

Universidad de Morelos  
Facultad de Ciencias Administrativas

EVALUACIÓN DE 360° DEL DESEMPEÑO LABORAL DE  
LOS SUPERVISORES DEL ÁREA DE CORTE  
DE INDUSTRIAS CITRÍCOLAS DE  
MONTEMORELOS, S. A.

Tesis  
presentada en cumplimiento parcial  
de los requisitos para el grado de  
Maestría en Administración

por

Tamara Cornelio López

Julio de 2011

## RESUMEN

EVALUACIÓN DE 360° DEL DESEMPEÑO LABORAL DE  
LOS SUPERVISORES DEL ÁREA DE CORTE  
DE INDUSTRIAS CITRÍCOLAS DE  
MONTEMORELOS, S. A.

por

Tamara Cornelio López

Asesor principal: Manuel Ramón Meza Escobar

## RESUMEN DE TESIS DE POSGRADO

Universidad de Montemorelos

Facultad de Ciencias Administrativas

Título: EVALUACIÓN DE 360° DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SUPERVISORES DEL ÁREA DE CORTE DE INDUSTRIAS CITRICOLAS DE MONTEMORELOS, S. A.

Investigadora: Tamara Cornelio López

Asesor principal: Manuel Ramón Meza Escobar, Doctor en Educación

Fecha de culminación: Julio de 2011

### Problema

La presente investigación pretendió dar respuesta a la pregunta: ¿Existe diferencia en la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los supervisores de corte del área de producción y las evaluaciones percibidas por sus obreros, su jefe inmediato y su colega supervisor de la empresa ICMOSA?

### Metodología

El enfoque de la presente investigación fue cuantitativa, descriptiva, correlacional, de campo y transversal. La población estuvo compuesta por 20 supervisores del área de corte de la empresa de estudio, los cuales se autoevaluaron y a su vez fueron evaluados por obreros, colega supervisor y jefe.

## Resultados

Se utilizó la prueba estadística  $t$  para muestras relacionadas. Se encontraron los siguientes resultados: el valor del estadístico  $t$  fue igual a 8.825, los grados de libertad fueron igual a 19 y el valor crítico asociado  $p$  fue igual a .00. Los valores de las medias aritméticas de las dos evaluaciones que se compararon fueron los siguientes: (a) autoevaluación de los supervisores fue igual a 4.713 y (b) evaluación promedio de obreros, jefes y colegas fue igual a 4.23.

## Conclusión

Con los resultados se pudo concluir que existe diferencia significativa en la autoevaluación del nivel del desempeño laboral y las demás evaluaciones hechas por los obreros, jefe inmediato y colega supervisor. Los obreros, colegas y la autoevaluación fue en grado entre bueno y excelente y los jefes lo calificaron entre regular y bueno.

Universidad de Montemorelos  
Facultad de Ciencias Administrativas

EVALUACIÓN DE 360° DEL DESEMPEÑO LABORAL DE  
LOS SUPERVISORES DEL ÁREA DE CORTE  
DE INDUSTRIAS CITRÍCOLAS DE  
MONTEMORELOS, S. A.

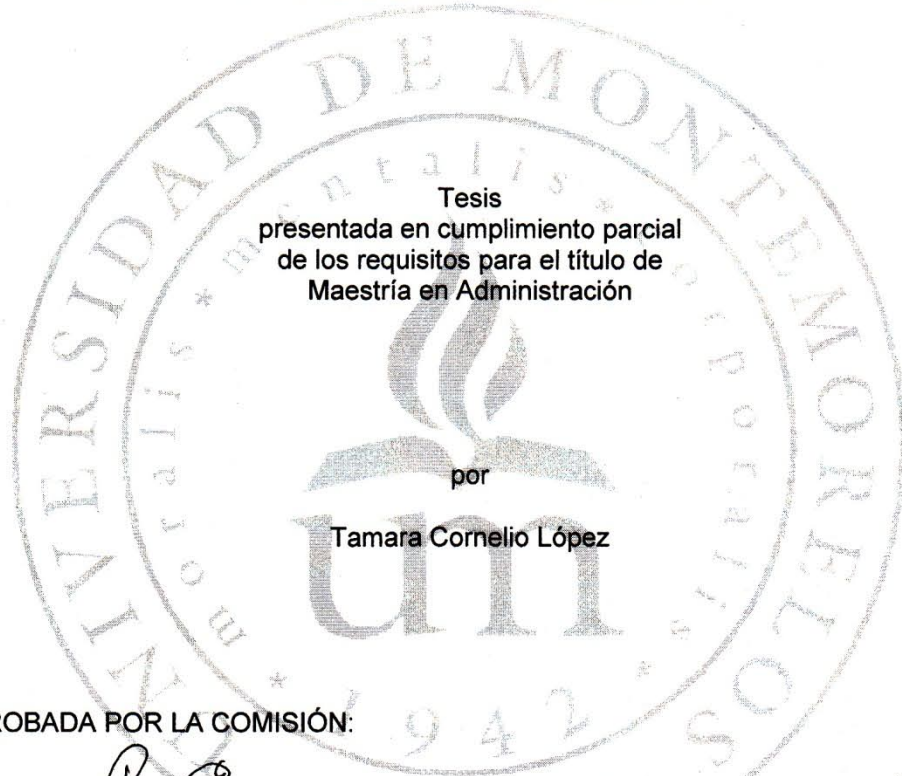
Tesis  
presentada en cumplimiento parcial  
de los requisitos para el grado de  
Maestría en Administración

por

Tamara Cornelio López

Julio de 2011

EVALUACIÓN DE 360° DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
SUPERVISORES DEL ÁREA DE CORTE DE INDUSTRIAS  
CITRÍCOLAS DE MONTEMORELOS, S.A.

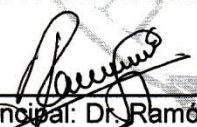


Tesis  
presentada en cumplimiento parcial  
de los requisitos para el título de  
Maestría en Administración

por

Tamara Cornelio López

APROBADA POR LA COMISIÓN:

  
Asesor principal: Dr. Ramón Meza  
Escobar

  
Directora de Estudios Graduados:  
Dra. Raquel de Korniejczuk

  
Miembro: Mtra. Martha Olivas Dyk

  
Miembro: Mtro. Aaron García Méndez

  
Examinadora externa: Mtra. Margot  
Castellanos

28 de Julio del 2011  
Fecha de aprobación

## TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS .....	viii
LISTA DE TABLAS .....	viii
RECONOCIMIENTOS .....	ix
Capítulo	
I. DIMENSIÓN DEL PROBLEMA .....	1
Introducción .....	1
Antecedentes .....	1
Evaluación del desempeño .....	1
Investigaciones realizadas .....	5
Planteamiento del problema .....	7
Declaración del problema .....	9
Definición de términos .....	9
Preguntas complementarias .....	10
Hipótesis .....	10
Hipótesis principal .....	11
Hipótesis complementarias .....	11
Objetivos .....	11
Justificación .....	12
Delimitaciones .....	13
Limitaciones .....	13
Supuestos .....	13
Marco filosófico .....	14
Organización del estudio .....	15
II. MARCO TEÓRICO .....	17
Introducción .....	17
Evaluación del desempeño .....	17
Importancia .....	18
Métodos de evaluación .....	24
Elección del método para evaluar .....	28
Escalas gráficas .....	30
Evaluación 360° .....	33
Antecedentes .....	33
Conceptos .....	34





Tiempo laborando en la empresa .....	65
Escolaridad máxima .....	65
Pruebas de hipótesis nulas .....	65
Hipótesis nula principal .....	65
Hipótesis nula 2 .....	66
Hipótesis nula 3 .....	67
Hipótesis nula 4 .....	67
Hipótesis nula 5 .....	68
Preguntas complementarias .....	68
Resumen .....	71
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	73
Introducción .....	73
Conclusiones .....	74
Conclusión sobre la declaración del problema .....	74
Conclusiones de las hipótesis complementarias .....	75
Desempeño laboral y grupo evaluador (obreros, colega supervisor y jefe) .....	75
Desempeño laboral del supervisor percibido por el obrero y género .....	76
Desempeño laboral del supervisor percibido por el obrero y tiempo de trabajar en la empresa ...	76
Desempeño laboral del supervisor percibido por el obrero y edad .....	76
Conclusiones con base a las preguntas complementarias .....	76
Discusión .....	77
Recomendaciones .....	80
A los directivos de ICMOSA .....	80
Para futuras investigaciones .....	81
Apéndice	
A. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO .....	82
B. INSTRUMENTOS .....	84
C. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	93
D. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS NULAS .....	97
E. RESULTADOS DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS .....	99
F. PRUEBAS DE HIPÓTESIS NULAS .....	103

G. RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS .....	108
LISTA DE REFERENCIA .....	113

## LISTA DE FIGURAS

1. Evaluación de 360° .....	35
-----------------------------	----

## LISTA DE TABLAS

1. Operacionalización de las variables .....	55
2. Operacionalización de hipótesis .....	58

## RECONOCIMIENTOS

Agradezco especialmente a Dios, por bendecirme y darme sabiduría e inteligencia para realizar este trabajo. Y porque puso como guía principal a mi asesor el Dr. Ramón Meza Escobar que me ayudó desde principio a fin proporcionándome sus conocimientos y experiencia con mucha paciencia.

También agradezco a mis padres, hermana y sobrinos que a la distancia me dieron ánimos, consejos y pedían por mí en oración y fueron el motor principal para seguir con mi vida académica.

Al maestro Aarón García y Ariel Quinteros por apoyarme desde la licenciatura proporcionándome conocimientos sobre el área de administración, que fueron las bases para elegir este tema.

En especial agradezco a la Industria Citrícola de Montemorelos S.A (ICMOSA) representada por la directora de Recursos Humanos la Lic. Ivone Treviño y la gerencia de la planta uno, dirigida por el Ing. Víctor Pulido, por colaborar al realizar esta investigación.

A mis amigos de la Maestría en Administración que en todo momento me apoyaron y me dieron ánimos brindándome de su amistad y cariño; gracias Juanita, Lucia, Katty, Maribel, Cristina, Daniel, Angelino y Jaime.

De igual forma agradezco a Héctor Pequeño, por ayudarme a alcanzar esta meta con su amor y paciencia.

## **CAPÍTULO I**

### **DIMENSIÓN DEL PROBLEMA**

#### **Introducción**

En este capítulo se mencionan algunos antecedentes en los cuales se basa la investigación, se menciona el planteamiento del problema, así como la declaración del problema, se define los términos a utilizar y se dan a conocer las hipótesis de la investigación, los objetivos, justificación, limitaciones y delimitaciones. Y por último se presenta el marco filosófico que da a conocer los fundamentos del tema de investigación.

#### **Antecedentes**

En esta sección se encuentran diferentes definiciones que a través de la historia autores diversos le han dado a la evaluación del desempeño laboral.

#### **Evaluación del desempeño**

Madaus y O'Dwyer (1999) comentan que los test de evaluación se originaron en China, empezando en la dinastía Han en el año 210 A. C. hasta la primera década de 1900.

Chiavenato (2000) dice que la evaluación del desempeño no es algo nuevo para las empresas. Desde que se producen las relaciones humanas por causa del trabajo se empezó a evaluar. Sigue comentando que en la Edad Media, San Ignacio de Loyola, evaluaba el desempeño y el potencial de cada uno de sus jesuitas

mediante un sistema combinado de informes y notas de las actividades que realizaban.

Robert Owen, a principios del siglo XIX, implementó un sistema de libros en las fábricas de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia. Consistía en que cada trabajador tenía un libro en el que sus supervisores calificaban su trabajo anotando los resultados y comentarios de su desempeño en secciones de colores que indicaban niveles de rendimiento (Pontifes, 2002).

Según Bohlander, Snell y Sherman (2001) en 1842 el gobierno de Estados Unidos comenzó a evaluar a sus empleados, cuando el Congreso aprobó una ley que obligaba hacer revisiones anuales del desempeño de los empleados de departamento.

Armstrong y Baron (1998) puntualizan que el término evaluación del desempeño fue introducido durante la década de los setenta, pero fue recién a fines de los años ochenta cuando fue reconocido como un proceso por sí mismo

Siguiendo con la historia, Martínez (citado en Ulloa Olguin, 2008) comenta que su significado evolucionó desde un ranking de mérito hasta llegar a ser uno de los nuevos paradigmas de la administración.

Rico García, Montalvo Córdova y Ayala Atrián (2001) declaran que el primer cuestionario de evaluación fue elaborado por Herman Remmers de la Universidad de Purdue en 1927.

En el país de España, en el año de 1972, en el periodo del gobierno reformista liderado por el general Oswaldo López Arellano, se le dio más auge al desempeño laboral, por lo que se decretó la Ley N°10, que dio inicio al Instituto

Nacional de Formación Profesional (INFOP) cuya finalidad era formar y capacitar a los trabajadores para mejorar su desempeño laboral, elevar la productividad del trabajo y la eficiencia empresarial (Hernández, 2007).

Matute Butragueño (1969) conceptualiza a la evaluación del desempeño como la medida sistemática, periódica y hasta donde sea humanamente posible imparcial de las características personales de cada empleado en relación con el trabajo habitual y respecto a sus posibilidades futuras en empleos superiores.

Glueck (1982) comenta que la evaluación del desempeño es cualquier decisión sobre el personal que afecta la posición actual del empleado.

Chiavenato (1988) menciona que es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

Según Werther y Davis (1995) la evaluación del desempeño es un proceso que ayuda a estimar el rendimiento global del empleado.

Wayne y Robert (1997) puntualizan que es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño ya sea de un trabajador o de un equipo en la empresa.

Es la técnica que permite definir el valor que se le da al desempeño de un empleado y dejar constancia de ello (Maristany, 2000).

Gómez Mejía, Balkin y Cardy (2001) mencionan que en la actualidad la evaluación del desempeño se ha convertido en un proceso estructurado y sistemático que pretende no solo identificar y medir el rendimiento del recurso humano, sino también gestionarlo.

Es la identificación, medición y administración del desempeño humano en todas las organizaciones (Chiavenato, 2002).

Para SchermanTeitelboim (2004) es un proceso de retroalimentación en que se realiza un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro e identificar fortalezas y debilidades de los trabajadores.

Según Bernal Garay (2004) la evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o destrezas de alguna persona.

Otra forma de definir el desempeño es en términos del rendimiento individual del trabajador, basado en la medición de los resultados (Robbins y Coulter, 2005).

Mosley, Megginson y Pietri (2005) comentan que otras formas de llamar a la evaluación del desempeño son evaluación de eficiencia, calificación de méritos, evaluación del servicio y evaluación del empleado. Sigue mencionando que la evaluación del desempeño es comparar el desempeño real del empleado con el ideal o deseado.

La evaluación del desempeño debe ser entendida como valoración sistemática del desarrollo de la persona y de la efectividad de las competencias laborales (Martínez Núñez, 2006).

Arias Galicia y Heredia Espinosa (2006) comentan que la evaluación del desempeño se refiere a una serie de factores o aspectos que van encaminados hacia la productividad y a la calidad en el cumplimiento de un puesto o trabajo.



Por su parte Mondy (2010) expresa que es un sistema formal de revisión, lo llama formal, porque la evaluación debe ser continua.

Lau (2010) puntualiza que es el proceso de revisar la productividad del pasado, para que de esta forma se pueda evaluar la contribución que el trabajador hace a la organización para que se puedan lograr los objetivos de la empresa. Además menciona que la evaluación del desempeño incluye comunicar al trabajador cual es su rendimiento y por lo tanto establecer un plan de mejoramiento.

### **Investigaciones realizadas**

Hernández Galicia (2008) hizo una investigación para conocer si las dimensiones de la inteligencia emocional (autorregulación, automotivación, empatía y habilidades sociales) percibidas por el personal obrero, son predictoras del nivel de desempeño de los supervisores de corte del área de producción de la empresa Industria Citrícola de Montemorelos (ICMOSA). La población fue de 837 trabajadores, teniendo como muestra 413 individuos en el nivel obrero, la cual corresponde al 49.34% de la población total. Se construyó un instrumento con 33 declaraciones para medir el nivel de inteligencia emocional y 35 para el nivel de desempeño, el cual fue validado por una prueba piloto realizada en la misma empresa teniendo como resultando un nivel de confiabilidad de 0.948 para el instrumento que mediría la inteligencia emocional y un nivel de confiabilidad de 0.984 para el instrumento de evaluación del desempeño. Los resultados que se obtuvieron mediante la técnica de regresión lineal múltiple fueron el valor  $R^2 = .655$  y en el análisis ANOVA los valores de  $F = 196.402$  y  $p = 0.000$ . La ecuación mínimo-cuadrática fue:  $ND = 1.617 + .085$  (autorregulación) +  $.138$  (automotivación) +  $.082$

(empatía) + .390 (habilidades sociales). Las variables autorregulación, automotivación, empatía y habilidades sociales resultaron predictoras de la variable nivel de desempeño. Se concluyó que las dimensiones de la inteligencia emocional del supervisor percibidas por el personal obrero parecen tener un grado de influencia significativo en el nivel de desempeño de los supervisores. Así también, las habilidades sociales parecen ejercer una mayor influencia en la percepción del desempeño.

Lara Carballo, Moras Sánchez, Morales Mendoza y Galán García (2010) realizaron una investigación en una empresa metal–mecánica para conocer el desempeño de los supervisores utilizando la evaluación de 360°. La metodología propuesta para la aplicación de la evaluación comprendía las siguientes etapas: (a) identificación del personal, (b) realización de entrevistas al personal, (c) definición de las competencias cardinales y específicas, (d) operacionalización de las variables, (e) elaboración de un cuestionario con las competencias identificadas, (f) aplicación de una prueba piloto y de la evaluación definitiva y (g) análisis e interpretación de los informes de evaluación para su retroalimentación. Bajo esta metodología se evaluaron a ocho trabajadores. Una vez identificadas las competencias generales y las competencias específicas se elaboró el cuestionario para que los evaluadores pudieran contestarlo. Bajo la metodología 360° los evaluadores fueron el mismo supervisor, el jefe inmediato, la pareja de trabajo, el compañero, personal externo y subordinado. El impacto final que tuvo esta investigación fue que los evaluados identificaron y tomaron conciencia de sus fortalezas y debilidades en cuanto a las competencias requeridas en su puesto de trabajo lo que ayudó a aumentar su nivel

de desempeño y rendimiento. La empresa notó que había más productividad y menos desperdicio de materia prima.

### **Planteamiento del problema**

La evaluación del desempeño es un procedimiento que hoy en día las empresas están siguiendo para evaluar el recurso humano, ya que es un factor importante para alcanzar el éxito de la empresa.

Dicha evaluación es elaborada bajo nutrida información respecto a los empleados y el desempeño que tienen en su área de trabajo. Sirve para que se pueda conocer con certeza si las actividades que realiza el trabajador son de acuerdo a los objetivos de la organización y de esta forma tomar decisiones de promoción, salarios, capacitación, entre otras cosas que se le pueda dar al empleado para que sea más productivo.

Mediante la evaluación del desempeño se pueden encontrar diversidad de problemas como es la supervisión del personal, la falta de integración del trabajador a la empresa o al cargo que desempeña actualmente, bajo rendimiento, desinterés de alcanzar los objetivos, desmotivación, falta de capacitación, relaciones pobres, de moralidad, entre otros, que si no se detectan a tiempo pueden dañar la productividad de la empresa.

Es importante que los empleados sean evaluados por todo su entorno, esto quiere decir que es de gran ayuda que los jefes inmediatos, subordinados, compañeros y el mismo trabajador se evalúen para conocer con mayor precisión su desempeño dentro de la empresa.

Industrias Citrícolas de Montemorelos, S. A. de C. V. (ICMOSA), ubicada en Montemorelos, Nuevo León, México, fundada por la familia Vaquero en 1974, es un productor y distribuidor de frutas tropicales y cítricos procesados. Es el mayor exportador nacional de cítricos.

En 1988, fue cuando ICMOSA exportó por primera vez toronja y naranja a Japón.

Hasta 2004 era una empresa cien por ciento mexicana, pero la estadounidense Del Monte la adquirió, impulsando aún más las exportaciones de toronja en gajos hacia Estados Unidos.

Actualmente ICMOSA cuenta con dos plantas en Montemorelos, una de producto enlatado y otra de productos congelados, también cuenta con una planta en el estado de Puebla para una línea especial de producto enlatado en pequeño para consumo de supermercados.

Aproximadamente cada año emplea a 6,000 personas, de los cuales el 95% es gente de corte y el 5% restante es personal administrativo.

Es una empresa altamente comprometida con su recurso humano, por lo que es de gran interés para el departamento de Recursos Humanos dirigido por la Lic. Ivone Treviño y la Gerencia de la planta N°1 dirigida por el Ing. Víctor Pulido poder conocer el desempeño laboral de sus obreros y de esta forma emplear a las personas eficientes, productivas y comprometidas con su trabajo. Satisfaciendo todos los niveles y estándares de calidad que se requiere para seguir siendo una empresa competitiva y trasnacional.

