

RESUMEN

EVALUACIÓN DEL NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL
DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA
EQUIPOS DE BOMBEO, S. A.

por

Ysaí Vázquez Estrada

Asesor principal: Manuel Ramón Meza Escobar

RESUMEN DE TESIS DE POSGRADO

Universidad de Montemorelos

Facultad de Ciencias Administrativas

Titulo: EVALUACIÓN DEL NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA EQUIPOS DE BOMBEO S. A.

Investigador: Ysaí Vázquez Estrada

Asesor principal: Manuel Ramón Meza Escobar, Doctor en Educación

Fecha de culminación: Octubre de 2012

Problema

La presente investigación pretendió dar respuesta a la pregunta: ¿Existe diferencia entre la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados y la evaluación de su jefe en la empresa Equipos de Bombeo, S. A. de C. V. de Allende, Nuevo León, México?

Metodología

La presente investigación fue de tipo cuantitativa, descriptiva, correlacional, de campo y transversal. La muestra estuvo compuesta por 61 empleados de la empresa en estudio, los cuales se autoevaluaron y a su vez fueron evaluados por sus jefes. El instrumento de autoevaluación se redactó en primera persona del singular y el

utilizado para la evaluación del jefe se redactó en tercera persona del singular. El instrumento estuvo constituido por 50 ítems. Se utilizó el método de alfa de Cronbach para evaluar su confiabilidad y arrojó un valor de .855.

Resultados

Para evaluar el desempeño se utilizaron diez valores que fueron los siguientes: (a) responsabilidad, (b) respeto, (c) excelencia, (d) integridad, (e) obediencia, (f) unidad, (g) productividad, (h) eficiencia, (i) compromiso y (j) iniciativa. Para analizar la hipótesis principal se utilizó la prueba t para muestras relacionadas. Se encontraron los siguientes resultados: los valores (t y nivel de significación) en los que se encontraron diferencias estadísticamente significativas fueron los siguientes: (a) responsabilidad (2.91, .005), (b) unidad (1.98, .052) y (c) productividad (3.49, .001). Para la evaluación general de la autoevaluación y la evaluación del desempeño se utilizó la prueba t para muestras relacionadas, se encontró el valor t igual a 1.79 y el nivel de significación ($p = .078$).

Conclusión

La autoevaluación del nivel de desempeño de los empleados fue similar a la evaluación que realizaron los jefes. Ambos grupos evaluaron el desempeño como *muy bueno*.

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS

Facultad de Ciencias Administrativas

EVALUACIÓN DEL NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL
DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA
EQUIPOS DE BOMBEO, S. A.

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

por

Ysaí Vázquez Estrada

Octubre de 2012

EVALUACIÓN DEL NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL
DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA
EQUIPOS DE BOMBEO, S.A.

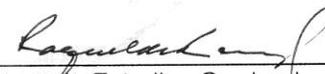
Tesis
presentada en cumplimiento parcial
de los requisitos para el título de
Maestría en Administración

por

Ysai Vázquez Estrada

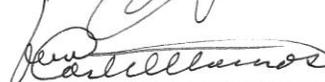
APROBADO POR LA COMISIÓN:


Asesor principal: Dr. M. Ramón Meza
Escobar


Directora de Estudios Graduados:
Dra. Raquel de Korniejczuk


Miembro: Mtra. Martha Alicia Olivas Dyk


Miembro: Mtro. Aaron García Méndez


Examinadora externa: Mtra. Margot
Castellanos Álvarez

05 - Diciembre - 2012
Fecha de aprobación

DEDICATORIA

A Dios primeramente, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud y sabiduría para conducirme en lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres, Abel Vázquez Gómez e Hipólita Estrada González, a quienes los amo profundamente, porque siempre han creído en mí y me han impulsado para seguir adelante, gracias por sus constantes oraciones. Además, porque gracias a ellos he podido alcanzar esta meta.

A mis asesores Dr. Manuel Ramón Meza Escobar, Mtra. Martha Olivas Dyck y Mtro. Aarón García Méndez, por su gran apoyo y motivación en la elaboración de esta tesis.

Finalmente a mis maestros, compañeros de clase y aquellas personas que de alguna forma contribuyeron y me ayudaron en culminar esta etapa de mi vida.

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	viii
RECONOCIMIENTOS	ix
 Capítulo	
I. DIMENSIÓN DEL PROBLEMA	1
Introducción	1
Antecedentes	1
Desempeño laboral	1
Investigaciones realizadas	4
Planteamiento del problema	7
Equipos de Bombeo	8
Declaración del problema	9
Definición de términos	9
Preguntas complementarias	11
Hipótesis	11
Hipótesis principal	11
Hipótesis complementarias	11
Objetivos	12
Justificación	12
Delimitaciones	14
Limitaciones	14
Supuestos	14
Marco filosófico	15
Organización del estudio	16
 II. MARCO TEÓRICO	 18
Introducción	18
Evaluación del desempeño	18
Importancia	18
Factores a evaluar	23
Métodos de evaluación	24
Elección del método para evaluar	28
Escalas gráficas	30
Evaluación 360°	32
Antecedentes	32
Conceptos	33
Importancia	35
Ventajas y desventajas del método de 360°	36

Autoevaluación	37
Valores	39
Concepto de valores	39
Importancia de los valores	42
Investigaciones	45
III. METODOLOGÍA	47
Introducción	47
Tipo de investigación	47
Población	48
Muestra	48
Instrumentos de medición	49
Variables	49
Variable dependiente	49
Variable independiente	49
Instrumento	50
Elaboración del instrumento	50
Validez	51
Confiabilidad	52
Operacionalización de las variables	52
Hipótesis nulas.....	53
Hipótesis nula principal	53
Hipótesis nulas complementarias	54
Operacionalización de hipótesis	54
Preguntas complementarias	55
Recolección de datos	56
Análisis de datos	56
Resumen	57
IV. RESULTADOS	58
Introducción	58
Descripción demográfica	58
Estado civil	59
Género.....	59
Departamento en el que labora	60
Nivel académico	60
Edad	61
Antigüedad en la empresa	61
Prueba de hipótesis nulas	61
Hipótesis nula principal	61
Hipótesis nula 2	63
Hipótesis nula 3	63
Hipótesis nula 4	64

Hipótesis nula 5	65
Hipótesis nula 6.....	65
Preguntas complementarias	65
Resumen	69
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	70
Introducción	70
Conclusiones	71
Conclusión sobre la declaración del problema.....	71
Conclusiones de las hipótesis complementarias	72
Autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados, estado civil y género.....	72
Autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados y área donde laboran	72
Autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados y el nivel académico	73
Autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados y edad	73
Autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados y antigüedad	73
Conclusiones con base en las preguntas complementarias	73
Discusión	75
Recomendaciones	78
A los administradores de EB	79
A los jefes de EB	79
Para futuras investigaciones	80
Apéndice	
A. INSTRUMENTOS Y ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD	81
B. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	89
C. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS NULAS	97
D. RESULTADOS DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS	99
E. PRUEBAS DE HIPÓTESIS NULAS	104
F. RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS	111
LISTA DE REFERENCIAS	121

LISTA DE TABLAS

1. Valores comunes de las familias empresariales	41
2. Operacionalización de las variables	53
3. Operacionalización de las hipótesis	55
4. Estado civil de los trabajadores	59
5. Género de los empleados	59
6. Empleados participantes por departamento	60
7. Nivel académico de los empleados	60
8. Valores promedios de la autoevaluación del desempeño	66
9. Valores promedios de la evaluación	68

CAPÍTULO I

DIMENSIÓN DEL PROBLEMA

Introducción

La evaluación del desempeño es un tema de mucha importancia y relevancia en las organizaciones, ya que por medio de ella se puede ver y comprobar el desempeño de los trabajadores en diferentes puestos de trabajo y en base a esto tomar las decisiones que ayudan a la empresa para el logro de metas.

En el presente capítulo se encuentran algunos antecedentes de la investigación. El planteamiento del problema, como la declaración de lo que se investigó. Se definen los términos a utilizar y se mencionan las hipótesis que surgen de dicha investigación, además, se mencionan los objetivos que se pretendieron alcanzar y se reconocen la justificación, delimitaciones y limitaciones. Y por último se encuentra el marco filosófico, en el cual se basa la investigación.

Antecedentes

En esta sección se consideran las diferentes definiciones que comprueban en sus apreciaciones los estudiosos de la materia, respecto al desempeño laboral.

Desempeño laboral

Las prácticas de evaluación no son nuevas. Fuchs (1997) señala que el uso sistemático de la evaluación de desempeño inició en los gobiernos y en las fuerzas

armadas en 1842, cuando el congreso aprobó llevar a cabo las evaluaciones en los distintos departamentos.

Los primeros sistemas de evaluación especialmente dirigidos a operarios se encuentran alrededor de la primera guerra mundial, y la evaluación sobre los ejecutivos se popularizó después de la segunda guerra mundial. Posteriormente, en 1880, la empresa llamada Midvale Company, Taylor la aplicó para hacer estudios sobre los puestos, y a partir de ese momento se desarrollaron diferentes técnicas que se han adoptado o eliminado a lo largo del siglo XX (Chiavenato, 2007).

En Taiwán, en una comparación de organizaciones nacionales de propiedad privada, se encontró que hay sistemas de evaluación del desempeño poco efectivos, para mantener a los empleados excelentes. Para cultivar y retener a empleados recomendables las organizaciones necesitan construir un fuerte compromiso y lealtad entre los empleados. Numerosos investigadores han llegado a la conclusión que los sistemas de evaluación del desempeño positivo, promueven la efectividad organizacional, como también aumentan en los empleados las posibilidades de aprendizaje y crecimiento, para así retener los recursos humanos de excelencia (Wang, Tseng, Yen y Huang, 2011).

Greenberg (1986) investigó acerca de las percepciones de justicia organizacional, de los directivos medios de la evaluación del desempeño y llegó a la conclusión que la justicia es una importante consideración en el proceso de evaluación.

La Sociedad para la Industria y Psicología organizacional (SIOP) en su tercera edición de sus Principles for the Validation and Use of Personnel Selection

Procedures conceptualiza el desempeño como la efectividad y el valor de la conducta laboral y sus resultados (citado en Salgado y Cabal, 2011).

Murphy (1990) define el desempeño como el conjunto de conductas que son importantes para alcanzar los metas de la organización o la unidad organizativa en la que la persona trabaja.

Peña Mercado (1997) señala que el desempeño es el cumplimiento de las obligaciones pertenecientes a una profesión, cargo u oficio.

Cascio (2002) define la evaluación del desempeño, como el grado de medición, del comportamiento en el trabajo y el logro de los objetivos organizacionales de los empleados.

González Mármol (2010) destaca que en la comunicación está la clave del éxito o el fracaso de un proceso de evaluación de desempeño. La comunicación tanto escrita como verbal, es el elemento que hace la diferencia de una gestión del rendimiento eficaz. Menciona también, que para las organizaciones no son fáciles ni la medición ni la gestión del desempeño. Ya que son dos de las funciones más complejas que todo supervisor debe realizar, principalmente, porque tiene que evaluar a personas con emociones, percepciones y realidades diferentes, que son válidas.

Para Bruce, Lepine y Crawford (2010) el desempeño es el valor agregado, de un conjunto de comportamientos del empleado, que contribuye directa e indirectamente hacia los objetivos de una organización; comportamientos como la productividad, eficiencia y calidad son resaltados por el empleado.

Chiang Vega, Méndez Urra y Sánchez Bernal (2010) definen el desempeño

como el grado en el cual el empleado cumple con las exigencias de trabajo. Además señalan que el desempeño laboral es el resultado de las obligaciones relacionadas con los propósitos organizacionales, tales como la calidad, eficiencia y otros juicios de efectividad.

Smith, Gunzenhauser y Fielding (2010) destacan, sobre el proceso de evaluación del desempeño, que si está claramente relacionado con las normas y las competencias, puede ser una ayuda valiosa para retener a los empleados, mediante la promoción de un ambiente de trabajo, donde se reconocen los logros y se celebran los hitos en el crecimiento profesional de un empleado. Además, señalan que el proceso identifica áreas donde él empleado necesita de mejoras y le ofrece desarrollo profesional en sus actividades. Este proceso también provee oportunidades de reconocimiento, el esfuerzo positivo y la mejora en el ambiente de trabajo.

Investigaciones realizadas

Cornelio López (2011) hizo una investigación en Industrias Citrícolas de Montemorelos (ICMOSA) donde se evaluó los niveles de desempeño autopercebido del supervisor con los niveles de desempeño de los supervisores percibidos por sus obreros, su jefe inmediato y su colega supervisor. La muestra constó de 20 supervisores del área de corte de producción y 360 obreros, 20 colegas supervisores y dos jefes de turno. Para medir el desempeño laboral se adaptó un instrumento con 29 ítems, el cual fue validado por una prueba piloto realizada en la misma empresa con un nivel de confiabilidad de .961. 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 éstos redactados en tercera persona. Para el análisis de confiabilidad se utilizó el método Alfa de Cronbach con un resultado de .928. Los resultados obtenidos de 20 autoevaluaciones que realizaron los supervisores, se obtuvo una media aritmética de 4.713 con una desviación típica de .18757. Con el instrumento se obtuvo un resultado de *casi siempre* a *siempre* según los niveles utilizados en la escala de likert. También, se encontró que los aspectos mejor evaluados y más repetidos en las evaluaciones son los siguientes: (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”. Los aspectos con evaluación más baja 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”. De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró 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. También, se conoció que las autoevaluaciones hechas por los supervisores fueron mayores a las evaluaciones hechas por los obreros, jefes y colegas.

Godoy y Mladinic (2009) realizaron una investigación en empresas de distintos giros comerciales en la ciudad de Santiago de Chile, donde se analizaron estereotipos y roles de género que afectaban la evaluación que recibía un hombre y una mujer gerente, en base a las variables dependientes (género de los gerentes

evaluadores y género de los evaluadores). Se midió el efecto sobre dos variables dependientes (evaluación en el ámbito laboral, donde se eligieron dos dimensiones: efectividad del liderazgo y recomendaciones sobre recompensas organizacionales; y evaluación en el ámbito personal). La evaluación en el ámbito, consistió en el promedio de la suma de las evaluaciones en cada una de las dimensiones. En el ámbito personal se le pidió a los participantes que hicieran una evaluación como persona del/la gerente descrito(a) en la situación. Para la muestra se seleccionó de acuerdo a los siguientes criterios: hombres y mujeres profesionales que de preferencia ocuparán cargos en los cuales tuvieran personas bajo su responsabilidad y que tuvieran participación en procesos de evaluación y contratación de personas. La muestra fue de 242 empleados (123 hombres y 119 mujeres) con edad promedio de 35 años, y 12 años de experiencia laboral en promedio. El instrumento compuesto por escenarios, una para el hombre gerente y otra para la mujer gerente, donde se describía a una persona eficiente, competente y exitosa, en los que solo cambiaba el nombre (masculino o femenino) de la persona, y los escenarios iban acompañados de un cuestionario para evaluar a cada gerente en el ámbito laboral y otro para el ámbito personal. El análisis de confiabilidad Alfa de Cronbach mostró que el instrumento con cada una de las variables dependientes obtuvo una alta consistencia interna. En la evaluación del ámbito laboral de .967 con sus dos dimensiones efectividad de liderazgo de .967 y para recompensas organizacionales de .927 y la evaluación ámbito personal de .913. Un 48% de los hombres participantes evaluó el escenario del hombre gerente y un 52% el que presentaba a una mujer gerente. Por otro lado el 52% de mujeres evaluaron al hombre gerente y el 48% a la mujer

gerente. Se concluyó que no hay diferencias significativas en la evaluación que otorgaron hombres y mujeres al hombre gerente ni tampoco en la evaluación que otorgaron a la mujer gerente. No se produjeron diferencias significativas respecto al sexo del gerente o al sexo de los evaluadores. Las diferencias se encontraron en el ámbito en el que se realizaba la evaluación de análisis de medidas repetidas, donde se mostró que las evaluaciones que recibió cada gerente en el ámbito laboral son mayores a las que recibió en el ámbito personal. Las evaluaciones recibidas por un mismo gerente en el ámbito laboral y el ámbito personal sí mostraron diferencias significativas, pues hombres y mujeres otorgaron a ambos gerentes evaluaciones significativamente mayores en el ámbito laboral.

Planteamiento del problema

Los programas de evaluación del desempeño, son algunas de las herramientas más útiles de que dispone una organización para mantener y aumentar la productividad, así como facilitar el logro de los objetivos de la organización.

Para Puchol (2007) la evaluación del desempeño tiene un reflejo histórico (hacia atrás), donde el evaluador y el evaluado analizan las actuaciones de éste en un periodo de tiempo determinado; la finalidad de este enfoque es la de mejorar continuamente, mediante el reconocimiento de los logros obtenidos en el pasado. Una perspectiva (hacia adelante), se considera el servicio que el evaluado puede prestar en el futuro a la empresa, e identificar aspectos sensibles de mejora en su actuación, ofreciéndoles medidas que permitan al empleado un mejor desempeño en el futuro y el logro de las metas personales.

Robles Valdés y Alcérreca Joaquín (2000) puntualizan que el administrador,

invierte esfuerzo, tiempo y dinero, para lograr un elemento humano calificado y productivo; después evalúa los resultados logrados por éste, para así medir su contribución en el logro de los objetivos planeados. La evaluación del desempeño debe permitir comparar lo realizado con lo planeado y de esta forma la información obtenida apunte a áreas de oportunidad de mejora continua.

El desempeño laboral es un tema de interés para quienes dirigen las organizaciones y es, además, un instrumento que ayuda a la relación entre el supervisor y supervisado y deja constancia de ambas partes, para ello la empresa se encuentra interesada en conocer el desempeño laboral de sus empleados sobre las actividades y el papel que desempeñan dentro de la organización.

Equipos de Bombeo

Equipos de Bombeo, S. A. de C. V. ubicada en Allende, Nuevo León, México, es una empresa 100% mexicana, creada en 1992. Esta empresa se dedica a diseñar, producir y distribuir al mayoreo, sistemas y equipos de alta calidad, y tecnología de punta para el manejo del agua.

Actualmente tiene cobertura nacional, cuenta con distribuidores en las principales ciudades del país y centros de apoyo a distribuidores en toda la República Mexicana. Los productos que comercializa y servicios que ofrece son las siguientes: Bombas ALTAMIRA, AQUA PACK y ESPA y de los motores sumergibles MERCURY, TESLA y FRANKLIN. Cuenta con centros de apoyo y personal bien preparado para asesorar a los distribuidores y a los usuarios de los diferentes productos con respecto a la selección, instalación, reparación y operación de los equipos.

Equipos de Bombeo, S. A. de C. V. está altamente comprometido en proporcionar productos y servicios de calidad, ya que trabaja con valores como la honestidad, el respeto, el servicio y la lealtad. Promueven una forma de trabajo en equipo y tiene como propósito la búsqueda de la mejora continua, con una visión de orientación al cliente e innovación constante. Los directivos de dicha empresa han manifestado mucho interés en realizar una evaluación del desempeño de todo el personal.

Declaración del problema

La pregunta que trata de responder esta investigación es la siguiente: ¿Existe diferencia entre la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados y la evaluación de su jefe en la empresa Equipos de Bombeo, S. A. de C. V. de Allende, Nuevo León, México?

Definición de términos

A continuación se presenta la definición de términos más relevantes en esta investigación, para su mejor comprensión. También se incluyen 10 valores con los que se dimensionó el desempeño laboral.

Desempeño: es el grado en el cual los empleados cumplen los requisitos del trabajo.

Evaluación: proceso administrativo para medir en forma permanente el avance y los resultados del desempeño del empleado.

Autoevaluación: es el conjunto de pensamientos de evaluación que hace el empleado de sí mismo sobre hechos y sucesos.

Responsabilidad: es la aptitud de sentirse obligado a dar una respuesta o a cumplir un trabajo sin presión externa alguna.

Unidad: es la base de los demás valores, avala la armonía, seguridad y la unión de todo lo que existe.

