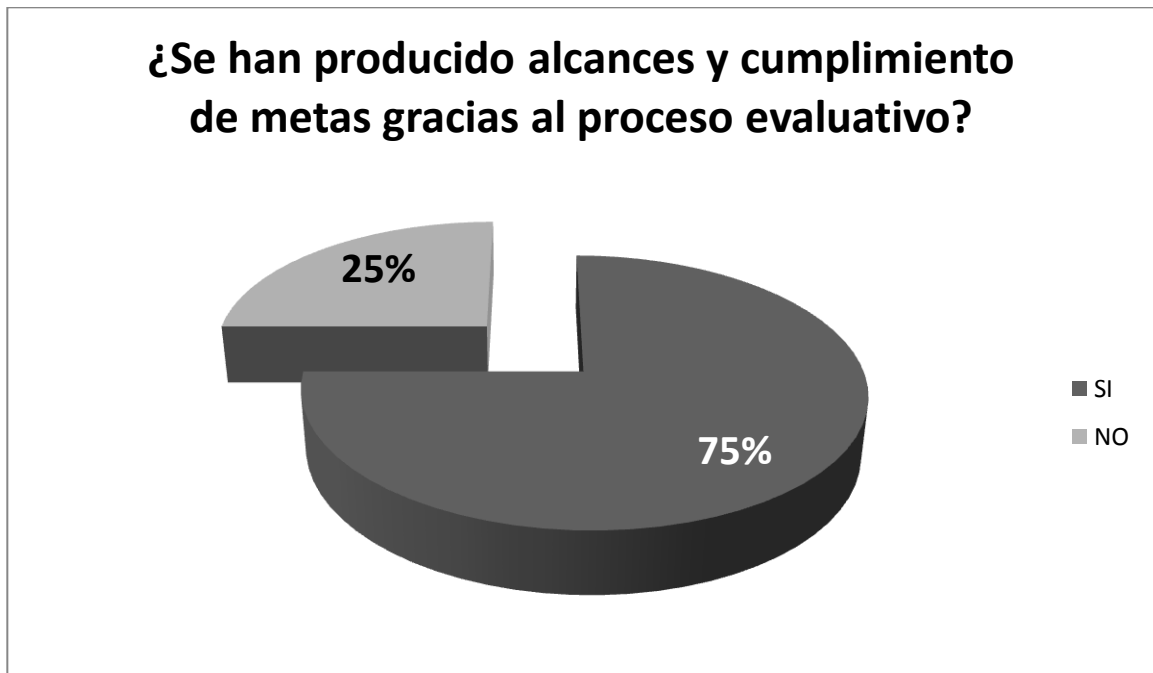
**Fuente:** Lista de cotejo sobre los indicadores psicosociales que inciden en el resultado de la evaluación de desempeño dentro de una organización laboral. Aplicada a empleados de Centro Distribuidor S.A. ubicada en la Vía 1, 2-53 Z-4 Edificio Italia, Guatemala, Guatemala. 2014.

#### **INTERPRETACIÓN:**

La mayoría coincide en la respuesta afirmativa, refiriendo que el personal que aplica la evaluación de desempeño pertenece al departamento de recursos humanos de la empresa y que no contratan a un personal ajeno para tal actividad. La minoría de las respuestas fue de oposición, sugiriendo que el personal que califica la evaluación no trabaja directamente bajo la nómina, lo que a su parecer podría sesgar o afectar los resultados.



GRÁFICA No. 17

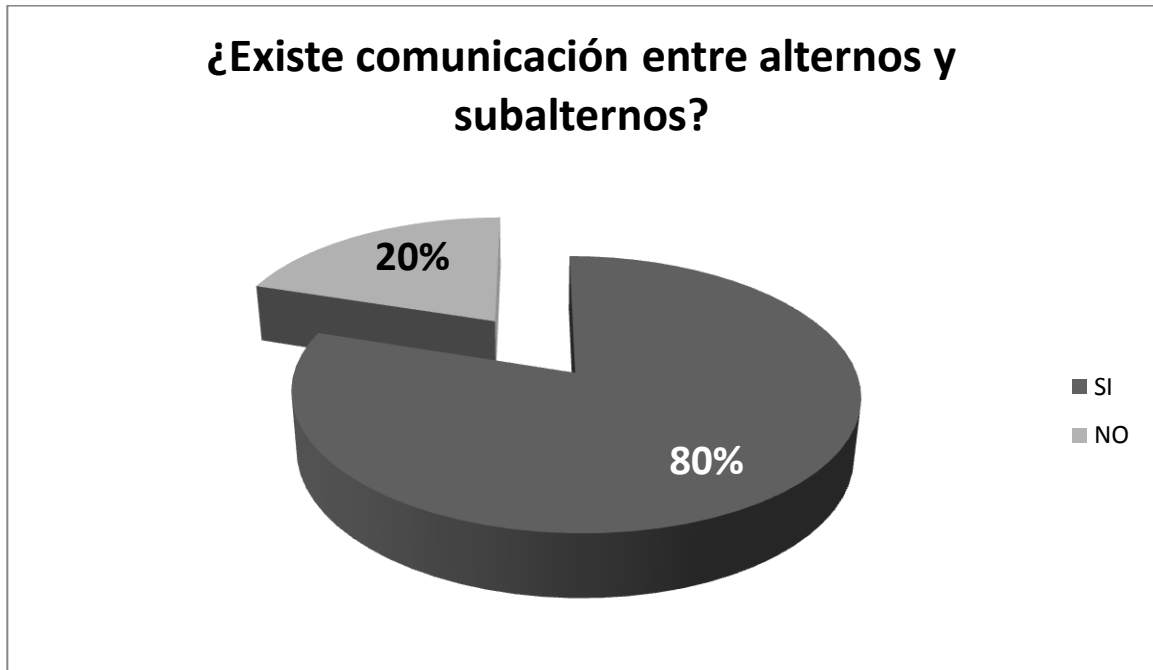


**Fuente:** Lista de cotejo sobre los indicadores psicosociales que inciden en el resultado de la evaluación de desempeño dentro de una organización laboral. Aplicada a empleados de Centro Distribuidor S.A. ubicada en la Vía 1, 2-53 Z-4 Edificio Italia, Guatemala, Guatemala. 2014.