## **Declaración del problema**

Se ha considerado la siguiente pregunta de investigación:

¿Existe diferencia en la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los supervisores de corte del área de producción y las evaluaciones percibidas por sus obreros, su jefe inmediato y su colega supervisor de la empresa ICMOSA?

El término supervisores de corte del área de producción en ICMOSA, será sustituido por el término supervisores.

## **Definición de términos**

A continuación se presentan algunas definiciones de términos que se han utilizado en esta investigación y que permitirán la comprensión más exacta del presente documento.

*Evaluación del desempeño laboral:* Proceso de retroalimentación que la empresa hace al trabajador para conocer por medio de métodos cuál es el rendimiento global del empleado en su área de trabajo y poder conocer si está cumpliendo con los estándares de su puesto de trabajo.

*Nivel del desempeño laboral:* Escala valorativa en donde se ubica integralmente a un empleado, se obtiene mediante un proceso sistematizado, técnico y formal en el que se valoran, integralmente las funciones del empleado en su área de trabajo.

*Autoevaluación del desempeño laboral:* Es la forma como el trabajador se evalúa a sí mismo en relación a las actividades que realiza en su trabajo.

*Supervisor de línea:* Personal que vigila y cuida que los procesos que elaboran los obreros a su cargo sean exactamente los establecidos por la empresa.

*Obrero:* Personal que se encuentra bajo la dirección y control directo del supervisor.

*Jefe inmediato:* Personal, designado por la empresa, responsable de dirigir, supervisar y delegar las actividades que el supervisor realiza, con el fin de cumplir con los objetivos, los tiempos y los componentes establecidos.

*Colega:* Trabajador que tiene un puesto de nivel similar que el del supervisor, y tiene relación laboral constante con el mismo.

### **Preguntas complementarias**

A continuación se presentan algunas preguntas derivadas de la declaración del problema:

1. ¿Cuál es el nivel de desempeño auto percibido por los supervisores de ICMOSA?

2. ¿Cuál es el nivel de desempeño de los supervisores de ICMOSA percibido por sus obreros?

3. ¿Cuál es el nivel de desempeño de los supervisores de ICMOSA percibido por el jefe inmediato?

4. ¿Cuál es el nivel de desempeño de los supervisores de ICMOSA percibido por su colega supervisor?

### **Hipótesis**

Para Salkind (1999) el papel más importante de la hipótesis es reflejar el planteamiento general del problema o preguntar que motivó a que se iniciara el

estudio de investigación, orientar el proceso y permitir llegar a conclusiones concretas.

#### Hipótesis principal

La hipótesis principal de esta investigación fue la siguiente:

H1: Existe una diferencia significativa entre la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los supervisores y la evaluación percibida por sus obreros, su jefe inmediato y su colega supervisor de la empresa ICMOSA.

#### Hipótesis complementarias

H2: Existe una diferencia significativa en el nivel de desempeño laboral de los supervisores de la empresa ICMOSA según el grupo evaluador.

H3: Existe una diferencia significativa en la evaluación del nivel de desempeño laboral del supervisor según el género del obrero.

H4: Existe relación significativa entre el nivel de desempeño laboral del supervisor percibido por el obrero y el tiempo de trabajar en la empresa.

H5: Existe relación significativa entre el nivel de desempeño laboral del supervisor percibido por el obrero y la edad.

#### **Objetivos**

Los objetivos planteados para la presente investigación fueron los siguientes:

1. Conocer los niveles de desempeño autopercebido del supervisor.
2. Conocer los niveles de desempeño de los supervisores percibidos por los obreros.

3. Conocer los niveles de desempeño de los supervisores percibidos por el jefe inmediato.

4. Conocer los niveles de desempeño de los supervisores percibidos por su colega supervisor.

5. Dar a conocer los resultados a los directivos de la empresa ICMOSA.

### **Justificación**

Hoy en día la evaluación del desempeño es una herramienta muy útil y de gran ayuda en las empresas, ya que mantiene e inclusive aumenta la productividad, además que llega a hacer más fácil alcanzar las metas de la organización. Sirve como instrumento para dirigir y supervisar al personal.

Para evaluar el desempeño laboral se pueden utilizar diferentes métodos, pero para fines de esta investigación se escogió el método de evaluación de 360° ya que es el método más completo en la que no solamente evalúa el desempeño laboral el jefe inmediato, sino que también participan los obreros, colegas supervisores y se realiza una autoevaluación para que los resultados puedan ser más precisos.

Es muy importante para las empresas evaluar constantemente el desempeño de sus trabajadores, y de esta forma se justifica esta investigación debido a que al departamento de Recursos Humanos y la dirección de la empresa de ICMOSA requiere de la evaluación del desempeño de sus supervisores, para que con los resultados se puedan tomar las mejores decisiones y mejorar la productividad de estos, así también concientizar a los trabajadores a realizar mejor sus actividades laborales.



## **Delimitaciones**

Se plantearon las siguientes delimitaciones:

1. El instrumento será aplicado únicamente a los trabajadores que asisten en el día y hora programada por la administración de la empresa.
2. Se aplicarán cuatro evaluaciones diferentes, una en la que el supervisor se autoevaluará. Las otras tres evaluaciones serán hechas por el jefe inmediato, colega supervisor y obrero; se promediarán los resultados de las tres evaluaciones para poder compararla con la autoevaluación del supervisor.
3. Se decidió, con la directora de Recursos Humanos, que se le diera el mismo peso a las tres evaluaciones (obrero, jefe y colega supervisor).
4. La prueba piloto para ambos instrumentos fue aplicada dentro de la misma empresa debido a lo específico de las preguntas.
5. Los resultados obtenidos son únicamente válidos para ICMOSA.

## **Limitaciones**

El estudio tuvo como limitación el tiempo para que el trabajador respondiera la encuesta, debido a que su trabajo no puede detenerse por mucho tiempo.

## **Supuestos**

Los supuestos planteados por la investigación fueron los siguientes:

1. Los encuestados respondieron con honestidad al cuestionario.
2. Las respuestas no fueron influidas por personas externas.
3. El instrumento fue el indicado para lograr los objetivos de la evaluación del desempeño.

## Marco filosófico

Desde la fundación de este mundo, Dios realizó el primer trabajo que fue la creación de esta tierra hecha por sus propias manos (Génesis 1:1-30; Reina Valera 1960); al final de esta magnífica labor evaluó toda su creación y vio que era bueno en gran manera (Génesis 1:31).

Los ángeles son seres que constantemente vigilan y evalúan las acciones y pensamientos del hombre, además que son muy ordenados y siempre trabajan armoniosamente, es importante que los seres humanos trabajen de igual forma para que puedan obtener éxito. Elena G. de White indica que

si no vemos necesidad de acción armoniosa, y somos desordenados, indisciplinados y desorganizados en nuestra conducta, los ángeles, que se hallan cuidadosamente organizados y se mueven en perfecto orden, no podrán trabajar por nosotros con éxito. Se apartan con pesar, porque no están autorizados a bendecir la confusión, la distracción, y la desorganización. Todos los que desean la cooperación de los mensajeros celestiales, deben trabajar al unísono con ellos. Los que tengan la unción de lo alto, estimularán en todos sus esfuerzos el orden, la disciplina y la unidad de acción, y entonces los ángeles de Dios podrán cooperar con ellos. Pero, estos mensajeros celestiales nunca darán su apoyo a la irregularidad, la desorganización y el desorden. (White, 1982, p. 25)

Dios actúa como el Gerente, los ángeles son los supervisores que dan un informe al final del día respecto a nuestras actitudes, pensamientos y acciones, son los seres que ayudan al ser humano a alcanzar el objetivo de la vida eterna (White, 1961).

Jesús contó la parábola de los talentos, en donde un hombre evaluó el desempeño de sus siervos, dio a cada uno dinero para que lo pudieran multiplicar conforme a sus capacidades. Dos de ellos fueron productivos, pero el tercero no hizo

nada con el dinero que se le dio. Su desempeño fue muy deplorable (Mateo 25:14-30).

Elena de White (1960) comenta que el Señor escoge a sus propios agentes los cuales son constantemente evaluados bajo diferentes circunstancias. Menciona que el Señor ha calificado a muchos para hacer un excelente trabajo, pero estos realizan muy poco debido a que no intentan hacer las cosas bien; por lo tanto estas personas recibirán una recompensa proporcional a sus obras.

Cada una de las personas debe de actuar conforme a las enseñanzas de Dios porque al final de este mundo seremos evaluados por el mismo y entonces recibiremos nuestra recompensa, siendo la vida eterna o la muerte eterna (2 Corintios 5:10).

### **Organización del estudio**

Esta investigación, tuvo como propósito conocer si existe una diferencia significativa entre la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los supervisores y la evaluación percibida por sus obreros, su jefe inmediato y su colega supervisor de ICMOSA.

El estudio se divide en cinco capítulos, estructurados de la siguiente manera:

El primer capítulo se presenta de la siguiente manera: bibliografía que nos habla acerca de los antecedentes de la variable de estudio, investigaciones realizadas, planteamiento del problema y declaración del problema, así también se mencionan las hipótesis, preguntas de investigación, objetivo de la investigación, importancia y justificación del estudio, además especifican las limitaciones,

delimitaciones, supuestos, definición de términos, fundamento filosófico y por último la organización del estudio.

El segundo capítulo empieza con el marco teórico donde se recuerda el objetivo y la importancia de esta investigación. Seguido por la sección de evaluación del desempeño que se subdivide en: importancia, métodos de evaluación, elección del método para evaluar y escalas gráficas. Se presenta bibliografía que habla acerca del método de 360° dando a conocer los antecedentes, conceptos, importancia así como las ventajas y desventajas de este método. También se presenta bibliografía acerca de la autoevaluación. Para finalizar el capítulo se presentan diferentes investigaciones científicas relacionadas con la evaluación del desempeño.

El tercer capítulo se centra en la metodología que se utilizó para esta investigación, estructurado de la siguiente forma: tipo de investigación, población, muestra de estudio, instrumento de medición, hipótesis nulas, preguntas complementarias, recolección de datos, análisis de datos y el resumen del capítulo.

El cuarto capítulo muestra los resultados que se obtuvieron de la aplicación del instrumento. Fueron presentadas las variables demográficas, la prueba de hipótesis y finalmente las preguntas de investigación complementarias.

Y por último el quinto capítulo presenta las conclusiones, discusión y recomendaciones.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Introducción**

Esta investigación pretendió conocer si existe diferencia en la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los supervisores de corte del área de producción y las evaluaciones percibidas por sus obreros, su jefe inmediato y su colega supervisor de ICMOSA.

En este segundo capítulo se da a conocer, mediante la impresión de diferentes autores la importancia que tiene la evaluación del desempeño dentro de las organizaciones, así también se presentan los diferentes métodos que se utilizan para evaluar al personal y por último se enfatiza la literatura que habla acerca de la evaluación de 360°.

#### **Evaluación del desempeño**

En esta sección se encuentra diferente bibliografía que habla acerca de la importancia que tiene la evaluación del desempeño laboral dentro de las organizaciones, los métodos de evaluación que más se utilizan actualmente, la elección del método para evaluar, diferentes definiciones del método de escalas gráficas y se profundiza un poco más sobre el método de 360°, quedando por último algunos conceptos de la autoevaluación.

## Importancia

Ayala Villegas (2004) puntualiza que el método de evaluación es un medio que sirve a la empresa para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones.

Werther y Davis (1995) definen las mediciones del desempeño como los sistemas de calificación de cada labor. Este mismo autor comenta que las mediciones deben ser de uso fácil, confiables y deben calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Según Rodríguez Valencia (2007), los métodos para evaluar el desempeño ayudan a mejorar el rendimiento humano, ya que los datos e información que se obtienen de los métodos pueden ser registrados y sus resultados ayudan a la administración para que tome las mejores decisiones.

Nieto et al. (2003) mencionan que evaluar el desempeño es verificar si el evaluado está cumpliendo con sus funciones y responsabilidades que tiene en un tiempo determinado, ver mediante los resultados si se está cumpliendo con los objetivos puestos por la organización, para poder mejorar su trabajo.

Rodríguez Valencia (1993) menciona que la importancia de la evaluación de los trabajadores radica en evaluar la calidad de su desempeño en el área de trabajo que le corresponde.

Dessler y Varela (2000) comentan que evaluar el desempeño permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de

volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Toda empresa necesita saber quiénes son los empleados más destacados, quienes requieren adiestramiento y quienes no están contribuyendo a la productividad y prosperidad de la misma (Shultz, 2000).

González y Olivares (2005) comentan que en 1989 la Asociación Americana de Psicología encontró 20 posibles aplicaciones de la evaluación del desempeño, de los cuales a continuación se mencionan las 13 más representativas: (a) administración de salarios, (b) retroalimentación del desempeño, (c) Identificación de las fortalezas y debilidades del evaluado, (d) documentación de las decisiones del personal, (e) reconocimiento del desempeño de la persona, (f) determinación de la promoción, (g) identificación del desempeño deficiente, (h) apoyo para la identificación de metas, (i) decisión de retener o despedir, (j) evaluación del alcance de metas, (k) cumplir los requerimientos legales, (l) decisiones sobre despidos y (m) determinar transferencias o asignaciones.

Según Billikopf Encina (2003) la evaluación del desempeño es útil para: (a) mejorar las actividades de la empresa en razón de selección y capacitación y (b) brindar información a los empleados para que mejoren su rendimiento.

González Ariza (2006) puntualiza que si en una organización existe una adecuada evaluación del desempeño es posible identificar: (a) puntos débiles y fuertes del personal, (b) calidad de los subordinados, (c) nivel de cumplimiento de las funciones administrativas y (d) eficacia y eficiencia en el cumplimiento de las funciones. También ayuda a establecer: (a) requisitos de un programa de selección,

(b) definición adecuada de funciones y (c) base sólida para sustentar la recompensa del buen o mal desempeño.

Mondy y Noe (2005) comentan que las organizaciones no deberían eliminar las evaluaciones del desempeño porque ofrece importantes beneficios. Si alguna empresa llegara a prescindir de esto estaría falto de retroalimentación para motivar al empleado a mejorar, tomar las mejores decisiones, justificar las renunciaciones, conocer las necesidades de capacitación, desarrollo y poder defender las necesidades del recurso humano. Además que en el mercado globalizado en que viven las empresas es de vital importancia dar los mejores resultados y lograr la eficiencia.

Chiavenato (2001) menciona que cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.

Oltra Comorera et al. (2005) mencionan que ayuda a proyectar y planificar las acciones futuras y consigue un mejor desarrollo del individuo, del grupo y de la misma organización.

Gorriti Bontigui (2007) puntualiza que es posible que la primera percepción de la evaluación del desempeño sea negativa en el sentido de que se utilice como un instrumento de fiscalización de la actividad del empleado.

Fernández Palma (2009) declara que en realidad la evaluación del desempeño es de gran utilidad en las empresas pero muy a menudo se vuelve en un tema de quejas, críticas e insatisfacción por los empleados debido a que lo ven como un método injusto. Comenta que es importante conocer lo que piensan los empleados



acerca del método de evaluación para saber si la aceptan o rechazan y de esta forma pueda ser una herramienta útil para la organización.

Arrigada (2002) menciona que la medición del desempeño no es un sistema policial de control, más bien es un sistema que permite saber con mayor precisión cuál es la capacidad real de la organización para cumplir con sus metas, con ayuda del conocimiento, experiencia, esfuerzo y capacidad de su recurso humano.

Según León González (1998) el objetivo principal de la evaluación es mantener una base de información respecto al desempeño del trabajador tanto individual como grupal de una empresa, con base a investigaciones periódicas que permitan a la empresa aplicar los correctivos necesarios y de esta forma hacer que la compañía sea altamente competitiva.

La necesidad y el objetivo de la evaluación es mejorar las actuaciones en su carácter formativo y continuo, en su función de diagnóstico, predictiva y de control (Monzó Arévalo, 2003).

Para Ibañez Machicao (2000) la evaluación del desempeño permite mejorar las relaciones humanas entre los supervisores y subordinados. Además de que promueve el estímulo a la mayor productividad.

Ayala Villegas (2004) declara que también es muy importante para conocer los puntos débiles y fuertes del personal, además que ayuda a dar mejores resultados dando a conocer al trabajador cómo están desempeñando sus puestos o cargos y así proponer los cambios necesarios.

Bohlander et al. (2001) y Rodríguez Valencia (2007) dividen los propósitos de la evaluación del desempeño como:

1. Objetivos administrativos: es la ayuda que da la evaluación del desempeño para mejorar el proceso de administración de recursos humanos.

2. Objetivos de desarrollo: se enfocan al mejoramiento del rendimiento del personal evaluado.

Fernández Caveda (2007) clasifica a los objetivos de la evaluación del desempeño como:

1. Operativos: son los que mediante los resultados obtenidos de la evaluación se puede motivar al trabajador, reconociendo sus méritos, además de detectar áreas de mejora y ayuda a determinar la retribución salarial.

2. Estratégicos: modifican el estilo de dirección y mando, entrenamiento para procesos posteriores y motivar al nuevo personal.

Lau (2010) comenta que evaluar puede convertirse en una herramienta de desarrollo para una empresa, esto es debido a que dispone de elementos importantes para la toma de decisiones y esto permite gestionar lo necesario para ubicar a los evaluados en otros espacios en donde se puedan desarrollar. También menciona que su peso en la conducta es también importante porque es determinante para fijar ciertos valores de comportamiento.

Reig Pintado, Fernández Garrido y Jauli Dávila (2003) mencionan que la evaluación sirve única y exclusivamente para tomar las mejores decisiones para los problemas que se vayan presentando en la vida de cada organización.

Para García Domínguez (2001) la evaluación del desempeño ayuda a verificar si el personal de una empresa está avanzando o si requiere de una retroalimentación

para mejorar su desempeño; también puntualiza que los empleados entrarán a un clima de realización, haciendo su trabajo de la mejor manera.

Mientras que Martos Navarro, Graciano Ramos, Desongles Corrales, Ager Vázquez y Del Castillo Torres (2006) relacionan la evaluación del desempeño con la motivación, cuando al trabajador es reconocido y alentado por su buen desempeño, lo que conlleva a que se consigan mejores resultados en el puesto de trabajo.

Kirkpatrick (2006) menciona que es útil para proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2005) puntualizan que durante 50 años se ha hecho diferentes estudios para mejorar la precisión de las evaluaciones del desempeño, de las cuales concluyen que es muy difícil evaluar con precisión el desempeño, pero por fortuna hay varias cosas que pueden hacer las organizaciones para ayudar a que las evaluaciones del desempeño sean más precisas, como las siguientes: (a) formato de escala de estimación: donde se registra los juicios del evaluador hacia el evaluado, (b) auxiliares de memoria: que registran de manera regular los comportamientos o resultados de la evaluación, (c) capacitación del estimador: que es la capacitación al evaluador para mejorar las habilidades de observación, (d) recompensas: consiste en recompensar a los evaluadores que hacen una valoración oportuna y justa del evaluado y (e) múltiples estimadores: donde se recomienda una evaluación de 360°.

Mondy y Noe (2005) comentan que en un informe de la Fundación Nacional para la Ciencia, descubrió que las empresas cuando empezaron a implementar la evaluación a sus empleados e incluyeron retroalimentación del desempeño hubo un aumento de productividad del 43%.

### Métodos de evaluación

Candelero Prati y Rincón Murillo (2004) comentan que las evaluaciones diarias, llamadas informales, no son suficientes para evaluar el desempeño; por lo que el departamento de personal debe de contar con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, con la finalidad de identificar a los empleados que cumplen y/o exceden lo esperado y los que no.

González y Olivares (2005) refieren que el desempeño se puede medir en forma directa o indirecta. Comentan que regularmente las evaluaciones indirectas como son los exámenes escritos y simulaciones son menos confiables debido a que evalúan situaciones hipotéticas. Mientras que las evaluaciones objetivas son las que resultan verificables por otras personas, este tipo de medición suele ser de índole cuantitativa. Estos autores recomiendan que la evaluación cuente con estos dos elementos importantes para un mejor resultado en la evaluación.

Para González Mármol (2010) y Alles (2008) los métodos para evaluar el rendimiento o desempeño de los empleados se clasifican de acuerdo con aquello que miden como son:

1. Características: son los más utilizados pero no son los más objetivos, miden hasta qué punto un empleado posee ciertas características que para la empresa son importantes para el presente o futuro; además que son sencillos y fáciles de utilizar.

Dentro de esta clasificación se puede encontrar los siguientes métodos: escalas gráficas de calificaciones, método de escalas mixtas, método de distribución forzada y método de formas narrativas.

2. Comportamientos: estos métodos son más orientados a la acción además de que son los mejores para el desarrollo de las personas, permiten conocer al evaluador el punto en que el empleado se aleja de la escala. Se mencionan los siguientes métodos: método de incidente crítico, escala fundamentada para la medición del comportamiento y escala de observación de comportamiento.