Excelencia: es la búsqueda personal y permanente de una mejora continua del ser.

Respeto: es aquello que permite a las personas tener buenas relaciones personales, buenas familias y que además facilita la convivencia social.

Integridad: algo completo, sin división, una persona íntegra y confiable es decir una persona sin máscara que muestra lo que es.

Obediencia: es la sumisión de los requerimientos a una figura de autoridad.

Productividad: es el resultado de un buen desarrollo de la mejora continua obtenido a través de la calidad de gestión y trabajo.

Eficiencia: es el resultado de unir los conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas personales de los empleados, de su disposición y entusiasmo en el trabajo.

Compromiso: es el grado de fidelidad que el empleado siente hacia el empleador.

Iniciativa: es la aptitud que un empleado demuestra para valerse de su intuición, imaginación y su visión en un futuro en cuanto a sus funciones del cargo, para poder alcanzar las metas organizacionales.

Preguntas complementarias

Para este estudio se plantean las siguientes preguntas que surgen de la declaración del problema.

1. ¿Cuál es el nivel de desempeño autopercebido por los empleados de Equipos de Bombeo?

2. ¿Cuál es el nivel de desempeño de los empleados de Equipos de Bombeo percibido por su jefe?

Hipótesis

Para Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2006), la hipótesis indica lo que se busca o se trata de probar y se definen como explicaciones tentativas para probar algo en una investigación que se ha formulado a manera de proposiciones, que están sujetas a la confirmación de su veracidad en una forma empírica.

Hipótesis principal

Ho₁: Existe una diferencia significativa entre la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados y la evaluación de su jefe en la empresa Equipos de Bombeo, S. A. de C. V. de Allende, Nuevo León, México.

Hipótesis complementarias

Ho₂: Existe una diferencia significativa en la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa Equipos de Bombeo (EB) según el estado civil y el género.

Ho₃: Existe una diferencia significativa en la autoevaluación del nivel de

desempeño laboral de los empleados de EB según el área donde laboran.

Ho₄: Existe una diferencia significativa en la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa EB según el nivel académico.

Ho₅: Existe una relación significativa entre la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa EB y su edad.

Ho₆: Existe una relación significativa entre la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados de EB y su antigüedad en la empresa.

Objetivos

El presente estudio tiene los siguientes propósitos:

1. Conocer los niveles de autoevaluación de desempeño de los empleados de EB.
2. Conocer el nivel de desempeño de los empleados de EB percibido por su jefe.
3. Dar a conocer los resultados a los directivos de la empresa EB.

Justificación

Es importante que todo empleado conozca la importancia de valorar su desempeño laboral; conocer el valor de esto, significa que podrá tener un mejor desempeño que lo hará una persona satisfecha y comprometida con la misión y visión de la empresa.

Gutiérrez García (2000) comenta que la evaluación del desempeño no debería de asociarse con los criterios de fallas, desaciertos o errores; de igual manera es reconocer los logros, aciertos y triunfos que se han obtenido, para así poder eludir lo

que tuvo un final desafortunado y fortalecer aquello que dio buen resultado.

Equipos de Bombeo es una empresa que está creciendo constantemente y como tal, los administradores están preocupados en conocer el desempeño de los trabajadores para seguir proporcionando productos y servicios de calidad. Y al conocer el desempeño de los empleados se puedan tomar las mejores decisiones para la mejora continua y el crecimiento de la empresa. De esta forma se justifica esta investigación.

Campos Izquierdo y González Rivera (2010) señalan que los objetivos principales y generales de la evaluación del desempeño son los siguientes: medir, controlar y mejorar de forma integral las actuaciones de los empleados, con respecto a sus puestos de trabajo y, con ello, alcanzar los resultados cuantitativos y cualitativos de las organizaciones.

Para Moreno Flores (2010), toda persona debe de recibir retroalimentación en cuanto a su desempeño, esto con el fin de saber cómo marcha en su trabajo. Si no hay una retroalimentación hacia los empleados, no sabrán cómo conducirse y se podría decir que están caminando a ciegas. Por otra parte las organizaciones deben saber cómo los empleados se están desempeñando en sus actividades, y reconocer las potencialidades de cada uno de ellos.

Es importante esta investigación, ya que proporcionó información relevante, acerca del nivel de desempeño laboral de los empleados de cada departamento de la empresa EB, que podrá ser utilizada por los directivos para mejorar los aspectos de trabajo que puedan contribuir al mejor desempeño del personal involucrado.

Delimitaciones

La presente investigación se delimitó de la siguiente manera:

1. Ésta es una investigación que incluyó únicamente al personal de la empresa EB, donde se solicitó la colaboración de los trabajadores en los diferentes departamentos con que cuenta dicha empresa, para la realización del estudio.

2. Ésta es una investigación que incluyó únicamente a los empleados que laboraron durante el año 2012.

3. La evaluación del desempeño se realizó con base en tareas laborales correspondientes a 10 valores. Los valores contemplados fueron los siguientes: (a) responsabilidad, (b) unidad, (c) excelencia, (d) respeto, (e) integridad, (f) obediencia, (g) productividad, (h) eficiencia, (i) compromiso y (j) iniciativa.

4. Para la evaluación del nivel de desempeño se tomó a los empleados que laboraron en la empresa matriz, por cuestiones de tiempo no se aplicó el instrumento a las sucursales con las que cuenta la empresa.

Limitaciones

En esta investigación se presentaron las siguientes limitaciones:

1. El alcance del sistema de evaluación, utilizado en esta investigación fue determinado en acuerdo con la dirección de recursos humanos de la empresa.

2. El tiempo y las condiciones para la aplicación de los instrumentos fueron dependientes de las condiciones laborales autorizadas por la empresa.

Supuestos

Los supuestos planteados para esta investigación fueron los siguientes:

1. El personal respondió con honestidad las declaraciones del instrumento.
2. Las respuestas de los empleados no fueron influenciadas por personas externas.
3. El instrumento se aplicó en un buen ambiente de trabajo.
4. No hubo incidentes laborales desagradables recientes que pudieran influir en la evaluación realizada por el jefe.

Marco filosófico

En el principio creó Dios los cielos y la tierra (Génesis 1:1). Desde la fundación del mundo. Dios, al término de su grandiosa labor, evaluó su obra maestra como bueno en gran manera (Génesis 1:31).

Un ejemplo claro de la importancia de la evaluación del desempeño se encuentra en la vida de Moisés, cuando su suegro Jetro le aconsejó buscar personas capacitadas para que sirvieran de jueces para resolver asuntos de menor importancia, mientras que los casos más difíciles e importantes seguirían siendo para Moisés. Este consejo fue aceptado, y no solo alivió a Moisés, sino que también estableció mejor orden entre el pueblo (Génesis 18:13-26).

White (1995) comenta que en las profesiones usuales de la vida, hay personas que cumplen sus trabajos diarios, despreocupados de que poseen facultades que, si fuesen puestas en acción, llegarían a estar a la altura de los hombres más respetados del mundo. En la evaluación hecha por Jesús a sus discípulos, al término de su periodo de preparación, no eran ya ignorantes y sin cultura, como resultado habían llegado a ser como Él en mente y carácter.

La piedra principal para el desarrollo efectivo y el éxito de una empresa es el

desempeño de los empleados. Por esta razón en las organizaciones, cada día crece el interés de parte de los administradores para mejorar el desempeño de sus empleados, a través de programas continuos de capacitación y desarrollo.

Toda organización que quiera tener éxito debe tener una fotografía transparente de lo que está intentando crear. Si es así, esa empresa tiene un propósito básico y elemental que los miembros de ésta compartan un conjunto de valores comunes (Rodríguez Alcaide y Rodríguez Zapatero, 2006).

Para EB, trabajar en equipo y con valores como la honestidad, el respeto, el servicio y la lealtad lo han convertido en una empresa de continuo crecimiento e innovación constante al brindar productos y servicios de calidad a sus clientes.

Organización del estudio

Esta investigación pretende conocer el nivel de desempeño laboral de los empleados y de la empresa EB.

Este estudio está organizado por capítulos los cuales se dividen de la siguiente manera:

El Capítulo uno contiene las siguientes secciones: introducción, antecedentes del tema que trata el estudio, investigaciones realizadas, planteamiento del problema, 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 organización del estudio.

El Capítulo dos contiene el marco teórico en el que se plasman los aspectos más importantes del estudio; desarrollo de las variables y teorías que son explicados

por diferentes autores para el mejor conocimiento del problema.

El Capitulo tres presenta el diseño de la investigación.

El Capitulo cuatro presenta los resultados de la investigación.

El Capitulo cinco presenta resumen, conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Introducción

Esta investigación pretendió conocer la diferencia entre la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados y la evaluación del jefe de la empresa EB y cómo éstas se relacionan con algunas variables demográficas.

En este capítulo se realizó un análisis de la literatura, donde diversos autores declaran sobre el desempeño laboral y la importancia de su estudio. Asimismo, el capítulo presenta las distintas técnicas, por medio de las cuales es posible evaluar el nivel de desempeño en el que se encuentran los empleados y una sección de investigaciones.

Evaluación del desempeño

En esta sección se aborda bibliografía relacionada con la importancia que tiene la evaluación del desempeño laboral en las organizaciones, los factores que pueden evaluarse, los métodos de evaluación utilizados actualmente, la elección del método para evaluar; se analiza además el método de 360°, y por último conceptos de la autoevaluación.

Importancia

Bretel (2002) comenta que la evaluación es un proceso cognoscitivo, porque

influyen los conocimientos adquiridos; es instrumental, porque se requiere de diseño y aplicación de procedimientos, instrumentos y métodos; y es axiológico porque admite siempre establecer el valor de algo. A lo que Gargallo (2008) apoya diciendo que la evaluación orienta a la actividad y además, comprueba el comportamiento de los individuos no sólo por los resultados que se obtienen sino por lo que preestablece, lo deseable, lo valioso y lo que debe de ser.

Tejedor y García Varcárcel (2010) señalan que el desempeño es cumplir con la responsabilidad, hacer aquello que uno está obligado a hacer y de la mejor manera, para así lograr la mejora continua y el logro de niveles más altos, involucrando conocimientos, habilidades, actitudes y valores.

Pereda y Berrocal (1999) puntualizan sobre el sistema de evaluación del desempeño, como un conjunto de elementos que definen el grado en que los individuos contribuyen al logro de estándares demandados por el cargo o puesto, así como también para los objetivos de la organización; proporcionándoles acciones necesarias para el desarrollo profesional y personal, y de esta forma aumentar su participación futura.

Para Mondy y Noé (1997), es importante dar a conocer a la persona sus puntos fuertes como sus necesidades formativas y esto se obtiene al evaluar al empleado sobre el cumplimiento de sus funciones y obligaciones, sobre el rendimiento y logros obtenidos sobre su cargo o puesto.

Para Werther y Davis (1989), un sistema de evaluación debe identificar elementos relacionados con el desempeño, medirlos y suministrar retroalimentación a los empleados, además debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado.

Jaramillo Naranjo (2005) señala algunos puntos de la importancia de la evaluación del desempeño.

Al trabajador:

1. Permite dar solución a problemas de supervisión del recurso humano.
2. La incorporación a la empresa o al cargo que ocupa actualmente motivándolo y aprovechando sus potencialidades.
3. Mejorar el comportamiento, la comunicación, la planificación y organización del trabajo, todo esto basado en las fortalezas y debilidades mostradas por el empleado.

Al departamento de recursos humanos:

1. Fortalece el desempeño de los empleados a corto plazo, y sobre la capacitación al desarrollar el producto.
2. Sirve de recurso informativo para futuros aumentos de sueldos, gratificaciones, promociones y despidos.
3. Permite calificar y diferenciar a las personas que trabajan en la empresa.

En la actualidad, la evaluación del desempeño se ha convertido en un proceso estructurado y sistemático que no sólo pretende identificar y medir el rendimiento de los empleados de una organización, sino también administrarlo (Gómez Mejía, Balkin y Cardy 2001).

Para Fletcher (2001), la evaluación del desempeño es un medio para reconocer a los empleados, desarrollar sus competencias, fortalecer su desempeño y repartir recompensas.

Vázquez Inchausti (2007) puntualiza que en lugar de utilizar bandas salariales,

la antigüedad y la edad para la mejor administración del salario, las empresas determinan y fijan los incrementos salariales de acuerdo a la evaluación del desempeño de cada empleado.

Sarmenteros Bon, Falcón Acosta y Sánchez Pérez (2006) comentan que si se analizan la relación entre el desempeño de los trabajadores y los resultados, y si hay una relación apropiada, las empresas podrán mantener sus niveles de competitividad y además, desarrollarán acciones para un buen sistema de administración de los recursos humanos.

Tinoco (2010) habla sobre cinco elementos importantes que debe tener la implantación de un sistema de evaluación del desempeño que se presentan a continuación:

1. Alineación con el negocio: se refiere a que debe ser una herramienta que ubique a la organización hacia la obtención de los objetivos estratégicos, desde un punto de vista cuantitativo y cualitativo, para así poder evaluar de manera eficaz el alcance de los objetivos.

2. Objetividad: tiene que ver con evitar las evaluaciones de tipo emocional y otorgar al sistema herramientas que comprueben argumentos sólidos y demostrables, tales como la conducta que es comportamiento concreto donde los líderes tienen la oportunidad de observar la práctica de la actividad profesional.

3. Orientación al desarrollo: en la evaluación del desempeño se pueden reconocer áreas donde el desempeño es próspero, pero también otras áreas donde sucede todo lo contrario. Allí se puede fomentar el desarrollo de los individuos en la organización; es decir, mantener lo que se está haciendo bien y mejorar las cosas

que no son tan buenas.

4. Potencial: percibir si el profesional tiene aptitudes en ese puesto o puede desarrollar puestos superiores.

5. Comunicación: donde la evaluación del desempeño da la oportunidad de fomentar la comunicación e interacción entre las personas y equipos de trabajo, básicamente las relaciones líder-colaborador.

León González (1998) considera la evaluación del desempeño como un proceso participativo, planeado, sistemático y periódico que proporciona reconocimiento en el cumplimiento de tareas que han sido designadas a los empleados. También se utiliza para conseguir información de importancia para el desarrollo y perfeccionamiento de las capacidades del individuo; además, por medio de dicha evaluación, se crea un ambiente que propicia el mejoramiento de los empleados como de la empresa.

Ganga Contreras, Fernández y Araya Moreno (2009) mencionan que la evaluación del desempeño estima o mide de forma sistemática, el rendimiento y comportamiento laboral del trabajador en función a su cargo, para así retroalimentar su desempeño.

Freites Jiménez (2007) sostiene que si hay reconocimiento hacia los empleados de la organización y tienen deseos de superación, quiere decir, que la evaluación del desempeño es eficaz.

Koont y Weihrich (2004) señalan que la evaluación del desempeño es la base para que el administrador defina a empleados candidatos a futuras promociones. Evalúa sus capacidades y limitaciones donde se señala si las tareas realizadas se

hacen de la manera correcta y debe ser parte integral de un sistema de administración.

Dessler (2001) señala que hay cuatro razones para evaluar el desempeño: primera, proporciona información en la toma de decisiones referentes a ascensos y sueldos; segunda, ofrece la oportunidad de que el jefe y el subordinado repasen la conducta laboral del subordinado y a su vez corrige las deficiencias o fortalece lo bueno; tercera, planea la carrera y desarrollo del empleado en base a las virtudes y defectos detectados; cuarta, ayuda a gestionar mejor el desempeño de la empresa y a mejorarlo.

Factores a evaluar

Para Araujo y Leal Guerra (2007), el desempeño laboral depende y se mide en varios factores: elementos, habilidades, características o competencias pertenecientes a los conocimientos, habilidades y capacidades desarrolladas por el empleado y aplicadas en su área de trabajo. Mientras que Davis y Newtron (2000) los clasifican en las siguientes: capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño de trabajo y maximiza el trabajo.

Chiavenato (2000) comenta que el desempeño de los empleados se mide mediante los siguientes factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización; factores operativos, conocimientos sobre el trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo y liderazgo.

Métodos de evaluación

Baldeon Robalino (2004) señala que es de suma importancia que todos los empleados, gerentes, directores, jefes y supervisores estén educados en cuanto a los métodos específicos que van a utilizar para evaluar a los subordinados, para que cualquier entrevista de evaluación y acción correctiva que surge de esto, esté fundamentada.

Freites Jiménez (2007) comenta sobre tres tipos de evaluación:

1. Evaluación subjetiva u objetiva: donde la evaluación debe enfocarse en los resultados, no manipulando ni adaptándola a los empleados, sin perder de vista el objetivo de la evaluación.

2. Juicio o autoevaluación: esta evaluación se basa en la filosofía de administración por objetivos (APO) y analiza el autocontrol y la autodirección, no sin antes haber establecido los objetivos verificables. En esta evaluación el subordinado tiene el control personal, pero el superior sostiene su autoridad para resolver problemas que afecten los objetivos.

3. Evaluación del desempeño anterior o del desarrollo futuro: donde los errores son parte de la transformación en planes de desarrollo para el futuro ya que se aprende de ellos.

Ariza (2004) señala que hay dos tipos de juicios de evaluación del desempeño:

1. Juicios relativos: en los sistemas de evaluación basados en los juicios relativos, los evaluadores comparan el desempeño de un empleado con otro que realiza actividades similares, ello con el objeto de clasificar a todos los empleados de

la empresa.

2. Juicios absolutos: este tipo de evaluación es una opinión cuantificada en una escala de tipo Likert, que alude al nivel de desempeño que el evaluado ha alcanzado en los diferentes factores críticos de su puesto de trabajo.

Robbins (1998) comenta sobre tres conjuntos de criterios más importantes para la evaluación del desempeño:

1. Resultados de las tareas individuales: donde la gerencia debe evaluar los resultados de las tareas de los empleados. En este caso, si lo que cuenta son los fines y no los medios.

2. Comportamiento: en esta evaluación se consideran los resultados concretos atribuibles a las acciones del empleado. Por ejemplo, los informes entregados a tiempo o el estilo de liderazgo adoptado por el empleado.

3. Rasgos: se le conoce como el conjunto más débil de los criterios pero que se utiliza mucho en las empresas, conocido como los rasgos individuales, como lo son: buena actitud, confianza, fiable, cooperador, por citar algunos.

Daft y Marcic (2006) comentan que la administración de recursos humanos se enfoca en dos cosas para hacer de la evaluación del desempeño una fuerza positiva dentro de la organización.

1. La evaluación exacta del desempeño asociada al desarrollo y la aplicación de sistemas, tales como las escalas de calificaciones.

2. La capacitación de los administradores, al usar las entrevistas de evaluaciones del desempeño en una forma eficaz, también para que sirva de retroalimentación, refuerce el buen desempeño y motive el desarrollo profesional del

empleado.

Reis (2007) comenta sobre dos cosas que se evalúan:

1. Desempeño efectivo: (a) características o trazos personales: como autonomía, iniciativa y creatividad; (b) comportamientos observables, ejemplo: cumplir con los reglamentos, apoyo a subordinados y delegar y (c) cumplimiento de objetivos.

2. Desempeño potencial: (a) posesión de cualidades necesarias; (b) deseos y aspiraciones; (c) desarrollo personal y profesional; (d) calificaciones obtenidas en toda su carrera profesional; (e) evaluaciones y retribuciones obtenidas y (f) progreso en el último periodo de evaluación.

Dessler (2001) clasifica los métodos de evaluación más comunes:

1. La escala gráfica de calificaciones: enumera las características como la calidad y la confiabilidad, asignándole un rango de valores para el desempeño desde insuficiente hasta sobresaliente.

2. El método de clasificación alterna: se ordena a los empleados considerando una o varias características particulares, desde el más eficiente hasta el menos eficiente, para clasificarlos a todos.

3. El método de comparación por pares: clasifica a los empleados en una gráfica de todos los pares posibles y señala cuál de los dos empleados es el mejor del par, tomando en cuenta cada una de las características (cantidad de trabajo, calidad de trabajo, etc.).

4. El método de distribución forzada: en este método se establecen porcentajes predeterminados de empleados calificados para varias categorías de

desempeño.