### **INTERPRETACIÓN:**

Para la mayor parte de la población en estudio sí se han producido alcances importantes gracias al proceso evaluativo, sobre todo en la generación de un equipo capacitado, altamente efectivo y respaldado por la empresa en cuanto a capacitación, motivación e incentivos. Una minoría consideró que las evaluaciones no han producido ningún tipo de alcance, al menos de forma evidente; infiriendo que pueden opinar en base a los cambios que pueden producirse o no en el departamento en el que se encuentran asignados.

GRÁFICA No. 18

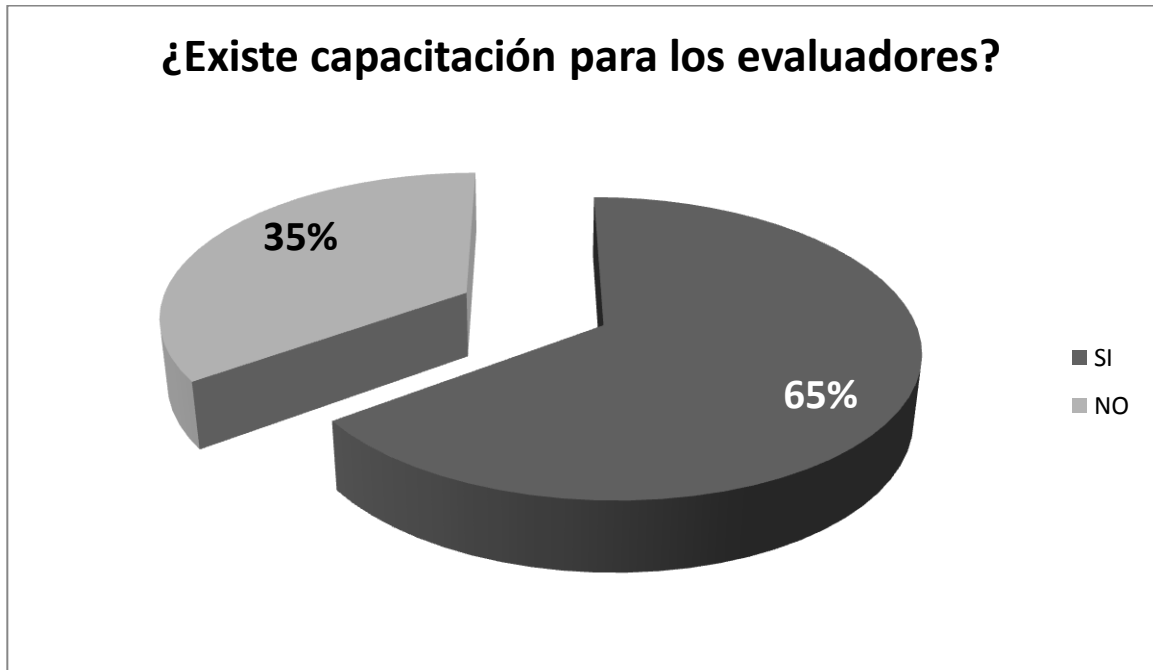


**Fuente:** Lista de cotejo sobre los indicadores psicosociales que inciden en el resultado de la evaluación de desempeño dentro de una organización laboral. Aplicada a empleados de Centro Distribuidor S.A. ubicada en la Vía 1, 2-53 Z-4 Edificio Italia, Guatemala, Guatemala. 2014.

**INTERPRETACIÓN:**

La mayoría de las respuestas se inclinaron hacia la creencia de que sí existe comunicación entre alternos y subalternos, siendo un 80% de las respuestas resulta una buena tendencia de pensamiento y un factor de confiabilidad y confianza; una minoría de respuestas se dirigió hacia la negatividad y la convicción de que no hay comunicación efectiva entre empleados y jefes; que las decisiones se toman sin consultar o medir opiniones para evitar perjudicar tanto a empleados como a los distintos departamentos.

GRÁFICA No. 19

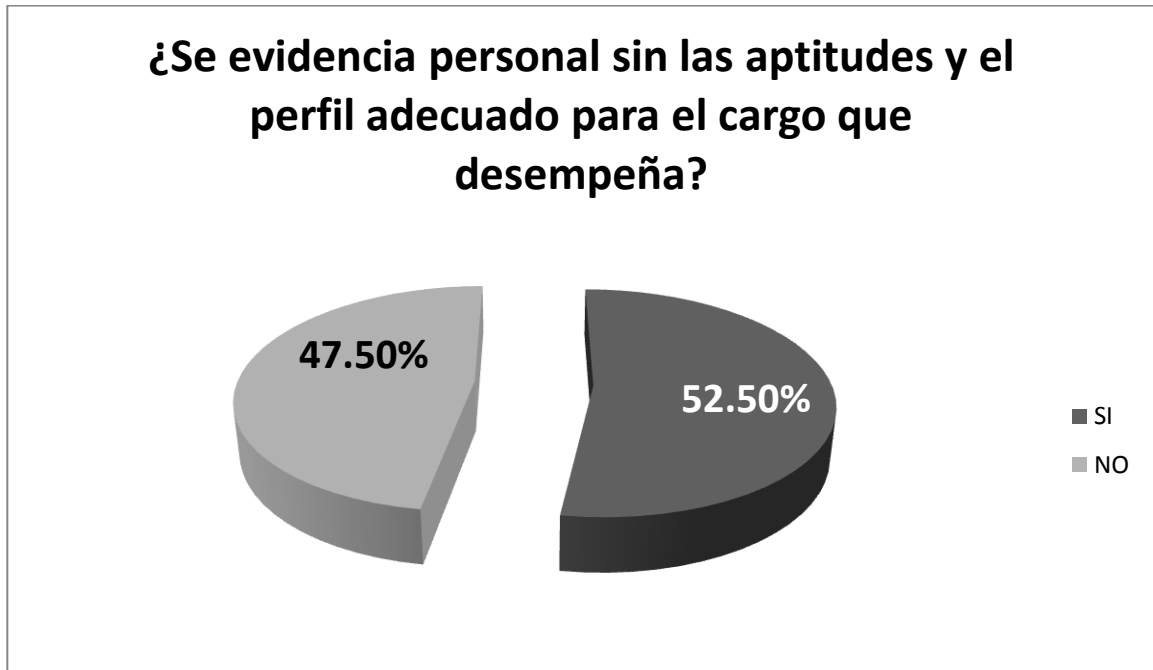


**Fuente:** Lista de cotejo sobre los indicadores psicosociales que inciden en el resultado de la evaluación de desempeño dentro de una organización laboral. Aplicada a empleados de Centro Distribuidor S.A. ubicada en la Vía 1, 2-53 Z-4 Edificio Italia, Guatemala, Guatemala. 2014.