3. Resultados: se orientan a las contribuciones que los trabajadores realizan dentro de una organización; son más objetivos que otros métodos además que dan más autoridad a los empleados. Se utilizan los siguientes métodos: mediciones de productividad y administración por objetivos.

Patricio Jiménez (2007) clasifica los métodos de evaluación bajo dos criterios:

1. Juicio a emitir (absoluto o relativo): los juicios absolutos tienen la ventaja que obligan a los evaluadores a distinguir entre los empleados, pero tiene mayores desventajas como es determinar el peso de las diferencias entre los empleados. Mientras que los juicios absolutos son más aceptados ya que se basan en normas de rendimiento, existe mayor acuerdo entre los evaluadores, además que ayuda a eliminar enfrentamientos. Pero tiene la desventaja de que consume demasiado tiempo

2. Por el momento temporal evaluado, los métodos se clasifican en (a) basadas en el desempeño pasado y (b) basada en el desempeño futuro. Los primeros son más fáciles de medir porque es algo que ya ocurrió y puede ser medido

de manera consistente, pero tiene la desventaja que el pasado no se puede cambiar. Las técnicas de evaluación más utilizadas son: escalas de puntuación, lista de verificación, método de selección forzada, método de registro de acontecimientos, escalas conductuales, método de verificación de campo; los últimos se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse tres técnicas básicas: autoevaluaciones, administración por objetivos, administraciones psicológicas y métodos múltiples.

Rodríguez Valencia (2007) y González y Olivares (2005) comentan que los métodos para evaluar el desempeño tienen dos orientaciones. Los que se orientan al pasado, que se ocupa del desempeño que ya se ha producido, y hasta cierto punto puede ser medido. Y los orientados al futuro, los cuales se enfocan a evaluar el potencial del personal o estableciendo metas del desempeño pero enfocado al futuro. Estos autores mencionan que los métodos más utilizados en cada clasificación son: (a) los métodos orientados al pasado y (b) los orientados al futuro. Entre los métodos orientados al pasado se señalan los siguientes:

1. Escala de calificación basada en la conducta: Intenta examinar lo que hace el empleado durante el desempeño de su trabajo y lo compara con parámetros conductuales específicos.

2. Lista de verificación: Requiere que la persona que otorga la calificación, seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características.

3. Método de selección forzada: Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.

4. Método de evaluación de grupos: Participan diferentes personas en la evaluación, es valioso en las empresas donde tienen más de una autoridad de línea.

5. Método de puntos comparativos: El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.

6. Escalas de puntuación: Evaluación subjetiva que hace el evaluador del desempeño del empleado, en una escala que va de bajo a alto.

7. Método de registro de acontecimientos críticos: El evaluador debe llevar un registro diario en donde anote las acciones más destacadas del evaluado.

8. Método de categorización: El evaluador coloca a sus empleados en una escala de mejor a peor.

Los métodos orientados al futuro son los siguientes:

1. Autoevaluaciones: El mismo empleado se evalúa y puede llegar a ser útil para alentar el desarrollo personal.

2. Evaluaciones psicológicas: Este método requiere de la ayuda de psicólogos y sirve para conocer el potencial del empleado.

3. Administración por objetivos: Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.

4. Técnica de centro de evaluación: Es importante en la toma de decisiones respecto a ascensos de personal.

Fernández de Tejada Muñoz (2010) y Ayala Villegas (2004) comentan que los principales métodos de evaluación son los siguientes:

1. Métodos de las escalas gráficas: Miden el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados.

2. Método de elección forzada: Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.

3. Método de investigación de campo: Se basa en entrevista de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con los cuales se evalúa el desempeño de estos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones.

4. Método de incidentes críticos: No se preocupa de las características situadas, dentro del campo de normalidad sino exactamente en aquellas características muy positivas o muy negativas.

5. Método de comparación por pares: Compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Con este método se pueden utilizar factores de evaluación.

#### Elección del método para evaluar

Corona Martínez (2010) comenta que la evaluación del personal debe ser sistemática, planificada y dirigida debido que a los resultados que se obtengan deben ser válidos y confiables.

Stubbs (2004) menciona que cualquier método que utilice la organización, debe estar comprometido con los pasos que permite que la evaluación se lleve a



cabo, haciendo de los resultados una correcta interpretación para el mejoramiento del recurso humano y por ende de la empresa.

García Domínguez (2001) comenta que el instrumento que va a medir el desempeño del personal debe de determinar cuán efectiva y eficiente está siendo la labor de los empleados en alcanzar los objetivos y misión de la empresa. Continúa mencionando que éste debe de estar incorporado a un sistema integral de evaluación del desempeño que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la empresa.

La Organización Marítima Internacional (2001) comenta que para la elección del método de desempeño se debe de tomar en cuenta factores que pueden influir en el proceso, como pueden ser (a) los objetivos de la evaluación, (b) la cualificación de los aspirantes, (c) valorar los diferentes métodos de evaluación, (d) la limitación del tiempo, (e) disponibilidad de instalaciones y recursos, (f) costos y (g) riesgos.

Aamodt, Martínez Sosa, Reyes Ponce y Catillo Contreras (2010) mencionan que antes de desarrollar el instrumento que ayudará a evaluar el nivel de desempeño se deben de tomar dos decisiones muy importantes:

1. Enfocarse en las dimensiones de la evaluación: Se centra en los atributos de los empleados, pero tiene la desventaja debido a que proporcionan una retroalimentación deficiente y por lo tanto no ayuda al crecimiento y desarrollo del empleado.

2. Definir si se utilizan calificaciones o clasificaciones: Se clasifican a los empleados sucesivamente desde el mejor al peor en torno a una característica en particular.

Es necesario que la evaluación del desempeño tenga niveles de medición o estándares, completamente verificables, si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. La evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y empleados, además que un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia o conflicto (Puchol, 2007).

Las empresas tienen diferentes propósitos, por lo que la administración debe de seleccionar los más importantes y realistas para que el sistema de evaluación sea eficaz (Mondy y Noe, 2005).

Fleitman (2007) señala que si las empresas no enfocan sus métodos de evaluación del desempeño con los objetivos que tiene la organización, el método se vuelve subjetivo y poco confiable. Además sigue comentando que los métodos deben ser fáciles de usar, confiables y deben calificar los elementos importantes que determinan el desempeño.

### Escalas gráficas

Alles (2008) menciona que este método pone en escalas las características que se quieren evaluar, donde el evaluador indica hasta qué grado el evaluado posee esos atributos.

Lau (2010) destaca que el método de escalas gráficas es un enfoque para la evaluación del desempeño mediante el cual el trabajador es calificado de acuerdo con una escala de características.

A su vez, Muchinsky (2002), Robbins y Coulter (2000) coinciden que en la técnica de escalas gráfica se les califica a los empleados sobre una cantidad de factores. El evaluador juzga qué tanto de cada uno de los factores tiene el individuo.

Martos Navarro et al. (2006) mencionan que las diferentes características que se evalúan no tiene el mismo valor ya que esto depende del puesto de trabajo que tenga el evaluado. Comentan que un grave inconveniente que tiene este método es que, a veces, las valoraciones las realizan mandos distintos, con la consecuente disparidad de criterios.

Según Bohlander et al. (2001) existen diferentes variaciones en la escala gráfica, siendo una de ellas las características o dimensiones en que son calificadas las personas, seguido por el grado hasta que el evaluador define las dimensiones del desempeño y por ultimo mencionan la claridad con que se definen los puntos en la escala. Agregan que este método disminuye la subjetividad y afirman que es necesario que exista espacio suficiente para agregar comentarios en caso de ser necesario.

Para Chiavenato (2001) este método es el más utilizado y divulgado. Comenta que se deben definir y graduar los factores que se van a evaluar. Además sigue argumentando que este método reduce los resultados a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para que de esta forma se puedan corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores. Sigue diciendo que este método se puede clasificar en:

1. Escala gráfica continua: Son escalas en las cuales solo se definen los dos puntos extremos y la evaluación del desempeño se puede situar en un punto cualquiera de la línea que los une. Se establece un límite mínimo y un límite máximo para la variación de factor evaluado.

2. Escala gráfica semi- continua: Es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que entre los puntos extremos de la escala (límite mínimo y máximo) se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.

3. Escala gráfica discontinua: Son escalas en las cuales la posición de sus marcas se ha establecido y descrito previamente, el evaluador tendrá que escoger una de ellas para valorar el desempeño del evaluado.

Comenta Martínez Guillén (2003) que entre la gran diversidad de métodos para evaluar el desempeño de una persona los más representativos son el método de escalas gráficas y los sistemas de ponderación de factores. Menciona que el objetivo principal del método de escalas gráficas es juzgar analíticamente la forma en que un trabajador posee cierta característica y poder compararlo con el nivel que se desea o espera en su área de trabajo representado en cantidad y calidad. Mientras que el factor de ponderación de factores se utiliza para evitar defectos de valoración de puestos que corresponden a diferentes categorías, niveles o departamentos.

Dessler (2001) comenta que este método consiste en que los evaluadores señalan con una marca o un círculo la calificación que mejor describe al desempeño del trabajador en el factor considerado. Sigue comentando que algunas empresas no evalúan factores o características sino obligaciones específicas como parte de su descripción de puestos.

Ayala Villegas (2004) puntualiza que este método aparenta ser el más sencillo pero al momento de aplicarlo se debe ser muy cuidadoso, esto con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios que podría tener el evaluador. Lo describe como un formulario de doble entrada, donde los factores de evaluación del desempeño van

alineados horizontalmente y los grados de variación de los factores se encuentran alineados verticalmente.

## Evaluación 360°

### **Antecedentes**

Sprenger (2005) comenta que este método se desarrolló en los años 70 para evaluar el rendimiento de los israelíes de alta graduación, pero tras las negativas experiencias que se tuvieron, desapareció. Menciona que es una novedad en donde se evalúa desde abajo y por los lados; el objetivo es que todo el entorno personal del directivo haga una estimación de su rendimiento y se puedan comparar los resultados propios con los ajenos.

Chávez Ruiz (2007) menciona que el instrumento para efectuar evaluaciones denominado 360° se empezó a utilizar de manera intensiva a mediados de la década de 1980 utilizándose principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Asegura que es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados, pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos/externos y proveedores.

A fines de la década de 1990 y fines del siglo XX se ha producido una difusión de experiencias, instrumentos, investigaciones y obras sobre el feedback de 360° (Lévy-Leboyer, 2004).

Mercer (2000, citado por Brutus y Gorriti, 2005) señala que en el año 2000 un estudio demostró que el 65% de las empresas ya utilizaban alguna forma de feedback en comparación con el 40% que se daba en 1995.

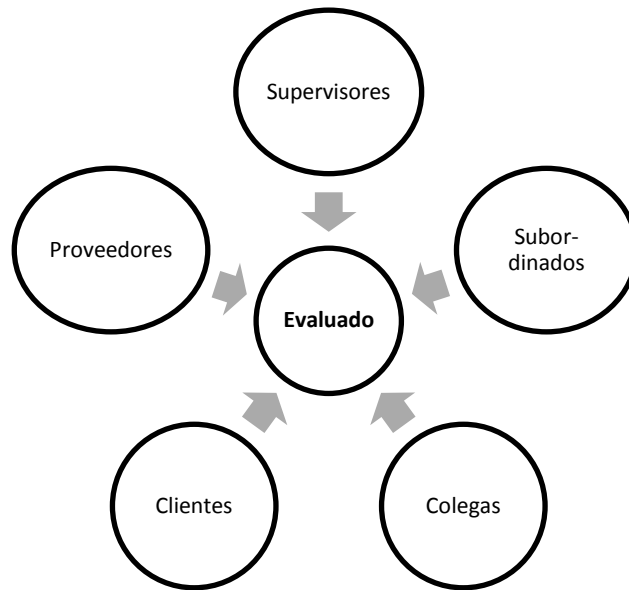
## **Conceptos**

Robbins y Decenzo (2002) mencionan que este método busca la retroalimentación de una serie de fuentes con respecto a la persona que está siendo calificada mediante un instrumento de medición.

Oltra Comorera et al. (2005) puntualizan que la evaluación 360° es la aplicación de un cuestionario confidencial a las personas más relacionadas con el evaluado, dichas personas pueden ser internas y externas, siendo las internas el superior, compañeros y subordinados; y las personas externas será alguna otra persona que tenga relación directa con el trabajador.

Debe existir una variedad de fuentes como los supervisores, subordinados y colegas, dentro de la empresa. Y gente fuera de la organización con las que el trabajador hace negocios como los clientes y proveedores e incluso una autoevaluación (ver Figura 1) (Hellriegel et al., 2005).

Alles (2006) puntualiza que esta evaluación es conformada por un grupo de personas, donde deben valorar al trabajador por medio de una serie de ítemes o factores que la administración define, los cuales son comportamientos observables en el desarrollo cotidiano de la práctica en el puesto de trabajo. Sigue comentando que los posibles evaluadores pueden ser (a) clientes, (b) subordinados, (c) supervisores, (d) gerentes y (e) el mismo evaluado.



*Figura 1. Evaluación de 360°*

La evaluación ayuda a que los clientes puedan ser escuchados por la administración para evaluación del empleado; permite la participación de los subordinados ya que tiene un fuerte impacto en sus carreras y seleccionan el criterio que deben de usar para evaluar el desempeño; da una visión más amplia al supervisor, además que le ayuda a optimizar el tiempo en las evaluaciones; ayuda a los gerentes a comprender mejor las fortalezas y debilidades de los empleados, además que tiene mayor información para la toma de decisiones y se utiliza para comparar la evaluación del evaluado con las evaluaciones de otras personas, debido a que algunas veces el evaluado tiene una perspectiva mayor.

La expresión proviene de cubrir los 360° grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral. La expresión 360° se usa también para indicar cuando los empleados

brindan retroalimentación al jefe sobre el desempeño de este último (Rodríguez Vergara, 2006).

Parte del supuesto de que el desempeño del trabajador afecta a varios grupos de interés tanto dentro como fuera de la organización, por lo que considera que ellos deben participar en la evaluación del colaborador (Conway, Lombardo y Sanders 2001).

Zarate Oleaga (2008) comenta que este tipo de evaluación recibe diferentes nombres como: evaluación 360°, Multi Rater Feedback, Retroinformación 360°, etc. Menciona que algunas compañías no incluyen la evaluación de clientes y proveedores por lo que se estaría hablando de un feedback de 270°, pero casi todos le siguen llamando feedback de 360°.

### **Importancia**

Alles (2002) afirma que la evaluación de 360° o 360° feedback es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, debido a que orienta a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas.

Este tipo de evaluación da un marco más completo y relevante del desempeño de una persona; los empleados son más responsables en su comportamiento además de que se puede prever un incremento en la productividad (Alles, 2008).

Dessler (2001) menciona que actualmente muchas empresas permiten que los subordinados evalúen en forma anónima a sus supervisores. Comenta que algunos autores llaman a este proceso retroalimentación ascendente. Sigue diciendo que la retroalimentación se utiliza para capacitación y desarrollo y no para los aumentos salariales.



Arias Galicia y Heredia Espinosa (2006) comentan que actualmente se han puesto en práctica la evaluación integral para preparar listas de verificación con los aspectos primordiales del puesto y solicitar a colaboradores, colegas y superiores la evaluación de manera anónima, del comportamiento y los resultados de cada persona.

Mondy y Noe (2005) comentan que este método se enfoca en las habilidades necesarias a través de los límites organizacionales, además se mide más objetivamente el desempeño de una persona, lo que da como resultado un punto de vista más amplio del evaluado. Sigue diciendo que es importante que todos los evaluadores conozcan los criterios de evaluación, los métodos para asumir la retroalimentación y el uso que se le dará a los resultados.

Para Lévy-Leboyer (2004) es importante la evaluación de 360° porque dan diferentes puntos de vista, es confidencial y por lo tanto sincero. Además que se pueden notar las diferencias de las descripciones realizadas por los demás y la propia descripción. Sigue mencionando que debería considerarse como un instrumento de cambio y no como un instrumento de diagnóstico.

Este tipo de evaluación tiene gran importancia porque:

1. Son observaciones más realistas que el autoinforme.
2. Es importante saber como los demás perciben a los evaluados, aunque estos tengan o no tengan razón, ya que la percepción de los demás influye en el comportamiento del trabajador
3. Conviene saber si la opinión es inexacta, pensar en los motivos que explican estos errores perceptivos y rectificar para que su opinión sea correcta.

Reduce la tendencia de solo impresionar al jefe y tratar mal a los colegas y subalternos (Michael, 2006)

Se adaptan bien a las empresas que han introducido equipos de trabajo y participación de los empleados. Al confiar en la retroalimentación de los compañeros, clientes y subordinados, estas organizaciones esperan dar a todos un sentimiento de participación en el proceso de revisión y obtener informes más adecuados del desempeño de los empleados (Brett y Atwater 2001).

Comentan Robbins y Decenzo (2002) que aproximadamente el noventa por ciento de las mil empresas de Fortune la usan, entre las cuales se destacan Otis Elevator, DuPont, Nabisco, Warner-Lambert, Mobil Oil, General Electric y UPS. Además puntualizan que es casi imposible que el supervisor conozca en todos los aspectos al trabajador, por lo que es necesaria la ayuda de diferentes personas que rodean al empleado para que este pueda ser evaluado integralmente.

Salgado, Moscoso y Lado (2002) comentan que este método ayuda a definir por área lo que piensan sobre el evaluado sus compañeros, sus superiores, los clientes, sus subalternos y hasta los clientes y proveedores. Ayuda a conocer si hay exageraciones de parte de subalternos o de superiores, observar si el evaluado se subestima o si se sobrestima y se puede graficar por área los resultados.

Healy, Walsh y Rose (2003) comentan que alrededor de la mitad de las evaluaciones multifuente se utilizan con estrictos fines de desarrollo individual, mientras que un 40% de ellas son utilizadas para decisiones administrativas tales como la promoción e incentivos.

## **Ventajas y desventajas del método de 360°**

Bohlander et al. (2001) mencionan algunos pros y contras de la evaluación integral (evaluación 360°). Argumentan como pros que el sistema es más amplio por su diversidad de fuentes, la calidad de la información es mayor, hace hincapié a los equipos internos y externos, reduce los sesgos y prejuicios y además que estimula el desarrollo del empleado. Mientras que los contras son los siguientes: que se combinan todas las respuestas, el empleado se puede sentir confabulado, se requiere de capacitación, además si las evaluaciones son anónimas los evaluadores podrían no asumir la responsabilidad de sus actos.

Oltra Comorera et al. (2005) comentan que la ventaja más importante es que el evaluado puede tener una visión mucho más amplia y desde diferentes perspectivas sobre su funcionamiento profesional. Pero, de igual forma, tiene la desventaja de que requiere de una organización madura y con experiencia en la evaluación.

Muchas veces este tipo de evaluaciones no son tan honestas y sinceras, porque generalmente el evaluado selecciona a las personas que están predispuestas a evaluar favorablemente su rendimiento (Nayar, 2011).

A su vez Palomo Vadillo (2008) comenta que este método no está exento de riesgos, por lo que menciona algunas pautas útiles y confiables para su buena aplicación y resultados: (a) tener un mínimo de evaluadores, entre seis y diez; (b) se debe garantizar la confidencialidad del proceso, de manera que solo el evaluado tenga los resultados de la evaluación; (c) debe completarse con el diseño de planes

de mejora mediante un coach personal y (d) tiene que generarse un entorno de confianza.

Debido a que es costosa de implementar, conducir y mantener, la mitad de las empresas optan por los métodos más clásicos y sencillos y otras empresas lo utilizan de manera selectiva y para determinadas circunstancias; por ejemplo para niveles de gestión media y superior (Brutus y Derayeh, 2002).

Zarate Olega (2008) menciona como ventajas (a) conocer los puntos débiles del trabajador y establecer un plan de desarrollo de competencias, (b) conocer los puntos fuertes y potenciarlos, (c) identificar a los empleados de alto potencial y poder desarrollarlo, (d) gestionar el plan de desarrollo directivo, (e) establecer criterios de reclutamiento y selección en base a las competencias, (f) ayudar a los jefes a comunicarse con sus subordinados en base a un sistema reestructurado de retroalimentación, (g) complementar otros sistemas de evaluación y (h) asegurar los procesos de Coaching. Mientras que las desventajas son: (a) implementar la herramienta cuando el clima laboral no es el favorable, (b) que algunos jefes sientan su autoridad comprometida, (c) dudas sobre la confidencialidad del proceso y (d) ligar el sistema a compensación o retribución.

Para obtener lo medular de este tipo de evaluación se hizo un estudio detallado de 43 organizaciones globales, donde se determinó las seis mejores prácticas: (a) utilizar el sistema principalmente para el desarrollo individual, (b) vincular el proceso con las prioridades estratégicas, (c) ejercer un control de administración estricto sobre cada aspecto del proceso, (d) utilizar niveles directivos

como modelos a seguir, (e) utilizar capacitadores internos altamente calificados y (f) evaluar el rendimiento sobre la inversión o eficacia del proceso (Mondy y Noe, 2005).