5. El método de incidentes críticos: donde se lleva un registro de las conductas de cada empleado, buenas o indeseables, para después discutir las con el individuo en fechas establecidas con anterioridad.

6. Escalas de estimación ancladas a conductas (BARS por sus siglas en inglés): son la combinación de dos métodos incidentes críticos y las escalas gráficas de estimación.

7. El método de administración por objetivos: se establecen con anterioridad metas específicas, que sean medibles para después revisarlas periódicamente y mostrar el avance obtenido.

8. La mezcla de métodos: la combinación de métodos suele ser una forma de medir el desempeño de los gerentes de una línea grande.

Rodríguez Serrano (2004) señala dos métodos más utilizados y más conocidos, éstos son:

1. El método de evaluación del desempeño basado en objetivos (EDO): donde la fase fundamental y el objetivo principal del método lo representa la entrevista de evaluación, en donde el subordinado y el jefe, discuten aspectos sobre el grado de cumplimiento de los objetivos, establecidos en la evaluación del desempeño anterior y se fijan objetivos para el periodo siguiente.

2. El método de evaluación del desempeño, basado en apreciación de cualidades (EDAC): es una evaluación que resulta más práctica y eficaz para puestos operativos y se puede evaluar sobre la apreciación personal de seis parámetros que determinan el rendimiento del ocupante del cargo: (a) calidad de

trabajo, (b) cantidad de trabajo, (c) responsabilidad y actitud, (d) iniciativa, (e) colaboración y (f) disciplina.

Muchinsky (2002) clasifica los métodos de evaluación del desempeño en:

1. Escalas gráficas de evaluación: donde al empleado se le califica basándose en características o factores. Los más comunes son los siguientes: cantidad de trabajo, el juicio práctico, el conocimiento del empleado, la cooperación y la motivación.

2. Métodos de comparación de empleados: en este método se compara a los empleados entre sí. Dentro de este método hay tres principales: (a) método de orden de categoría, donde el evaluador ubica al empleado del primer lugar al mejor y al peor lo ubica al final; (b) método de comparación pareada, cada empleado se compara con todos los demás en el grupo evaluado, donde el trabajo del evaluador es seleccionar cuál es el mejor en base a la dimensión que se está evaluando y (c) método de distribución forzada, donde al empleado se le evalúa por medio de porcentajes previamente determinados.

3. Listados y escalas conductuales: en esta parte de la evaluación se utiliza el término clave-conducta. Dentro de esta evaluación hay tres métodos: (a) incidentes críticos, donde se registran los comportamientos de los empleados como resultado de un desempeño bueno o malo; (b) escalas de calificación conductualmente ancladas (BARS) y (c) escala de observación conductual (BOS), son las combinaciones de métodos de incidente conductual y escala de categorías.

Elección del método para evaluar

Alles (2004) comenta sobre los métodos a utilizar, éstos dependen de cada

empresa, en base a los propósitos que cada uno asigne a la evaluación, de cuanto se quiere invertir, aunque en algunas empresas utilizan los sistemas elaborados y más sofisticados, no siempre son los mejores para una empresa en particular.

Rodríguez Valencia (2007) señala que una organización, cualquiera que sea su actividad, no puede tener cualquier sistema de evaluación del desempeño; debe contar con uno que tome en cuenta criterios que van relacionados con el desempeño. Además, este método relacionado con el trabajo tiene que ser práctico, para no generar complicaciones y mejorar la eficacia de la evaluación del desempeño. A continuación menciona normas y medidas del desempeño para reducir problemas de ineficiencia:

1. Normas de desempeño: son niveles ya establecidos para medir los resultados deseados en cualquier puesto.

2. Medidas de desempeño: son las conductas que determinan el buen desempeño del empleado. Dentro de esta medida se encuentran las medidas objetivas y las medidas subjetivas del desempeño.

Evans y Lindsay (2008) mencionan sobre los procesos de evaluación usuales, que casi siempre comprenden el establecimiento de objetivos para un periodo determinado, esos objetivos se deben enfocar en el desarrollo de conocimientos como las habilidades, que son resultados de la producción y la productividad o el comportamiento. Comentan sobre los indicadores de evaluación de recursos humanos y cómo éstos ayudan a las empresas a proyectar la satisfacción del cliente, identificar los problemas que influyen en el desempeño de la organización y en la distribución de los recursos. Comentan que muchas empresas utilizan revisiones de

compañeros, evaluaciones de clientes y autoevaluaciones, como parte del proceso de valoración.

Cummings y Worley (2007) señalan que las empresas recurren a varios sistemas, pues cada una de ellas define un propósito, qué cosas son relevantes y cómo medirlas. Los métodos contemporáneos amplían la función del empleado, donde éste interviene en todas las fases. Tanto los superiores y el personal administrativo reúnen datos sobre el desempeño e identifican necesidades de capacitación. Mencionan que los procedimientos recientes están mejor diseñados para proporcionar a la empresa un mejor equilibrio en las necesidades de la empresa y el personal. Además, estos métodos tienden a expandir la función del evaluador sin limitarla a los gerentes; incluyen jueces múltiples: empleados, colegas o compañeros de trabajo, subordinados directos y quienes están en contacto personal con el trabajo del gerente o del subordinado.

Aamodt (2010) menciona que las diversas técnicas de evaluación del desempeño son apropiadas para algunos propósitos, pero no para otros. Así que, la empresa antes de aplicar un método, debe determinar las razones por las cuales la organización desea hacerlo, en base a esto se selecciona el método. Comenta que aunque existen muchos usos y metas para la valoración del desempeño, las más comunes incluyen proporcionar retroalimentación y capacitación, así como determinar los incrementos salariales, toma de decisión de promoción y realización de investigación del personal.

Escalas gráficas

Fernández de Tejeda Muñoz (2010) comenta que al elegir un sistema de

evaluación del desempeño, lo más importante es escoger adecuadamente los factores que van a ser utilizados para la evaluación y no tanto el método en sí. Entre los métodos de evaluación del desempeño más utilizados está la evaluación mediante escalas gráficas, este método se utiliza mucho por su sencillez, pero al mismo tiempo se presta mucho a tomar en cuenta los aspectos subjetivos y los prejuicios del evaluador. Para contrarrestar la subjetividad, los resultados que se obtienen se someten a expresiones numéricas por medio de sistemas estadísticos y matemáticos. Este método se clasifica en:

1. Escalas gráficas continuas: recibe este nombre cuando solamente se describen los extremos (satisfactorio/insatisfactorio).
2. Escalas gráficas semicontinuas: cuando establecen niveles intermedios de medición.
3. Escalas gráficas discontinuas: cuando en la escala previamente se ha establecido la posición y descripción de sus marcas.

Continúa diciendo que en ocasiones con este método se aplican puntos para medir los resultados, lo que facilita la comparación entre los desempeños de los empleados. Los factores utilizados se ponderan y se les da una puntuación, de acuerdo con la importancia que se considere que tienen en la evaluación.

Mad Communication (2005) indica sobre el método de escalas de valoración, que permite la evaluación de varios factores independientes, con una escala de valoración en cada una de ellas, así como la obtención de una evaluación general media, donde los factores tienen una puntuación de 1 a 5 y con una clasificación que va de bajo a excelente.

Según González Sabín (2005), en las escalas gráficas o de puntuación la metodología utilizada es asignar una puntuación con base en una escala, normalmente numérica, que va de valores bajos a altos, en función de su consideración subjetiva de la actuación del empleado. Este método es fácil, sencillo y rápido, el evaluador no necesita mucha preparación o capacitación para poder aplicar este tipo de método, y también puede ser aplicado a grandes grupos de empleados.

Bohlander, Sherman y Snell (2001) coinciden en que este método se basa en las características del empleado, mediante una escala en donde el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee dicha característica.

Robbins (2004) señala que el método de escalas de calificación gráfica, es uno de los métodos más antiguos y populares, este método toma en consideración diversos factores de desempeño, como cantidad y calidad del trabajo, los conocimientos de los empleados respecto a su puesto de trabajo, cooperación, lealtad, asistencia, honestidad e iniciativa.

Evaluación de 360°

En esta sección se presentan los antecedentes de la evaluación de 360°, los conceptos y la importancia de evaluar por este método, además se presentan las ventajas y desventajas del método 360°.

Antecedentes

La evaluación del desempeño donde un directivo se sentaba en su oficina frente a su jefe directo y discutían y analizaban detenidamente el rendimiento del

directivo, ha cambiado. Desde 1970 ya no estaba tan clara la forma de evaluar y que ésta fuera lo suficientemente buena, la razón de cambiar a una evaluación de 360° es para mejorar el rendimiento del empleado y en consecuencia, de la empresa (Mol y Birkinshaw 2008).

Rock Island Arsenal ubicada en Rock Island, IL, instituyó un sistema de 360° con el fin de administrar el desempeño. Ellos optaron por este sistema con el propósito de conseguir que el proceso de evaluación reflejara con más exactitud el desempeño del empleado, midiendo los atributos de conducta, como apoyar al equipo y ayudar a sus compañeros en las tareas (Dessler, 2001).

Publicaciones Vértice (2008) informó sobre una encuesta donde descubrió que más del 90 por ciento de las empresas que figuran en la lista de Fortune 1000 han utilizado un instrumento de sistema integral de retroalimentación para el desarrollo profesional, evaluar el desempeño o ambos: dicho sistema integral es el método de 360° feedback.

Wayne Mondy y Noe (2005) coinciden en que la evaluación de 360° es un método que está siendo más popular en las empresas. Ellos comentan que en 1995 el 40 por ciento de las compañías usaron la retroalimentación de 360° y, para el año 2000, esta cifra aumentó al 65 por ciento, según la empresa de consultoría en recursos humanos Williams M. Mercer.

Conceptos

Alles (2008) señala que la evaluación de 360° es un diseño refinado que permite que un empleado sea evaluado por su entorno: jefes, pares y subordinados, también, puede incluir personas externas a la empresa como proveedores o clientes.

Robbins y De Cenzo (2002) mencionan que el instrumento de 360° procura obtener retroalimentación de diversas fuentes: el empleado que está siendo calificado, los jefes, los compañeros, los miembros del equipo, los clientes y los proveedores. Este método está adquiriendo popularidad dentro de las organizaciones.

Bohlander y Snell (2008) definen la evaluación de 360° como el método que proporciona retroalimentación, además de proporcionar a los empleados una visión más clara y precisa sobre su desempeño, todo esto con la información que se obtiene de todos los ángulos: supervisores, colegas, subordinados, clientes y otros.

Publicaciones Vértice (2008) considera que el método de 360° feedback es una evaluación integral. También es una técnica mediante la cual un miembro de la organización se evalúa a sí mismo, a su jefe, y a sus compañeros de trabajo basándose en criterios determinados, donde se obtiene un análisis comparativo de lo que percibe el empleado y de cómo es percibido por sus compañeros.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2005) afirman que una evaluación de 360° mide el desempeño al obtener evaluaciones del empleado de una variedad de recursos, supervisores, subordinados, colegas dentro de la compañía, de gente externa con quienes el empleado hace negocios, e incluso, una autoevaluación del empleado.

Alles (2005) define al método de 360° como un concepto de evaluación claro y sencillo, donde un grupo de personas valoran a otra en base a una serie de ítemes o factores predefinidos; factores de comportamientos observables del empleado en función diaria de su práctica profesional.

Importancia

La evaluación de 360° pretende dar a los directivos una perspectiva más amplia del desempeño, ya que esto se logra porque la información proviene de varios ángulos. Los principales usos que se le dan a este método son los siguientes: (a) medir el grado de desempeño del personal, (b) medir las competencias de los empleados y directivos y (c) diseñar programas de desarrollo (Publicaciones Vértice, 2008).

Robbins (2003) puntualiza que las evaluaciones de 360° capturan la realidad de que el desempeño de un empleado, es formado mayormente por múltiples comportamientos, y es una vía de acceso a la observación de diversas conductas de los individuos, en sus diferentes entornos.

La importancia del método feedback (360°), según Gil Estallo (2007), es descubrir cuáles empleados poseen las competencias descritas por la empresa: carácter positivo, creatividad, profesionalidad, iniciativa y espíritu de servicio. Esta evaluación se hace con las demás personas con las que interactúa el individuo en el desempeño de su rol.

El método de 360° recurre a varios jueces, entre ellos el interesado, para que se conozcan mejor las fuerzas, debilidades y para guiar al desarrollo profesional del empleado (Daft, 2010).

Cummings y Worley (2007) puntualizan que el método de 360° ofrece una evaluación más exhaustiva y acrecienta las probabilidades de tener en cuenta las necesidades de la empresa y del individuo. La tarea principal es de hacerse de una evaluación global que incluya todas las evaluaciones del desempeño.

DuBrin (2003) comenta que el método de 360° ayuda a mejorar la eficacia del liderazgo y a que el administrador líder reciba retroalimentación sobre rasgos, actitudes y conductas.

Ventajas y desventajas del método de 360°

Las ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño de 360°, según Bohlander y Snell (2008) son las siguientes:

Ventajas:

1. El sistema es más amplio, ya que las respuestas que se obtienen provienen de varias perspectivas.
2. La calidad de la información es mejor, ya que la calidad de los evaluadores es más importante que la cantidad.
3. Reduce los prejuicios, porque la retroalimentación proviene de más gente y no sólo de un individuo.
4. Cuando hay una retroalimentación de colegas y otros hay un autodesarrollo del empleado.

Sus desventajas son:

1. El sistema llega a ser complejo porque combina todas las respuestas.
2. En la retroalimentación se puede llegar a provocar un sentimiento de intimidación, el hecho de que los evaluados consideren que sus encuestados los atacaron, etc.
3. Aunque las opiniones pueden ser específicas, puede haber opiniones contradictorias, porque todos tienen un punto de vista diferente.

4. Este sistema requiere capacitación, para que tenga un resultado efectivo.
5. Los empleados pueden manipular el sistema ya que podrían sobrevaluar a unos y otros.
6. Estas evaluaciones son anónimas y no se puede hacer responsables a los evaluadores.

Lussier y Achua (2005) comentan que cuando la evaluación final del empleado deriva de varias fuentes, ésta puede ser más objetiva que la que realiza sólo el superior. Por el contrario, puede ser que quien realiza la evaluación final sea el que tenga mayor peso y puede llegar a perder objetividad.

Para Hitt, Black y Porter (2005), la ventaja de este método de retroalimentación de 360°, es la recolección de datos de diversas fuentes. Esto estimula a los empleados a desarrollarse en todos los aspectos relacionados con su trabajo, se reduce a tendencias de solo impresionar al jefe, y a trabajar mal con los colegas y subalternos. La desventaja principal es el tiempo y la energía que implica reunir, procesar y retroalimentar eficazmente los datos de los individuos.

Autoevaluación

García Álvarez y Ovejero Bernal (1998) señalan que al evaluar con una mayor precisión posible el trabajo, se conllevan numerosas ventajas para la dirección del personal, ya que uno de los problemas que se enfrenta en las autoevaluaciones es precisamente la tendencia de los sujetos a sobrevalorarse.

Publicaciones Vértice (2008) señala que en la autoevaluación, el empleado es el más capacitado para darse cuenta de su actuación, así como para explicar sus puntos débiles y fuertes en el trabajo. Lacalle García (2011) coincide con esta

afirmación. Se trata de que el evaluado lleve a cabo una autoestimación, es decir, una evaluación de sí mismo para comprobar cuál es su punto de vista o su propia valoración.

Según Robbins (2004), las autoevaluaciones son un medio excelente para provocar el análisis del desempeño laboral entre los trabajadores y superiores, pero a veces los individuos tienden a sobrevalorarse, o que las evaluaciones de los superiores no concuerden con las autoevaluaciones del empleado, así que se prestan mejor para temas de desarrollo que para fines de valoración.

Lusthaus, Adrien, Anderson y Carden (2001) comentan que la autoevaluación examina a la organización entera, ya sea, un departamento o una unidad de trabajo, en efecto, a unidades de organización. Se debe definir la unidad de análisis al principio, ya que las muchas decisiones futuras dependerán de esta decisión.

Camargo Hernández (2005) afirma que la autoevaluación del desempeño no sólo mide la productividad de una compañía, sino que va más allá, tomando en cuenta al factor humano, como eje principal, midiendo sus capacidades individuales.

Para Hatum (2009), la autoevaluación compromete a la persona para realizar un análisis de su propio desempeño y comportamiento; fuerza al jefe a pensar bien la evaluación que será confrontada con otra visión. Funciona cuando el jefe ha realizado un buen trabajo, otorgando feedback adecuado y frecuente, durante todo el año. También la autoevaluación ayuda a mejorar el nivel de aprobación interno y la satisfacción de los empleados y sus jefes; además, sirve como medio para que los empleados comprendan la retroalimentación sobre su desempeño.

Valores

En esta sección, encontraremos algunos conceptos y la importancia de los valores utilizados al evaluar el nivel de desempeño laboral de los empleados otorgados por diferentes autores.

Concepto de valores

Para Buzali (2004), los valores son aquellas cosas que engrandecen a una persona, empresa, país, etc. y lo divide en los siguientes:

1. Valores vitales. Son todos aquellos relacionados con la salud y que solamente se adquieren mediante la educación física e higiénica.
2. Valores hedónicos. Son aquellos que traen placer, alegría, solaz esparcimiento y se adquieren mediante el hábito de la observación, la educación moral, la artística y el logro de metas.
3. Valores económicos. Se adquieren mediante la educación basada en lo económico.
4. Valores de conocimiento científico. Nos conducen a la verdad, a la aproximación, a la probabilidad y a la exactitud. Se obtienen mediante una educación científica.
5. Valores morales y jurídicos. Estos valores conducen a la bondad, valentía, veracidad, justicia, templanza, amor a la patria, etc. y se adquieren mediante la educación moral y cívica.
6. Valores estéticos. Este corresponde al valor de la belleza, como consecuencia trae consigo la gracia, la elegancia y la apreciación de todos los seres, se obtienen de la educación estética fomentándola desde temprana edad.

7. Valores eróticos. Trae como consecuencia la ternura, la dicha, el cariño y el amor. Se consigue mediante la educación en el servicio y en el amor.

8. Valores religiosos. La consecuencia de este valor es llegar a la santidad, a la gracia, a la piedad y a la bienaventuranza, y se consigue por la educación religiosa y conocimiento de la religión.

9. Valores psicológicos. Estos valores incrementan la individualidad del ser humano y pertenencia.

10. Valores sociales. Estos valores son encaminados al bien común. En consecuencia, la responsabilidad, la honradez, la libertad, la decisión y compromiso.

11. Valores espirituales. Estos valores mejoran la calidad de vida del ser humano.

Luna Rodríguez y Pezo Paredes (2005) definen los valores como los cimientos y la substancia de la cultura organizacional y de cambio. Inspiran la razón de ser, revelan las metas reales, así como las normas, creencias y conceptos básicos de una empresa y sus empleados, además, señalan la importancia de los valores que aquí se mencionan:

1. Se convierten en elementos de motivación de las acciones y del comportamiento humano.

2. Definen el carácter fundamental y definitivo de la organización.

3. Crean un sentido de identidad del personal con la organización.

Fabelo Corzo (2004) conceptualiza que los valores se relacionan directamente al hombre, menciona además que cualquier valor cobra sentido solo en base al hombre, su vida, su salud, su educación, su bienestar, la satisfacción de sus

necesidades materiales como las espirituales.

Bravo Donoso (2002) señala que existen dos tipos de valores:

1. **Objetivos:** aquellos que no dependen de la cultura, del tiempo, de la ciencia o de alguna otra variable.

2. **Subjetivos:** dependen del valor que el hombre les dé y que además cambian con la historia, las circunstancias, el estado de ánimo, la cultura, la edad, el sexo, la educación y la religión, por mencionar algunos.

Carlock y Ward (2010) proponen un cuadro de valores familiares y su comportamiento, que llegan a convertirse en valores empresariales (ver Tabla 1).