#### **INTERPRETACIÓN:**

El 65% refirió que sí existe capacitación para los evaluadores por parte del departamento de recursos humanos y directivos, que las capacitaciones son multidireccionales y constantes. La minoría opinó no hay ningún tipo de capacitación laboral, que las inducciones se dan de forma unidireccional, de persona a persona en algunos casos y que el aprendizaje empírico es el que más suele producirse en el ambiente laboral del departamento de tráfico en específico.

GRÁFICA No. 20



**Fuente:** Lista de cotejo sobre los indicadores psicosociales que inciden en el resultado de la evaluación de desempeño dentro de una organización laboral. Aplicada a empleados de Centro Distribuidor S.A. ubicada en la Vía 1, 2-53 Z-4 Edificio Italia, Guatemala, Guatemala. 2014.

#### **INTERPRETACIÓN:**

La mayor parte de las personas consideran que sí existen personas que no reúnen las aptitudes necesarias para el desempeño de la actividad que realizan; la diferencia resulta mínima entre las personas que piensan que los empleados están perfectamente colocados y que están aptos para los cargos que desempeñan. La pregunta resulta ser subjetiva, puesto que por lo regular la persona al contestar no se toma en cuenta a sí misma, sino que tiende al criterio de evaluar lo que han hecho sus compañeros de trabajo o directivos.

GRÁFICA No. 21

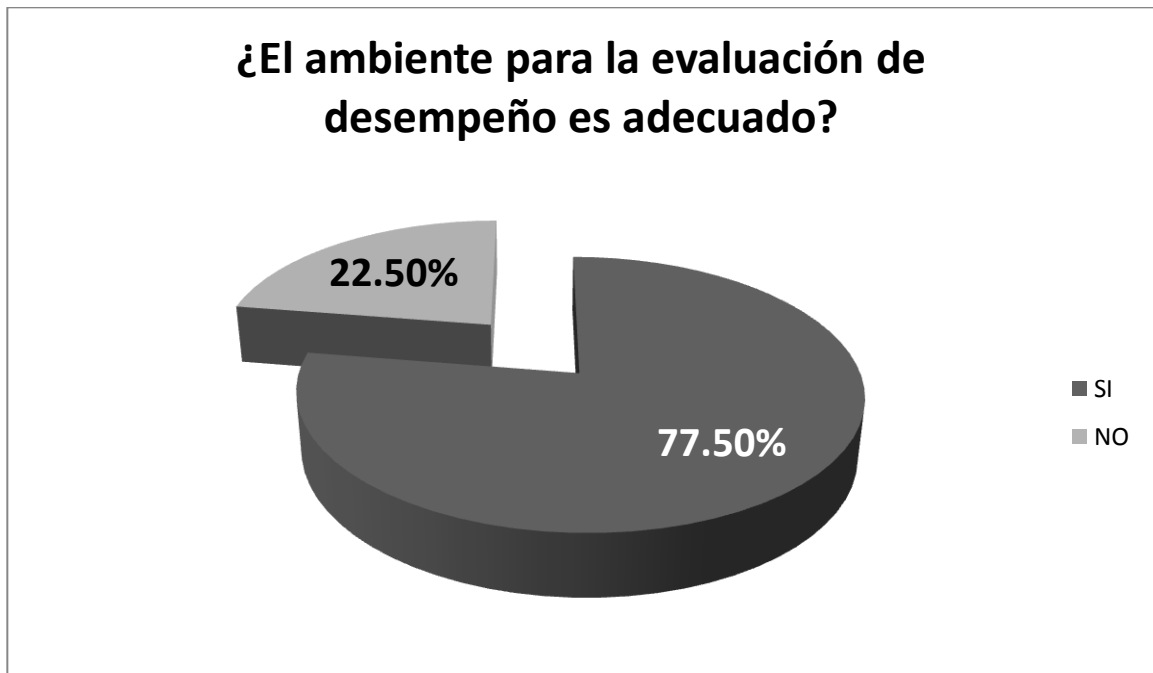


**Fuente:** Lista de cotejo sobre los indicadores psicosociales que inciden en el resultado de la evaluación de desempeño dentro de una organización laboral. Aplicada a empleados de Centro Distribuidor S.A. ubicada en la Vía 1, 2-53 Z-4 Edificio Italia, Guatemala, Guatemala. 2014.

#### **INTERPRETACIÓN:**

Según las respuestas mayoritarias positivas, el nivel de productividad ha crecido en el último año, lo que implica cambios, mejoras y mejores ingresos para la empresa desde la perspectiva subjetiva de la muestra seleccionada. Una minoría considera que la empresa no ha tenido crecimiento evidente y que se ha mantenido estática desde hace tiempo.