### Autoevaluación

Bohlander et al. (2001) comentan que la autoevaluación es de utilidad a los gerentes cuando estos buscan que el empleado tenga mayor participación en el proceso de revisión. Siguen argumentando que el empleado debe de llenar un formato de autoevaluación antes de la entrevista, esto con el fin de que se pueda dar cuenta de sus fortalezas y debilidades. Estos mismos autores comentan que tiene la desventaja de que el empleado puede favorecerse al momento de la autoevaluación, por lo que es mayormente útil para planes de desarrollo más que de toma de decisiones.

Es la identificación, valoración y comparación de los propios avances en relación con los objetivos generales y específicos de la organización, establecidos en un tiempo determinado (Fleitman, 2007).

Robbins y Coulter (2005) puntualizan que la autoevaluación tiende a aminorar las defensas que pone el empleado ante la evaluación; además que ayuda a estimular los análisis de desempeño laboral entre los empleados y sus subordinados.

El propio trabajador es el que la realiza conforme a indicadores o parámetros previamente establecidos que facilitan comparaciones posteriores. Comentan como ventajas los siguientes puntos: (a) el trabajador refleja la propia opinión de su rendimiento y (b) puede dar sugerencias de cómo mejorarlo. Y tiene como desventajas: (a) la inapropiada definición de los parámetros a autoevaluar, (b) desvínculo de los parámetros con los objetivos organizacionales, del área y el puesto

de trabajo, (c) poca autocrítica del trabajador, (d) tendencia a emitir valores medios no reales y (e) tendencia a emitir valores extremos (Viswesvaran, Ones y Schmidt, 2002).

En un estudio se descubrió que en la autoevaluación el 40% de los trabajadores se califican entre el 10% superior y todos los demás se situaban en el 50% más alto. Los individuos no necesariamente tienen siempre dichas ilusiones positivas acerca de su desempeño, sin embargo; al calificar el desempeño de sus grupos, los miembros de estos asignaban, en forma consistente, calificaciones irrealmente elevadas al grupo al que pertenecían (Dessler y Varela, 2000).

### **Investigaciones**

Andrade (2007) hizo una investigación sobre el desempeño laboral de los Licenciados en Enfermería egresados de la Universidad Centrooccidental Lisandro Alvarado (UCLA) del periodo 2004-2005, en su dimensión asistencial, administrativa, docente y de investigación en opinión de los supervisores de los Hospitales tipo IV de Barquisimeto, Venezuela. La población y muestra estuvo conformada por 47 licenciados, pertenecientes a cualquiera de las cinco promociones de profesionales de enfermería de la UCLA egresados del periodo académico 2000-2002 con desempeño en un Hospital tipo IV de Barquisimeto, estado Lara, Venezuela. Se diseñó un instrumento tipo cuestionario, de seis apartados con un total de 44 ítems: Cuenta con una escala tipo Likert modificada con tres alternativas de respuesta: 3 (*siempre*), 2 (*algunas veces*) y 1 (*nunca*). La puntuación total del cuestionario fue 132 puntos, que se distribuyeron en las siguientes categorías: desempeño alto 132-88 puntos, desempeño medio de 87-44 puntos y desempeño bajo de 43-0 puntos. Para

efectos de confiabilidad del instrumento se aplicó una prueba piloto a 13 egresados de la carrera de Enfermería, que no formaron parte de la población objeto de estudio, pero presentaban las mismas características que los sujetos de investigación. El coeficiente de confiabilidad según el método de consistencia interna de Alpha de Cronbach, dio como resultado ,8786, lo que hace al instrumento aceptable y confiable para su aplicación. Se obtuvo como resultado que en la dimensión asistencial el 53% de la población tiene un desempeño alto, el 36% medio y el 11% bajo. Con respecto a la dimensión administrativa el 57% posee un nivel alto de desempeño laboral, el 38% medio y 5% un nivel de desempeño bajo. En cuanto a la función docente se encontró que el 74% posee un nivel alto de desempeño, y el 26% medio. En la función de investigación el 83% posee un desempeño laboral bajo, y el 17% un desempeño medio. En conclusión, el desempeño de los egresados que trabajan en los hospitales tipo IV de Barquisimeto, Venezuela muestran un desempeño alto en las funciones asistenciales y administrativas, medio en la función docente y bajo en la función de investigación.

Valdés Cuervo, Cantón Mayín y Mercado Zúñiga (2006) realizaron una investigación para determinar la aceptación que tienen los docentes de educación primaria de Mérida, Yucatán, y que participan en el Programa de Carrera Magisterial, respecto al instrumento que evalúa su desempeño profesional, en cuanto a si lo consideran útil para mejorar su práctica docente, si es capaz de evaluar todas las actividades que a su juicio contribuyen a mejorarla y si el procedimiento que se sigue para su administración es apropiado. La población de estudio fue de 2,017 docentes que participan en el programa, teniendo una muestra representativa de 328 maestros

de educación primaria en 19 escuelas estatales y 27 federales, representativas de las distintas zonas escolares de la ciudad. Se diseñó un instrumento con escala tipo Likert; para su diseño se tomaron en cuenta instrumentos previamente desarrollados por otros autores. Se sometió a criterio de expertos, se hicieron modificaciones y se realizó una prueba piloto. Se dividió en tres secciones, incluyendo la primera los datos demográficos generales, seguido por 18 preguntas en las que el docente evalúa diferentes propiedades del instrumento, y por último la tercera sección compuesta por dos preguntas abiertas para que el docente pueda expresar sus comentarios acerca del instrumento. Como resultados se obtuvo que el 89.3% de los docentes indicó que el instrumento tiene la capacidad para evaluar los aspectos esenciales de sus actividades como docente, el 79% consideró que el procedimiento que se utiliza para administrar el instrumento es adecuado, el 79% indicó que el instrumento es útil para mejorar su práctica docente, el 80% manifestó un nivel de aceptación favorable hacia la utilización del instrumento que evalúa el desempeño magisterial. El 35% de la muestra contestó las preguntas abiertas, dando como sugerencias incluir en el instrumento aspectos que evaluaran las actividades y cursos extraescolares, la puntualidad y asistencia a sus clases. La conclusión de esta investigación es que el instrumento utilizado para evaluar el desempeño profesional en la Carrera Magisterial, es aceptado por los profesores como un medio que sirve para evaluar su práctica docente.

Cruz Castillo (2008) realizó una investigación sobre la influencia que tiene la autopercepción del nivel de capacitación sobre la autopercepción del nivel del desempeño laboral de los empleados del Hospital La Carlota, en Montemorelos,



Nuevo León. La población estuvo conformada por 109 empleados del Hospital La Carlota, La muestra a estudiar estuvo conformada por los empleados que estuvieron laborando durante el año 2008 en el Hospital La Carlota excluyendo a los directivos, cuerpo médico y estudiantes, únicamente tomando en cuenta algunos departamentos, haciendo un total para la muestra de 94 trabajadores. En esta investigación se desarrollaron dos instrumentos, uno para medir la autopercepción del nivel de capacitación; y el otro para medir la autopercepción del nivel de desempeño laboral; se aplicó una prueba piloto en la que una vez obteniendo los resultados se llevó a cabo el análisis de confiabilidad utilizando el valor de Alfa Cronbach, obteniendo para la autopercepción del nivel de capacitación un valor de .924 y para la autopercepción del nivel de desempeño laboral .933, posteriormente se seleccionaron los ítems de mayor peso quedando un total de 24 ítems para medir la autopercepción del nivel de capacitación y 60 para medir la autopercepción del nivel de desempeño laboral. Como resultado se observó que existe una influencia lineal significativa de la variable autopercepción del nivel de capacitación (ANC) en la variable autopercepción del nivel del desempeño laboral (ANDL). Los valores del coeficiente no estandarizado,  $B_k$ , obtenidos mediante la técnica estadística de regresión fueron:  $B_0 = 2.183$  y  $B_1 = .539$ . Con dichos valores se construyó la siguiente ecuación:  $ANDL = 2.183 + .539 (ANC)$ . Afirmando entonces que la autopercepción del nivel de capacitación es predictora de la variable autopercepción del nivel de desempeño laboral. De igual manera, dentro de los resultados se observó que 71.3% son mujeres y 28.7% hombres; entre ellos no existió diferencia

significativa respecto a la autopercepción del nivel de capacitación y la autopercepción del nivel de desempeño.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **Introducción**

Esta investigación tuvo como objetivo el conocer la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los supervisores de corte del área de producción y las evaluaciones percibidas por sus obreros, su jefe inmediato y su colega supervisor de ICMOSA.

El capítulo está conformado de la siguiente forma: (a) tipo de investigación, (b) población, (c) muestra de estudio, (d) Instrumento de medición, (e) hipótesis nulas (f) preguntas complementarias, (g) recolección de datos, (h) análisis de datos e (i) resumen.

#### **Tipo de investigación**

El enfoque de la presente investigación se clasifica como cuantitativo, descriptiva, correlacional, de campo y transversal.

La investigación fue cuantitativa, porque:

1. Permitió conocer la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los supervisores de ICMOSA, en una escala de uno a cinco que va desde *nunca* hasta *siempre*.

2. Se logró conocer los niveles numéricos de las evaluaciones percibidas por sus obreros, su jefe inmediato y su colega supervisor de los supervisores de ICMOSA, en la misma escala de uno a cinco.

Se la consideró descriptiva, dado que:

1. Permitió medir la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los supervisores.

2. Fue posible medir las evaluaciones percibidas por sus obreros, su jefe inmediato y su colega supervisor.

3. Ayudó a determinar las probables diferencias entre la autoevaluación de los supervisores y las evaluaciones percibidas por sus obreros, su jefe inmediato y su colega supervisor.

Fue considerada correlacional porque permitió medir la probable correlación positiva o negativa entre las evaluaciones percibidas por sus obreros, su jefe inmediato y su colega supervisor con la variable tiempo de trabajar en la empresa.

Fue de campo debido a que la investigación fue desarrollada en el sitio de trabajo de los empleados bajo sus actividades cotidianas.

Fue de tipo transversal por la siguiente razón: permitió conocer la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los supervisores de corte del área de producción y las evaluaciones percibidas por sus obreros, su jefe inmediato y su colega supervisor con base a una sola medición.

## **Población**

Para Bernal Torres (2006) una población es un conjunto de elementos que presentan una característica común.

Se tuvieron cuatro diferentes poblaciones, siendo en total 20 supervisores del área de corte de la empresa, tanto del turno matutino como el vespertino; 360 obreros, 20 colegas supervisores y dos jefes de turno.

## **Muestra**

Se llama muestra a una parte de la población a estudiar que sirve para representarla (Cegarra Sánchez, 2004).

La muestra es un subconjunto de la población y que por razones de gran tamaño, limitaciones técnicas o económicas, no es posible tomar mediciones a todos los elementos de la población (Lerma González, 2003).

La muestra que se tomó para realizar esta investigación es igual a la población de 20 supervisores del área de corte, los cuales se autoevaluarán y serán evaluados por 100 obreros correspondientes a cinco personas por supervisor, estos tomados al azar; uno de sus 20 colegas supervisores de igual forma tomados al azar y los dos jefes inmediatos tendrán que evaluar a los 10 supervisores que tienen en cada turno de trabajo.

## **Instrumentos de medición**

### **Variables**

Para Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2006) una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse.

Namakforoosh (2005) menciona que las variables son presentaciones de los conceptos de la investigación que deben de expresarse en forma de hipótesis. Además comenta que la variable que el investigador desea explicar se llama variable dependiente y la variable independiente es la que se espera que explique el cambio de la variable dependiente.

### **Dependientes**

Las variables dependientes de esta investigación fueron:

1. La autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los supervisores.
2. La evaluación percibida por sus obreros, su jefe inmediato y su colega supervisor.

### **Independientes**

Las variables independientes fueron: género, edad y tiempo laborando en la empresa; todas estas correspondientes a los obreros.

### **Elaboración del instrumento**

Castañeda Jiménez, De la Torre Lozano, Moran Rodríguez y Lara Ramírez (2002) mencionan que en algunos casos los instrumentos necesarios ya fueron

diseñados por otros investigadores y lo único que se requiere es adaptarlos o simplemente adoptarlos, pero en dado caso que no existan los instrumentos para verificar una hipótesis se tendrá que diseñarlos.

Para fines de esta investigación se adaptó a la nueva población el instrumento para medir el desempeño laboral de los obreros de ICMOSA elaborado por Estrella Iveth Hernández Galicia y Manuel Ramón Meza Escobar, el cual consta de 35 ítems, fue validado y tuvo un nivel de confiabilidad de .966. La elaboración de dicho instrumento tuvo los siguientes pasos:

1. Revisión bibliográfica para poder identificar aquellas áreas que los autores consideraban para evaluar el desempeño.
2. Se Investigaron los instrumentos que habían sido utilizados y se extrajeron las ideas que más se utilizaban.
3. Se anotaron de declaraciones para poder escoger las que podían ser de gran utilidad.
4. Se eliminaron las declaraciones que no estaban muy claras o tenían dudosa redacción.
5. Las declaraciones se formaron en un grupo y con ayuda de expertos en el área se realizó el análisis de claridad y pertinencia.
6. Se tomaron en consideración las observaciones de los expertos y se hicieron las correcciones correspondientes.
7. Se realizó la prueba piloto en la empresa de estudio.
8. Se analizaron los resultados de la prueba piloto, dando como resultado un nivel de confiabilidad de .984.

9. Finalmente el instrumento incluyó 35 declaraciones para medir el nivel de desempeño laboral.

Los siguientes pasos son los que se dieron para poder adaptar el instrumento a la nueva población de estudio:

1. Se mostró el instrumento que fue utilizado en la investigación pasada al Gerente de producción para que se considerara su utilización con algunas modificaciones.

2. Se hizo una cita con la Lic. Ivone Treviño, directora de recursos humanos, y el Ing. Víctor Pulido, gerente de la planta uno, para ingresar al área de producción.

3. Posteriormente se hizo el recorrido por el área, donde se observó las diferentes tareas que debe de hacer el supervisor.

4. Junto con el gerente de producción y la directora de recursos humanos se aclararon las dudas y se conoció más a detalle las actividades que realiza el supervisor.

5. Con la ayuda del asesor se analizaron y se modificaron los ítems para adaptar el instrumento.

6. Se pidió autorización para realizar la prueba piloto a 30 obreros y cinco supervisores.

7. Durante la aplicación de la prueba surgieron dudas y observaciones en cuanto a la redacción y claridad del instrumento, por lo que se hicieron las correcciones necesarias.

8. Con los resultados de la prueba piloto se obtuvo un nivel de confiabilidad de .961 (ver Apéndice A).



9. Finalmente el instrumento quedó constituido por 29 ítems.

10. Se elaboraron cuatro instrumentos diferentes, uno para la autoevaluación de los supervisores redactado en primera persona, uno para el obrero, uno para el jefe y otra más para el colega supervisor todos estos redactados en tercera persona (ver los instrumentos en el Apéndice B)

### Validez

Hernández Sampieri et al. (2006) comentan que la validez es el grado en que un instrumento realmente mide la variable que trata de medir.

Para validar el instrumento de Iveth Hernández Galicia y Manuel Ramón Meza Escobar se dieron los siguientes pasos:

1. Se hizo una lectura especializada de la bibliografía encontrada.
2. Se consideraron instrumentos para medir el desempeño.
3. Se realizó un concentrado de declaraciones
4. Se presentó el análisis de claridad y pertinencia con declaraciones seleccionadas.
5. Se tomaron en cuenta las observaciones y correcciones hechas por los expertos.
6. Fue aplicada una prueba piloto para medir el nivel de confiabilidad.
7. Se hicieron las correcciones en cuanto a redacción y observaciones surgidas en la aplicación de la prueba piloto.
8. Se preparó el instrumento final con un total de 35 declaraciones.

Para esta investigación se dieron los siguientes pasos para validar el instrumento:

1. Se modificaron los ítems del instrumento elaborado por Iveth Hernández Galicia y Manuel Ramón Meza Escobar.
2. Con ayuda de los expertos se hicieron las correcciones necesarias para el instrumento.
3. Para medir el nivel de confiabilidad se realizó la prueba piloto.
5. Se hicieron las correcciones necesarias de acuerdo a los resultados de la prueba piloto.
6. Se preparó el instrumento final con un total de 29 declaraciones.

### Confiabilidad

Bernal Torres (2006) comenta que la confiabilidad es la capacidad que tiene el instrumento para dar resultados congruentes cuando se aplica por segunda vez, en condiciones parecidas.

Se refiere a los factores que determinan la posibilidad de realización como: factores económicos, conveniencia y el grado en que los instrumentos de medición sean interpretables (Namakforoosh, 2005).

Se utilizó el método Alfa de Cronbach para el análisis de confiabilidad del instrumento utilizando los 100 instrumentos que contestaron los obreros. El resultado fue de .928 lo que indicó que el instrumento era confiable para su aplicación. Se puede ver los resultados completos en el Apéndice A.

### Operacionalización de las variables

En la Tabla 1 se presenta la operacionalización de algunas variables de esta investigación. La operacionalización completa se encuentra en el Apéndice C.

Tabla 1

*Operacionalización de las variables*

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Tiempo de conocer al supervisor	Medida en el tiempo en el que el obrero, jefe o colega supervisor conoce laboralmente al supervisor.	Se midió de la siguiente forma:  Tiempo de conocer al supervisor: ____Años	Esta variable se midió en número entero de años.
Tiempo de laborar en la empresa	Medida en el tiempo en el que el obrero, jefe o colega supervisor trabaja en la empresa.	Tiempo de laborar en la empresa:  ____Años	El tiempo de laborar en la empresa estuvo definida por un valor numérico entero para los años.
Género	Género de los sustantivos de persona que pueden llevar artículo masculino o femenino según se refieran a hombres o a mujeres.	Esta variable se midió de la siguiente forma:  ____ Femenino ____ Masculino	Se categorizó de la siguiente forma:  1 = Femenino 2 = Masculino
Edad	Cantidad de años que un ser ha vivido desde su nacimiento	En el instrumento ha sido representado así:  Mi edad: _____ Años	Numero entero de años que representa la edad del evaluador.

### Hipótesis nulas

Salkind (1999) menciona que las hipótesis nulas actúan como punto de partida y también como marca de referencia contra la cual se medirán los resultados reales de un estudio.

Hernández Sampieri et al. (2006) puntualizan que la hipótesis nula es aquella contraria a la hipótesis de investigación, sirve para afirmar la hipótesis de investigación.

Enseguida se muestran las hipótesis nulas de esta investigación:

#### Hipótesis nula principal

Ho<sub>1</sub>: No existe una diferencia significativa entre la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los supervisores y la evaluación percibida por sus obreros, su jefe inmediato y su colega supervisor de la empresa ICMOSA.

#### Hipótesis nulas complementarias

Las variables demográficas de las siguientes hipótesis nulas, corresponden al obrero o jefe inmediato o colega supervisor o a la autopercepción del supervisor (género, edad y tiempo de conocer al supervisor).

Ho<sub>2</sub>: No existe una diferencia significativa en el nivel de desempeño laboral de los supervisores de la empresa ICMOSA según el grupo evaluador.

Ho<sub>3</sub>: No existe una diferencia significativa en la evaluación del nivel de desempeño laboral del supervisor según el género del obrero.

Ho<sub>4</sub>: No existe relación significativa entre el nivel de desempeño laboral del supervisor percibido por el obrero y el tiempo de trabajar en la empresa.

Ho<sub>5</sub>: No existe relación significativa entre el nivel de desempeño laboral del supervisor percibido por el obrero y la edad.

## Operacionalización de hipótesis

Castañeda Jiménez et al. (2002) comentan que la operacionalización de las hipótesis determinarán los instrumentos y las técnicas requeridos para su comprobación.

En la Tabla 2 se muestra la operacionalización de algunas de las hipótesis con sus variables respectivas, seguidas por el nivel de medición que se utilizó en cada variable y por último la prueba estadística que se empleó. En el Apéndice D se presenta completa la tabla de operacionalización.

### **Preguntas complementarias**

En este estudio se respondieron las siguientes preguntas complementarias:

1. ¿Cuál es el nivel de desempeño auto percibido por los supervisores?
2. ¿Cuál es el nivel de desempeño de los supervisores, percibidos por sus obreros?
3. ¿Cuál es el nivel de desempeño de los supervisores, percibido por el jefe inmediato?
4. ¿Cuál es el nivel de desempeño de los supervisores, percibido por su colega supervisor?