Tabla 1

Valores comunes de las familias empresariales

Valor	Comportamiento
Responsabilidad	La familia primero, la empresa primero o la familia empresaria.
Imparcialidad	Coherencia, claridad, comunicación, flexibilidad y compromiso de justicia.
Administración	Perseverancia, largo plazo, determinación, trabajo duro, legado y responsabilidad.
Responsabilidad social	Hacer lo correcto, honor, fiabilidad, reputación, filantropía, compromiso y compartir.
Respeto	Empatía, jerarquía, tolerancia, regla de oro, compasión, confianza, generosidad e individualismo.
Independencia	Autonomía, reflexión, formalidad, libertad, expresión y trabajo duro.
Conexión familiar	Entusiasmo, alegría, pasión, aventura, celebración, cohesión, apoyo y atención.
Liderazgo	Visión, calidad, eficacia, autoridad, valores, propósito y poder.
Mentalidad empresarial	Oportunidades, crecimiento, innovación, nuevos negocios e iniciativas sociales.

Ramos (2001) subraya que los valores tienen su origen en las necesidades vitales de los individuos, pero influyen en la sociedad, esto valores no cambian por el lugar, sino que las formas culturales y las manifestaciones de la sociedad, las que los hacen diferentes.

Enríquez Olvera (2007) menciona que el valor nace y se extiende cuando los miembros cumplen con responsabilidad y alegría el papel que le ha tocado desempeñar en la familia.

García Moriyón y Zea Hidalgo (2001) puntualizan que los valores universales deben ser reconocidos por todo el mundo o en su caso por una mayoría significativa, tampoco hacerlo homogéneo vía social y cultural, el respeto a esa diferencia hace del valor una diversidad enriquecedora.

Juárez (2003) conceptualiza los valores como principios para vivir bien, guías para vivir en paz y armonía con los demás. Continúa diciendo que estos se pueden transmitir como herencias sociales transmitidas de una generación a otra, como estimados de ser y comportarse dentro de la sociedad.

Iriarte (2005) define los valores como guías y pautas de comportamiento que hacen de la creencia de que algo es bueno o malo, que es moral o inmoral y se obtiene del ámbito familiar, religioso, cultural, educativo y social.

Importancia de los valores

Yarce (2004) puntualiza que los valores ayudan al ser humano a conducirse mejor, dan firmeza a la moral, ayudan a organizar el carácter y el modo de vivir de las personas y las comunidades. Continúa diciendo, conocerlos, interiorizarlos e incorporarlos a la vida no es una tarea fácil, pero adquieren dimensión al momento

de compartirlas con la sociedad.

Robbins y Coulter (2005) señalan cuatro objetivos que tienen los valores dentro de una organización y son los siguientes: (a) sirve de guía para la toma de decisiones y acciones empresariales, (b) señala el comportamiento de los empleados y comunica lo que la organización espera de ellos, (c) vincula el negocio con una responsabilidad social importante y ayuda a mejorar sus actividades de marketing y (d) promueven el espíritu de grupo en las organizaciones, donde los empleados se identifican con los valores declarados por la organización y se sienten más comprometidos al llevar a cabo sus tareas.

Blackwell, Miniard y Engel (2002) coinciden al señalar que los valores básicos determinan el comportamiento ético de las organizaciones, el cual es influido por los valores o moral de los empleados.

Juárez (2003) señala que son importantes los valores porque sirven de guía para conducirse dentro de una sociedad; también representan las maneras de actuar, de pensar y sentir; crean criterios de valor que dan sentido a lo que tiene aceptación como forma de ser social; orientan las decisiones personales como las empresariales y conforman la identidad de cada ser humano.

Para Peñas Castro (2008), los valores tienen la función motivadora y activadora de la acción y se desarrollarán en la medida en que la autoestima y competencia social aumenten.

Rodríguez Estrada (2002) puntualiza que los valores son un resorte poderoso y clave para motivar la actividad humana, menciona además ejemplos tales como los artistas, que crean y muestran sus obras plasmando el valor de la belleza; los

científicos, que buscan realizar el valor de la verdad; los deportistas, que buscan salud, prestigio y espectáculo; los educadores, que buscan cultura y comunicación; los políticos, que buscan orden, poder o posesión. En las empresas sucede lo mismo, si no existe un buen paquete de valores, no hay empresa. Esto quiere decir que los valores de una organización se encuentran fundamentados en la visión y misión.

Tejeda Fernández et al. (2007) mencionan la importancia que hay cuando los valores personales y organizacionales son compatibles, mayor es la tendencia a estar ambas de acuerdo en proceder éticamente y también tener alta satisfacción personal, lo que hace que haya menos presión de trabajo que afecte de forma negativa del desempeño. Por otra parte, los objetivos de la organización, como de los accionistas, clientes y funcionarios pasan a tener mayor significación e importancia cuando los valores son compartidos.

La manera como se determinan los valores en una empresa es a su vez la manera de darles vida. Si solo se quedan en palabras y conceptos genéricos, entonces llegan a perder su utilidad práctica, que cuando son definidos en términos de actitudes, comportamientos y acciones específicas. La razón de los valores es que cada empleado le dé un sentido específico a cada valor en sus acciones cotidianas (Jiménez, 2008).

Para Gilli (2011), los valores permiten interpretar la realidad y establecer preferencias. Valores como la libertad, la igualdad, la justicia, la honestidad, la integridad o la tolerancia establecen los límites del ámbito moral de actuación, promueven la reflexión individual y, a la vez, representan un elemento básico para

conformar la identidad de la empresa.

Investigaciones

Días Chimba (2011) realizó una investigación en la Comisión Federal de Electricidad de la zona de Montemorelos-Linares, en Nuevo León; donde se evaluó el nivel de capacitación laboral y la influencia que éste tiene, en la autoevaluación del desempeño laboral de los empleados. La población estuvo conformada por 141 empleados del área administrativa y de campo de la CFE, zona Montemorelos-Linares. Se distribuyeron de la siguiente forma: 80 de Montemorelos, 26 de Linares, 12 de Allende y 23 de Santiago. La muestra fue de 113 empleados, lo que representó el 80% de la población total. Para esta investigación, se adaptaron dos instrumentos; con el fin de obtener y garantizar su validez, se aplicó una prueba piloto a los empleados de la empresa anteriormente mencionada. Se obtuvieron los resultados finales en el análisis de confiabilidad de .951 para la autoevaluación del nivel de capacitación y el .959 para la autoevaluación del nivel de desempeño. Con los resultados logrados del análisis estadístico sobre los datos de la muestra se concluyó que existe una influencia lineal, positiva y significativa; quiere decir que a mayor nivel de autoevaluación de la capacitación, mayor el nivel de autoevaluación del desempeño laboral. En cuanto a autopercepción del nivel de capacitación, los empleados perciben un nivel que va de un rango entre *bueno* y *excelente*. Para la dimensión que tiene que ver con autopercepción del desempeño laboral los empleados se encontraron dentro de rango *bueno* y *excelente*.

Meza Escobar (2006) hizo una investigación en la Interamerican Health Food Company, donde se pretendió conocer el grado de interiorización de valores que

fomenta la compañía. Los valores investigados fueron los siguientes: responsabilidad, espiritualidad, humildad, respeto, excelencia, integridad, obediencia, unidad, temperancia, compasión, productividad, eficiencia, compromiso, lealtad, amor, iniciativa, dominio propio, paciencia, bondad y paz. La población estuvo conformada por 265 empleados, donde 109 de los encuestados era del género femenino y 156 eran del género masculino. Todo esto, de un total de 8 fábricas que pertenecen a la Interamerican Health Food Company. El instrumento constó de 20 valores y se utilizó la prueba estadística *t* para muestras relacionadas y la prueba estadística ANOVA; en los resultados se encontró que los valores promedio de cómo se autopercibe el empleado obtuvo una media menor de 3.86 correspondiendo al valor temperancia y la media mayor fue de 4.60 al de productividad, en cuanto a los demás valores obtuvieron una media aceptable arriba de 4, que va de *bueno* a *excelente*. En cuanto a la evaluación del empleado hacia su supervisor la media menor fue de 3.96 correspondiente al valor de la humildad y la media mayor de 4.65, al de espiritualidad; los demás valores obtuvieron una media arriba de 4, entre rangos de *bueno* y *excelente*. Con los resultados logrados del análisis estadístico sobre los datos se concluyó que los empleados manifestaron tener un grado de interiorización de los valores entre *bueno* y *excelente*, también se concluyó que las prácticas de los empleados y superiores sobre las acciones relacionadas con los valores que promueven las empresas fue de *casi siempre* y *siempre*.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Introducción

Esta investigación pretendió conocer si había diferencia entre la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados y la evaluación del jefe de la empresa EB.

El presente capítulo presenta todo lo relacionado con la metodología de la investigación y está conformado de la siguiente manera: (a) tipo de investigación, (b) población, (c) muestra para el estudio, (d) instrumento de medición, (e) hipótesis nulas, (f) preguntas complementarias, (g) recolección de datos, (h) análisis de datos y por último (i) resumen del capítulo.

Tipo de investigación

Esta investigación fue de tipo cuantitativa, descriptiva, correlacional, de campo y transversal.

Fue considerada cuantitativa, porque permitió conocer la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados de EB. También se pudo evaluar el desempeño de los empleados por sus jefes. Se utilizó un instrumento de 50 ítems y una escala Likert con cinco niveles de evaluación que va desde *nunca* hasta *siempre*.

Se le consideró de campo, porque la investigación se llevó a cabo en el

entorno laboral del trabajador.

Se le consideró descriptiva, porque se pudo comparar el resultado de las autoevaluaciones del trabajador con lo que percibe el jefe.

Se consideró correlacional, porque se pudo evaluar la relación que existe entre la autoevaluación del desempeño del trabajador, su edad y antigüedad en la empresa.

Se le consideró transversal, porque es un estudio que se realizó en la empresa tomando en consideración a los empleados que laboraron en el año 2012. La autoevaluación y la evaluación se realizaron con una sola medición.

Población

Para Rodríguez Moguel (2005), la población es el conjunto de mediciones que se pueden llevar a cabo sobre una característica común de un grupo de seres u objetos.

La población para esta investigación estuvo conformada por todos los empleados de EB ubicado en Allende, Nuevo León, quienes se encontraban laborando durante el año 2012. Estuvo constituida por un total de 133 empleados.

Muestra

Ávila Baray (1999) define la muestra como una pequeña parte de la población estudiada, donde la muestra debe caracterizarse por ser representativa de la población.

La muestra total fue de 61 empleados, representado el 45.86% de la población.

Instrumentos de medición

En esta sección se encuentran las variables consideradas en el estudio, el proceso de elaboración del instrumento de autoevaluación del nivel de desempeño laboral, la validez y la confiabilidad del instrumento, así como la operacionalización de las variables.

Variables

Naghi Namakforoosh (2008) define las variables como las representaciones de los conceptos de la investigación y están expresadas en forma de hipótesis. La variable que se explica, es considerada como la variable dependiente y la variable que se espera que justifique el cambio de la variable dependiente se conoce como la variable independiente. Menciona también, que a las variables dependientes se les conoce como variables de criterio y a las variables independientes, como variables predictoras.

Variable dependiente

Esta investigación tuvo las siguientes variables dependientes:

1. La autoevaluación del nivel del nivel de desempeño laboral de los empleados de EB.
2. La evaluación percibida por su jefe de la empresa EB.

Variable independiente

Las variables independientes de esta investigación, relacionadas con el empleado fueron: el estado civil y el género, el área donde trabajan, el nivel académico, la edad y la antigüedad en la empresa.

Instrumento

Bisquerra Alzina (2009) define a los instrumentos como medios reales, con entidad propia, que los investigadores elaboran con el fin de registrar información y/o medir características de los sujetos. Los instrumentos deben cumplir con ciertas condiciones principales: la validez y la fiabilidad. Además de que los instrumentos son característicos de los estudios cuantitativos, no son exclusivos de un enfoque y por esta razón hay estudios que combinan instrumentos.

Rodríguez Moguel (2005) puntualiza que para recoger los datos se utilizan instrumentos válidos y reconocidos científicamente. En caso de que no existan estos instrumentos se deben crear.

Elaboración del instrumento

El instrumento que se utilizó para la recolección de datos fue elaborado por Meza Escobar (2006), el cual está compuesto de un listado de acciones que surgen de 20 valores. Para su elaboración se siguieron estos pasos:

1. Se consiguió una lista de valores que fue obtenida por medio de los administradores generales, jefes de departamentos y de documentos de los planes estratégicos de la organización.

2. Después de recolectar el listado de valores, se seleccionaron veinte de ellos, donde diez se consideraron obligatorios y los otros diez se seleccionaron en base a porcentaje, además, porque son los que más se repiten.

3. Después de haber elegido los veinte valores, éstos se entregaron a un grupo de especialistas en administración de industrias de diferentes nacionalidades.

4. El instrumento fue entregado a un grupo de cinco especialistas que tenían

amplia experiencia en la administración de industrias productivas y catedráticos, ellos seleccionaron las cinco acciones más oportunas a cada valor.

5. La lista de acciones fue entregado a un grupo de cuatro especialistas para su clarificación y para que pudiera ser entendida por los empleados.

El siguiente proceso se llevó a cabo para adaptar el instrumento a esta investigación:

1. Se presentó el instrumento al administrador de EB para que seleccionara los diez valores que más se relacionan con la empresa.

2. Se redujo el instrumento de veinte valores iniciales a diez.

3. Se adaptaron algunos de los ítemes al ambiente laboral de la empresa EB.

4. Se hizo una prueba piloto con los empleados del área de producción.

5. Los asesores revisaron el instrumento final y fue autorizado para su aplicación.

Validez

Hernández Sampieri, et al. (2006) señalan que la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir.

Para validar el instrumento de Juan Martín Meza Escobar 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.

Confiabilidad

Silva Arciénega y Brain Calderón (2006) mencionan que la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado cuando su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produzca resultados similares y ésta se determina mediante diversas técnicas. Se utilizó el método Alfa de Cronbach para el análisis de confiabilidad del instrumento utilizando los 61 instrumentos que contestaron los obreros. El resultado del instrumento de autoevaluación fue de 0.855 lo que indicó que el instrumento era confiable para su aplicación. Los resultados pueden observarse en el ver Apéndice A.

Operacionalización de las variables

Ávila Baray (1999) señala que la operacionalización define las variables indicando cómo y en qué nivel se medirán, además, de facilitar el diseño de la investigación y los instrumentos de medición.

En la Tabla 2 se presenta la operacionalización de algunas variables de esta investigación. En el Apéndice B se presenta la tabla completa de la operacionalización de todas las variables.

Tabla 2

Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Estado Civil	Datos que identifica la condición a la cual está sujeta la vida del individuo.	Esta variable se midió de la siguiente manera: ___ Estado civil: ___ Soltero(a) ___ Casado(a) ___ Divorciado(a) ___ Otro	Esta variable se categorizó de la siguiente manera. 1 = Soltero(a) 2 = Casado(a) 3 = Divorciado(a) 4 = Otro
Género	Género o clase a la que pertenece un nombre sustantivo, según corresponde: femenino o masculino.	Esta variable se midió de la siguiente forma: Género: ___ Femenino ___ Masculino	Esta variable se categorizó de la siguiente forma: 1 = Femenino 2 = Masculino
Edad	Tiempo que ha vivido una persona.	En el instrumento se presenta de la siguiente manera. Edad: _____ Años	Esta variable se midió en números enteros de años, proporcionados por el empleado.

Hipótesis nulas

Las hipótesis de investigación son aquellas afirmaciones tentativas acerca de la distribución de una variable en una población, y que pueden tener relación entre dos o más variables, también se les conoce como hipótesis de trabajo. Dentro de las hipótesis está la nula: son afirmaciones acerca de la relación entre dos o más variables y que sirve para refutar o negar lo que afirma la hipótesis de investigación (Gómez, 2006).

Hipótesis nula principal

La hipótesis nula que deriva de la investigación es la siguiente:

Ho₁: No existe una diferencia significativa entre la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados y la evaluación de su jefe en la empresa de EB.

Hipótesis nulas complementarias

A continuación se presentan las hipótesis nulas complementarias del estudio:

Ho₂: No existe una diferencia significativa en la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa EB según el estado civil y el género.

Ho₃: No existe una diferencia significativa en la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados de EB según el área donde trabajan.

Ho₄: No existe una diferencia significativa en la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa EB según el nivel académico.

Ho₅: No existe una relación significativa entre la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa EB y su edad.

Ho₆: No existe una relación significativa entre la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados de EB y su antigüedad en la empresa.

Operacionalización de hipótesis

Es la vía de acceso más cercano al conocimiento preciso de los fenómenos que se estudian. Donde se observa y/o se miden los distintos aspectos del fenómeno que se estudia, con el propósito de llegar a un conocimiento empírico, que ayuda a comprobar las hipótesis planteadas (Rojas Soriano, 2002). En la Tabla 3 se presenta la operacionalización de algunas hipótesis, la tabla completa puede verse en el Apéndice C.

Tabla 3

Operacionalización de las hipótesis

Hipótesis	VARIABLES	Nivel de medición	Prueba estadística
Hipótesis nula 1: No existe una diferencia significativa entre la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados y la evaluación de su jefe en la empresa EB.	Dependiente 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 $p \leq .05$
	Dependiente B. Evaluación percibida por su jefe	B. Escala	
Hipótesis nula 2: No existe una diferencia significativa en la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa EB según el estado civil y el género.	Dependiente A. Autoevaluación del nivel de desempeño laboral	A. 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 $p \leq .05$
	Independiente C. Estado civil	C. Nominal	
	D. Género	D. Nominal	
Hipótesis nula 3: No existe una diferencia significativa en la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados de EB según el área donde trabajan.	Dependiente A. Autoevaluación del nivel de desempeño laboral	A. Escala	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba análisis de varianza de un factor. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
	Independiente E. Área donde trabajan	E. Nominal	

Preguntas complementarias

Para este estudio se plantean las siguientes preguntas complementarias:

1. ¿Cuál es el nivel de desempeño autopercebido por los empleados de EB?
2. ¿Cuál es el nivel de desempeño de los empleados de EB percibido por su jefe?

Recolección de datos

Una parte fundamental del diseño de la metodología de la investigación es la recolección de datos necesarios para alcanzar los resultados que se esperan. Se deben escoger o desarrollar métodos que aporten los registros en los que se fundamenta la investigación. Este proceso es una de las actividades más difíciles del proceso de la investigación, pero de trascendental importancia, pues la fiabilidad de los métodos de recolección de datos contribuirá directamente en la veracidad y precisión de los fines de la investigación (Santos Heredero, Rodríguez Arias y Rodríguez Ballesteros, 2004).

La recolección de datos se llevó a cabo de la siguiente manera:

1. Se estableció contacto con el administrador general de la empresa, se dio a conocer los objetivos de la investigación, solicitando su apoyo para la realización del estudio, además se fijaron los horarios y días para la aplicación del instrumento.
2. El administrador dio a conocer el número de empleados que laboran en cada una de las áreas, para la aplicación exacto de las encuestas.
3. Se realizó una detallada explicación de la forma de llenado del instrumento, respondiendo a las dudas que surgieron.
4. Se le pidió a los empleados responder de manera individual y con la mayor honestidad el instrumento.
5. La aplicación se realizó de manera personal en el comedor de la empresa, en grupos promedios de 15 empleados.

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 17.0.

Resumen

En resumen, en el presente capítulo se analizó la metodología aplicada, donde el tipo de investigación es cuantitativa, descriptiva, correlacional, de campo y transversal. Se examinó la manera en que la población y la muestra fueron seleccionadas. Se presentó el instrumento de medición utilizado, donde se consideraron las variables, la elaboración, la validez y la confiabilidad del instrumento. Se presentaron las tablas de la operacionalización de variables, hipótesis nulas del estudio, preguntas complementarias, la operacionalización de las hipótesis, la manera en que se recolectaron los datos, así como también su análisis y por último, el resumen del capítulo.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Introducción

La finalidad de esta investigación fue la de conocer el grado de autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados y la evaluación percibida por el jefe en cada departamento de la empresa EB.

Esta investigación es considerada cuantitativa, descriptiva, correlacional, de campo y transversal. La población para el estudio incluyó 61 empleados de la empresa EB.