GRÁFICA No. 22

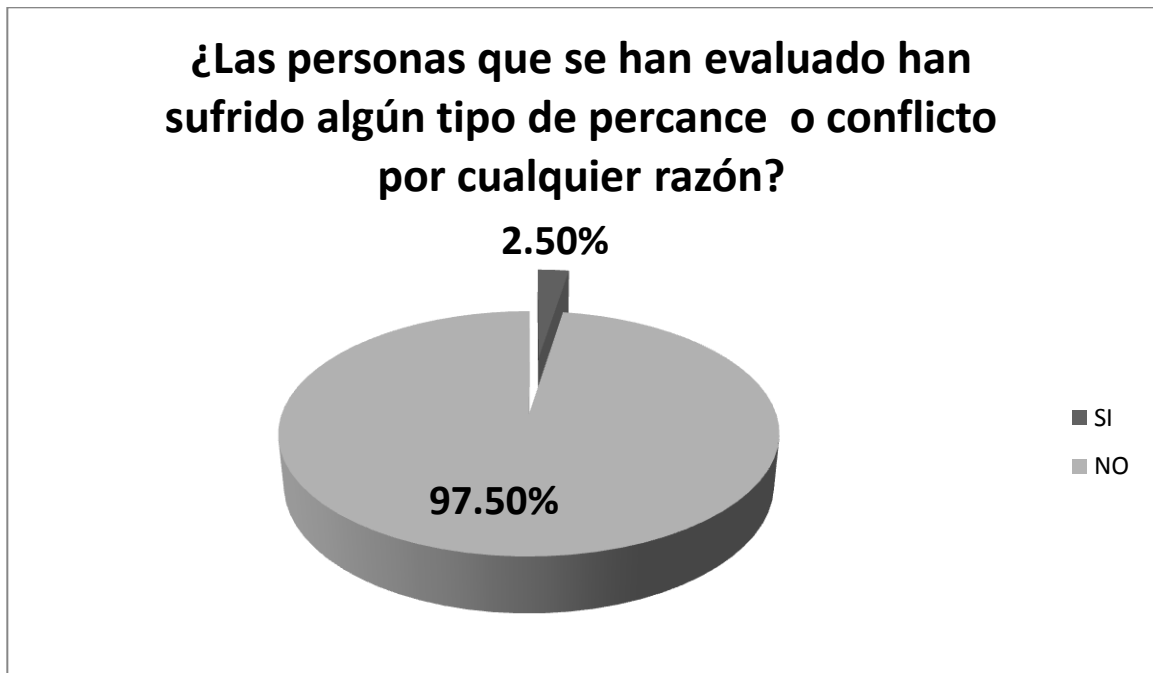


**Fuente:** Lista de cotejo sobre los indicadores psicosociales que inciden en el resultado de la evaluación de desempeño dentro de una organización laboral. Aplicada a empleados de Centro Distribuidor S.A. ubicada en la Vía 1, 2-53 Z-4 Edificio Italia, Guatemala, Guatemala. 2014.

#### INTERPRETACIÓN:

El 77.5% de la población objeto de estudio refirió que el ambiente para la evaluación resulta ser agradable y adecuado; lo que implica que el clima laboral incide de forma positiva en las personas y en sus actividades; una minoría del 22.5% ha sentido que las instalaciones no son adecuadas para sus actividades y tampoco para evaluaciones de este tipo.

GRÁFICA No. 23

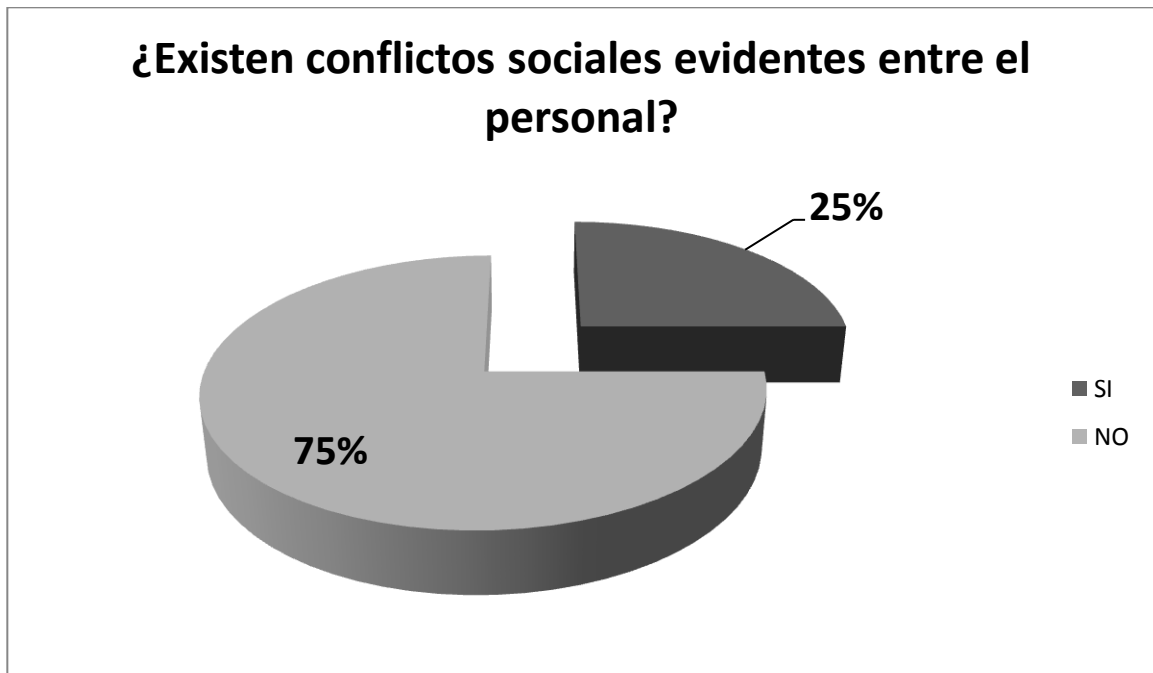


**Fuente:** Lista de cotejo sobre los indicadores psicosociales que inciden en el resultado de la evaluación de desempeño dentro de una organización laboral. Aplicada a empleados de Centro Distribuidor S.A. ubicada en la Vía 1, 2-53 Z-4 Edificio Italia, Guatemala, Guatemala. 2014.

#### **INTERPRETACIÓN:**

Las respuestas reflejan una gran inocencia por parte del proceso evaluativo, pues no atenta contra la integridad de los empleados ni de la entidad empresarial; lo afirma el 97.5% de la muestra opinando que no hay evidencia de algún tipo de daño psicológico, social, laboral. Una minoría no tan relevante determinó que si han existido casos, pero entran en la calidad de conflictos cotidianos que se presentan por el hecho de trabajar con seres humanos de distintas ideologías, culturas, niveles socioeconómicos y académicos.