Tabla 2

*Operacionalización de las hipótesis*

Hipótesis	Variables	Nivel de medición	Prueba estadística
<i>Hipótesis nula 1:</i> No existe una diferencia significativa entre la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los supervisores y la evaluación percibida por sus obreros, su jefe inmediato y su colega supervisor de la empresa ICMOSA.	A. Autoevaluación del nivel de desempeño laboral	A. Escala	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba <i>t</i> para muestras relacionadas. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$ .
	B. Evaluación percibida por sus obreros, jefe inmediato y colega supervisor.	B. Escala	
<i>Hipótesis nula 2:</i> No existe una diferencia significativa en el nivel de desempeño laboral de los supervisores de la empresa ICMOSA según el grupo evaluador.	<i>Independiente</i> C. Nivel de desempeño de los supervisores	C. Escala	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba análisis de varianza factorial. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$ .
	<i>Dependiente</i> D. Grupo evaluador (obrerros, jefes y colegas)	D. Nominal	
<i>Hipótesis nula 3:</i> No existe una diferencia significativa en la evaluación del nivel de desempeño laboral del supervisor según el género del obrero.	<i>Dependiente</i> E. Nivel del desempeño laboral del supervisor percibido por el obrero	E. Escala	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba <i>t</i> para muestras independientes. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$ .
	<i>Independiente</i> F. Género	F. Nominal	

**Recolección de datos**

Torres, Paz y Salazar (2003) comentan que una investigación es científicamente válida al estar sustentada en información verificable, que responda lo que se pretende demostrar con la hipótesis formulada. Siguen comentando que por eso es importante que se haga una adecuada recolección de datos.

El proceso de recolección de datos se realizó de la siguiente forma:

1. Se solicitó permiso y ayuda al Ing. Víctor Pulido, gerente de producción de la planta uno de la empresa de estudio.
2. Se agendó el día y la hora para la aplicación de los instrumentos.
3. La aplicación de los instrumentos se hizo a cinco subordinados de cada supervisor; los dos jefes de turno tuvieron que evaluar a los supervisores que tenían a cargo, mientras que los colegas supervisores evaluaron el desempeño de uno de sus colegas seleccionados al azar.
4. Se reunió a grupos promedio de 20 obreros cada uno con sus supervisores correspondientes.
5. Los supervisores ocuparon lugares alejados de sus subordinados para que este no pudiera influir en las respuestas.
6. Se les dio a conocer el objetivo de la evaluación, así como las instrucciones necesarias para el llenado correcto del instrumento.
7. A diferencia de los obreros, los supervisores tuvieron que autoevaluarse y evaluar a uno de sus colegas supervisores seleccionados al azar.
8. A los jefes de turno se les dio las mismas instrucciones con la diferencia de que al momento contestaron solo tres evaluaciones y se les dio plazo de una semana para ir evaluando con tiempo a los demás supervisores.
9. Bajo un ambiente de silencio y tranquilidad se empezó a repartir el instrumento y aclarar dudas sobre su llenado.

## **Análisis de datos**

El análisis de los datos obtenidos del instrumento se realizó a través del paquete estadístico Statistical Product Package for Social Science (SPSS), versión 19.0 para Windows Vista. Para fines de esta investigación se utilizaron la prueba  $t$  para muestras relacionadas, el análisis para varianza factorial y la  $r$  de Pearson.

## **Resumen**

En este capítulo se presentó el tipo de investigación que se utilizó para este estudio el cual fue cuantitativo, descriptivo, correlacional, de campo y transversal. Se mencionó la población, la muestra representativa y las variables para la investigación. Se hace una breve descripción del instrumento de medición, así como su validez y confiabilidad. Se dan a conocer las hipótesis nulas, la operacionalización de las variables e hipótesis nulas. Se describe en grandes rasgos el proceso de recolección de datos y se mencionan las pruebas estadísticas utilizadas.



## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **Introducción**

La finalidad de esta investigación fue conocer si existe diferencia en la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los supervisores de corte del área de producción y las evaluaciones percibidas por sus obreros, su jefe inmediato y su colega supervisor de la empresa ICMOSA.

El estudio fue de tipo cuantitativo, descriptivo, correlacional, de campo y transversal. La población de estudio fueron los 20 supervisores del área de corte de la empresa ICMOSA.

Las variables dependientes fueron la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los supervisores y la evaluación percibida por sus obreros, su jefe inmediato y su colega supervisor y como variables independientes se tuvo: género, edad y tiempo laborando en la empresa.

En este capítulo se encuentra la descripción demográfica de la muestra, las pruebas de hipótesis, se darán las respuestas a las preguntas complementarias y por último se hará un resumen del capítulo. Las hipótesis de investigación fueron probadas a un nivel de significación  $p \leq .05$ .

## **Descripción demográfica**

A continuación se presentan los datos demográficos de la población investigada. Se incluye información sobre los obreros, jefes, colegas y supervisores. Las tablas con los resultados se presentan en el Apéndice E.

### **Obreros**

En esta sección se presentan los resultados demográficos de los subordinados que evaluaron el desempeño de los 20 supervisores. Estos datos son: género, edad, tiempo laborando en la empresa y escolaridad máxima.

#### **Género**

De los 100 subordinados que evaluaron el nivel de desempeño de los supervisores el 52% fueron mujeres, mientras que 48% fueron hombres.

#### **Edad**

Las edades de los subordinados encuestados tuvo un rango entre los 18 a 58 años de edad. El promedio de edad fue de 34.82 años.

#### **Tiempo laborando en la empresa**

Los resultados con relación al tiempo en que el subordinado ha laborado en la empresa tienen un rango de 1 año hasta 31 años de labor. El promedio de esta variable fue de 6.98 años.

## **Escolaridad máxima**

Los resultados demuestran que el 66% de los encuestados cuentan con nivel educativo de secundaria, el 26% se ubica en el nivel primaria, el 7% en el nivel de preparatoria y únicamente el 1% no cuenta con estudios formales.

## **Jefes**

Los jefes de turno son las personas que están directamente relacionadas con el supervisor por lo que fue necesaria su evaluación para que los resultados puedan ser más reales. Los datos demográficos de los dos jefes de turno son ambos del sexo femenino, las dos tienen 53 años de edad y tienen un nivel de escolaridad de secundaria; mientras que el tiempo mínimo de trabajar dentro de la empresa fue de 33 años y la máxima de 35 años.

## **Colega supervisor**

Los colegas supervisores tuvieron que evaluar el desempeño de sus compañeros de trabajo. A continuación se proporcionan los datos demográficos de estas 20 personas.

## **Género**

El género predominante al momento de contestar la encuesta fueron los hombres con un 60% mientras que el 40% fue contestado por mujeres.

## **Edad**

La media de edad de los 20 supervisores evaluadores fue de 38.10, siendo la edad mínima 21 años y la máxima 56 años y una desviación típica de 9.21 años.

## **Tiempo laborando en la empresa**

Dio como resultado que el tiempo menor que un supervisor ha laborado en la empresa es de 1 año, siendo 31 años el tiempo más largo de labor dentro de la empresa. La media aritmética fue de 6.6 años.

## **Escolaridad máxima**

El nivel de escolaridad secundaria ocupa el primer lugar con un 60%, seguido por el nivel preparatoria que cuenta con un 20% de igual forma que el nivel primaria con un 20%.

## **Supervisores**

Igual que los demás evaluadores el supervisor se tuvo que autoevaluar para conocer el desempeño que percibe de sí mismo. Los datos demográficos estuvieron distribuidos de la siguiente forma:

## **Género**

El género del total de trabajadores encuestados fue el 70% de hombres y un 30% lo conformaron mujeres.

## **Edad**

El rango de edad de los supervisores fue de 21 a 56 años. Teniendo como media 37.80 años y una desviación típica de 9.185.

## **Tiempo laborando en la empresa**

El menor tiempo en que un supervisor ha laborado en la empresa es de 1 año y 30 años el tiempo más largo de labor dentro de la empresa, siendo la media de 7.20 años.

## **Escolaridad máxima**

El 65% de los supervisores encuestados cuenta con nivel de estudios de secundaria, el 20% tiene el nivel de primaria y el 15% cuenta con nivel preparatoria.

## **Pruebas de hipótesis nulas**

En esta sección se presentan las pruebas estadísticas de las cinco hipótesis nulas formuladas para esta investigación. Las tablas con los resultados de cada una de las pruebas de hipótesis se encuentran en el Apéndice F.

### **Hipótesis nula principal**

$H_{01}$ : No existe una diferencia significativa entre la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los supervisores y la evaluación percibida por sus obreros, su jefe inmediato y su colega supervisor de la empresa ICMOSA.

En esta hipótesis se utilizó la prueba estadística  $t$  para muestras relacionadas. Se encontraron los siguientes resultados: el valor del estadístico  $t$  fue igual a 8.825, los grados de libertad fueron igual a 19 y el valor crítico asociado  $p$  fue igual a .00;

dado que el valor de  $p$  fue menor que .05 se decidió rechazar la hipótesis nula. Los valores de las medias aritméticas de las dos evaluaciones que se compararon fueron los siguientes: (a) autoevaluación de los supervisores fue igual a 4.713 y (b) evaluación promedio de obreros, jefes y colegas fue igual a 4.23.

#### Hipótesis nula 2

No existe una diferencia significativa en el nivel de desempeño laboral de los supervisores de la empresa ICMOSA según el grupo evaluador.

Para analizar esta hipótesis se utilizó la prueba de análisis de varianza de un factor. El nivel crítico asociado al estadístico  $F$  ( $p = .00 < .05$ ) muestra que el modelo explica significativamente la variación observada en la variable dependiente (nivel de desempeño laboral de los supervisores). Con base a estos resultados se decidió rechazar la hipótesis nula.

Dado que la hipótesis nula fue rechazada se evaluó el cumplimiento de supuesto de *Homocedasticidad* o igualdad de varianzas utilizando la prueba de *Levene*. El estadístico de *Levene* permite contrastar la hipótesis de que las varianzas poblacionales son iguales. Puesto que el nivel crítico (.014) fue menor que .05, se decidió rechazar la hipótesis de igualdad de varianzas. Se consideró que las varianzas poblacionales no eran iguales.

Para saber qué media en concreto difiere de cuáles otras se utilizó el contraste denominado comparaciones múltiples *post hoc* o comparaciones *a posteriori*. Puesto que se asumieron varianzas poblacionales no iguales se utilizó el método de Games-Howell. Se encontró que la media aritmética de los jefes difirió significativamente de la media aritmética de los obreros, colegas y supervisores. Los valores de las medias

aritméticas fueron los siguientes: (a) 3.813 de los jefes, (b) 4.396 de colegas, (c) 4.479 de los obreros y (d) 4.713 correspondiente a los supervisores. También se encontró que la autoevaluación de los supervisores difirió significativamente de la evaluación que hicieron los obreros y los colegas. No se encontró ninguna diferencia significativa entre la evaluación que hicieron los obreros y los colegas.

#### Hipótesis nula 3

No existe una diferencia significativa en la evaluación del nivel de desempeño laboral del supervisor según el género del obrero.

Para el análisis de la hipótesis fue utilizada la prueba estadística  $t$  para muestras independientes. Asimismo se analizó el estadístico  $F$  de Levene del cual se observó un valor  $p$  igual a .012, asumiendo que las varianzas poblacionales no fueron iguales se encontraron los siguientes valores estadísticos:  $t$  igual a 1.816 y  $gl$  igual a 86.565 y  $p$  igual a .073. Dado que valor  $p$  fue mayor que .05 se decidió retener la hipótesis nula. Los valores de las medias aritméticas fueron en el grupo de mujeres 4.563 y en el grupo de hombres 4.388.

#### Hipótesis nula 4

No existe relación significativa entre el nivel de desempeño laboral del supervisor percibido por el obrero y el tiempo de trabajar en la empresa.

La técnica de análisis correlacional lineal fue utilizada para ésta hipótesis de la cual se obtuvo el valor  $r$  igual a .189, con un nivel de significación  $p$  igual a .059. Dado que  $p$  es mayor a .05 la hipótesis nula fue retenida.

### Hipótesis nula 5

No existe relación significativa entre el nivel de desempeño laboral del supervisor percibido por el obrero y la edad.

La técnica de análisis correlacional lineal fue utilizada para ésta hipótesis de la cual se obtuvo el valor  $r$  igual a .157, con un nivel de significación  $p$  igual a .119.

Dado que  $p$  es mayor a .05 la hipótesis nula fue retenida.

### Preguntas complementarias

En la presente sección se da mención a las respuestas de las preguntas complementarias planteadas en el estudio. Las tablas completas se encuentran en el Apéndice G.

1. ¿Cuál es el nivel de desempeño autopercebido por los supervisores de ICMOSA?

Mediante el análisis de los datos obtenidos de las 20 autoevaluaciones que realizaron los supervisores de ICMOSA se obtuvo una media aritmética de 4.713. La desviación típica correspondió a .18757.

De acuerdo con los niveles utilizados en la escala likert del instrumento se obtuvo un resultado de *casi siempre a siempre*.

Basado en la media aritmética se determinó que los aspectos mejor evaluados en el nivel de desempeño de los supervisores de ICMOSA fueron: (a) “respeto el reglamento interno de mi área de trabajo” (4.95), (b) “trato a todos mis trabajadores por igual” (4.95), (c) “cumpló con los horarios de trabajo” (4.95), (d) “registro correctamente las cantidades de producto que se elaboran” (4.95) y (e) “promuevo la limpieza en los sitios de trabajo” (4.95).



De forma contraria se encontró que los aspectos que calificaron más bajos en el nivel de desempeño fueron los siguientes aspectos: (a) “motivo a mis obreros a cargo para que sean más productivos” (4.25), (b) “resuelvo los problemas que se presentan en la línea de producción” (4.30), (c) “promuevo las normas de seguridad” (4.30), (d) “respondo a las dudas laborales de mis trabajadores” (4.50) y (e) “reporto a un trabajador que no cumple con los reglamentos de la empresa” (4.55).

2. ¿Cuál es el nivel de desempeño de los supervisores de ICMOSA percibido por sus obreros?

Conforme al análisis de los datos obtenidos de las 100 evaluaciones que realizaron los obreros a los supervisores de ICMOSA se obtuvo una media aritmética de 4.479. La desviación típica correspondió a .28663.

La frecuencia de práctica se ubicó según la escala instrumental entre *casi siempre y siempre*.

Basado en la media aritmética se determinó que los aspectos que mejor evaluaron los obreros del nivel de desempeño de los supervisores de ICMOSA fueron: (a) “se dirige por nombre a sus trabajadores” (4.80), (b) “es puntual” (4.78), (c) “supervisa todas las actividades que le corresponde” (4.72), (d) “respeta el reglamento interno de su área de trabajo” (4.68) y (e) “cumple con las normas generales de calidad” (4.65).

De forma contraria se encontró que los aspectos que los obreros calificaron más bajos con respecto al nivel de desempeño del supervisor de ICMOSA fueron los siguientes: (a) “cuida que la forma de corte de las frutas sea la adecuada” (4.13), (b) “motiva a sus obreros a cargo para que sean más productivos” (4.15), (c) “trata a

todos sus trabajadores por igual” (4.20), (d) “trabaja tiempo extra con el grupo cuando se requiere” (4.20) y (e) “exige el uso de la vestimenta de trabajo adecuada” (4.33).

3. ¿Cuál es el nivel de desempeño de los supervisores de ICMOSA percibido por el jefe inmediato?

Conforme al análisis de los datos obtenidos de las 20 evaluaciones que realizaron los jefes a los supervisores de ICMOSA se obtuvo una media aritmética de 3.813. La desviación típica correspondió a .23075.

De acuerdo a los niveles utilizados en la escala de Likert del instrumento se obtuvo un resultado entre *algunas veces* y *casi siempre*.

Basado en la media aritmética se determinó que los aspectos que mejor evaluaron los jefes con respecto al nivel de desempeño de los supervisores de ICMOSA fueron: (a) “es puntual” (4.20), (b) “trabaja tiempo extra con el grupo cuando se requiere” (4.15), (c) “registra correctamente las cantidades de producto que se elaboran” (4.15), (d) “cumple con sus horarios de trabajo” (4.10) y (e) “se dirige por nombre a sus trabajadores” (4.10).

De forma contraria se encontró que los aspectos que los jefes calificaron más bajos respecto al nivel de desempeño de los supervisores de ICMOSA fue: (a) “cuida que no haya desperdicios de materia prima” (3.20), (b) “promueve la limpieza en los sitios de trabajo” (3.35), (c) “vigila que el trabajo se haga correctamente” (3.50), (d) “está al pendiente de las necesidades que tienen sus trabajadores al cumplir con sus tareas” (3.50) y (e) “respeto el reglamento interno de su área de trabajo” (3.50).

4. ¿Cuál es el nivel de desempeño de los supervisores de ICMOSA percibido por su colega supervisor?

Conforme al análisis de los datos obtenidos de las 20 evaluaciones que realizaron los colegas supervisores a los supervisores de ICMOSA se obtuvo una media aritmética de 4.396. La desviación típica correspondió a .44081.

Según los niveles utilizados en la escala de Likert del instrumento se obtuvo un resultado de *casi siempre a siempre*.

Basado en la media aritmética se determinó que los aspectos que mejor evaluaron los colegas respecto del nivel de desempeño de los supervisores de ICMOSA fueron: (a) “cumple con sus horarios de trabajo” (4.85) (b) “registra correctamente las cantidades de producto que se elaboran” (4.75), (c) “se dirige por nombre a sus trabajadores” (4.70), (d) “es puntual” (4.65) y (e) “actúa correctamente en caso de algún accidente en el área de trabajo” (4.65).

De forma contraria se encontró que los aspectos que los colegas calificaron más bajos respecto al nivel de desempeño del supervisor de ICMOSA fueron: (a) promueve las normas de seguridad (4.05), (b) promueve la limpieza en los sitios de trabajo (4.05), (c) vigila que el trabajo se haga correctamente (4.10), (d) cuida que no haya desperdicios de materia prima (4.15) y (e) verifica que el llenado del producto terminado sea el correcto (4.15).

## **Resumen**

En este capítulo se presentaron los resultados de la investigación. Se procesaron los datos recolectados y se muestran los datos demográficos obtenidos de los grupos evaluadores. Así también se presentan las pruebas a las que se

sometieron las hipótesis nulas y los resultados que se obtuvieron. Y por último se dio respuesta a las preguntas complementarias de esta investigación.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

#### **Introducción**

Esta investigación ha tenido como fin conocer si existe diferencia en la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los supervisores de corte del área de producción y las evaluaciones percibidas por sus obreros, su jefe inmediato y su colega supervisor de la empresa ICMOSA.

En el presente capítulo se encuentra la síntesis del estudio, la discusión de los hallazgos, las conclusiones e implicaciones que se derivan del estudio.

La población estuvo compuesta por 20 supervisores del área de corte de la empresa de estudio, los cuales se autoevaluaron y a su vez fueron evaluados por obreros, colega supervisor y jefe.

El estudio está dividido en cinco capítulos seguido de los Apéndices y la lista de referencias.

El primer capítulo se presenta de la siguiente manera: antecedentes de la variable de estudio, investigaciones realizadas, planteamiento del problema y declaración del problema, hipótesis, preguntas de investigación, objetivo de la investigación, importancia y justificación del estudio, limitaciones, delimitaciones, supuestos, definición de términos, fundamento filosófico y por último la organización del estudio.

El segundo capítulo empieza con el marco teórico, evaluación del desempeño subdividido en: importancia, métodos de evaluación, elección del método para evaluar y escalas gráficas. Se menciona el método de 360° dando a conocer los antecedentes, conceptos, importancia así como las ventajas y desventajas de este método. Así también se habla de la autoevaluación. Para finalizar se presentan diferentes investigaciones científicas encontradas relacionadas con la evaluación del desempeño.

Seguido por el tercer capítulo el cual se centra en la metodología que se utilizó para esta investigación como: tipo de investigación, población, muestra de estudio, instrumento de medición, hipótesis nulas, preguntas complementarias, recolección de datos, análisis de datos y el resumen del capítulo.

El cuarto capítulo demuestra los resultados que se obtuvieron de la aplicación del instrumento. Fueron presentadas las variables demográficas, la prueba de hipótesis y finalmente las preguntas de investigación complementarias.

El quinto capítulo presenta las conclusiones, discusión y recomendaciones para esta investigación.

## **Conclusiones**

En la siguiente sección se da la respuesta a la pregunta de investigación representada mediante la conclusión sobre la declaración del problema.

### **Conclusión sobre la declaración del problema**

Esta investigación pretendió conocer si existe diferencia en la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los supervisores de corte del área de producción y

las evaluaciones percibidas por sus obreros, su jefe inmediato y su colega supervisor de la empresa ICMOSA.

Con los resultados obtenidos del análisis estadístico y para la muestra considerada se pudo concluir que si existe diferencia significativa en la autoevaluación del nivel del desempeño laboral y las demás evaluaciones hechas por los obreros, jefe inmediato y colega supervisor. Se encontró que las autoevaluaciones hechas por los supervisores fueron mayores a las evaluaciones hechas por los obreros, jefes y colegas.

#### Conclusiones de las hipótesis complementarias

En esta sección se dan a conocer las conclusiones de las hipótesis complementarias de esta investigación. Las variables que se tomaron en consideración fueron: desempeño laboral y grupo evaluador (obreros, colega supervisor y jefe), desempeño laboral del supervisor percibido por el obrero y género, desempeño del supervisor percibido por el obrero y tiempo de trabajar en la empresa y desempeño laboral del supervisor percibido por el obrero y edad.