Las variables dependientes de esta investigación fueron las siguientes: (a) la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados y (b) la evaluación percibida por el supervisor. En cuanto a variables independientes utilizadas, fueron las siguientes: (a) estado civil, (b) género, (c) área donde laboran, (d) nivel académico, (e) edad y (f) antigüedad en la empresa.

El presente capítulo se encuentra dividido de la siguiente forma: descripción demográfica de los empleados, pruebas de hipótesis, respuestas a las preguntas complementarias y resumen del capítulo.

Descripción demográfica

A continuación se presenta la descripción demográfica de los empleados, que participaron en la investigación. Las tablas con los resultados se presentan en el

Apéndice D.

Estado civil

La Tabla 4 muestra el estado civil de los trabajadores. El 57.4 % (35) de los empleados encuestados es soltero, mientras que el 41 % (25) es casado

Tabla 4

Estado civil de los empleados

Estado civil	<i>n</i>	%
Soltero(a)	35	57.4
Casado(a)	25	41.0
Otro	1	1.6
Total	61	100.0

Género

En la Tabla 5 se muestra la distribución de los empleados según su género. La distribución fue de la siguiente manera: 83.6 % corresponde al género masculino y el 16.4 % al género femenino.

Tabla 5

Género de los empleados

Género	<i>n</i>	%
Masculino	51	83.6
Femenino	10	16.4
Total	61	100.0

Departamento en el que labora

La Tabla 6 presenta la distribución de los empleados por departamento. Se muestra el total empleados participantes y el porcentaje de participación por departamento.

Tabla 6

Empleados participantes por departamento

Departamento	<i>n</i>	%
Almacén	15	24.6
Compras	3	4.9
Crédito y cobranza	2	3.3
Finanzas	6	9.8
Flejado	6	9.8
Limpieza	2	3.3
Producción	20	32.8
Servicio al cliente	7	11.5
Total	61	100.0

Nivel académico

La Tabla 7 muestra el nivel de escolaridad de los encuestados. Los niveles académicos más frecuentes fueron los de secundaria (34.4%) y carrera técnica (27.9%).

Tabla 7

Nivel académico de los empleados

Nivel académico	<i>n</i>	%
Primaria	3	4.9
Secundaria	21	34.4
Técnica	17	27.9
Preparatoria	12	19.7
Licenciatura	8	13.1
Total	61	100.0

Edad

Las edades de los encuestados, tuvieron un rango entre los 19 y 42 años de edad, donde el promedio de edad fue de 24.57 años con una desviación estándar de 5.43. La tabla se muestra en el Apéndice D.

Antigüedad en la empresa

El tiempo que los empleados encuestados han trabajado para la organización, tuvieron un rango de 1 hasta 13 años. El promedio de esta variable es de 2.87 años y con una desviación estándar de 2.8. La tabla se muestra en el Apéndice D.

Prueba de hipótesis nulas

En esta sección se presentan los resultados de las pruebas estadísticas de las seis hipótesis nulas formuladas para este estudio. Las tablas con los resultados de cada una de las pruebas de hipótesis se encuentran en el Apéndice E.

Hipótesis nula principal

H_{01} : No existe una diferencia significativa entre la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados y la evaluación de su jefe en la empresa EB.

Por simplificación de la cantidad de hipótesis se incluyó en la misma hipótesis nula principal a todos los valores investigados, para evaluar el desempeño, cuando en realidad representa a diez hipótesis; una por cada valor. Para hacer la evaluación del desempeño en forma general se promediaron los diez valores con los que se autoevaluaron los empleados. También se promediaron los diez valores utilizados para la evaluación del desempeño que realizaron los supervisores. Para contrastar la autoevaluación con la evaluación general se utilizó la prueba t para muestras

relacionadas.

Los diez valores utilizados para evaluar el desempeño fueron los siguientes: (a) responsabilidad, (b) respeto, (c) excelencia, (d) integridad, (e) obediencia, (f) unidad, (g) productividad, (h) eficiencia, (i) compromiso y (j) iniciativa. Para analizar estas hipótesis se utilizó la prueba t para muestras relacionadas.

Al hacer el análisis de las pruebas de hipótesis para cada uno de los valores, se encontraron diferencias significativas en tres de los diez valores, con una p menor o igual a .05. Los valores en los que se encontraron diferencias estadísticamente significativas en sus prácticas fueron: responsabilidad, unidad y productividad, para dichos valores se decidió rechazar la hipótesis nula.

Los resultados que dan sustento al rechazo de la hipótesis nula, correspondiente al valor de la responsabilidad fueron los siguientes: la media aritmética de la autoevaluación; igual a 4.69, la media aritmética de la evaluación igual a 4.53, el estadístico t igual a 2.91 y el nivel de significación p igual a .005.

En cuanto a los resultados que dan sustento al rechazo de la hipótesis nula, correspondiente al valor de la unidad fueron: la media aritmética de la autoevaluación igual a 4.43, la media aritmética de la evaluación igual a 4.25, el estadístico t igual a 1.98 y el nivel de significación p igual a .052.

Los resultados que dan sustento al rechazo de la hipótesis nula, correspondiente al valor de la productividad fueron: la media aritmética de la autoevaluación igual a 4.70, la media aritmética de la evaluación igual a 4.47, el estadístico t igual a 3.49 y el nivel de significación p igual a .001.

Los valores en los que no se encontraron diferencias estadísticamente

significativas, p mayor o igual a .05, fueron los siguientes: respeto ($p = .256$), excelencia ($p = .131$), integridad ($p = .554$), obediencia ($p = .180$), eficiencia ($p = .264$), compromiso ($p = .061$) e iniciativa ($p = .064$).

En la evaluación general de la hipótesis nula no se encontró una diferencia significativa. La media aritmética de la autoevaluación fue igual a 4.57 y la media aritmética de la evaluación que hizo el jefe fue igual a 4.49. El valor de t fue igual a 1.79 y el nivel de significación (p) fue igual a .078. Dado que el nivel de significación fue mayor a .05 se decidió retener la hipótesis nula.

Hipótesis nula 2

H_{02} : No existe una diferencia significativa en la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa EB según el estado civil y el género.

Para analizar esta hipótesis se utilizó la técnica de análisis de varianza factorial. El nivel crítico asociado al estadístico F ($p = .252 > .05$) muestra que el modelo no explica la variación observada en la variable dependiente autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados. Con base a estos resultados se decidió retener la hipótesis nula.

Hipótesis nula 3

H_{03} : No existe una diferencia significativa en la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados de EB según el área donde laboran.

Para analizar esta hipótesis se utilizó la prueba de análisis de varianza de un factor. El nivel crítico asociado al estadístico F ($p = .049 < .05$) muestra que el

modelo explica significativamente la variación observada en la variable dependiente autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados. Con base a estos resultados se decidió rechazar la hipótesis nula.

Dado que la hipótesis nula fue rechazada se evaluó el cumplimiento del 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 (.155) fue mayor que .05, se decidió retener la hipótesis de igualdad de varianzas. Se consideró que las varianzas poblacionales 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 iguales se utilizó el método de Scheffe. Se encontró que la media aritmética de los empleados del área de marketing difirió significativamente de la media aritmética de los empleados del área de finanzas. Los valores de las medias aritméticas fueron los siguientes: (a) 4.38 marketing, (b) 4.59 producción y (c) 4.61 finanzas.

Hipótesis nula 4

Ho₄: No existe una diferencia significativa en la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa EB según el nivel académico.

Para el análisis de esta hipótesis se utilizó la prueba de análisis de varianza de un factor. El nivel crítico o nivel de significación observado fue de $F(p = .292 > .05)$, puesto que el modelo no muestra que exista una variación significativa en la variable dependiente (autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados), se decidió retener la hipótesis.

Hipótesis nula 5

Ho₅: No existe una relación significativa entre la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa EB y su edad.

La técnica de análisis correlacional lineal fue utilizada para ésta hipótesis de la cual se obtuvo el valor r igual a .107, con un nivel de significación p igual a .414.

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

Hipótesis nula 6

Ho₆: No existe una relación significativa entre la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados de EB y su antigüedad en la empresa.

Para esta hipótesis se utilizó la técnica de análisis correlacional lineal, se obtuvo el valor r igual a .001, con un nivel significación p igual a .997. Dado que p es mayor a .05 la hipótesis nula fue retenida.

Preguntas complementarias

En esta sección se responden las preguntas complementarias formuladas en esta investigación. Las tablas con los resultados para las preguntas complementarias se presentan en el Apéndice F.

1. ¿Cuál es el nivel de desempeño auto percibido por los empleados de EB?

En la Tabla 8 se presenta un concentrado de los 10 valores con los que se autoevaluaron los empleados, incluye el número de empleados, la media aritmética y la desviación estándar. Se muestra que la media menor (4.16) corresponde al valor de la eficiencia y la media mayor (4.80) al valor del compromiso; de acuerdo a los valores de las medias, todos los valores obtuvieron una media aceptable arriba de 4,

entre los rangos de una práctica entre *casi siempre* y *siempre*.

En la autoevaluación global del desempeño, con base en los 10 valores utilizados, se obtuvo una media aritmética de 4.57 y una desviación estándar igual a .231. Estos resultados muestran que los empleados dijeron que realizaban las acciones, utilizadas para evaluar su desempeño, con una frecuencia de entre *casi siempre* y *siempre*.

Tabla 8

Valores promedios de la autoevaluación del desempeño (N = 61)

Valores de desempeño	<i>M</i>	<i>DE</i>
Responsabilidad	4.6984	.22098
Respeto	4.6361	.33766
Excelencia	4.4852	.28626
Integridad	4.6098	.42178
Obediencia	4.7738	.31086
Unidad	4.4361	.49465
Productividad	4.7049	.31750
Eficiencia	4.1607	.50176
Compromiso	4.8098	.31289
Iniciativa	4.3869	.47870

Los resultados obtenidos del instrumento aplicado a los empleados para la autoevaluación del nivel de desempeño donde se le preguntó ¿con qué frecuencia lo realizas? utilizando la escala de Likert se obtuvo un resultado de *casi siempre* a *siempre*. Las actividades que los empleados realizaban con mayor frecuencia fueron las siguientes: (a) “Reconozco la autoridad de mis superiores” (4.96), (b) “Obedezco a aquellas personas que tienen autoridad real sobre mí” (4.93), (c) “Cumplo con los reglamentos de la empresa” (4.90), (d) “Cumplo con las políticas laborales de la empresa” (4.88) y (e) “Soy cuidadoso con los materiales de la empresa” (4.86).

De forma opuesta, se encontró que las actividades que los empleados realizaban con menor frecuencia fueron las siguientes: (a) “Tomo mis propias decisiones en lo referente a mi trabajo” (3.49), (b) “La supervisión que requiero es mínima” (3.67), (c) “Participo en actividades con mi familia y con mis compañeros de trabajo” (3.85), (d) “Presento alternativas para arreglar los problemas de la empresa” (3.88) y (e) “Hago más de lo solicitado” (3.90).

2. ¿Cuál es el nivel de desempeño de los empleados de EB percibido por su jefe?

En la Tabla 9 se presenta un concentrado de los 10 valores utilizados por los supervisores para evaluar a sus subordinados, los promedios de las respuestas dadas y de lo que piensan de sus empleados; se da la moda y la desviación estándar. En la tabla muestra que la media menor (4.24) corresponde al valor de la eficiencia y la media mayor (4.70) corresponde al del compromiso; de acuerdo a los valores de las medias, todos obtuvieron una media superior a 4, entre los rangos de *casi siempre* y *siempre*.

En la evaluación global del desempeño, con base en los 10 valores utilizados, se obtuvo una media aritmética de 4.49 y una desviación estándar igual a .306. Estos resultados muestran que los jefes dijeron que los empleados realizaban las acciones, utilizadas para evaluar su desempeño, con una frecuencia de entre *casi siempre* y *siempre*.

Los resultados obtenidos del instrumento aplicado a los jefes de EB para la evaluación del nivel de desempeño de los subordinados, se les preguntó ¿con qué frecuencia lo realiza? basados en la escala de Likert se obtuvo un resultado de *casi siempre* a *siempre*.

Tabla 9

Valores promedios de la evaluación (N = 61)

Valores de la evaluación	<i>M</i>	<i>DE</i>
Responsabilidad	4.5344	.40942
Respeto	4.5672	.46358
Excelencia	4.3836	.46804
Integridad	4.6590	.43870
Obediencia	4.6820	.45516
Unidad	4.2557	.51914
Productividad	4.4721	.50864
Eficiencia	4.2492	.54973
Compromiso	4.7016	.33985
Iniciativa	4.5541	.54942

Las actividades que los empleados de EB realizaban con mayor frecuencia en base a las evaluaciones dadas por los jefes son: (a) “Piensa que el soborno es una práctica impropia” (4.88), (b) “Cumple con los reglamentos de la empresa” (4.88), (c) “Reconoce la autoridad de sus superiores” (4.81), (d) “Apoya los programas de mejoramiento de la empresa” (4.80) y (e) “Cumple con las políticas laborales de la empresa” (4.80).

De forma contraria se encontró que las actividades que los empleados de EB realizaban con menor frecuencia en base a las evaluaciones dadas por los jefes son: (a) “Participa en actividades con su familia y con sus compañeros de trabajo” (3.26), (b) “Toma sus propias decisiones en lo referente a su trabajo” (3.60), (c) “Hace más de lo solicitado” (4.04), (d) “La supervisión que requiere es mínima” (4.13) y (e) “Reprueba los chismes en el trabajo” (4.19).

Resumen

En el presente capítulo se mostraron los resultados obtenidos de la

investigación. Se utilizaron los datos recolectados y se presentaron en diferentes tablas. También se llevaron a cabo las pruebas de las hipótesis y se dieron a conocer los resultados de la misma. Contiene, además, un informe de las respuestas dadas a las preguntas complementarias formuladas del estudio.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Introducción

La finalidad de esta investigación consistió en conocer si existe una diferencia entre la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados y la evaluación de su jefe de la empresa EB.

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

La población estuvo compuesta por 61 empleados de los diferentes departamentos de la empresa EB, los cuales se autoevaluaron y a su vez fueron evaluados por su jefe inmediato.

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

En el primer capítulo se describen: los antecedentes de la variable de estudio, investigaciones realizadas, planteamiento y declaración del problema, definición de términos, preguntas complementarias, hipótesis, objetivos, justificación, delimitaciones, limitaciones, supuesto, marco filosófico y la organización del estudio.

El segundo capítulo presenta la 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 e importancia, ventajas y desventajas del método, así también, se habla de la autoevaluación, valores y su importancia. Por último se presentan diferentes investigaciones científicas encontradas, relacionadas con la evaluación del desempeño.

El tercer capítulo contiene la metodología que se utilizó para esta investigación que consta de: tipo de investigación, población, muestra, instrumento de medición, hipótesis nulas, preguntas complementarias, recolección de datos, análisis de datos y el resumen del capítulo.

El cuarto capítulo estuvo compuesto por los resultados que se obtuvieron de la aplicación del instrumento. Fueron presentadas las variables demográficas, las pruebas de hipótesis, las preguntas de investigación complementarias y el resumen del capítulo.

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 la diferencia entre la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados y la evaluación de su jefe en la empresa EB.

Con los resultados obtenidos del análisis estadístico y para la muestra

considerada se pudo concluir que no existe diferencia significativa en la autoevaluación del nivel del desempeño laboral y las evaluaciones dadas por el jefe.

La autoevaluación del nivel de desempeño de los empleados fue similar a la evaluación que realizaron los jefes. Ambos grupos evaluaron el desempeño como *muy bueno*.

Conclusiones de las hipótesis complementarias

En esta sección se dan a conocer las conclusiones de las hipótesis complementarias de esta investigación.

Autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados, estado civil y género

Al analizar la hipótesis se encontró que el estado civil y el género, no tuvieron efecto significativo en la autoevaluación de nivel de desempeño de los empleados de EB. Tanto los casados como los solteros y los hombres como las mujeres, autoevaluaron su desempeño en un nivel de *muy bueno*.

Autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados y área donde laboran

Al analizar la hipótesis se encontró, que el área donde laboran los empleados, tuvo un efecto significativo en la autoevaluación de nivel de desempeño de los empleados. Entendiéndose que los trabajadores que pertenecen al área de finanzas tuvieron una autoevaluación en nivel *muy bueno* y los del área de marketing con un nivel entre *bueno* y *muy bueno*.

Autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados y el nivel académico

Al analizar la hipótesis se encontró, que el nivel académico, no tuvo un efecto significativo en la autoevaluación del nivel de desempeño. Se concluyó que los resultados obtenidos en los diferentes niveles académicos de primaria, secundaria, técnica, preparatoria y licenciatura tuvieron una autoevaluación en nivel *muy bueno*.

Autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados y edad

Después de analizar los datos se encontró que la edad no tuvo una relación significativa con la autoevaluación del nivel de desempeño. Se concluyó que sin importar la edad, la autoevaluación del nivel de desempeño fue *muy buena*.

Autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados y antigüedad

Al analizar la hipótesis se encontró que la antigüedad de los empleados en la empresa no tuvo una relación significativa en la autoevaluación de nivel de desempeño. Es decir, indistintamente de los años de trabajo que tiene el empleado en la empresa, la autoevaluación del nivel de desempeño fue *muy bueno*.

Conclusiones con base en las preguntas complementarias

Los resultados comprueban que la autoevaluación del nivel de desempeño de los empleados de EB fue *muy buena*.

De igual forma los jefes evaluaron como *muy bueno*, el nivel de desempeño de sus subordinados.

Para la variable compromiso, la autoevaluación de los empleados y la evaluación dada por los jefes, obtuvieron un nivel en la escala que va de *muy bueno* a *excelente*. Esto demuestra que los empleados están muy comprometidos con la organización y que además, los jefes lo perciben de forma similar.

En cuanto a la variable obediencia se obtuvo un nivel en la escala que va de *muy bueno* a *excelente*. Esto prueba que los empleados obedecen a sus superiores y que además cumplen con los reglamentos de la organización, de igual manera la evaluación dada por los superiores fue similar.

La autoevaluación referente a la variable productividad, se obtuvo un nivel en la escala que va de *muy bueno* a *excelente*; la evaluación dada por su jefe mostró un nivel en la escala de *muy bueno*. Esto señala que los empleados manifestaron ser un poco más productivos que la percepción de los jefes.

Para la variable responsabilidad relacionada con la autoevaluación, se obtuvo un nivel en la escala que va de *muy bueno* a *excelente*; comparada con la evaluación dada por su jefe con un nivel de *muy bueno*. Esto significa que los empleados manifestaron ser un poco más responsables que la percepción dada por los jefes.

La autoevaluación de los empleados y la evaluación dada por sus jefes en relación con la variable respeto, obtuvieron un nivel en la escala que va de *muy bueno* a *excelente*. Esto señala que los empleados promueven el respeto entre los compañeros de trabajo y dentro de la organización. De igual forma los jefes lo perciben de forma similar.

Para la variable excelencia, la autoevaluación de los empleados y la evaluación dada por los jefes, obtuvo un nivel en la escala de *bueno* a *muy bueno*,

esto indica que los empleados manifestaron practicar la excelencia en la empresa y que además los jefes lo percibieron de forma similar.

El resultado obtenido referente a la variable integridad fue en un nivel en la escala que va de *muy bueno* a *excelente*, esto manifiesta que los empleados fomentan la práctica de la integridad y los jefes lo perciben de forma similar.

La autoevaluación del empleado (*muy buena*) difirió ligera pero significativamente de la evaluación del jefe (entre *buena* y *muy buena*) en cuanto a la variable unidad. Los empleados manifestaron promover la unidad dentro de la organización y esto fue corroborado por sus jefes.

Los resultados comprueban que la autoevaluación y evaluación del jefe en base a la variable eficiencia obtuvo un nivel *bueno*, esto indica que los empleados mostraron ser eficientes en llevar a cabo sus tareas cotidianas.

La evaluación y la autoevaluación del desempeño, obtuvo un nivel de muy bueno. El grupo de empleados investigados tienen iniciativa en el desempeño de su trabajo.