GRÁFICA No. 24



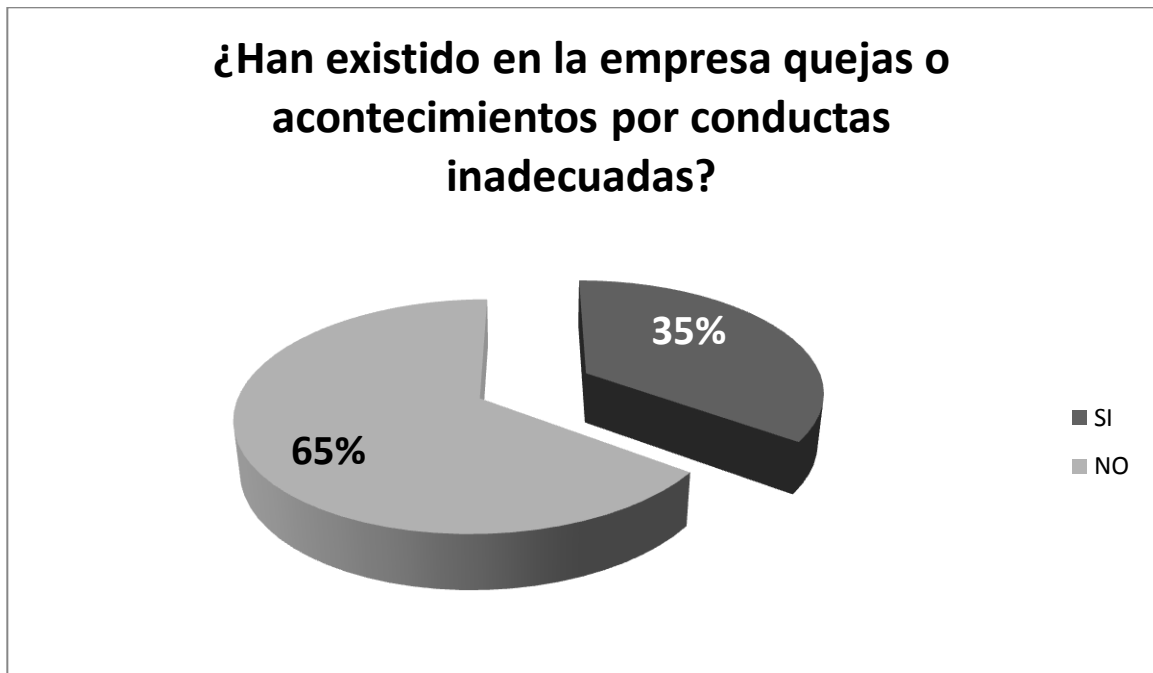
**Fuente:** Lista de cotejo sobre los indicadores psicosociales que inciden en el resultado de la evaluación de desempeño dentro de una organización laboral. Aplicada a empleados de Centro Distribuidor S.A. ubicada en la Vía 1, 2-53 Z-4 Edificio Italia, Guatemala, Guatemala. 2014.

#### **INTERPRETACIÓN:**

La mayoría ha referido que no han existido conflictos de tipo social, más que los obstáculos cotidianos, diferencias de pensamiento y actitudes ante las mejores formas de solucionar algún tipo de problema laboral. Un 25% que resulta ser un cuarto de la población total, consideró la creencia de que existen problemas sociales entre los empleados, tomando en cuenta que un problema social puede tener variables como la discriminación, sexismo, bullying laboral, imposiciones, abusos, entre otros.



GRÁFICA No. 25

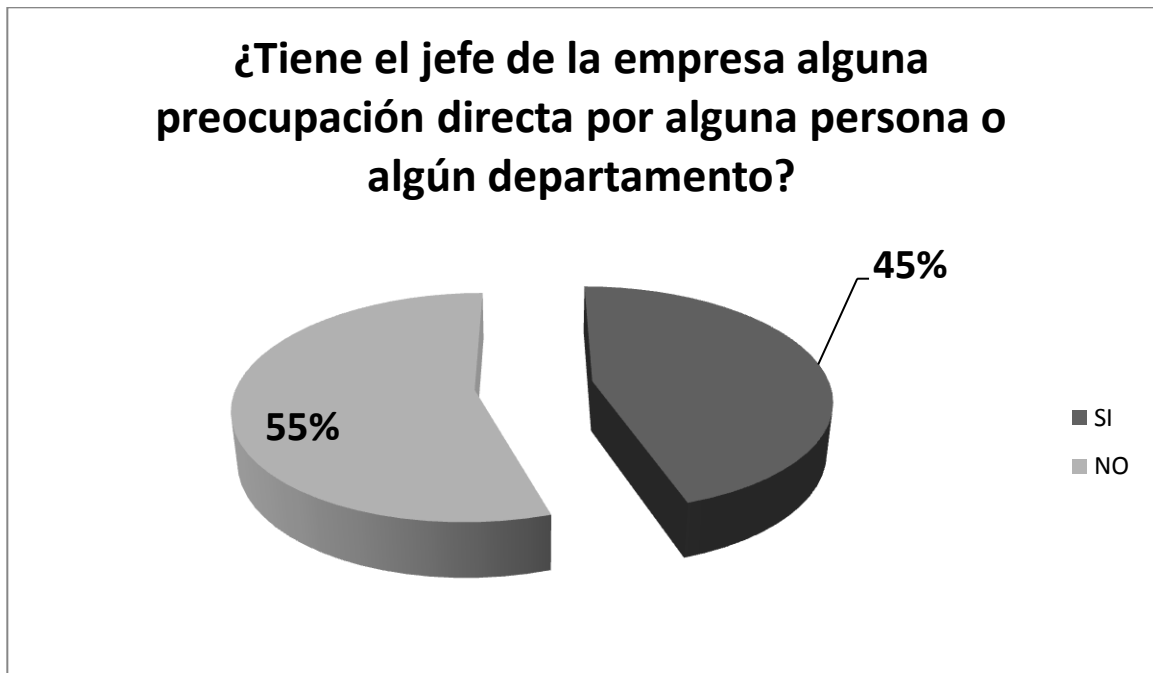


**Fuente:** Lista de cotejo sobre los indicadores psicosociales que inciden en el resultado de la evaluación de desempeño dentro de una organización laboral. Aplicada a empleados de Centro Distribuidor S.A. ubicada en la Vía 1, 2-53 Z-4 Edificio Italia, Guatemala, Guatemala. 2014.

#### **INTERPRETACIÓN:**

Basándose en la mayoría de respuestas no han existido quejas o acontecimientos relevantes por conductas inadecuadas por parte de alternos y subalternos; subrayando la diferencia entre muestras de inconformidad, problemas cotidianos incluso con clientes o personal de otros departamentos. Para el 35% de la población, si han existido quejas importantes, pero que no han trascendido más allá porque han sido atendidas en un tiempo prudente.