#### **Desempeño laboral y grupo evaluador (obreros, colega supervisor y jefe)**

Al analizar la hipótesis que considera el nivel de desempeño laboral y el grupo evaluador se determinó que existe diferencia significativa entre las evaluaciones esto debido a que los jefes evaluaron el desempeño de los supervisores entre *regular* y *buena* difiriendo significativamente de los obreros, colegas y supervisores que evaluaron el desempeño de los supervisores entre *buena* y *excelente*. También se encontró que la autoevaluación de los supervisores fue de buena a excelente.

### **Desempeño laboral del supervisor percibido por el obrero y género**

Basándose en los resultados obtenidos se permitió concluir que no existe una diferencia significativa entre las evaluaciones de los obreros según su género para evaluar el desempeño laboral de los supervisores. Interpretándose que tanto hombres como mujeres evalúan el desempeño del supervisor entre *buena* y *excelente*.

### **Desempeño del supervisor percibido por el obrero y tiempo de trabajar en la empresa**

El análisis estadístico de la hipótesis permitió conocer que la variable tiempo de trabajar en la empresa no tiene relación significativa con la evaluación del desempeño laboral del supervisor. Lo que da a entender que los años que el obrero ha trabajado dentro de la empresa no tiene ninguna relación con la evaluación que les dieron a los supervisores de *buena* a *excelente*.

### **Desempeño laboral del supervisor percibido por el obrero y edad**

Los resultados del análisis a la hipótesis permitieron conocer que la edad del obrero no tiene relación significativa con la evaluación del desempeño que realizaron a los supervisores. Es decir que la evaluación que realizaron los obreros es la misma entre *buena* y *excelente*, sin importar la edad.

### **Conclusiones con base en las preguntas complementarias**

Los resultados demuestran que los supervisores de ICMOSA autoperciben su nivel de desempeño entre *bueno* y *excelente*.



De igual forma los obreros y colegas supervisores perciben el desempeño de los supervisores entre *bueno* y *excelente*.

La diferencia más significativa en esta investigación fue la percepción que tienen los jefes del desempeño de los supervisores ubicándolos entre *regular* y *bueno*.

### **Discusión**

Nieto et al. (2003) mencionan que evaluar el desempeño es verificar si el evaluado está cumpliendo con sus funciones y responsabilidades que tiene en un tiempo determinado, ver mediante los resultados si se está cumpliendo con los objetivos puestos por la organización, para poder mejorar su desempeño. Es por esto que la presente investigación se propuso conocer si existe diferencia en la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los supervisores de corte del área de producción y las evaluaciones percibidas por sus obreros, su jefe inmediato y su colega supervisor de la empresa ICMOSA.

El departamento de recursos humanos y la gerencia de la planta uno tenían gran interés por conocer el desempeño laboral de los supervisores por lo que fue autorizada realizar la evaluación utilizando el método de 360° el cual permitió que los supervisores se autoevaluaran y que sus obreros, jefe inmediato y colega supervisor también pudieran evaluar el desempeño laboral del supervisor. Esto es respaldado por la bibliografía de Alles (2008) que menciona que este tipo de evaluación da un marco más completo y relevante del desempeño de una persona, los empleados son más responsables en su comportamiento además de que se puede prever un incremento en la productividad. Además Robbins y Decenzo (2002)

puntualizan que es casi imposible que el supervisor conozca en todos los aspectos al trabajador, por lo que es necesaria la ayuda de diferentes personas que rodean al empleado para que este pueda ser evaluado integralmente.

Los resultados de esta investigación muestran que existe diferencia significativa en la autoevaluación del nivel del desempeño laboral y las demás evaluaciones hechas por los obreros, jefe inmediato y colega supervisor, haciendo una notoria diferencia de la media de las autoevaluaciones a comparación de los demás grupos evaluadores. Este resultado corrobora lo dicho por Lévy-Leboyer (2004) que menciona que se pueden notar las diferencias de las descripciones realizadas por los demás evaluadores y la propia evaluación. Además de lo mencionado por Salgado et al. (2002) quienes comentan que el método 360° ayuda a conocer si hay exageraciones de parte de subalternos o de superiores, observar si el evaluado se subestima o si se sobrestima. También Dessler y Varela (2000) comentan que en un estudio se descubrió que en la autoevaluación el 40 por ciento de los trabajadores se califican entre el 10% superior y todos los demás se situaban en el 50% más alto. Los individuos no necesariamente tienen siempre dichas ilusiones positivas acerca de su desempeño, sin embargo; al calificar el desempeño de sus grupos, los miembros de estos asignaban, en forma consistente, calificaciones irrealmente elevadas al grupo al que pertenecían.

Debido a los resultados encontrados en esta investigación se pudo puntualizar las actividades que mejor fueron calificadas y de forma contraria las que peor fueron evaluadas. Los aspectos mejor evaluados que más se repitieron en las diferentes evaluaciones: (a) “cumple con sus horarios de trabajo”, (b) “registra correctamente

las cantidades de producto que se elabora”, (c) “es puntual”, (d) “se dirige por nombre a sus trabajadores” y (e) “respeto el reglamento interno de su área de trabajo”. Y los aspectos peor evaluados por los grupos evaluadores fueron los siguientes: (a) “promueve las normas de seguridad”, (b) “motiva a sus obreros a cargo para que sean más productivos”, (c) “promueve la limpieza en los sitios de trabajo”, (d) “vigila que el trabajo se haga correctamente” y (e) “cuida que no haya desperdicios de materia prima”. Evaluar y categorizar estos puntos respaldan la bibliografía de Gonzáles Ariza (2006), que menciona que si en una organización existe una adecuada evaluación del desempeño es posible identificar: (a) puntos débiles y fuertes del personal, (b) calidad de los subordinados, (c) nivel de cumplimiento de las funciones administrativas y (d) eficacia y eficiencia en el cumplimiento de las funciones. Y por lo tanto se podrá establecer: (a) requisitos de un programa de selección, (b) definición adecuada de funciones y (c) base sólida para sustentar la recompensa del buen o mal desempeño.

Con estos resultados se puede notar claramente los puntos en que los supervisores necesitan de retroalimentación para desempeñar mejor su trabajo, el autor García Domínguez (2001) comenta que la evaluación del desempeño ayuda a verificar si el personal de una empresa está avanzando o si requiere de una retroalimentación para mejorar su desempeño; también puntualiza que los empleados entrarán a un clima de realización, haciendo su trabajo de la mejor manera.

La evaluación del personal de la empresa ICMOSA debe ser constantemente evaluados para incrementar la productividad. Con base en un informe de la

Fundación Nacional para la Ciencia, se descubrió que las empresas implementaron la evaluación a sus empleados e incluyeron retroalimentación del desempeño hubo un aumento de productividad del 43% (Mondy y Noe, 2005).

### **Recomendaciones**

Al llevar a cabo el estudio para conocer si existe diferencia en la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los supervisores de corte del área de producción y las evaluaciones percibidas por sus obreros, su jefe inmediato y su colega supervisor de la empresa ICMOSA y de igual manera basados en bibliografía especializada en estas áreas, es conveniente mencionar las siguientes recomendaciones:

A los directivos de ICMOSA

1. Establecer programas de capacitación y desarrollo a los supervisores para mejorar su desempeño en las diferentes actividades laborales. Se recomienda mayor capacitación en las siguientes actividades: (a) promoción de las normas de seguridad, (b) motivación a los obreros a cargo para que sean más productivos, (c) promover la limpieza en los sitios de trabajo, (d) vigilar que el trabajo se haga correctamente y (e) cuidar que no haya desperdicios de materia prima.

2. Se recomienda que después de haber realizado esta investigación se haga una retroalimentación del jefe al supervisor para tomar nota en qué aspectos se debe mejorar.

3. Concientizar a los supervisores para que se puedan evaluar lo más sincero posible para que los niveles de desempeño laboral puedan ser más reales.

4. Tener evaluaciones de 360° periódicamente en los diferentes niveles de la empresa.
5. Identificar a los supervisores mejor evaluados e incentivarlos o promoverlos.
6. Hacer evaluaciones al instrumento y adicionar las tareas que hayan quedado excluidas.

#### Para futuras investigaciones

A lo largo de esta investigación se ha visto bibliografía que habla de la importancia de la evaluación del desempeño laboral, además que es posible encontrar un amplio campo de estudio. Por esa razón se hacen las siguientes recomendaciones:

1. Realizar una evaluación de 360° a nivel administrativo.
2. Tener entrevistas directas con los jefes, colegas y supervisores para conocer al detalle lo que piensan sobre su desempeño laboral.
3. Hacer estudios experimentales con la variable evaluación del desempeño, para conocer cómo impacta ésta con otras variables.

## **APÉNDICE A**

### **CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

## Resultados de confiabilidad

### Prueba piloto

#### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Cases	Valid	27	90.0
	Excluded <sup>a</sup>	3	10.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Estadísticos de fiabilidad

Cronbach's Alpha	N of Items
.961	30

### Evaluación de obreros a supervisores

#### Prueba definitiva

#### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Estadísticos de fiabilidad

Cronbach's Alpha	N of Items
.928	29

## **APÉNDICE B**

### **INSTRUMENTOS**





**Industrias Citrícolas de Montemorelos, S.A. DE C.V.**

**Gerencia de Recursos Humanos**

## **EVALUACIÓN DE OBREROS A SUPERVISORES**

El presente cuestionario se integra por declaraciones que se relacionan con la vida laboral de tu **supervisor**. Pretende hacer una evaluación parcial de su desempeño en el trabajo. Agradecemos sean contestadas de manera honesta y sincera de acuerdo a lo que realmente piensas en cada declaración citada. La información obtenida será de gran ayuda para la elaboración de un plan de desarrollo de los supervisores del área de corte de la empresa.

Es totalmente necesario que respondas a todas las declaraciones contenidas en este cuestionario, ya que su aplicación forma parte del proceso de mejoramiento del recurso humano de esta empresa.

Nombre del obrero evaluador: \_\_\_\_\_  
Nombre(s)                      Apellido paterno                      Apellido materno

Nombre del supervisor evaluado: \_\_\_\_\_  
Nombre(s)                      Apellido paterno                      Apellido materno

Marca con una **"X"** los datos personales solicitados a continuación:

Mi género: Femenino  Masculino  Mi edad: \_\_\_\_\_ Años

Tiempo que tengo laborando en la empresa: \_\_\_\_\_ Años

Escolaridad máxima: Primaria  Secundaria  Preparatoria

Universidad  Sin estudios formales

***CONTINÚA A LA VUELTA...***

**Instrucciones:** En cada declaración tendrás la opción de cinco respuestas, marcarás con una “X” el número 1, 2, 3, 4 ó 5 de acuerdo a la escala que se presenta a continuación:

**1= Nunca 2= Casi nunca 3= Algunas veces 4= Casi siempre 5= Siempre**

<b>¿Con que frecuencia lo hace tu supervisor...?</b>	<b>Respuestas</b>				
Promueve las normas de seguridad	1	2	3	4	5
Fomenta las normas de conducta que exige la empresa	1	2	3	4	5
Vigila que el trabajo se haga correctamente	1	2	3	4	5
Cumple con las normas generales de calidad	1	2	3	4	5
Se asegura que se cumplan las normas de higiene personal	1	2	3	4	5
Cuida que no haya desperdicios de materia prima	1	2	3	4	5
Exige el uso de la vestimenta de trabajo adecuada	1	2	3	4	5
Promueve la limpieza en los sitios de trabajo	1	2	3	4	5
Verifica que el llenado del producto terminado sea el correcto	1	2	3	4	5
Cuida que la forma de corte de las frutas sea la adecuada	1	2	3	4	5
Registra correctamente las cantidades de producto que se elaboran	1	2	3	4	5
Asiste diariamente a su trabajo	1	2	3	4	5
Es puntual	1	2	3	4	5
Cumple con sus horarios de trabajo	1	2	3	4	5
Trabaja tiempo extra con el grupo cuando se requiere	1	2	3	4	5
Desempeña su trabajo con conocimiento de lo que hace	1	2	3	4	5
Motiva a sus obreros a cargo para que sean más productivos	1	2	3	4	5
Reporta a un trabajador que no cumple con los reglamentos de la empresa	1	2	3	4	5
Trata bien a sus empleados	1	2	3	4	5
Resuelve los problemas que se presentan en la línea de producción	1	2	3	4	5
Actúa correctamente en caso de algún accidente en el área de trabajo	1	2	3	4	5
Está al pendiente de las necesidades que tienen sus trabajadores al cumplir con sus tareas	1	2	3	4	5
Fomenta el orden entre sus trabajadores	1	2	3	4	5
Trata a todos sus trabajadores por igual	1	2	3	4	5
Se dirige por nombre a sus trabajadores	1	2	3	4	5
Supervisa todas las actividades que le corresponde	1	2	3	4	5
Aplica sus conocimientos para desempeñarse en su puesto	1	2	3	4	5
Responde a las dudas laborales que tienen sus trabajadores	1	2	3	4	5
Respeto el reglamento interno de su área de trabajo	1	2	3	4	5

**¡¡Muchas gracias!!**



**Industrias Citricolas de Montemorelos, S.A. DE C.V.**

**Gerencia de Recursos Humanos**

## **EVALUACIÓN DE COLEGA A SUPERVISOR**

El presente cuestionario se integra por declaraciones que se relacionan con la vida laboral de tu **colega supervisor**. Pretende hacer una evaluación parcial de su desempeño en el trabajo. Agradecemos sean contestadas de manera honesta y sincera de acuerdo a lo que realmente piensas en cada declaración citada. La información obtenida será de gran ayuda para la elaboración de un plan de desarrollo de los supervisores del área de corte de la empresa.

Es totalmente necesario que respondas a todas las declaraciones contenidas en este cuestionario, ya que su aplicación forma parte del proceso de mejoramiento del recurso humano de esta empresa.

Nombre del colega evaluador: \_\_\_\_\_  
Nombre(s)                      Apellido paterno                      Apellido materno

Nombre del supervisor evaluado: \_\_\_\_\_  
Nombre(s)                      Apellido paterno                      Apellido materno

Marca con una **"X"** los datos personales solicitados a continuación:

Mi género: Femenino  Masculino                       Mi edad: \_\_\_\_\_ Años

Tiempo que tengo laborando en la empresa: \_\_\_\_\_ Años

Escolaridad máxima: Primaria  Secundaria  Preparatoria

Universidad  Sin estudios formales

***CONTINÚA A LA VUELTA...***

**Instrucciones:** En cada declaración tendrás la opción de cinco respuestas, marcarás con una “X” el número 1, 2, 3, 4 ó 5 de acuerdo a la escala que se presenta a continuación:

**1= Nunca 2= Casi nunca 3= Algunas veces 4= Casi siempre 5= Siempre**

<b>¿Con que frecuencia lo hace tu colega supervisor...?</b>	<b>Respuestas</b>				
Promueve las normas de seguridad	1	2	3	4	5
Fomenta las normas de conducta que exige la empresa	1	2	3	4	5
Vigila que el trabajo se haga correctamente	1	2	3	4	5
Cumple con las normas generales de calidad	1	2	3	4	5
Se asegura que se cumplan las normas de higiene personal	1	2	3	4	5
Cuida que no haya desperdicios de materia prima	1	2	3	4	5
Exige el uso de la vestimenta de trabajo adecuada	1	2	3	4	5
Promueve la limpieza en los sitios de trabajo	1	2	3	4	5
Verifica que el llenado del producto terminado sea el correcto	1	2	3	4	5
Cuida que la forma de corte de las frutas sea la adecuada	1	2	3	4	5
Registra correctamente las cantidades de producto que se elaboran	1	2	3	4	5
Asiste diariamente a su trabajo	1	2	3	4	5
Es puntual	1	2	3	4	5
Cumple con sus horarios de trabajo	1	2	3	4	5
Trabaja tiempo extra con el grupo cuando se requiere	1	2	3	4	5
Desempeña su trabajo con conocimiento de lo que hace	1	2	3	4	5
Motiva a sus obreros a cargo para que sean más productivos	1	2	3	4	5
Reporta a un trabajador que no cumple con los reglamentos de la empresa	1	2	3	4	5
Trata bien a sus empleados	1	2	3	4	5
Resuelve los problemas que se presentan en la línea de producción	1	2	3	4	5
Actúa correctamente en caso de algún accidente en el área de trabajo	1	2	3	4	5
Está al pendiente de las necesidades que tienen sus trabajadores al cumplir con sus tareas	1	2	3	4	5
Fomenta el orden entre sus trabajadores	1	2	3	4	5
Trata a todos sus trabajadores por igual	1	2	3	4	5
Se dirige por nombre a sus trabajadores	1	2	3	4	5
Supervisa todas las actividades que le corresponde	1	2	3	4	5
Aplica sus conocimientos para desempeñarse en su puesto	1	2	3	4	5
Responde a las dudas laborales que tienen sus trabajadores	1	2	3	4	5
Respeto el reglamento interno de su área de trabajo	1	2	3	4	5

**¡¡Muchas gracias!!**



**Industrias Citricolas de Montemorelos, S.A. DE C.V.**

**Gerencia de Recursos Humanos**

## **EVALUACIÓN DE JEFE A SUPERVISOR**

El presente cuestionario se integra por declaraciones que se relacionan con la vida laboral del **supervisor**. Pretende hacer una evaluación parcial de su desempeño en el trabajo. Agradecemos sean contestadas de manera honesta y sincera de acuerdo a lo que realmente piensas en cada declaración citada. La información obtenida será de gran ayuda para la elaboración de un plan de desarrollo de los supervisores del área de corte de la empresa.

Es totalmente necesario que respondas a todas las declaraciones contenidas en este cuestionario, ya que su aplicación forma parte del proceso de mejoramiento del recurso humano de esta empresa.

Nombre del jefe evaluador: \_\_\_\_\_  
Nombre(s)                      Apellido paterno                      Apellido materno

Nombre del supervisor evaluado: \_\_\_\_\_  
Nombre(s)                      Apellido paterno                      Apellido materno

Marca con una **"X"** los datos personales solicitados a continuación:

Mi género: Femenino  Masculino  Mi edad: \_\_\_\_\_ Años

Tiempo que tengo laborando en la empresa: \_\_\_\_\_ Años

Escolaridad máxima: Primaria  Secundaria  Preparatoria

Universidad  Sin estudios formales

***CONTINÚA A LA VUELTA...***

**Instrucciones:** En cada declaración tendrás la opción de cinco respuestas, marcarás con una “X” el número 1, 2, 3, 4 ó 5 de acuerdo a la escala que se presenta a continuación:

**1= Nunca 2= Casi nunca 3= Algunas veces 4= Casi siempre 5= Siempre**

<b>¿Con que frecuencia lo hace el supervisor...?</b>	<b>Respuestas</b>				
Promueve las normas de seguridad	1	2	3	4	5
Fomenta las normas de conducta que exige la empresa	1	2	3	4	5
Vigila que el trabajo se haga correctamente	1	2	3	4	5
Cumple con las normas generales de calidad	1	2	3	4	5
Se asegura que se cumplan las normas de higiene personal	1	2	3	4	5
Cuida que no haya desperdicios de materia prima	1	2	3	4	5
Exige el uso de la vestimenta de trabajo adecuada	1	2	3	4	5
Promueve la limpieza en los sitios de trabajo	1	2	3	4	5
Verifica que el llenado del producto terminado sea el correcto	1	2	3	4	5
Cuida que la forma de corte de las frutas sea la adecuada	1	2	3	4	5
Registra correctamente las cantidades de producto que se elaboran	1	2	3	4	5
Asiste diariamente a su trabajo	1	2	3	4	5
Es puntual	1	2	3	4	5
Cumple con sus horarios de trabajo	1	2	3	4	5
Trabaja tiempo extra con el grupo cuando se requiere	1	2	3	4	5
Desempeña su trabajo con conocimiento de lo que hace	1	2	3	4	5
Motiva a sus obreros a cargo para que sean más productivos	1	2	3	4	5
Reporta a un trabajador que no cumple con los reglamentos de la empresa	1	2	3	4	5
Trata bien a sus empleados	1	2	3	4	5
Resuelve los problemas que se presentan en la línea de producción	1	2	3	4	5
Actúa correctamente en caso de algún accidente en el área de trabajo	1	2	3	4	5
Está al pendiente de las necesidades que tienen sus trabajadores al cumplir con sus tareas	1	2	3	4	5
Fomenta el orden entre sus trabajadores	1	2	3	4	5
Trata a todos sus trabajadores por igual	1	2	3	4	5
Se dirige por nombre a sus trabajadores	1	2	3	4	5
Supervisa todas las actividades que le corresponde	1	2	3	4	5
Aplica sus conocimientos para desempeñarse en su puesto	1	2	3	4	5
Responde a las dudas laborales que tienen sus trabajadores	1	2	3	4	5
Respeto el reglamento interno de su área de trabajo	1	2	3	4	5

**¡¡Muchas gracias!!**



**Industrias Citricolas de Montemorelos, S.A. DE C.V.**

**Gerencia de Recursos Humanos**

## **AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

El presente cuestionario se integra por declaraciones que se relacionan con tu vida laboral. Pretende hacer una evaluación parcial de **tu desempeño laboral**. Agradecemos sean contestadas de manera honesta y sincera de acuerdo a lo que realmente piensas en cada declaración citada. La información obtenida será de gran ayuda para la elaboración de un plan de desarrollo de los supervisores del área de corte de la empresa.