Discusión

La evaluación del desempeño se refiere a la manera como un empleado lleva a cabo sus tareas; destaca además el nivel de cumplimiento de los requisitos de su puesto y su relación con los resultados que se obtienen a nivel interno o global. Además, incluye el hecho de dar a conocer al trabajador acerca de su rendimiento y el establecimiento de un plan de mejora (González Ariza, 2006). Es por esto que en la presente investigación se planteó conocer si existe diferencia entre la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados y la evaluación

dada por su jefe, tal como lo señala Cabrera (2004). La evaluación no debe ajustarse a intereses personales o de grupo o al interés particular del evaluador, más bien, la evaluación del desempeño debe de ser un proceso participativo, en donde el evaluado y evaluador contribuyan al logro del resultado objetivo.

Los hallazgos de esta investigación muestran que no existe una relación significativa en la autoevaluación del nivel de desempeño laboral y las evaluaciones hechas por el jefe de la empresa EB, en contraste con lo dicho por Dessler (2001), una de las razones para evaluar el desempeño, es ofrecer la oportunidad donde el jefe y el subordinado repasen el comportamiento laboral del empleado y a su vez corregir las deficiencias o fortalecer lo productivo. Hatum (2009) menciona que la autoevaluación compromete al empleado a realizar un examen de su propio desempeño y comportamiento, que a su vez obliga al jefe a pensar bien la evaluación que será comparada con otra visión. Botero Moreno, Londoño Muñoz, Villegas Calle y Marín Restrepo (2006) coinciden que la evaluación debe ser reconocida por ambas partes: evaluador y evaluado. Ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe aportar algún beneficio para la organización y para el empleado.

Debido a los resultados encontrados en esta investigación se pudo detallar las actividades que mejor fueron calificadas y de forma contraria las que fueron evaluadas con más baja frecuencia. Los aspectos mejor autoevaluados que más se repitieron en las diferentes autoevaluaciones fueron los siguientes: (a) "Reconozco la autoridad de mis superiores" (b) "Obedezco a aquellas personas que tienen autoridad real sobre mí" (c) "Cumpro con los reglamentos de la empresa" (d) "Cumpro con las

políticas laborales de la empresa” y (e) “Soy cuidadoso con los materiales de la empresa”. Los aspectos evaluados con más baja frecuencia por los empleados fueron los siguientes: (a) “Tomo mis propias decisiones en lo referente a mi trabajo” (b) “La supervisión que requiero es mínima” (c) “Participo en actividades con mi familia y con mis compañeros de trabajo” (d) “Presento alternativas para arreglar los problemas de la empresa” y (e) “Hago más de lo solicitado”. De acuerdo con Camargo Hernández (2005), la autoevaluación compromete al empleado a realizar un análisis de su propio desempeño y comportamiento. Camargo Hernández (2005) puntualiza que la autoevaluación del desempeño no solo mide la productividad de una empresa, sino que va más allá, tomando en consideración al factor humano, midiendo de esta forma las capacidades de cada individuo.

Los aspectos mejor evaluados que más se repitieron en las diferentes evaluaciones hechas por los jefes fueron los siguientes: (a) “Piensa que el soborno es una práctica impropia”, (b) “Cumple con los reglamentos de la empresa”, (c) “Reconoce la autoridad de sus superiores”, (d) “Apoya los programas de mejoramiento de la empresa” y (e) “Cumple con las políticas laborales de la empresa”. Las actividades evaluadas más baja frecuencia fueron las siguientes: (a) “Participa en actividades con su familia y con sus compañeros de trabajo”, (b) “Toma sus propias decisiones en lo referente a su trabajo”, (c) “Hace más de lo solicitado”, (d) “La supervisión que requiere es mínima” y (e) “Reprueba los chismes en el trabajo”. Según Fletcher (2001), la evaluación del desempeño es un medio para reconocer a los empleados, desarrollar sus competencias, fortalecer su desempeño y repartir recompensas. Mondy y Noé (1997) señalan que es muy importante dar a

conocer a la persona sus puntos fuertes como sus necesidades formativas, todo esto se obtiene al evaluar al empleado en base al cumplimiento de sus funciones, obligaciones y rendimiento del cargo o puesto.

La empresa EB, por su crecimiento constante y su preocupación por ofrecer productos de alta calidad, disponía de un gran interés por conocer el desempeño laboral de los empleados. Por ello se autorizó, por primera vez, la realización de la autoevaluación de los empleados y la evaluación de su desempeño por parte de los jefes. Esto es respaldado por Dessler (2001), quien comenta que existen cuatro razones para evaluar. Primera, las evaluaciones proporcionan información para la toma de decisiones en cuanto a las promociones y los sueldos. Segunda, brinda la posibilidad que el jefe y el empleado repasen la conducta laboral del subordinado y a su vez corregir las deficiencias que se hayan descubierto en la evaluación. Tercera, la evaluación es parte de un proceso para planificar la carrera del empleado en base a sus destrezas y defectos que el empleado muestre. Cuarta, las evaluaciones pueden ayudar a administrar mejor el desempeño de la empresa y mejorarlo.

Recomendaciones

Debido al avance en el estudio que se ha hecho para conocer si existe diferencia en la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados y las evaluaciones dadas por su jefe de la empresa EB, así como la aportación de varios autores comprendidos en ésta investigación que relacionan estas variables, es conveniente realizar las siguientes recomendaciones.

A los administradores de EB

1. Realizar evaluaciones periódicas, así como programas de capacitación y

desarrollo para mejorar el desempeño en las diferentes actividades laborales. Se recomienda mayor capacitación en las siguientes acciones: (a) promover actividades con iniciativas de integración familiar y laboral, para que el empleado cumpla gustosamente con sus tareas, a la vez que respeten sus tiempos personales, (b) motivar a los trabajadores a desarrollar su habilidad para tomar decisiones en lo referente a su trabajo, (c) estimular la relación interpersonal, ayuda y cooperación entre los compañeros de trabajo, (d) motivar a los empleados a desarrollar capacidades de autonomía y participación laboral con poca supervisión y (e) propiciar una comunicación transparente evitando rumores y especulaciones negativas que afecten el ambiente laboral.

2. Dar seguimiento a las actividades mejor evaluados por los empleados, dándoles a conocer sus puntos fuertes y sus áreas de mejora.

3. Continuar fortaleciendo aquellos aspectos que mejor fueron evaluados.

4. Felicitar al personal por haber participado voluntariamente en la investigación y por la evaluación percibida de *muy buena* tanto empleados como la autopercepción de sus jefes.

4. Participar en la elaboración y seguimiento de un plan para mejorar la evaluación del desempeño.

A los jefes de EB

1. Tener disposición para aprender de las capacitaciones que se ofrezcan.

2. Fomentar la relación interpersonal ayuda y cooperación entre los jefes de EB.

3. Fomentar la honestidad al momento de evaluarse a sí mismos y aceptar las

críticas constructivas.

4. Realizar el seguimiento permanente del desempeño laboral de los empleados a su cargo, estableciendo correcciones y recomendaciones que se requieren para el mejoramiento del desempeño a través de reuniones de retroalimentación.

5. Realizar la evaluación con empleados que fueron excluidos en esta investigación.

Para futuras investigaciones

El estudio del desempeño laboral es de mucho interés y gran importancia, ya que es posible encontrar un amplio campo de estudio. Por esa razón se hace la siguiente recomendación:

1. Realizar evaluaciones de 360°, donde debe incluirse la evaluación de subordinados a jefe y evaluación entre pares.

APÉNDICE A

INSTRUMENTOS Y ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD

Equipos de Bombeo S. A. de C. V.

AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

APRECIADO(A) EMPLEAD(A): El presente formulario es parte de una investigación sobre su desempeño laboral. La administración tiene gran interés por conocer su opinión. Por favor sea honesto al responder.

Muchas gracias por su colaboración

Nombre del empleado:

Estado civil:

Soltero(a)

Casado(a)

Divorciado(a)

Otro

Género:

Masculino

Femenino

Departamento en el que labora:

Nivel académico máximo:

Sin estudios formales

Primaria

Secundaria

Técnica

Preparatoria

Licenciatura

Otro

Edad: |__| Años

Antigüedad en la empresa: |__| años.

DESEMPEÑO LABORAL

INSTRUCCIONES: Después de analizar cada declaración, marque con una "X" el cuadrado que indique su grado de frecuencia, utilizando la escala siguiente.

	<i>1</i> <i>Nunca</i>	<i>2</i> <i>Casi nunca</i>	<i>3</i> <i>A veces</i>	<i>4</i> <i>Casi siempre</i>	<i>5</i> <i>Siempre</i>
<i>¿Con qué frecuencia lo realizas?</i>					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1. Al cumplir con mi tarea tomo en cuenta a mi jefe y a mi empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Cumpló con las promesas que hago	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Realizo lo que se me encomendó aunque no me agrade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Llego puntual a mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Rindo cuentas ante las personas que tienen autoridad sobre mí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Evito las agresiones en el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Utilizo un buen vocabulario en el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Reconozco la autoridad de mis superiores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Respeto a mis compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Escucho la opinión de los demás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Hago mi trabajo lo mejor posible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Entrego los trabajos antes del tiempo solicitado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Pongo todo mi esfuerzo en las tareas que me encomiendan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Hago más de lo solicitado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Me siento satisfecho con el trabajo realizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Pienso que el soborno es una práctica impropia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Hay congruencia entre lo que digo y mi forma de actuar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Reconozco mis errores cuando los cometo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Digo la verdad sobre todas las cosas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Soy cuidadoso con los materiales de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Me esfuerzo por entender las órdenes de mi jefe inmediato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Obedezco a aquellas personas que tienen autoridad real sobre mí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Cuando recibo una orden, cumpro con prontitud sin buscar excusas para aplazar el asunto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Cumpro con los reglamentos de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Acepto un "no" por respuesta cuando solicito un permiso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sigue a la siguiente hoja

<i>1</i> <i>Nunca</i>	<i>2</i> <i>Casi nunca</i>	<i>3</i> <i>A veces</i>	<i>4</i> <i>Casi siempre</i>	<i>5</i> <i>Siempre</i>
<i>¿Con qué frecuencia lo realizas?</i>				
26. Apoyo los proyectos de desarrollo de mi empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Hablo bien de mis jefes de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Repruebo los chismes en el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Participo en actividades con mi familia y con mis compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Realizo el mismo esfuerzo que mis compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Termino el trabajo que se me encomendó	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Me esfuerzo para que no haya productos defectuosos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Termino el trabajo a pesar de los contratiempos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Aprovecho mi tiempo haciendo la mayor cantidad de Trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Me preocupo por optimizar los recursos con los que trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Hago mi trabajo con rapidez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Evito los errores en el desempeño de mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Tomo mis propias decisiones en lo referente a mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. La supervisión que requiero es mínima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Mantengo limpio y ordenado mi sitio de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Me siento parte de un equipo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Me siento orgulloso de pertenecer a esta empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Cumpro con las políticas laborales de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Apoyo los programas de mejoramiento de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Aprendo a realizar diversas funciones requeridas por la Empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Doy ideas, para mejorar si detecto que algo está mal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Si alguien me pide ayuda respondo positivamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Ayudo al compañero de trabajo sin que me lo pida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Busco la forma de resolver los problemas laborales que se presentan con mis compañeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Presento alternativas para arreglar los problemas de la Empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gracias por su cooperación

Equipos de Bombeo S. A. de C. V.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS

APRECIADO(A) EMPLEADO(A): El presente formulario es parte de una investigación sobre el desempeño laboral de sus empleados. La administración tiene gran interés por conocer su opinión. Por favor sea honesto al responder.

Muchas gracias por su colaboración

Nombre del evaluador:

Nombre del empleado evaluado:

Estado civil:

Soltero(a)

Casado(a)

Divorciado(a)

Otro

Género:

Masculino

Femenino

Departamento en el que labora:

Nivel académico máximo:

Sin estudios formales

Primaria

Secundaria

Técnica

Preparatoria

Licenciatura

Otro

Edad: |__| Años

Antigüedad en la empresa: |__| años.

DESEMPEÑO LABORAL

INSTRUCCIONES: Después de analizar cada declaración, marque con una "X" el cuadrado que indique su grado de frecuencia, utilizando la escala siguiente.

	<i>1</i> <i>Nunca</i>	<i>2</i> <i>Casi</i> <i>Nunca</i>	<i>3</i> <i>A</i> <i>veces</i>	<i>4</i> <i>Casi</i> <i>siempre</i>	<i>5</i> <i>Siempre</i>
<i>¿Con qué frecuencia lo realiza?</i>				☐	☐
1. Al cumplir con su tarea toma en cuenta a su jefe y a su empresa	☐	☐	☐	☐	☐
2. Cumple con las promesas que hace	☐	☐	☐	☐	☐
3. Realiza lo que se le encomienda aunque no le agrade	☐	☐	☐	☐	☐
4. Llega puntual a su trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
5. Rinde cuentas ante las personas que tiene autoridad sobre él	☐	☐	☐	☐	☐
6. Evita las agresiones en el trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
7. Utiliza un buen vocabulario en el trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
8. Reconoce la autoridad de sus superiores	☐	☐	☐	☐	☐
9. Respeta a sus compañeros de trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
10. Escucha la opinión de los demás	☐	☐	☐	☐	☐
11. Hace su trabajo lo mejor posible	☐	☐	☐	☐	☐
12. Entrega los trabajos antes del tiempo solicitado	☐	☐	☐	☐	☐
13. Pone todo su esfuerzo en las tareas que se le encomiendan	☐	☐	☐	☐	☐
14. Hace más de lo solicitado	☐	☐	☐	☐	☐
15. Se siente satisfecho con el trabajo realizado	☐	☐	☐	☐	☐
16. Piensa que el soborno es una práctica impropia	☐	☐	☐	☐	☐
17. Hay congruencia entre lo que dice y su forma de actuar	☐	☐	☐	☐	☐
18. Reconoce sus errores cuando los comete	☐	☐	☐	☐	☐
19. Dice la verdad sobre todas las cosas	☐	☐	☐	☐	☐
20. Es cuidadoso con los materiales de la empresa	☐	☐	☐	☐	☐
21. Se esfuerza por entender las órdenes de su jefe inmediato	☐	☐	☐	☐	☐
22. Obedece a aquellas personas que tienen autoridad real sobre él	☐	☐	☐	☐	☐
23. Cuando recibe una orden, cumple con prontitud sin buscar excusas para aplazar el asunto	☐	☐	☐	☐	☐
24. Cumple con los reglamentos de la empresa	☐	☐	☐	☐	☐
25. Acepta un "no" por respuesta cuando solicita un permiso	☐	☐	☐	☐	☐

Sigue a la siguiente hoja

<i>1</i> <i>Nunca</i>	<i>2</i> <i>Casi nunca</i>	<i>3</i> <i>A veces</i>	<i>4</i> <i>Casi siempre</i>	<i>5</i> <i>Siempre</i>
<i>¿Con qué frecuencia lo realiza?</i>				
				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
26. Apoya los proyectos de desarrollo de su empresa				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
27. Habla bien de sus jefes de trabajo				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
28. Reprueba los chismes en el trabajo				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
29. Participa en actividades con su familia y con sus compañeros de trabajo				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
30. Realiza el mismo esfuerzo que sus compañeros de trabajo				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
31. Termina el trabajo que se le encomienda				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
32. Se esfuerza para que no haya productos defectuosos				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
33. Termina el trabajo a pesar de los contratiempos				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
34. Aprovecha su tiempo haciendo la mayor cantidad de trabajo				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
35. Se preocupa por optimizar los recursos con los que trabaja				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
36. Hace su trabajo con rapidez				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
37. Evita los errores en el desempeño de su trabajo				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
38. Toma sus propias decisiones en lo referente a su trabajo				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
39. La supervisión que requiere es mínima				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
40. Mantiene limpio y ordenado su sitio de trabajo				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
41. Se siente parte de un equipo de trabajo				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
42. Se siente orgulloso de pertenecer a esta empresa				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
43. Cumple con las políticas laborales de la empresa				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
44. Apoya los programas de mejoramiento de la empresa				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
45. Aprende a realizar diversas funciones requeridas por la Empresa				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
46. Da ideas para mejorar si detecta que algo está mal				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
47. Si alguien le pide ayuda responde positivamente				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
48. Ayuda al compañero de trabajo sin que se lo pida				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
49. Busca la forma de resolver los problemas laborales que se presentan con sus compañeros				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
50. Presenta alternativas para arreglar los problemas de Empresa				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Gracias por su cooperación

Análisis de fiabilidad

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	61	100.0
	Excluidos ^a	0	.0
	Total	61	100.0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.855	50

APÉNDICE B

OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Estado civil	Datos que identifica la condición a la cual está sujeta la vida del individuo.	Esta variable se midió de la siguiente manera: <input type="checkbox"/> Estado civil: <input type="checkbox"/> Soltero(a) <input type="checkbox"/> Casado(a) <input type="checkbox"/> Divorciado(a) <input type="checkbox"/> Otro	Esta variable se clasificó de la siguiente manera: 1 = Soltero(a) 2 = Casado(a) 3 = Divorciado(a) 4 = Otro
Género	Género o clase a la que pertenece un nombre sustantivo, según corresponde: femenino o masculino	Esta variable se midió de la siguiente forma: _____ Femenino _____ Masculino	Esta variable se clasificó de la siguiente forma: 1 = Femenino 2 = Masculino
Departamento donde trabaja	Lugar en el que el empleado labora	Departamento en el que labora: _____	La variable departamento en que labora se clasificó así: 1 = Finanzas 2 = Ventas 3 = Compras 4 = Producción 5 = Servicio 6 = Ingeniería 7 = Almacén 8 = Flejado 9 = Entregas 10 = Crédito y cobranza
Nivel académico	Grado máximo de estudios alcanzados por un individuo.	Nivel académico: <input type="checkbox"/> Sin estudios formales <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Técnica <input type="checkbox"/> Preparatoria <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Otro	Esta variable se codificó de este modo: 1 = Sin estudios formales 2 = Primaria 3 = Secundaria 4 = Técnica 5 = Preparatoria 6 = Licenciatura 7 = Otro
Edad	Espacio de años que ha transcurrido y ha vivido una persona desde que nace.	Edad: _____ años. Esta variable se midió de la siguiente manera:	La edad dependió del informe proporcionado por el propio empleado considerándolo con un valor numérico entero de años.
Antigüedad en la empresa	Cantidad que el empleado ha permanecido en un cargo o puesto.	Antigüedad en la empresa: _____ años.	La antigüedad en la empresa estuvo definida por el valor numérico entero de años, proporcionado por el empleado.