GRÁFICA No. 26

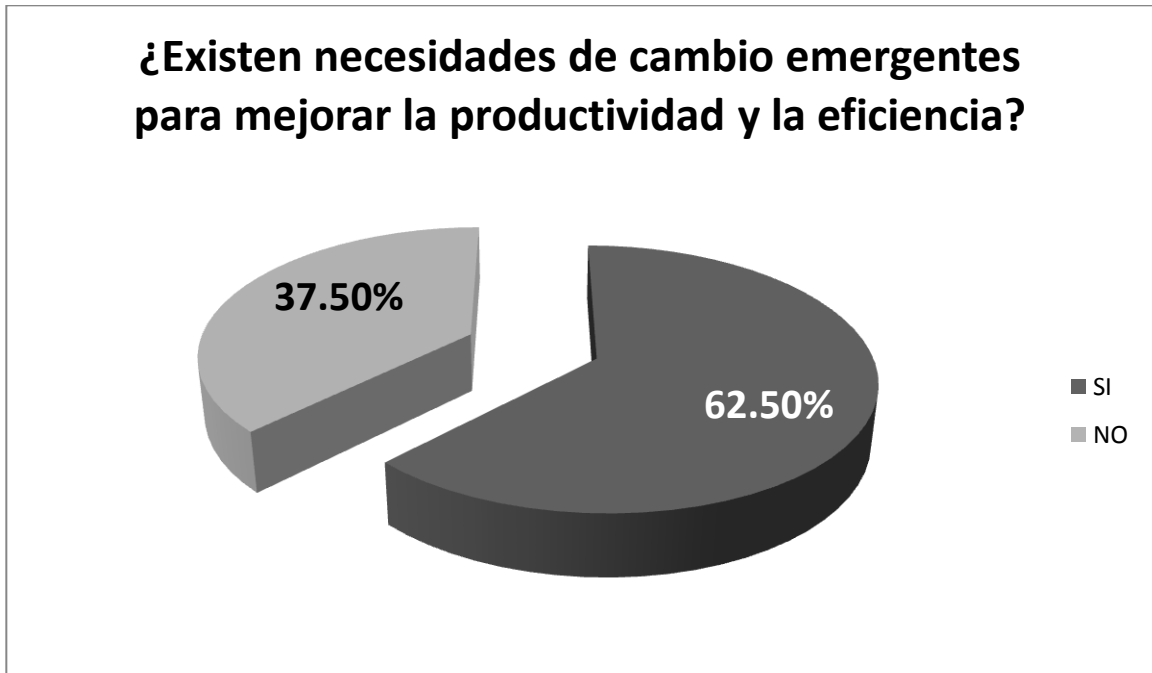


**Fuente:** Lista de cotejo sobre los indicadores psicosociales que inciden en el resultado de la evaluación de desempeño dentro de una organización laboral. Aplicada a empleados de Centro Distribuidor S.A. ubicada en la Vía 1, 2-53 Z-4 Edificio Italia, Guatemala, Guatemala. 2014.

**INTERPRETACIÓN:**

La respuesta negativa representó la mayoría, refiriéndose a la ausencia de preocupaciones por parte de los directivos y propietarios de la empresa sobre alguna persona o departamento, lo que significa que están satisfechos con los logros y con el personal que posee la nómina. Pero un grupo importante del 45% implanta la idea de que sí hay preocupación por algunas personas que no entregan su máxima capacidad; afectando implícitamente al departamento para el que trabaja.

GRÁFICA No. 27



**Fuente:** Lista de cotejo sobre los indicadores psicosociales que inciden en el resultado de la evaluación de desempeño dentro de una organización laboral. Aplicada a empleados de Centro Distribuidor S.A. ubicada en la Vía 1, 2-53 Z-4 Edificio Italia, Guatemala, Guatemala. 2014.

#### **INTERPRETACIÓN:**

La mayor cantidad de respuestas afirman que existen necesidades emergentes de cambio si lo que se desea es mejorar la productividad y el desarrollo de la empresa, para no caer en un estancamiento o un conformismo, permitiéndose así una expansión y un posible crecimiento salarial para los empleados. Una minoría del 37.5% no ve la necesidad de generar cambios y se muestran complacidos por lo que ha logrado la empresa hasta ahora.

GRÁFICA No. 28



**Fuente:** Lista de cotejo sobre los indicadores psicosociales que inciden en el resultado de la evaluación de desempeño dentro de una organización laboral. Aplicada a empleados de Centro Distribuidor S.A. ubicada en la Vía 1, 2-53 Z-4 Edificio Italia, Guatemala, Guatemala. 2014.

#### **INTERPRETACIÓN:**

Según refieren las personas las recomendaciones que surgen a partir de los resultados de las evaluaciones e incluso de los evaluadores sí son atendidas; sobre todo si se trata de personal que necesita ser reforzado, capacitado, promovido e incluso sentenciado a un posible despido. La minoría sugiere que las recomendaciones no son atendidas y que pasa mucho tiempo para que tomen en cuenta con atención el hecho de cubrir alguna de muchas necesidades.