Es totalmente necesario que respondas a todas las declaraciones contenidas en este cuestionario, ya que su aplicación forma parte del proceso de mejoramiento del recurso humano de esta empresa.

Nombre completo: \_\_\_\_\_  
Nombre(s)                      Apellido paterno                      Apellido materno

Marca con una **"X"** los datos personales solicitados a continuación:

Mi género: Femenino  Masculino  Mi edad: \_\_\_\_\_ Años

Tiempo que tengo laborando en la empresa: \_\_\_\_\_ Años

Escolaridad máxima: Primaria  Secundaria  Preparatoria

Universidad  Sin estudios formales

***CONTINÚA A LA VUELTA...***

**Instrucciones:** En cada declaración tendrás la opción de cinco respuestas, marcarás con una **"X"** el número 1, 2, 3, 4 ó 5 de acuerdo a la escala que se presenta a continuación:

1= Nunca 2= Casi nunca 3= Algunas veces 4= Casi siempre 5= Siempre

¿Con que frecuencia lo haces...?	Respuestas				
Promuevo las normas de seguridad	1	2	3	4	5
Fomento las normas de conducta que exige la empresa	1	2	3	4	5
Vigilo que el trabajo se haga correctamente	1	2	3	4	5
Cumplo con las normas generales de calidad	1	2	3	4	5
Me aseguro que se cumplan las normas de higiene personal	1	2	3	4	5
Cuido que no haya desperdicios de materia prima	1	2	3	4	5
Exijo el uso de la vestimenta de trabajo adecuada	1	2	3	4	5
Promuevo la limpieza en los sitios de trabajo	1	2	3	4	5
Verifico que el llenado del producto terminado sea el correcto	1	2	3	4	5
Cuido que la forma de corte de las frutas sea la adecuada	1	2	3	4	5
Registro correctamente las cantidades de producto que se elaboran	1	2	3	4	5
Asisto diariamente a mi trabajo	1	2	3	4	5
Soy puntual	1	2	3	4	5
Cumplo con los horarios de trabajo	1	2	3	4	5
Trabajo tiempo extra con el grupo cuando se requiere	1	2	3	4	5
Desempeño mi trabajo con conocimiento de lo que hago	1	2	3	4	5
Motivo a mis obreros a cargo para que sean más productivos	1	2	3	4	5
Reporto a un trabajador que no cumple con los reglamentos de la empresa	1	2	3	4	5
Trato bien a mis trabajadores	1	2	3	4	5
Resuelvo los problemas que se presentan en la línea de producción	1	2	3	4	5
Actúo correctamente en caso de algún accidente en el área de trabajo	1	2	3	4	5
Estoy al pendiente de las necesidades que tienen mis trabajadores al cumplir con sus tareas	1	2	3	4	5
Fomento el orden entre mis trabajadores	1	2	3	4	5
Trato a todos mis trabajadores por igual	1	2	3	4	5
Me dirijo por nombre a mis trabajadores	1	2	3	4	5
Superviso todas las actividades que me corresponden	1	2	3	4	5
Aplico mis conocimientos para desempeñarme en mi puesto	1	2	3	4	5
Respondo a las dudas laborales de mis trabajadores	1	2	3	4	5
Respeto el reglamento interno de mi área de trabajo	1	2	3	4	5

**¡¡Muchas gracias!!**



## **APÉNDICE C**

### **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

## Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Tiempo de conocer al supervisor	Medida en el tiempo en el que el obrero, jefe o colega supervisor conoce laboralmente al supervisor.	Se midió de la siguiente forma:  Tiempo de conocer al supervisor: ____ Años	Esta variable se midió en número entero de años.
Tiempo de laborar en la empresa	Medida en el tiempo en el que el obrero, jefe o colega supervisor trabaja en la empresa.	Tiempo de laborar en la empresa:  ____ Años	El tiempo de laborar en la empresa estuvo definida por un valor numérico entero para los años.
Género	Género de los sustantivos de persona que pueden llevar artículo masculino o femenino según se refieran a hombres o a mujeres.	Esta variable se midió de la siguiente forma:  ____ Femenino ____ Masculino	Se categorizó de la siguiente forma:  1 = Femenino 2 = Masculino
Edad	Cantidad de años que un ser ha vivido desde su nacimiento	En el instrumento ha sido representado así:  Mi edad: _____ Años	Numero entero de años que representa la edad del evaluador.
Escolaridad máxima	Periodo de tiempo que dura la estancia de una persona en una escuela para estudiar y recibir la enseñanza adecuada.	Escolaridad:  ____ Primaria ____ Secundaria ____ Preparatoria ____ Licenciatura ____ Sin estudios formales	La variable fue clasificada bajo los siguientes términos:  1 = Primaria 2 = Secundaria 3 = Preparatoria 4 = Licenciatura 5 = Sin estudios formales

## Operacionalización de las variables (continuación)

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Autoevaluación del nivel de desempeño	Es la forma como el trabajador se evalúa a sí mismo en relación a las actividades que realiza en su trabajo.	Para autoevaluarse los supervisores contestaron a 29 preguntas, utilizando la siguiente escala de Likert:  1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = Algunas veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre	Para conocer el nivel del desempeño laboral de los supervisores de ICMOSA, se determinó por la sumatoria de los puntos acumulados en las respuestas de los veintinueve ítems de la autoevaluación, de la cual se obtuvo la media aritmética. La media aritmética de la escala instrumental se convirtió a la siguiente escala, para poder hacer las conclusiones:  Nunca = 1 = Pésimo Casi nunca = 2 = Malo Algunas veces = 3 = Regular Casi siempre = 4 = Bueno Siempre = 5 = Excelente

Debido al espacio se decidió colocar de esta forma la continuación de la definición operacional. Se respondieron las siguientes declaraciones:

1. Promuevo las normas de seguridad
2. Fomento las normas de conducta que exige la empresa
3. Vigilo que el trabajo se haga correctamente
4. Cumpro con las normas generales de calidad
5. Me aseguro que se cumplan las normas de higiene personal
6. Cuido que no haya desperdicios de materia prima
7. Exijo el uso de la vestimenta de trabajo adecuada
8. Promuevo la limpieza en los sitios de trabajo
9. Verifico que el llenado del producto terminado sea el correcto
10. Cuido que la forma de corte de las frutas sea la adecuada
11. Registro correctamente las cantidades de producto que se elaboran
12. Asisto diariamente a mi trabajo
13. Soy puntual
14. Cumpro con los horarios de trabajo
15. Trabajo tiempo extra con el grupo cuando se requiere
16. Desempeño mi trabajo con conocimiento de lo que hago
17. Motivo a mis obreros a cargo para que sean más productivos
18. Reporto a un trabajador que no cumple con los reglamentos de la empresa
19. Trato bien a mis trabajadores
20. Resuelvo los problemas que se presentan en la línea de producción
21. Actúo correctamente en caso de algún accidente en el área de trabajo
22. Estoy pendiente de las necesidades que tienen mis trabajadores al cumplir con sus tareas
23. Fomento el orden entre mis trabajadores
24. Trato a todos mis trabajadores por igual
25. Me dirijo por nombre a mis trabajadores
26. Superviso todas las actividades que me corresponden
27. Aplico mis conocimientos para desempeñarme en mi puesto
28. Respondo a las dudas laborales de mis trabajadores
29. Respeto el reglamento interno de mi área de trabajo

## Operacionalización de las variables (continuación)

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Evaluación del nivel de desempeño	Escala valorativa en donde se ubica integralmente a un empleado, se obtiene mediante un proceso sistematizado, técnico, formal o informal; en el que se valoran integralmente las funciones del empleado en su área de trabajo.	<p>Escala de medición de la variable fue:</p> <p>1 = Nunca            2 = Casi nunca            3 = Algunas veces            4 = Casi siempre            5 = Siempre</p>	<p>Para conocer el nivel del desempeño laboral de los supervisores de ICMOSA, se determinó por la sumatoria de los puntos acumulados en las respuestas de los veintinueve ítems, de las tres evaluaciones diferentes (obrero, jefe y colega supervisor).</p> <p>La media aritmética de la escala instrumental se convirtió a la siguiente escala, para poder hacer las conclusiones:</p> <p>Nunca = 1 = Pésimo            Algunas veces = 3 = Regular            Casi nunca = 2 = Malo    Casi siempre = 4 = Bueno            Siempre = 5 = Excelente</p>

Debido al espacio se decidió colocar de esta firma la continuación de la definición operacional. Contestando las siguientes declaraciones:

1. Promueve las normas de seguridad
2. Fomenta las normas de conducta que exige la empresa
3. Vigila que el trabajo se haga correctamente
4. Cumple con las normas generales de calidad
5. Se asegura que se cumplan las normas de higiene personal
6. Cuida que no haya desperdicios de materia prima
7. Exige el uso de la vestimenta de trabajo adecuada
8. Promueve la limpieza en los sitios de trabajo
9. Verifica que el llenado del producto terminado sea el correcto
10. Cuida que la forma de corte de las frutas sea la adecuada
11. Registra correctamente las cantidades de producto que se elaboran
12. Asiste diariamente a su trabajo
13. Es puntual
14. Cumple con sus horarios de trabajo
15. Trabaja tiempo extra con el grupo cuando se requiere
16. Desempeña su trabajo con conocimiento de lo que hace
17. Motiva a sus obreros a cargo para que sean más productivos
18. Reporta a un trabajador que no cumple con los reglamentos de la empresa
19. Trata bien a sus empleados
20. Resuelve los problemas que se presentan en la línea de producción
21. Actúa correctamente en caso de algún accidente en el área de trabajo
22. Está al pendiente de las necesidades que tienen sus trabajadores al cumplir con sus tareas
23. Fomenta el orden entre sus trabajadores
24. Trata a todos sus trabajadores por igual
25. Se dirige por nombre a sus trabajadores
26. Supervisa todas las actividades que le corresponde
27. Aplica sus conocimientos para desempeñarse en su puesto
28. Responde a las dudas laborales que tienen sus trabajadores
29. Respeta el reglamento interno de su área de trabajo

## **APÉNDICE D**

### **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS NULAS**

## Operacionalización de las hipótesis nulas

Hipótesis	Variables	Nivel de medición	Prueba estadística
<i>Hipótesis nula 1:</i> No existe una diferencia significativa entre la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los supervisores y la evaluación percibida por sus obreros, su jefe inmediato y su colega supervisor de la empresa ICMOSA.	A. Autoevaluación del nivel de desempeño laboral	A. Escala	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba T para muestras relacionadas. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$ .
	B. Evaluación percibida por sus obreros, jefe inmediato y colega supervisor.	B. Escala	
<i>Hipótesis nula 2:</i> No existe una diferencia significativa en el nivel de desempeño laboral de los supervisores de la empresa ICMOSA según el grupo evaluador.	<i>Dependiente</i> C. Nivel de desempeño de los supervisores	C. Escala	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba Análisis de varianza Factorial. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$ .
	<i>Independiente</i> D. Grupo evaluador (obreros, jefes y colegas)	D. Nominal	
<i>Hipótesis nula 3:</i> No existe una diferencia significativa en la evaluación del nivel de desempeño laboral del supervisor según el género del obrero.	<i>Dependiente</i> F. Nivel del desempeño laboral del supervisor percibido por el obrero	E. Escala	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba <i>t</i> para muestras independientes. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$ .
	<i>Independiente</i> E. Género	F. Nominal	
<i>Hipótesis nula 4:</i> No existe relación significativa entre el nivel de desempeño laboral del supervisor percibido por el obrero y el tiempo de trabajar en la empresa.	E. Nivel de desempeño laboral del supervisor percibido por el obrero.	E. Escala	Para la prueba de la hipótesis se usó la <i>r</i> de Pearson. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$ .
	G. Tiempo de trabajar en la empresa	G. Escala	
<i>Hipótesis nula 5:</i> No existe relación significativa entre el nivel de desempeño laboral del supervisor percibido por el obrero y la edad.	E. Nivel de desempeño laboral del supervisor percibido por el obrero	E. Escala	Para la prueba de la hipótesis se usó la <i>r</i> de Pearson. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$ .
	H. Edad	H. Escala	

## **APÉNDICE E**

### **RESULTADOS DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS**

## Obreros

### Género

#### Estadísticos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Femenino	52	52.0	52.0	52.0
	Masculino	48	48.0	48.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

### Edad

#### Estadísticos

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Edad	100	18.00	58.00	34.8200	9.51594
Valid N (listwise)	100				

### Tiempo laborando en la empresa

#### Estadísticos

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Antigüedad	100	1.00	31.00	6.9800	6.47135
Valid N (listwise)	100				

### Escolaridad máxima

#### Estadísticos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Primaria	26	26.0	26.0	26.0
	Secundaria	66	66.0	66.0	92.0
	Preparatoria	7	7.0	7.0	99.0
	Sin estudios formales	1	1.0	1.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	



## Colegas supervisores

### Género

#### Estadísticos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Femenino	8	40.0	40.0	40.0
	Masculino	12	60.0	60.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

### Edad

#### Estadísticos

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Edad	20	21.00	56.00	38.1000	9.21612
Valid N (listwise)	20				

### Tiempo laborando en la empresa

#### Estadísticos

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Antigüedad	20	1.00	30.00	6.6000	8.17828
Valid N (listwise)	20				

### Escolaridad máxima

#### Estadísticos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Primaria	4	20.0	20.0	20.0
	Secundaria	12	60.0	60.0	80.0
	Preparatoria	4	20.0	20.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

## Supervisores

### Género

#### Estadísticos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Femenino	6	30.0	30.0	30.0
	Masculino	14	70.0	70.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

### Edad

#### Estadísticos

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Edad	20	21.00	56.00	37.8000	9.18580
Valid N (listwise)	20				

### Tiempo laborando en la empresa

#### Estadísticos

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Antigüedad	20	1.00	30.00	7.2000	8.26279
Valid N (listwise)	20				

### Escolaridad máxima

#### Estadísticos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Primaria	4	20.0	20.0	20.0
	Secundaria	13	65.0	65.0	85.0
	Preparatoria	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

## **APÉNDICE F**

### **PRUEBAS DE HIPÓTESIS NULAS**

### Hipótesis nula 1

Autoevaluación del desempeño y la evaluación percibida por sus obreros, su jefe inmediato y su colega supervisor

*Prueba t para muestras relacionadas*

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Autoevaluaciones de los supervisores - Promedio de las evaluaciones	.48379	.24517	.05482	.36905	.59853	8.825	19	.000

*Prueba t para muestras relacionadas*

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 Autoevaluaciones de los supervisores	4.7138	20	.18757	.04194
Promedio de las evaluaciones	4.2300	20	.15551	.03477

## Hipótesis nula 2

Desempeño de los supervisores y grupo evaluador (obreros, jefe y colega)

### Descriptivos

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Obreros	100	4.4797	.28663	.06409	4.3455	4.6138	3.88	4.83
Jefe	20	3.8138	.23075	.05160	3.7058	3.9218	3.52	4.59
Colega	20	4.3966	.44081	.09857	4.1902	4.6029	3.28	4.93
Autoevaluación	20	4.7138	.18757	.04194	4.6260	4.8016	4.38	5.00
Total	160	4.3509	.44594	.04986	4.2517	4.4502	3.28	5.00

### Prueba de homogeneidad de las varianzas

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3.799	3	76	.014

### ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8.777	3	2.926	32.070	.000
Within Groups	6.933	76	.091		
Total	15.710	79			

### Games-Howell

(I) Evaluadores del desempeño	(J) Evaluadores del desempeño	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Obreros	Jefe	.66586*	.08228	.000	.4444	.8874
	Colega	.08310	.11757	.894	-.2351	.4013
	Autoevaluación	-.23414*	.07660	.022	-.4414	-.0269
Jefe	Obreros	-.66586*	.08228	.000	-.8874	-.4444
	Colega	-.58276*	.11126	.000	-.8861	-.2794
	Autoevaluación	-.90000*	.06649	.000	-1.0790	-.7210
Colega	Obreros	-.08310	.11757	.894	-.4013	.2351
	Jefe	.58276*	.11126	.000	.2794	.8861
	Autoevaluación	-.31724*	.10712	.031	-.6114	-.0231
Autoevaluación	Obreros	.23414*	.07660	.022	.0269	.4414
	Jefe	.90000*	.06649	.000	.7210	1.0790
	Colega	.31724*	.10712	.031	.0231	.6114

### Hipótesis nula 3

#### Desempeño laboral del supervisor y género del obrero

##### *Muestras de prueba independiente*

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Evaluación de todos los obreros	Equal variances assumed	6.580	.012	1.838	98	.069	.17501	.09524	-.01400	.36402
	Equal variances not assumed			1.816	86.565	.073	.17501	.09635	-.01651	.36653

##### *Grupo de estadísticas*

	Género	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Evaluación de todos los obreros	Femenino	52	4.5637	.40444	.05609
	Masculino	48	4.3886	.54279	.07834

### Hipótesis nula 4

Desempeño laboral del supervisor percibido por el obrero y el tiempo de trabajar en la empresa

#### Correlaciones

		Antigüedad	Evaluación de todos los obreros
Antigüedad	Pearson Correlation	1	.189
	Sig. (2-tailed)		.059
	N	100	100
Evaluación de todos los obreros	Pearson Correlation	.189	1
	Sig. (2-tailed)	.059	
	N	100	100

### Hipótesis nula 5

Desempeño laboral del supervisor percibido por el obrero y la edad

#### Correlaciones

		Edad	Evaluación de todos los obreros
Edad	Pearson Correlation	1	.157
	Sig. (2-tailed)		.119
	N	100	100
Evaluación de todos los obreros	Pearson Correlation	.157	1
	Sig. (2-tailed)	.119	
	N	100	100

## **APÉNDICE G**

### **RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS**



**Pregunta 1**  
**Nivel de desempeño autopercebido por los supervisores**

*Descripción estadística*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
autoevaluación	20	4.38	5.00	4.7138	.18757
Valid N (listwise)	20				

	N	Mean	Std. Deviation
Respeto el reglamento interno de mi área de trabajo	20	4.9500	.22361
Trato a todos mis trabajadores por igual	20	4.9500	.22361
Cumplo con los horarios de trabajo	20	4.9500	.22361
Registro correctamente las cantidades de producto que se elaboran	20	4.9500	.22361
Promuevo la limpieza en los sitios de trabajo	20	4.9500	.22361
Superviso todas las actividades que me corresponden	20	4.9000	.30779
Trato bien a mis trabajadores	20	4.9000	.30779
Desempeño mi trabajo con conocimiento de lo que hago	20	4.9000	.30779
Me dirijo por nombre a mis trabajadores	20	4.8500	.36635
Verifico que el llenado del producto terminado sea el correcto	20	4.8500	.36635
Soy puntual	20	4.7500	.55012
Cumplo con las normas generales de calidad	20	4.7500	.44426
Fomento las normas de conducta que exige la empresa	20	4.7500	.44426
Estoy al pendiente de las necesidades que tienen mis trabajadores al cumplir con sus tareas	20	4.7500	.44426
Aplico mis conocimientos para desempeñarme en mi puesto	20	4.7500	.44426
Vigilo que el trabajo se haga correctamente	20	4.7500	.44426
Trabajo tiempo extra con el grupo cuando se requiere	20	4.7000	.57124
Asisto diariamente a mi trabajo	20	4.7000	.57124
Actúo correctamente en caso de algún accidente en el área de trabajo	20	4.7000	.47016
Exijo el uso de la vestimenta de trabajo adecuada	20	4.7000	.47016
Fomento el orden entre mis trabajadores	20	4.6500	.48936
Cuido que no haya desperdicios de materia prima	20	4.6000	.50262
Cuido que la forma de corte de las frutas sea la adecuada	20	4.5500	.51042
Me aseguro que se cumplan las normas de higiene personal	20	4.5500	.51042
Reporto a un trabajador que no cumple con los reglamentos de la empresa	20	4.5500	.68633
Respondo a las dudas laborales de mis trabajadores	20	4.5000	.60698
Promuevo las normas de seguridad	20	4.3000	.80131
Resuelvo los problemas que se presentan en la línea de producción	20	4.3000	.65695
Motivo a mis obreros a cargo para que sean más productivos	20	4.2500	.63867
Valid N (listwise)	20		

## Pregunta 2

### Nivel de desempeño de los supervisores percibido por sus obreros

#### *Descripción estadística*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Evaluación de obreros a supervisores	100	3.88	4.83	4.4797	.28663
Valid N (listwise)	100				