Operacionalización de las variables (continuación)

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
Autoevaluación del nivel de desempeño laboral	Nivel en el que el empleado se auto valora, el cual se obtiene sobre un proceso establecido y sistemático, formal e informal, que se basa en una escala que mide los conocimientos y habilidades de los empleados, que le permite desarrollar sus actividades laborales.	<p>La escala de medición de esta variable se midió con las siguientes declaraciones:</p> <p>1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre</p> <p>Los ítems de medición para la variable autoevaluación del desempeño son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Al cumplir con mi tarea tomo en cuenta a mi jefe y a mi empresa. 2. Cumplo con las promesas que hago. 3. Realizo lo que se me encomendó aunque no me agrade. 4. Llego puntual a mi trabajo. 5. Rindo cuentas ante las personas que tienen autoridad sobre mí. 6. Evito las agresiones en el trabajo. 7. Utilizo un buen vocabulario en el trabajo. 8. Reconozco la autoridad de mis superiores. 9. Respeto a mis compañeros de trabajo. 10. Escucho la opinión de los demás. 11. Hago mi trabajo lo mejor posible. 12. Entrego los trabajos antes del tiempo solicitado. 13. Pongo todo mi esfuerzo en las tareas que me encomiendan. 14. Hago más de lo solicitado. 15. Me siento satisfecho con el trabajo realizado. 16. Pienso que el soborno es una práctica impropia. 	<p>Para conocer el nivel del indicador autoevaluación del nivel de desempeño laboral, se determinó por la suma de los puntos acumulados en las respuestas obtenidas de los cincuenta ítems, de la cual se obtuvo la media aritmética. Para hacer las conclusiones, la media aritmética de la escala instrumental se midió en la siguiente escala equivalente a:</p> <p>1 = Pésimo 2 = Mal 3 = Regular 4 = Bueno 5 = Excelente</p>

Operacionalización de las variables (continuación)

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
		17. Hay congruencia entre lo que digo y mi forma de actuar.	
		18. Reconozco mis errores cuando los cometo.	
		19. Digo la verdad sobre todas las cosas.	
		20. Soy cuidadoso con los materiales de la empresa.	
		21. Me esfuerzo por entender las órdenes de mi jefe inmediato.	
		22. Obedezco a aquellas personas que tienen autoridad real sobre mí.	
		23. Cuando recibo una orden, cumplo con prontitud sin buscar excusas para aplazar el asunto.	
		24. Cumplo con los reglamentos de la empresa.	
		25. Acepto un “no” por respuesta cuando solicito un permiso.	
		26. Apoyo los proyectos de desarrollo de mi empresa.	
		27. Hablo bien de mis jefes de trabajo.	
		28. Repruebo los chismes en el trabajo.	
		29. Participo en actividades con mi familia y con mis compañeros de trabajo.	
		30. Realizo el mismo esfuerzo que mis compañeros de trabajo.	
		31. Termino el trabajo que se me encomendó.	
		32. Me esfuerzo para que no haya productos defectuosos.	
		33. Termino el trabajo a pesar de los contratiempos.	
		34. Aprovecho mi tiempo haciendo la mayor cantidad de trabajo.	
		35. Me preocupo por optimizar los recursos con los que trabajo.	
		36. Hago mi trabajo con rapidez.	

Operacionalización de las variables (continuación)

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
		37. Evito los errores en el desempeño de mi trabajo.	
		38. Tomo mis propias decisiones en lo referente a mi trabajo.	
		39. La supervisión que requiero es mínima.	
		40. Mantengo limpio y ordenado mi sitio de trabajo.	
		41. Me siento parte de un equipo de trabajo.	
		42. Me siento orgulloso de pertenecer a esta empresa.	
		43. Cumplo con las políticas laborales de la empresa.	
		44. Apoyo los programas de mejoramiento de la empresa.	
		45. Aprendo a realizar diversas funciones requeridas por la empresa.	
		46. Doy ideas para mejorar si detecto que algo está mal.	
		47. Si alguien me pide ayuda respondo positivamente.	
		48. Ayudo al compañero de trabajo sin que me lo pida.	
		49. Busco la forma de resolver los problemas laborales que se presentan con mis compañeros.	
		50. Presento alternativas para arreglar los problemas de la empresa.	

Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Evaluación del nivel de desempeño laboral	Nivel en el que el jefe evalúa al empleado, el cual se obtiene sobre un proceso establecido y sistemático, formal e informal, que se basa en una escala que mide los conocimientos y habilidades de los empleados, que le permite desarrollar las actividades laborales.	<p>La escala de medición de esta variable se midió con las siguientes declaraciones:</p> <p>1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre</p> <p>Los ítems de medición para la variable evaluación del nivel de desempeño son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Al cumplir con su tarea toma en cuenta a su jefe y a su empresa. 2. Cumple con las promesas que hace. 3. Realiza lo que se le encomienda aunque no le agrade. 4. Llega puntual a su trabajo. 5. Rinde cuentas ante las personas que tienen autoridad sobre él. 6. Evita las agresiones en el trabajo. 7. Utiliza un buen vocabulario en el trabajo. 8. Reconoce la autoridad de sus superiores. 9. Respeta a sus compañeros de trabajo. 10. Escucha la opinión de los demás. 11. Hace su trabajo lo mejor posible. 12. Entrega los trabajos antes del tiempo solicitado. 13. Pone todo su esfuerzo en las tareas que se le encomiendan. 	<p>Para conocer el nivel del indicador evaluación del nivel de desempeño laboral, se determinó por la suma de los puntos acumulados en las respuestas obtenidas de los cincuenta ítems, de la cual se obtuvo la media aritmética. Para hacer las conclusiones, la media aritmética de la escala instrumental se midió en la siguiente escala equivalente a:</p> <p>1 = Pésimo 2 = Mal 3 = Regular 4 = Bueno 5 = Excelente</p>

Operacionalización de las variables (continuación)

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
		14. Hace más de lo solicitado.	
		15. Se siente satisfecho con el trabajo realizado.	
		16. Piensa que el soborno es una práctica impropia.	
		17. Hay congruencia entre lo que dice y su forma de actuar.	
		18. Reconoce sus errores cuando los comete.	
		19. Dice la verdad sobre todas las cosas.	
		20. Es cuidadoso con los materiales de la empresa.	
		21. Se esfuerza por entender las órdenes de su jefe inmediato.	
		22. Obedece a aquellas personas que tienen autoridad real sobre él.	
		23. Cuando recibe una orden, cumple con prontitud sin buscar excusas para aplazar el asunto.	
		24. Cumple con los reglamentos de la empresa.	
		25. Acepta un "no" por respuesta cuando solicita un permiso.	
		26. Apoya los proyectos de desarrollo de su empresa.	
		27. Habla bien de sus jefes de trabajo.	
		28. Reprueba los chismes en el trabajo.	
		29. Participa en actividades con su familia y con sus compañeros de trabajo.	
		30. Realiza el mismo esfuerzo que sus compañeros de trabajo.	
		31. Termina el trabajo que se le encomienda.	
		32. Se esfuerza para que no haya productos defectuosos.	
		33. Termina el trabajo a pesar de los contratiempos.	

Operacionalización de las variables (continuación)

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
		34. Aprovecha su tiempo haciendo la mayor cantidad de trabajo.	
		35. Se preocupa por optimizar los recursos con los que trabaja.	
		36. Hace su trabajo con rapidez.	
		37. Evita los errores en el desempeño de su trabajo.	
		38. Toma sus propias decisiones en lo referente a su trabajo.	
		39. La supervisión que requiere es mínima.	
		40. Mantiene limpio y ordenado su sitio de trabajo.	
		41. Se siente parte de un equipo de trabajo.	
		42. Se siente orgulloso de pertenecer a esta empresa.	
		43. Cumple con las políticas laborales de la empresa.	
		44. Apoya los programas de mejoramiento de la empresa.	
		45. Aprende a realizar diversas funciones requeridas por la empresa.	
		46. Da ideas para mejorar si detecta que algo está mal.	
		47. Si alguien le pide ayuda responde positivamente.	
		48. Ayuda al compañero de trabajo sin que se lo pida.	
		49. Busca la forma de resolver los problemas laborales que se presentan con sus compañeros.	
		50. Presenta alternativas para arreglar los problemas de la empresa.	

APÉNDICE C

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS NULAS

Operacionalización de hipótesis nulas

Hipótesis	Variabes	Nivel de medición	Prueba estadística
Hipótesis nula 1: No existe una diferencia significativa entre la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados y la evaluación de su jefe en la empresa EB.	Dependientes		
	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 su jefe.	B. Escala.		
Hipótesis nula 2: no existe una diferencia significativa en la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa EB según el estado civil y el género.	Dependiente		
	A. Autoevaluación del nivel de desempeño laboral.	A. Escala.	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba análisis de varianza factorial. El criterio de rechazo para la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
	Independiente		
	C. Estado civil.	C. Nominal.	
D. Género.	D. Nominal.		
Hipótesis nula 3: No existe una diferencia significativa en la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados de EB según el departamento donde trabajan.	Dependiente		
	A. Autoevaluación del nivel de desempeño laboral.	A. Escala.	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba análisis de varianza de un factor. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
Independiente			
E. Departamento donde trabaja.	E. Nominal.		
Hipótesis nula 4: No existe una diferencia significativa en la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa EB según el nivel académico.	Dependiente		
	A. Autoevaluación del nivel de desempeño laboral.	A. Escala.	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba análisis de varianza de un factor. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
	Independiente		
F. Nivel académico.	F. Ordinal.		
Hipótesis nula 5: No existe una relación significativa entre la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa EB y su edad.	Dependientes		
	A. Autoevaluación del nivel de desempeño laboral.	A. Escala	Para la prueba de la hipótesis se usó la técnica de análisis de correlacional lineal. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
G. Edad.	G. Escala		
Hipótesis nula 6: No existe una relación significativa entre la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados de EB y su antigüedad en la empresa.	Dependientes		
	A. Autoevaluación del nivel de desempeño laboral.	A. Escala	Para la prueba de la hipótesis se usó la técnica de análisis de correlacional lineal. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
H. Antigüedad en la empresa.	H. Escala		

APÉNDICE D

RESULTADOS DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS

Estado civil
Estadísticos

		Estado civil
N	Válidos	61
	Perdidos	0

Frecuencias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Soltero(a)	35	57.4	57.4	57.4
	Casado(a)	25	41.0	41.0	98.4
	Otro	1	1.6	1.6	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Género
Estadísticos

		Género
N	Válidos	61
	Perdidos	0

Frecuencias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	51	83.6	83.6	83.6
	Femenino	10	16.4	16.4	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Departamento en que labora
Estadísticos

		Departamento en el que labora
N	Válidos	61
	Perdidos	0

Frecuencias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Almacén	15	24.6	24.6	24.6
	Compras	3	4.9	4.9	29.5
	Crédito y cobranza	2	3.3	3.3	32.8
	Finanzas	6	9.8	9.8	42.6
	Flejado	6	9.8	9.8	52.5
	Limpieza	2	3.3	3.3	55.7
	Producción	20	32.8	32.8	88.5
	Servicio al cliente	7	11.5	11.5	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Nivel académico
Estadísticos

		Nivel académico máximo
N	Válidos	61
	Perdidos	0

Frecuencias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Primaria	3	4.9	4.9	4.9
	Secundaria	21	34.4	34.4	39.3
	Técnica	17	27.9	27.9	67.2
	Preparatoria	12	19.7	19.7	86.9
	Licenciatura	8	13.1	13.1	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Edad

Edad

N	Válidos	61
	Perdidos	0
	Media	24.574
	Desv. típ.	5.4328
	Mínimo	19.0
	Máximo	42.0

Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	19.0	6	9.8	9.8	9.8
	20.0	8	13.1	13.1	23.0
	21.0	7	11.5	11.5	34.4
	22.0	7	11.5	11.5	45.9
	23.0	7	11.5	11.5	57.4
	24.0	5	8.2	8.2	65.6
	25.0	2	3.3	3.3	68.9
	26.0	3	4.9	4.9	73.8
	27.0	2	3.3	3.3	77.0
	28.0	2	3.3	3.3	80.3
	29.0	1	1.6	1.6	82.0
	30.0	4	6.6	6.6	88.5
	32.0	1	1.6	1.6	90.2
	34.0	2	3.3	3.3	93.4
	36.0	1	1.6	1.6	95.1
	39.0	2	3.3	3.3	98.4
	42.0	1	1.6	1.6	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Antigüedad en la empresa

Antigüedad

N	Válidos	61
	Perdidos	0
	Media	2.8689
	Desv. típ.	2.80164
	Mínimo	1.00
	Máximo	13.00

Antigüedad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1.00	31	50.8	50.8	50.8
	2.00	8	13.1	13.1	63.9
	3.00	4	6.6	6.6	70.5
	4.00	6	9.8	9.8	80.3
	5.00	3	4.9	4.9	85.2
	6.00	2	3.3	3.3	88.5
	7.00	2	3.3	3.3	91.8
	9.00	3	4.9	4.9	96.7
	11.00	1	1.6	1.6	98.4
	13.00	1	1.6	1.6	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

APÉNDICE E

PRUEBAS DE HIPÓTESIS NULAS

Hipótesis nula 1

Autoevaluación del nivel de desempeño y la evaluación del jefe

Prueba de muestras relacionadas

		Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
						Inferior	Superior		
Par 1	Valor de la responsabilidad - Evaluación de la responsabilidad	.16393	.43895	.05620	.05151	.27635	2.917	60	.005
Par 2	Valor del respeto - Evaluación del respeto	.06885	.46888	.06003	-.05123	.18894	1.147	60	.256
Par 3	Valores de la excelencia - Evaluación de la excelencia	.10164	.51849	.06639	-.03115	.23443	1.531	60	.131
Par 4	Valores de la integridad - Evaluación de la integridad	-.04918	.62892	.08053	-.21025	.11189	-.611	60	.544
Par 5	Valores de la obediencia - Evaluación de la obediencia	.09180	.52861	.06768	-.04358	.22719	1.356	60	.180
Par 6	Valores de la unidad - Evaluación de la unidad	.18033	.70965	.09086	-.00142	.36208	1.985	60	.052
Par 7	Valores de la productividad - Evaluación de la productividad	.23279	.52049	.06664	.09948	.36609	3.493	60	.001
Par 8	Valores de la eficiencia - Evaluación de la eficiencia	-.08852	.61376	.07858	-.24572	.06867	-1.127	60	.264
Par 9	Valores del compromiso - Evaluación del compromiso	.10820	.44208	.05660	-.00502	.22142	1.912	60	.061
Par 10	Valores de la iniciativa - Evaluación de la iniciativa	-.16721	.69107	.08848	-.34420	.00978	-1.890	60	.064

Autoevaluación y evaluación general del desempeño laboral

Estadísticos de muestras relacionadas

		Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1	Autoevaluación del empleado	4.5702	61	.23171	.02967
	Evaluación por el supervisor	4.4970	61	.30664	.03926

Prueba de muestras relacionadas

	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
Par 1 Autoevaluación del empleado - Evaluación por el supervisor	.07315	.31819	.04074	-.00835	.15464	1.795	60	.078

Hipótesis nula 2

Autoevaluación del nivel de desempeño, estado civil y género

Factores inter-sujetos

		Etiqueta del valor	N
Estado civil	1	Soltero(a)	35
	2	Casado(a)	25
	4	Otro	1
Género	1	Masculino	51
	2	Femenino	10

Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: Autoevaluación del empleado

Estado civil	Género	Media	Desviación típica	N
Soltero(a)	Masculino	4.5487	.20656	30
	Femenino	4.5640	.27107	5
	Total	4.5509	.21229	35
Casado(a)	Masculino	4.5476	.26385	21
	Femenino	4.7950	.05260	4
	Total	4.5872	.25871	25
Otro	Femenino	4.8200	.	1
	Total	4.8200	.	1
Total	Masculino	4.5482	.22934	51
	Femenino	4.6820	.22160	10
	Total	4.5702	.23171	61

Pruebas de los efectos inter-sujetos

Variable dependiente: Autoevaluación del empleado

Origen	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	.289 ^a	4	.072	1.382	.252
Intersección	272.513	1	272.513	5204.973	.000
E_Civil	.120	2	.060	1.148	.325
Género	.130	1	.130	2.483	.121
E_Civil * Género	.101	1	.101	1.937	.169
Error	2.932	56	.052		
Total	1277.292	61			
Total corregida	3.221	60			

Hipótesis nula 3

Autoevaluación del nivel de desempeño y el área donde trabajan

Descriptivos

ANOVA de un factor

Autoevaluación del empleado

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Producción	42	4.5948	.20615	.03181	4.5305	4.6590	4.08	4.98
Finanzas	11	4.6109	.30560	.09214	4.4056	4.8162	3.94	4.86
Marketing	8	4.3850	.18008	.06367	4.2344	4.5356	4.04	4.64
Total	61	4.5702	.23171	.02967	4.5108	4.6295	3.94	4.98

Autoevaluación del empleado

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	.318	2	.159	3.176	.049
Intra-grupos	2.903	58	.050		
Total	3.221	60			

Prueba de homogeneidad de varianzas

Autoevaluación del empleado

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
1.928	2	58	.155

Pruebas post hoc

Subconjuntos homogéneos

Autoevaluación del empleado

Scheffé^{a,b}

Área	N	Subconjunto para alfa = .05	
		1	2
Marketing	8	4.3850	
Producción	42	4.5948	4.5948
Finanzas	11		4.6109
Sig.		.072	.984

Hipótesis nula 4

Autoevaluación del nivel de desempeño y el nivel académico

ANOVA de un factor

Descriptivos

Autoevaluación del empleado

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Primaria	3	4.7200	.27055	.15620	4.0479	5.3921	4.44	4.98
Secundaria	21	4.5914	.21086	.04601	4.4954	4.6874	4.08	4.88
Técnica	17	4.4941	.24907	.06041	4.3661	4.6222	4.04	4.86
Preparatoria	12	4.5367	.24388	.07040	4.3817	4.6916	3.94	4.84
Licenciatura	8	4.6700	.19654	.06949	4.5057	4.8343	4.34	4.86
Total	61	4.5702	.23171	.02967	4.5108	4.6295	3.94	4.98

Autoevaluación del empleado

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	.268	4	.067	1.272	.292
Intra-grupos	2.953	56	.053		
Total	3.221	60			

Hipótesis nula 5

Autoevaluación del nivel de desempeño y la edad

Correlaciones

		Edad	Autoevaluación del empleado
Edad	Correlación de Pearson	1	.107
	Sig. (bilateral)		.414
	N	61	61
Autoevaluación del empleado	Correlación de Pearson	.107	1
	Sig. (bilateral)	.414	
	N	61	61

Hipótesis nula 6

Autoevaluación del nivel de desempeño y la antigüedad en la empresa

Correlaciones

		Antigüedad	Autoevaluación del empleado
Antigüedad	Correlación de Pearson	1	.001
	Sig. (bilateral)		.997
	N	61	61
Autoevaluación del empleado	Correlación de Pearson	.001	1
	Sig. (bilateral)	.997	
	N	61	61

APÉNDICE F

RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS

Preguntas complementarias

Media aritmética de la autoevaluación y evaluación
del nivel de desempeño

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.
Valor de la responsabilidad	61	4.6984	.22098
Valor del respeto	61	4.6361	.33766
Valores de la excelencia	61	4.4852	.28626
Valores de la integridad	61	4.6098	.42178
Valores de la obediencia	61	4.7738	.31086
Valores de la unidad	61	4.4361	.49465
Valores de la productividad	61	4.7049	.31750
Valores de la eficiencia	61	4.1607	.50176
Valores del compromiso	61	4.8098	.31289
Valores de la iniciativa	61	4.3869	.47870
N válido (según lista)	61		

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.
Evaluación de la responsabilidad	61	4.5344	.40942
Evaluación del respeto	61	4.5672	.46358
Evaluación de la excelencia	61	4.3836	.46804
Evaluación de la integridad	61	4.6590	.43870
Evaluación de la obediencia	61	4.6820	.45516
Evaluación de la unidad	61	4.2557	.51914
Evaluación de la productividad	61	4.4721	.50864
Evaluación de la eficiencia	61	4.2492	.54973
Evaluación del compromiso	61	4.7016	.33985
Evaluación de la iniciativa	61	4.5541	.54942
N válido (según lista)	61		

Evaluación global de la autoevaluación
y la evaluación del nivel de desempeño

Estadísticos de muestras relacionadas

	Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1 Autoevaluación del empleado	4.5702	61	.23171	.02967
Evaluación por el supervisor	4.4970	61	.30664	.03926

Autoevaluación y evaluación del nivel
de desempeño laboral por actividad

Estadísticos descriptivos autoevaluación

	N	Media	Desv. típ.
Reconozco la autoridad de mis superiores	61	4.9672	.17956
Obedezco a aquellas personas que tienen autoridad real sobre mí.	61	4.9344	.30924
Cumplo con los reglamentos de la empresa	61	4.9016	.30027
Cumplo con las políticas laborales de la empresa	61	4.8852	.32137
Soy cuidadoso con los materiales de la empresa	61	4.8689	.38624
Hago mi trabajo lo mejor posible	61	4.8689	.38624
Realizo lo que se me encomendó aunque no me agrade	61	4.8689	.38624
Al cumplir con mi tarea tomo en cuenta a mi jefe y a mi empresa	61	4.8689	.34036
Pongo todo mi esfuerzo en las tareas que me encomiendan	61	4.8525	.44106
Me esfuerzo por entender las órdenes de mi jefe inmediato	61	4.8361	.45388
Aprovecho mi tiempo haciendo la mayor cantidad de trabajo	61	4.8361	.37329