GRÁFICA No. 29

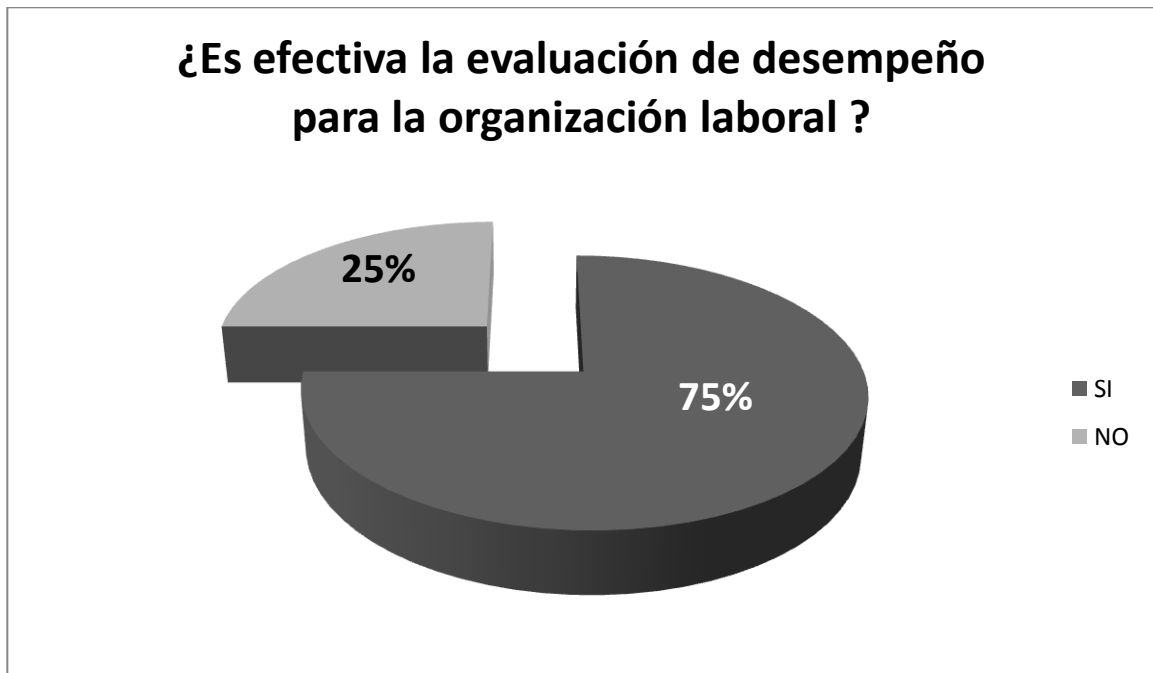


**Fuente:** Lista de cotejo sobre los indicadores psicosociales que inciden en el resultado de la evaluación de desempeño dentro de una organización laboral. Aplicada a empleados de Centro Distribuidor S.A. ubicada en la Vía 1, 2-53 Z-4 Edificio Italia, Guatemala, Guatemala. 2014.

#### **INTERPRETACIÓN:**

La mayoría coincide en creer que no pasa mucho tiempo para atender las recomendaciones que se generan, gracias a que existe el departamento de recursos humanos y la administración general. El 40% de las respuestas sugieren que el tiempo que pasa para un cambio o mejora es demasiado y que deben sobre pensar la solución a una necesidad que aparece incluso meses atrás.

GRÁFICA No. 30



**Fuente:** Lista de cotejo sobre los indicadores psicosociales que inciden en el resultado de la evaluación de desempeño dentro de una organización laboral. Aplicada a empleados de Centro Distribuidor S.A. ubicada en la Vía 1, 2-53 Z-4 Edificio Italia, Guatemala, Guatemala. 2014.

#### **INTERPRETACIÓN:**

La mayoría con el 75% de las respuestas afirmativas concluyó que la evaluación de desempeño laboral es efectiva y necesaria dentro de la organización, pues consideran que tiene múltiples beneficios. Para el 25% restante resulta ser irrelevante, insuficiente o poco confiable, probablemente por experiencias que consideran son negativas o por total desconocimiento del por qué y para qué de la evaluación.

A continuación se presenta una tabla que registra el nivel de alcance de los objetivos establecidos para esta investigación.

• **ALCANCE PORCENTUAL DE LOS OBJETIVOS**

No	OBJETIVOS	%
1	Establecer los factores psicosociales que más impacto tienen durante el proceso evaluativo del desempeño dentro de las organizaciones laborales	90% Por la subjetividad del tema, pudieron quedar algunos factores sin tratar.
2	Describir las generalidades y particularidades de la evaluación de desempeño.	100% Se logró describir las cualidades de la evaluación de desempeño.
3	Identificar los elementos subjetivos que influyen en el proceso de evaluación y calificación de desempeño laboral.	90% Por la subjetividad del tema, pudieron quedar algunos factores sin tratar.
4	Establecer cómo influyen los resultados de la evaluación en el rendimiento laboral.	100% Se establecieron las consecuencias de la interpretación de los resultados.
5	Identificar qué estrategia utiliza la empresa para alcanzar los objetivos en relación a la tarea laboral.	100% Se reconoció la aplicación de la evaluación de desempeño como instrumento de cambio y mejora.
6	Realizar una charla orientadora sobre los factores psicosociales que más impacto tienen durante el proceso evaluativo del desempeño dentro de una organización.	100% Se logró informar, orientar y capacitar a los ejecutivos sobre el tema de la evaluación de desempeño y factores psicosociales que afectan sus resultados.

## CAPÍTULO IV

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

#### 4.1 Conclusiones

- Ψ La evaluación de desempeño es una herramienta que se utiliza para potencializar sistemática y periódicamente el desarrollo y cumplimiento de los objetivos a nivel individual y que incide en la productividad a nivel colectivo dentro de una organización laboral. Así mismo determina la existencia de problemas y ayuda a generar soluciones y propuestas de cambio. Los beneficios de la evaluación son determinar las cualidades del empleado, el conocimiento del trabajo, la calidad de trabajo, de síntesis y analítica; en otras palabras el máximo potencial de desarrollo integral.
  
- Ψ Los elementos subjetivos que influyen en el proceso de evaluación y calificación de desempeño laboral a nivel psicológico son la desestabilidad emocional, que incluye preocupación, alto nivel de ansiedad, prejuicios, ideas obsesivas sobre la evaluación, angustias y duelos. Entre los elementos sociales se encuentran los conflictos entre grupos, discriminación racial o cultural, abusos laborales y violaciones a los derechos humanos.
  
- Ψ Los resultados de la evaluación de desempeño influyen en el rendimiento laboral de forma ambivalente; en primer lugar influyen de forma positiva si la evaluación ha sido aplicada en base al protocolo original, si el evaluador ha sido capacitado profesionalmente para la interpretación de los resultados y esto promueve una toma de decisiones que beneficien tanto a la empresa, como a los directivos y a su empleado. Por el contrario si los resultados han tenido algún tipo de sesgo ya sea por falta de preparación del evaluador o insuficiencia psicosocial del



evaluado pueden desencadenar una serie de decisiones equivocadas que afectan a todas las partes involucradas.

Ψ El Centro Distribuidor S.A. para alcanzar sus objetivos tiene una estructura organizacional sólida, que incluye un departamento de recursos humanos, dirección y subdirección, además de estar distribuida por departamentos. La parte medular se encuentra en los procesos de evaluación periódica que ejecuta la empresa para medir constantemente el rendimiento o tarea laboral, en base a la medición, estudio y comparación de mercado el consejo directivo toma decisiones siempre en pro de la empresa, la dirección y el personal contratado. A pesar de que la empresa tarda un tiempo moderado en resolver sus conflictos, se esfuerza por considerar las mejores opciones y actuar en base legal ante los problemas que se presentan. Evita la improvisación y la especulación. Los empleados confirman que la empresa ha crecido y aunque tiene necesidades es un proyecto con un crecimiento potencial.