	N	Mean	Std. Deviation
Se dirige por nombre a sus trabajadores	100	4.8000	.25131
Es puntual	100	4.7800	.20417
Supervisa todas las actividades que le corresponde	100	4.7200	.31389
Respeto el reglamento interno de su área de trabajo	100	4.6800	.31389
Cumple con las normas generales de calidad	100	4.6500	.33007
Cumple con sus horarios de trabajo	100	4.6300	.32622
Verifica que el llenado del producto terminado sea el correcto	100	4.6100	.39723
Actúa correctamente en caso de algún accidente en el área de trabajo	100	4.5800	.40988
Promueve la limpieza en los sitios de trabajo	100	4.5800	.43480
Fomenta el orden entre sus trabajadores	100	4.5500	.30349
Vigila que el trabajo se haga correctamente	100	4.5400	.55098
Está al pendiente de las necesidades que tienen sus trabajadores al cumplir con sus tareas	100	4.5400	.45468
Registra correctamente las cantidades de producto que se elaboran	100	4.5000	.32118
Aplica sus conocimientos para desempeñarse en su puesto	100	4.4800	.40730
Trata bien a sus empleados	100	4.4800	.46521
Responde a las dudas laborales que tienen sus trabajadores	100	4.4800	.38058
Fomenta las normas de conducta que exige la empresa	100	4.4700	.36288
Reporta a un trabajador que no cumple con los reglamentos de la empresa	100	4.4600	.34397
Se asegura que se cumplan las normas de higiene personal	100	4.4300	.49958
Desempeña su trabajo con conocimiento de lo que hace	100	4.4300	.43661
Asiste diariamente a su trabajo	100	4.4000	.40523
Cuida que no haya desperdicios de materia prima	100	4.3700	.37989
Resuelve los problemas que se presentan en la línea de producción	100	4.3700	.43177
Promueve las normas de seguridad	100	4.3700	.50794
Exige el uso de la vestimenta de trabajo adecuada	100	4.3300	.46915
Trabaja tiempo extra con el grupo cuando se requiere	100	4.2000	.60871
Trata a todos sus trabajadores por igual	100	4.2000	.63578
Motiva a sus obreros a cargo para que sean más productivos	100	4.1500	.55772
Cuida que la forma de corte de las frutas sea la adecuada	100	4.1300	.52022
Valid N (listwise)	100		

### Pregunta 3

Nivel de desempeño de los supervisores percibido por el jefe inmediato

#### Descripción estadística

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
E_JEFES	20	3.52	4.59	3.8138	.23075
Valid N (listwise)	20				

	N	Mean	Std. Deviation
Es puntual	20	4.2000	.69585
Trabaja tiempo extra con el grupo cuando se requiere	20	4.1500	.58714
Registra correctamente las cantidades de producto que se elaboran	20	4.1500	.36635
Cumple con sus horarios de trabajo	20	4.1000	.64072
Se dirige por nombre a sus trabajadores	20	4.1000	.30779
Asiste diariamente a su trabajo	20	4.1000	.64072
Actúa correctamente en caso de algún accidente en el área de trabajo	20	4.0000	.45883
Trata bien a sus empleados	20	4.0000	.32444
Trata a todos sus trabajadores por igual	20	3.9500	.39403
Cumple con las normas generales de calidad	20	3.9500	.39403
Aplica sus conocimientos para desempeñarse en su puesto	20	3.9500	.51042
Exige el uso de la vestimenta de trabajo adecuada	20	3.9500	.39403
Fomenta las normas de conducta que exige la empresa	20	3.8000	.41039
Supervisa todas las actividades que le corresponde	20	3.8000	.41039
Fomenta el orden entre sus trabajadores	20	3.8000	.52315
Reporta a un trabajador que no cumple con los reglamentos de la empresa	20	3.8000	.52315
Resuelve los problemas que se presentan en la línea de producción	20	3.8000	.41039
Cuida que la forma de corte de las frutas sea la adecuada	20	3.7500	.63867
Se asegura que se cumplan las normas de higiene personal	20	3.7500	.44426
Promueve las normas de seguridad	20	3.7500	.55012
Motiva a sus obreros a cargo para que sean más productivos	20	3.7500	.44426
Responde a las dudas laborales que tienen sus trabajadores	20	3.7000	.47016
Desempeña su trabajo con conocimiento de lo que hace	20	3.6500	.48936
Verifica que el llenado del producto terminado sea el correcto	20	3.6000	.50262
Respeto el reglamento interno de su área de trabajo	20	3.5000	.60698
Está al pendiente de las necesidades que tienen sus trabajadores al cumplir con sus tareas	20	3.5000	.51299
Vigila que el trabajo se haga correctamente	20	3.5000	.60698
Promueve la limpieza en los sitios de trabajo	20	3.3500	.48936
Cuida que no haya desperdicios de materia prima	20	3.2000	.41039
Valid N (listwise)	20		

### Pregunta 4

Nivel de desempeño de los supervisores percibido por su colega supervisor

#### Descripción estadística

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Evaluacion de colegas a supervisor	20	3.28	4.93	4.3966	.44081
Valid N (listwise)	20				

	N	Mean	Std. Deviation
Cumple con sus horarios de trabajo	20	4.8500	.36635
Registra correctamente las cantidades de producto que se elaboran	20	4.7500	.44426
Se dirige por nombre a sus trabajadores	20	4.7000	.57124
Es puntual	20	4.6500	.58714
Actúa correctamente en caso de algún accidente en el área de trabajo	20	4.6500	.58714
Asiste diariamente a su trabajo	20	4.6500	.48936
Trabaja tiempo extra con el grupo cuando se requiere	20	4.6500	.58714
Respeto el reglamento interno de su área de trabajo	20	4.6000	.82078
Trata bien a sus empleados	20	4.6000	.68056
Trata a todos sus trabajadores por igual	20	4.5500	.68633
Desempeña su trabajo con conocimiento de lo que hace	20	4.5000	.60698
Fomenta el orden entre sus trabajadores	20	4.4500	.82558
Está al pendiente de las necesidades que tienen sus trabajadores al cumplir con sus tareas	20	4.4000	.68056
Responde a las dudas laborales que tienen sus trabajadores	20	4.3500	.58714
Aplica sus conocimientos para desempeñarse en su puesto	20	4.3500	.87509
Resuelve los problemas que se presentan en la línea de producción	20	4.3500	.58714
Supervisa todas las actividades que le corresponde	20	4.3000	.92338
Reporta a un trabajador que no cumple con los reglamentos de la empresa	20	4.3000	.92338
Exige el uso de la vestimenta de trabajo adecuada	20	4.3000	.73270
Cumple con las normas generales de calidad	20	4.2500	.85070
Motiva a sus obreros a cargo para que sean más productivos	20	4.2000	.89443
Fomenta las normas de conducta que exige la empresa	20	4.2000	.83351
Cuida que la forma de corte de las frutas sea la adecuada	20	4.2000	.89443
Se asegura que se cumplan las normas de higiene personal	20	4.2000	.69585
Verifica que el llenado del producto terminado sea el correcto	20	4.1500	1.03999
Cuida que no haya desperdicios de materia prima	20	4.1500	.81273
Vigila que el trabajo se haga correctamente	20	4.1000	.91191
Promueve la limpieza en los sitios de trabajo	20	4.0500	.99868
Promueve las normas de seguridad	20	4.0500	.82558
Valid N (listwise)	20		

## LISTA DE REFERENCIAS

- Aamodt, M. G., Martínez Sosa, P., Reyes Ponce, L. y Catillo Contreras, R. (2010). *Psicología industrial/organizacional* (6ª ed.). México: Cengage Learning.
- Alles, M. A. (2002). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°* (2ª ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2006). *Diccionario de preguntas: Gestión por competencias: Cómo planificar la entrevista por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias* (2ª ed.). Buenos Aires: Granica.
- Andrade P., B. C. (2007). Evaluación del desempeño laboral de los licenciados egresados del programa de enfermería de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" en opinión de los supervisores de los hospitales tipo IV Barquisimeto. Estado Lara. Lapso 2004-2005. Recuperado de [http://bibmed.ucla.edu.ve/cgiwin/be\\_alex.exe?Acceso=T070000065665/0&Nombrebd=bmucla](http://bibmed.ucla.edu.ve/cgiwin/be_alex.exe?Acceso=T070000065665/0&Nombrebd=bmucla)
- Arias Galicia, F. L. y Heredia Espinosa, V. (2006). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño* (6ª ed.). México: Trillas.
- Armstrong, M. y Baron, A. (1998). *Performance management: The new realities*. London: Institute of personnel development.
- Arrigada, R. (2002). *Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica*. Recuperado de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/10883/manual20.pdf>
- Ayala Villegas, S. (2004). *Proceso de evaluación del recurso humano*. Recuperado de [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/)
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson Educación.

- Bernal Garay, R. (2004). *Instructivo para la calificación de servicios*. Recuperado de [www.procuraduria.gov.co/descargas/formevaluacion\\_guia.doc](http://www.procuraduria.gov.co/descargas/formevaluacion_guia.doc)
- Billikopf Encina, G. (2003). *Evaluación del desempeño*. Recuperado de <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/06s.pdf>
- Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2001). *Administración de recursos humanos* (12ª ed.). México: International Thomson.
- Brett, J. y Atwater, L. (2001). 360 degree feedback: Accuracy, reactions and perceptions of usefulness. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 930-942.
- Brutus, S. y Derayeh, M. (2002). Multisource assessment programs in organizations: An insider's perspective. *Human Resource Development Quarterly*, 13(2), 187-202.
- Brutus, S. y Gorriti, M. (2005). La evaluación multifuente Feedback 360°. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21(3), 235-252.
- Candelero Prati, J. y Rincón Murillo, F. (2004). *Planeación estratégica de los recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Castañeda Jiménez, J., De la Torre Lozano, M. O., Moran Rodríguez, J. M. y Lara Ramírez, L. P. (2002). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Cegarra Sánchez, J. (2004). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Madrid: Díaz de Santos.
- Chávez Ruiz, L. M. (2007). *Evaluación de desempeño en base a 360° para el área comercial en granja avícola El Trébol*. Tesis de maestría, Universidad Autónoma Gabriel René Moreno. San Martín, Bolivia.
- Chiavenato, I. (1988). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5ª ed.). Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Conway, J. M., Lombardo, K. y Sanders, K. C. (2001). A meta-analysis of incremental validity and nomological networks for subordinate and peer ratings. *Human Performance*, 14(1), 267-303.

- Corona Martínez, E. (2010). *Modelo de gestión por competencias orientado a resultados para los responsables de promover la mejora de la gestión en las organizaciones públicas*. Tesis de maestría, Universidad Iberoamericana, México D.F.
- Cruz Castillo, D. (2008). *Autopercepción de la capacitación y del desempeño laboral de los empleados del Hospital La Carlota en Montemorelos, Nuevo León*. Tesis de maestría, Universidad de Montemorelos, Nuevo León, México.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Prentice Hall.
- Dessler, G. y Varela, R. (2000). *Administración de Recursos Humanos. Un enfoque Latinoamericano* (2ª ed.). México: Prentice Hall.
- Fernández Caveda, A. (2007). *Consultor para la dirección de recursos humanos*. Madrid: Ciss.
- Fernandez de Tejada Muñoz, V. (2010). *Dirección de recursos humanos*. Madrid: Prentice-Hall.
- Fernández Palma, M. C. (2009). La evaluación del desempeño, la percepción de justicia y las reacciones de los empleados. *Contabilidad y Negocios*, 8(4), 42-48.
- Fleitman, J. (2007). *Evaluación integral para implementar modelos de calidad*. México: Pax.
- García Domínguez, M. del C. (2001). *La importancia de la evaluación de desempeño*. Recuperado de <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n9/exaula/mgarcia.html>
- Glueck, W. F. (1982). *Personnel: A diagnostic approach* (3ª ed.). Dallas, TX: Business Publications.
- Gómez Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice-Hall.
- González Ariza, A. L. (2006). *Métodos de compensaciones basados en competencias*. Barranquilla: Uninorte.
- González, M. y Olivares, S. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: CECSA.
- González Mármol, A. (2010). ¿Por qué es tan importante hoy la evaluación **del** desempeño **del** personal? *Debates IESA*, 15(2), 9-10.

- Gorriti Bontigui, M. (2007). La evaluación del desempeño en las administraciones públicas españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(3), 367-387.
- Healy, M. C., Walsh, A. B. y Rose, D. S. (2003). *A benchmarking study of North American 360-degree feedback practices*. Ponencia presentada en la 18ª conferencia anual de la Society for Industrial and Organizational Psychology Orlando, Florida, EE.UU.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E. y Slocum Jr., J. W. (2005). *Administración, un enfoque basado en competencias* (10ª ed.). Buenos Aires: Thomson.
- Hernández, A. (2007). *Del reformismo al ajuste estructural* (2ª ed.). Tegucigalpa: Guaymuras.
- Hernández Galicia, E. I. (2008). *Inteligencia emocional y desempeño laboral de los supervisores de Industrias Citrícolas de Montemorelos*. Tesis de maestría, Universidad de Montemorelos, México.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Ibañez Machicao, M. (2000). Evaluación del trabajador. *Gestión en el Tercer Milenio*, 3(6), 19-23.
- Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluación de acciones formativas*. Madrid: Epise.
- Lara Carballo, C. G., Moras Sánchez, C. G., Morales Mendoza, L. F. y Galán García, J. J. (2010). Aplicación de la evaluación 360° para conocer el desempeño de los trabajadores de una empresa metal-mecánica. *Revista de la Ingeniería Industrial*, 4(1), 1-12.
- Lau, J. (2010). *Evaluación del desempeño de personal bibliotecario*. Buenos Aires: Alfagrama.
- León González, A. (1998). Visión ingenieril de la evaluación del desempeño. *Ingeniería y Desarrollo*, 3(4), 71-84.
- Lerma González, H. D. (2003). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto* (2ª ed.). Bogotá: Ecoe.
- Lévy-Leboyer, C. (2004). *FeedBack de 360°*. Barcelona: Gestión 2000.
- Madaus, G. F. y O'Dwyer, L. M. (1999). A short history of performance assessment. *Phi Delta Kappan*, 80(9), 688-695.



- Maristany, J. (2000). *Administración de recursos humanos*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Martínez Guillén, M. C. (2003). *La gestión empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.
- Martínez Núñez, T. (2006). *Competencias laborales y evaluación del desempeño*. Recuperado de [http://www.wikilearning.com/articulo/competencias\\_laborales\\_y\\_evaluacion\\_del\\_desempeno-perspectivas/15940-4](http://www.wikilearning.com/articulo/competencias_laborales_y_evaluacion_del_desempeno-perspectivas/15940-4).
- Martos Navarro, F., Graciano Ramos, J., Desongles Corrales, J., Ager Vázquez, A. y Del Castillo Torres, L. (2006). *Cuerpo de gestión administrativa* (8ª ed.). Madrid: MAD.
- Martos Navarro, F., Crespo Ramos, T., Carrillo Pardo, C. I., Guerrero Arroyo, J. A., Fernández Delgado, L. O., Martínez Delgado, M. A.,... Ponce Cifredo, E. A. (2006). *Acceso a la condición de personal estatutario*. Madrid: MAD.
- Matute Butragueño, E. (1969). *Guía para la calificación y promoción del personal*. Madrid: Ibérico Europea y Aedipe.
- Michael, A. H. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Mondy, R. W. (2010). *Gestión de recursos humanos* (11ª ed.). México: Prentice Hall.
- Mondy, R. W. y Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos* (9ª ed.). México: Prentice Hall.
- Mosley, D. C., Megginson, L. C. y Pietri, P.H. (2005). *Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación* (6ª ed.). México: Cengage Learning.
- Monzó Arévalo, R. (2003). La evaluación de competencia laboral y la ética. *Hospitalidad ESDAI*, 26(3), 121-146.
- Muchinsky, P. M. (2002). *Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología organizacional* (6ª ed.). México: Thomson International.
- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la investigación* (2ª ed.). México: Limusa.
- Nayar, V. (2011). *Primero, los empleados los clientes después*. Barcelona: Harvard Business School Publishing.
- Nieto, L. V., Mejía, J. A., Rojas, G., Artunduaga, L. A., Villegas, P., Escobar, J.,... Fernández, H. (2003). *Evaluar para mejorar*. Recuperado de

[http://www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/articles-70794\\_archivo.pdf](http://www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/articles-70794_archivo.pdf)

Oltra Comorera, V., Curos Vila, J., Díaz Cuevas, C. A., Rodríguez Serrano, J. C., Teba Nuez R. y Tejero Lorenzo, J. (2005). *Desarrollo del factor humano*. Barcelona: UOC.

Organización Marítima Internacional. (2001). *Evaluación a bordo*. Alber Embankment, Londres: Ashford Press.

Palomo Vadillo, M. T. (2008). *El perfil competencial del puesto de director/a de Marketing en las Organizaciones de la comunidad de Madrid*. Madrid: ESIC.

Patricio Jiménez, D. (2007). *Manual de recursos humanos*. Madrid: Dehon.

Pontifes, A. (2002). *La evaluación del desempeño y sus distintos enfoques en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones*. Recuperado de <http://www.elocal.gob.mx/work/sites/ELOCAL/resources/LocalContent/2193/2/diferentesArturoPontifes.htm>

Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos* (7ª ed.). Madrid: Díaz de Santos.

Reig Pintado, E., Fernández Garrido, J. y Jauli Dávila, I. E. (2003). *Los recursos humanos en las organizaciones orientadas a la eficacia y al aprendizaje*. Madrid: Thomson.

Rico García, M. I. A., Montalvo Córdova, E. Y. y Ayala Atrián, S. S. (2001). Utilidad de la evaluación del desempeño docente. *Revista de Enfermería*, 9(3), 137-141.

Robbins, S. y Coulter, M. (2000). *Administración* (6ª ed.). México: Prentice Hall.

Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005). *Administración* (8ª ed.). México: Prentice Hall.

Robbins S. P. y Decenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de administración* (3ª ed.). México: Prentice Hall.

Rodríguez Valencia, J. (1993). *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*. México: CENGAGE Learning.

Rodríguez Valencia, J. (2007). *Administración moderna de administración* (7ª ed.). México: CENGAGE Learning.

- Rodríguez Vergara, R. (2006). *Evaluación de desempeño en 360°: todos opinamos, todos nos beneficiamos*. Recuperado de <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-125-3-evaluacion-de-desempeno-en-360-todos-opinamos-todos-nos-beneficiamos.html>.
- Salgado, J. F., Moscoso, S. y Lado, M. (2002). *Reclutamiento y selección de personal en España: gestión estratégica de recursos humanos*. Madrid: Prentice-Hall.
- Salkind, N. J. (1999). *Métodos de investigación*. México: Prentice Hall.
- Scherman Teitelboim, D. (2004). *Diseño e implementación de un nuevo sistema de evaluación de desempeño para la empresa Terra Networks Chile S.A.* Recuperado de [http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2004/scherman\\_d/html/index-frames.html](http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2004/scherman_d/html/index-frames.html)
- Sprenger, R. K. (2005). *La rebelión del individuo. Porque debemos repensar por completo la tarea administrativa*. Madrid: Díaz de Santos.
- Shultz J. A. (2000). *Assessing performance*. New York: Guilford.
- Stubbs, E. A. (2004). Indicadores de desempeño: naturaleza, utilidad y construcción. *Ciencia de información*, 33(1), 149-154. doi: 10.1590/S0100-19652004000100018
- Torres, M., Paz, K. y Salazar, F. G. (2003). *Métodos de recolección de datos para una investigación*. Recuperado de [http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL\\_03\\_BAS01.pdf](http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_03_BAS01.pdf).
- Ulloa Olguin, N. G. (2008). *Diseño de una metodología para la evaluación del sistema de gestión del desempeño de Codelco Chile*. Recuperado de [http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2008/ulloa\\_no/html/index-frames.html](http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2008/ulloa_no/html/index-frames.html)
- Valdés Cuervo, A. A., Cantón Mayín, M. B. y Mercado Zúñiga, M. L. (2006). Aceptación del instrumento de evaluación del desempeño profesional en la Carrera Magisterial. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 11(1), 39-51.
- Viswesvaran, C., Ones, D. S. y Schmidt, F. L. (2002). The moderating influence of job performance dimensions on convergence of supervisory and peer ratings of job performance: Unconfounding construct-level convergence and rating difficulty. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 345-354.
- Wayne, M. R. y Robert, M. N. (1997). *Administración de recursos humanos* (6ª ed.). México: Prentice Hall.

Werther, W. B. y Davis, K. (1995). *Administración de personal y recursos humanos* (4ª ed.). México: McGraw Hill.

White, E. (1960). *Palabras de vida del gran maestro*. Buenos Aires: ACES.

White, E. (1961). *Testimonios para los ministros*. Buenos Aires: ACES.

White, E. (1982). *La iglesia remanente*. Buenos Aires: ACES.

Zarate Oleaga, J. (2008). *Gestionar en equipo, preguntas clave*. Madrid: ESIC.