Ψ Existe cierto grado de incredulidad sobre la evaluación de desempeño, sobre todo en el personal ejecutivo, quienes optan por dos tipos de actitudes, la de aceptación y participación voluntaria o la de resistencia, negación y participación obligada. En síntesis las dudas más comunes no se enfocan tanto hacia la evaluación sino hacia lo que harán o dejarán de hacer con los resultados; muchos dudan sobre la realización efectiva de sus labores, sobre la posibilidad de ser despedidos y sobre la posibilidad de no renovación de sus contratos. En otra instancia sobre la falta de características para llenar el perfil que se requiere en el cargo que se asigna o desempeña. Tomando en cuenta que los resultados son cíclicos, variables, condicionados y que solo a través del tiempo se logra un alto porcentaje de objetividad.

## 4.2 Recomendaciones

- Ψ Tomar en cuenta que las generalidades y particularidades de la evaluación de desempeño deben ser temas programados en las sesiones de capacitación del personal; no caer en trampas de secretismo para crear una atmosfera de transparencia y legalidad en cuanto a los cambios que un futuro mediato se pueden generar.
  
- Ψ Realizar algún tipo de estrategia anti estrés, antes de aplicar la evaluación, como realizarla en un tiempo y espacio prudente, utilizar el rapport, charlas sobre los procedimientos y evaluadores que no tengan aspecto intimidante. Aplazar la evaluación si la persona no está en disposición de realizarla. En otras palabras personal profesional que se comprometa a realizar su mejor trabajo con las menores consecuencias negativas posibles.
  
- Ψ Realizar estudios analíticos sobre la repercusión de los resultados de la evaluación de desempeño y el crecimiento, estancamiento incluso bloqueo del rendimiento laboral en cada uno de los empleados, departamentos, directivos y empresa en general. Sistematizar, graficar y comunicar la información.
  
- Ψ Que el Centro Distribuidor S.A. continúe aplicando la evaluación de desempeño, reforzando cada vez más su departamento de recursos humanos, con personal competente que aporte nuevas y mejores ideas en la aplicación y toma de decisiones a partir de la recolección e interpretación de los resultados.

Ψ Realizar talleres motivacionales, informativos y explicativos sobre el proceso de evaluación del desempeño laboral, crear grupos de discusión, trifoliales, carteles, páginas web, para que de forma interactiva se resuelva cualquier tipo de dudas.

## BIBLIOGRAFÍA

Alles Martha Alicia. “**Desempeño por competencias, evaluación de 360 grados**” Ventajas de la evaluación de desempeño. Editorial Granica. Segunda edición. Argentina, 2006; pp. 303; ISBN: 9789506413781

Andrew P. Johnson. “**El desarrollo de las habilidades del pensamiento**” aplicación y planificación para cada disciplina. Las ideas y las habilidades. Edición Pearson. Buenos Aires Argentina, 2000. Pp. 151. ISBN 950-16-3100-1

Ávila, Joshua. Et. Al. Grupo3. UNESR. RRHH. “**Administración de recursos humanos**” Evaluación de desempeño en el área de recursos humanos. Venezuela. 2009; pp. 198; ISBN: 978-980-00-2693-9.

Bados López, Arturo. “**Afrontamiento y prevención del estrés**” Intervención sobre el estrés laboral. Editorial Eudema. Madrid, 1990. Pp. 322. ISBN: 84 88123 30 2

Benavides,F., Ruiz-Frutos,C. y García, A. “**Trabajo y Salud. Salud Laboral. Conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales**” Barcelona: Masson; 2000; pp. 167. ISBN:9788445817124

Castillo, Santiago. “**Evaluación educativa y promoción escolar**” Los pasos de la evaluación. Editorial Pearson, primera edición; 2003. pp. 365; ISBN: 9788420538341

Chiavenato, Idalberto. “**Gestión del talento Humano**” Competencias del personal. Editorial mac Graw Hill. Tercera edición. México, 2009. Pp. 275; ISBN 978-85-352-2512-9

García Boves, J. “**Trastornos de ansiedad y trastornos depresivos en atención primaria**” Definición de ansiedad. Editorial Masson. Barcelona España. 2001. Pp. 456.

Gómez Mejía Luis. “**Gestión de Recursos Humanos**” Factores mentales que afectan la evaluación de desempeño. Editorial Prentice Hall. España Madrid. 1998. Pp. 375; ISBN: 9788420529356

González, Valle, A. “**Emociones desde una perspectiva psicobiológica**”. Las emociones. Editorial Mérida. Universidad Autónoma de Yucatán, México. 2010. Pp. 185.

Leboyer, Leby. “**Feed Back 360 grados**” Desventajas de la evaluación de desempeño. Editorial Ediciones Gestión. Barcelona España, 2009. Pp. 279; ISBN: 9788480887120

Real Academia Española. “**Diccionario de la lengua española**” Editorial Aduana Vieja. Edición No. 22. Barcelona; 2001; pp. 986 ISBN: 9788423968138

Schein , Edgar H. “**Psicología de la organización**” Los prejuicios en la planificación. Editorial Plaza y Janes. México D. F. 2000. Pp. 165; ISBN, 84-254-1132-7.

Valdivia Correa, Sergio. “**Métodos de concentración mental**” ¿Qué es la concentración? Editorial Círculo Alep. México. 2012. Pp. 116. ISBN, 9567150052

Villarreal R. “**Métodos orientados a futuro como metas específicas.**” Evaluación 360 grados. Editorial hormé. 4a. Edición Buenos Aires Argentina, 2010. Pp. 202.

Wherther, William y Davis, Keith. “**Evaluación de desempeño laboral. Administración de personal y recursos humanos**” La evaluación de desempeño. Editorial Mac Graw. México; 1996. Pp. 308; ISBN: 970-10-2892-9.

Wherther, William “**Proceso de evaluación de desempeño dentro de las empresas**” Escalas de calificación. Editorial Carpess. 9ª. Edición. Caracas Venezuela. Pp. 247; ISBN 968-422-792-2