Estadísticos descriptivos de la autoevaluación (continuación)

Rindo cuentas ante las personas que tienen autoridad sobre mí	61	4.8197	.42849
Me siento orgulloso de pertenecer a esta empresa	61	4.8033	.44044
Me siento parte de un equipo de trabajo	61	4.8033	.44044
Apoyo los programas de mejoramiento de la empresa	61	4.7869	.63547
Aprendo a realizar diversas funciones requeridas por la empresa	61	4.7705	.49644
Me esfuerzo para que no haya productos defectuosos	61	4.7705	.61626
Si alguien me pide ayuda respondo positivamente	61	4.7377	.62986
Digo la verdad sobre todas las cosas	61	4.7377	.51321
Cuando recibo una orden, cumplo con prontitud sin buscar excusas para aplazar el asunto	61	4.7377	.51321
Hablo bien de mis jefes de trabajo	61	4.6885	.64655
Reconozco mis errores cuando los cometo	61	4.6721	.56925
Me siento satisfecho con el trabajo realizado	61	4.6721	.56925
Me preocupo por optimizar los recursos con los que trabajo	61	4.6557	.57403

Estadísticos descriptivos autoevaluación (continuación)

Termino el trabajo que se me encomendó	61	4.6557	.54422
Evito los errores en el desempeño de mi trabajo	61	4.6393	.54872
Escucho la opinión de los demás	61	4.6230	.63676
Termino el trabajo a pesar de los contratiempos	61	4.6066	.52532
Respeto a mis compañeros de trabajo	61	4.6066	.55614
Pienso que el soborno es una práctica impropia	61	4.6066	1.06894
Apoyo los proyectos de desarrollo de mi empresa	61	4.5902	.84414
Hago mi trabajo con rapidez	61	4.5738	.61803
Llego puntual a mi trabajo	61	4.5738	.69424
Realizo el mismo esfuerzo que mis compañeros de trabajo	61	4.5738	.71784
Evito las agresiones en el trabajo	61	4.5574	.61980
Busco la forma de resolver los problemas laborales que se presentan con mis compañeros	61	4.5082	.74438
Ayudo al compañero de trabajo sin que me lo pida	61	4.4918	.64866
Repruebo los chismes en el trabajo	61	4.4754	.86807
Acepto un "no" por respuesta cuando solicito un permiso	61	4.4590	.92329

Estadísticos descriptivos autoevaluación (continuación)

Utilizo un buen vocabulario en el trabajo	61	4.4262	.61803
Mantengo limpio y ordenado mi sitio de trabajo	61	4.4262	.66980
Cumplo con las promesas que hago	61	4.3607	.57830
Doy ideas, para mejorar si detecto que algo está mal	61	4.3115	.84737
Hay congruencia entre lo que digo y mi forma de actuar	61	4.1639	.96920
Entrego los trabajos antes del tiempo solicitado	61	4.1311	.59091
Hago más de lo solicitado	61	3.9016	.72353
Presento alternativas para arreglar los problemas de la empresa	61	3.8852	1.01814
Participo en actividades con mi familia y con mis compañeros de trabajo	61	3.8525	1.03015
La supervisión que requiero es mínima	61	3.6721	1.19333
Tomo mis propias decisiones en lo referente a mi trabajo	61	3.4918	1.19196
N válido (según lista)	61		

Estadísticos descriptivos de la evaluación

	N	Media	Desv. típ.
Piensa que el soborno es una práctica impropia	61	4.8852	.32137
Cumple con los reglamentos de la empresa	61	4.8852	.36961
Obedece a aquellas personas que tienen autoridad real sobre él	61	4.8525	.35759
Reconoce la autoridad de sus superiores	61	4.8197	.42849
Apoya los programas de mejoramiento de la empresa	61	4.8033	.44044
Cumple con las políticas laborales de la empresa	61	4.8033	.47678
Es cuidadoso con los materiales de la empresa	61	4.7705	.46164
Rinde cuentas ante las personas que tiene autoridad sobre él	61	4.7705	.55957
Apoya los proyectos de desarrollo de su empresa	61	4.7377	.47964
Al cumplir con su tarea toma en cuenta a su jefe y a su empresa	61	4.7049	.52739
Acepta un "no" por respuesta cuando solicita un permiso	61	4.7049	.58720
Se siente parte de un equipo de trabajo	61	4.6721	.47333
Si alguien le pide ayuda responde positivamente	61	4.6557	.62942

Estadísticos descriptivos de la evaluación (continuación)

Hace su trabajo lo mejor posible	61	4.6393	.51745
Dice la verdad sobre todas las cosas	61	4.6393	.68393
Reconoce sus errores cuando los comete	61	4.6230	.73403
Aprende a realizar diversas funciones requeridas por la empresa	61	4.6230	.52166
Se preocupa por optimizar los recursos con los que trabaja	61	4.6066	.49257
Termina el trabajo que se le encomienda	61	4.6066	.58534
Se siente orgulloso de pertenecer a esta empresa	61	4.6066	.73663
Evita las agresiones en el trabajo	61	4.5902	.71594
Pone todo su esfuerzo en las tareas que se le encomiendan	61	4.5902	.55908
Da ideas para mejorar si detecta que algo está mal	61	4.5738	.66980
Se esfuerza por entender las órdenes de su jefe inmediato	61	4.5738	.71784
Realiza el mismo esfuerzo que sus compañeros de trabajo	61	4.5738	.56152
Ayuda al compañero de trabajo sin que se lo pida	61	4.5574	.67143

Estadísticos descriptivos de la evaluación (continuación)

Respeto a sus compañeros de trabajo	61	4.5574	.61980
Realiza lo que se le encomienda aunque no le agrade	61	4.5574	.53306
Hace su trabajo con rapidez	61	4.5574	.64613
Busca la forma de resolver los problemas laborales que presentan con sus compañeros	61	4.5410	.62112
Mantiene limpio y ordenado su sitio de trabajo	61	4.5410	.72050
Se esfuerza para que no haya productos defectuosos	61	4.5246	.90566
Habla bien de sus jefes de trabajo	61	4.5082	.56636
Escucha la opinión de los demás	61	4.5082	.67387
Presenta alternativas para arreglar los problemas de empresa	61	4.4426	.71937
Aprovecha su tiempo haciendo la mayor cantidad de trabajo	61	4.4426	.61980
Llega puntual a su trabajo	61	4.4262	.74070
Evita los errores en el desempeño de su trabajo	61	4.4098	.64231
Se siente satisfecho con el trabajo realizado	61	4.3934	.63976

Estadísticos descriptivos de la evaluación (continuación)

Termina el trabajo a pesar de los contratiempos	61	4.3934	.73663
Cuando recibe una orden, cumple con prontitud sin buscar excusas para aplazar el asunto	61	4.3934	.95357
Hay congruencia entre lo que dice y su forma de actuar	61	4.3770	.63676
Utiliza un buen vocabulario en el trabajo	61	4.3607	.73104
Entrega los trabajos antes del tiempo solicitado	61	4.2459	.67468
Cumple con las promesas que hace	61	4.2131	.63547
Reprueba los chismes en el trabajo	61	4.1967	.77071
La supervisión que requiere es mínima	61	4.1311	.80572
Hace más de lo solicitado	61	4.0492	.73996
Toma sus propias decisiones en lo referente a su trabajo	61	3.6066	1.26858
Participa en actividades con su familia y con sus compañeros de trabajo	61	3.2623	1.59061
N válido (según lista)	61		

LISTA DE REFERENCIAS

- Aamodt, M. G. (2010). *Psicología industrial organizacional: un enfoque aplicado* (6ª ed.). México: Cengage Learning.
- Alles, M. (2004). *Desempeño por Competencias. Evaluación de 360º*. Buenos Aires: Gránica.
- Alles, M. A. (2005). *Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Buenos Aires: Gránica.
- Alles, M. A. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (Vol. 1). Buenos Aires: Gránica.
- Araujo, M. C. y Leal Guerra, M. (2007). *Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas*. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG). 2(4), 132-147.
- Ariza, J. (2004). *Dirección y administración integrada de personas. Fundamentos, procesos y técnicas en práctica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Ávila Baray, H. L. (1999). *Introducción a la metodología de la investigación*. México: Eumed.net.
- Baldeon Robalino, S. (2004). *Propuesta para la implementación de subsistemas de evaluación de desempeño y capacitación para la administración de la empresa Metal Decor-Art de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo*. Carrera Ingeniería en Administración de Empresa de Servicio y Recursos Humanos. Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito, Ecuador.
- Bisquerra Alzina, R. (2009). *Metodología de la investigación* (2ª ed.). Madrid: La Muralla.
- Blackwell, R. D., Miniard, P. W. y Engel, J. F. (2002). *Comportamiento del consumidor* (9ª ed.). México: Thomson.
- Bohlander, G. W. y Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos* (14ª ed.). México: Cengage Learning.
- Bohlander, G., Sherman, A. y Snell, S. (2001). *Administración de recursos humanos* (12ª ed.). México: Thomson Learning.

- Botero Moreno, A. C., Londoño Muñoz, O. M., Villegas Calle, J. F. y Marín Restrepo, L. M. (2006). *Guía de evaluación de desempeño para el fondo de empleados de empresas públicas de Medellín*. Monografía como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia. Universidad de Medellín. Medellín, Colombia.
- Bravo Donoso, N. M. (2002). *Valores humanos: por la senda de una ética cotidiana* (6ª ed.). Santiago de Chile: RIL.
- Bretel, L. (2002). *Consideraciones y propuestas para el diseño de un sistema de evaluación del desempeño docente en el marco de una redefinición de la carrera magisterial*. Recuperado de http://español.geocities.com/cne_magisterio/3/1.1.e_LuisBretel.htm.
- Bruce, L. R., Lepine, J. A. y Crawford, E. R. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Buzali, M. D. (2004). *Valores y virtudes* (13ª ed.). México: Panorama.
- Cabrera, E. (2004). *Diseño de un sistema de evaluación de desempeño*. San Salvador: IICA.
- Camargo Hernández, D. F. (2005). *Funcionarios públicos: evolución y prospectiva*. Bogotá: Drafa.
- Campos Izquierdo, A. y González Rivera, M. D. (2010). La evaluación del desempeño en las organizaciones de actividad física y deporte. *Capital Humano*. 242, 66-70.
- Carlock, R. S. y Ward, J. L. (2010). *La excelencia en la empresa familiar: el proceso de planificación para la empresa y la familia*. Barcelona: Palgrave MacMillan.
- Cascio, W. F. (2002). Strategies for responsible restructuring. *Academy of Management Executive*, 16(3), 80-81.
- Chiang Vega, M. M., Méndez Urra, G. y Sánchez Bernales, G. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa de retail. *Theoria*, 19(2), 21-36.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5ª ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones*. (8ª ed.). México: McGraw-Hill.

- Cornelio López, T. (2011). *Evaluación de 360° del desempeño laboral de los supervisores del área de corte de Industrias Citrícolas de Montemorelos, S. A.* (Tesis de maestría, Universidad de Montemorelos, Montemorelos, Nuevo León, México). Recuperado de <https://www.dropbox.com/s/9rr5bjj7lu2gfma/Tesis%20Maestr%C3%ADa%20Tamara%20Cornelio%20L%C3%B3pez.pdf>
- Cummings, T. G. y Worley, C. G. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio.* (8ª ed.). México: Thomson.
- Daft, R. L. (2010). *Administración* (7ª ed.). México: Thomson.
- Daft, R. L. y Marcic, D. (2006). *Introducción a la administración* (4ª ed.). México: Thompson.
- Davis, K. y Newtron, J. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo* (10ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal.* (8ª ed.). México: Pearson Education.
- Díaz Chimba, R. (2011). *Capacitación y desempeño laboral de los empleados de la Comisión Federal de Electricidad de la zona de Montemorelos-Linares Nuevo León* (Tesis de Maestría en Recursos Humanos. Universidad de Montemorelos, Montemorelos, Nuevo León, México). Recuperado de <https://www.dropbox.com/s/yyymoanwwoggrkt/Tesis%20Raimundo%20Dias%20Chimba.pdf>
- DuBrin, A. J. (2003). *Fundamentos de comportamiento organizacional* (2ª ed.). México: Thomson.
- Enríquez Olvera, A. G. (2007). *Ética y valores.* México: Pearson Education.
- Evans, J. R. y Lindsay, W. M. (2008). *Administración y Control de la Calidad* (7ª ed.). México: Cengage Learning.
- Fabelo Corzo, J. R. (2004). *Los valores y sus desafíos actuales.* La Habana: Libros en red.
- Fernández de Tejada Muñoz, V. (2010). *Derechos humanos y relaciones laborales.* La Coruña, España: Netbiblo
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 473-487.

- Freites Jiménez, R. A. (2007). *Sistema de evaluación del desempeño para el personal administrativo del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez*. (Tesis de licenciatura, Tecana American University. Caracas, Venezuela). Recuperado de <http://www.buenastareas.com/ensayos/4-Capitulo/4689542.html>
- Fuchs, C. (1997). *Sistema de evaluación y mejoramiento de desempeño*. Revista el Diario, Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez.
- Ganga Contreras, F., Fernández, P. y Araya Moreno, J. E. (2009). Propuesta para vincular el sistema de evaluación de desempeño con los perfiles basados en competencias en la Subsecretaría del Trabajo de Chile. Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal, 13. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-37272009000200003
- García Álvarez, A. I. y Ovejero Bernal, A. (1998). Feedback laboral y precisión de las autoevaluaciones de desempeño. *Revista Psicológica de Trabajo y de las Organizaciones*, 14(1), 65-87.
- García Moriyón, F. y Zea Hidalgo, E. M. (2001). El traje de Carolina, de la Universidad de los valores. *Aprender a Pensar*, 23-24, 87-98.
- Gargallo, B. (2008). Estilos de docencia y evaluación de los profesores universitarios y su influencia sobre los modos de aprender de sus estudiantes. *Revista Española de Pedagogía*, 66(241), 425-446.
- Gil Estallo, M. A. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa* (7ª ed.). Madrid: ESIC.
- Gilli, J. J. (2011). *Ética y empresa*. Buenos Aires: Gránica.
- Godoy, L. y Mladinic, A. (2009). Estereotipos y roles de género en la evaluación laboral y personal de hombres y mujeres en cargos de dirección. *Psykhe*, 18(2), 51-64.
- Gómez Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice-Hall.
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba, Argentina: Brujas.
- González Ariza, A. L. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Barranquilla, Colombia: Uninorte.

- González Mármol, A. (2010). *¿Por qué es tan importante hoy la evaluación del desempeño del personal?* Recuperado de http://www.grupobg.com.ve/articulos_2.php
- González Sabín, R. (2005). *Nuevas Tecnologías aplicadas a la gestión de recursos humanos*. Vigo, España: Ideaspropias.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340-342.
- Gutiérrez García, R. (2000). *Ventas y mercadotecnia para la pequeña y mediana empresa*. Dirección de Difusión Universitaria. México: Universidad Iberoamericana.
- Hatum, A. (2009). *Alineando a la organización: estrategia y prácticas de recursos humanos para managers*. Buenos Aires: Gránica.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Solum, Jr. (2005). *Administración* (10ª ed.). México: Thomson.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Hitt, M. A., Black, J. S. y Porter, L. W. (2005). *Administración* (9ª ed.). México: Pearson Educación.
- Iriarte, G. P. (2005). *La vida religiosa frente al cambio de época*. Lima, Perú: Paulinas.
- Jaramillo Naranjo, O. L. (2005). Micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento y Gestión*, 18, 103-137.
- Jiménez, J. C. (2008). *El valor de los valores en las organizaciones*. Caracas, Venezuela: Cograf Comunicaciones.
- Juárez, J. F. (2003). *Primeras jornadas de educación en valores: experiencias religiosas*. Caracas: Paulinas.
- Koont, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración. Una perspectiva global* (12ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Lacalle García, G. (2011). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Madrid: Editex.
- León González, A. (1998). Visión ingenieril de la evaluación del desempeño. *Ingeniería y Desarrollo*, 3-4, 71-84.

- Luna Rodríguez, V. R. y Pezo Paredes, A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos y desarrollo productivo*. Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Lussier, R. N. y Achua, C. F. (2005). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (2ª ed.). México: Thomson.
- Lusthaus, C., Adrien, M. H., Anderson, G. y Carden, F. (2001). *Mejorando el desempeño de las organizaciones: método de autoevaluación*. Ottawa, Canadá: Tecnológica de Costa Rica.
- Mad Communication. (2005). *El plan de formación de la empresa: guía práctica para su elaboración y desarrollo* (2ª ed.). Madrid: Fundación Confemetal.
- Meza Escobar, J. M. (2006). *Interiorización de valores en empleados de Interamerican Health Food Company de la Iglesia Adventista en la División Interamericana*. (Tesis de doctorado inédita). Pacific Western University, Los Ángeles, California.
- Mol, M. J. y Birkinshaw, J. (2008). *Las grandes revoluciones del management: las innovaciones que cambiaron nuestro modo de trabajar*. Barcelona: Deusto.
- Mondy, R. y Noe, R. (1997). *Administración de recursos humanos*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Moreno Flores, A. (2010). *La evaluación del desempeño en una dependencia de Gobierno Federal en Morelia*. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/1416/1/LAEVALUACIONDELDESEMPE%C3%91OENUNADEPENDENCIADEGOBIERNOFEDERALENMORELIA.pdf>
- Muchinsky, P. M. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. (7ª ed.). México: Thompson Learning.
- Murphy, K. R. (1990). Job performance and productivity. En K. R. Murphy y F. E. Saal (Eds), *Psychology in organizations: Integrating science and practice*. Hillsdale, New Jersey: Erlbaum.
- Naghi Namakforoosh, M. (2008). *Metodología de la Investigación*. México: Limusa.
- Peña Mercado, J. E. (1997). *Satisfacción, desempeño y motivación de los trabajadores en relación con sus años de servicios, edad y nivel ocupacional, en el estudio realizado el verano de 1997 en las Industrias del Vidrio en el Estado de Nuevo León, México*. (Tesis de maestría inédita). Universidad de Morelia, Morelia, México.

- Peñas Castro, S. (2008). *Aproximación de los valores y estilos de vida de los jóvenes de 13 y 14 años de la provincia de Coruña*. (Tesis doctoral. Universidad de Santiago de Compostela). Santiago de Compostela: Facultad de Psicología.
- Pereda, S. y Berrocal, L. F. (1999). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Publicaciones Vértice. (2008). *Estilos de dirección: dirección de empresas*. Madrid: Vértice.
- Publicaciones Vértice. (2008). *Retribución del personal*. Málaga, España: Vértice.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos* (7ª ed.). Madrid: Díaz de Santos.
- Ramos, C. M. G. (2001). *Para educar en valores: teoría y práctica* (2ª ed.). Miranda, Venezuela: Paulinas.
- Reis, P. (2007). *Evaluación del Desempeño*. Madrid: Verlag Dashofer.
- Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional* (5ª ed.). México: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (2003). *La verdad sobre la dirección de personas y nada más que la verdad*. Barcelona: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005). *Administración* (8ª ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S.P. y De Cenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. (3ª ed.). México: Pearson Educación.
- Robles Valdés, G. y Alcérreca Joaquín, C. (2000). *Administración: un enfoque interdisciplinario*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez Alcaide, J. J. y Rodríguez Zapatero, M. (2006). *El liderazgo en la empresa familiar*. Córdoba, España: Gráficas Vistalegre.
- Rodríguez Estrada, M. (2002). *Creatividad en la empresa* (2ª ed.). México: Pax.
- Rodríguez Moguel, E. A. (2005). *Metodología de la investigación: la creatividad, el rigor del estudio y la integridad son factores que transforman al estudiante en un profesional de éxito* (5ª ed.) México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

- Rodríguez Serrano, J. C. (2004). *El modelo de gestión de los recursos humanos*. Barcelona: UOC.
- Rodríguez Valencia, J. (2007). *Administración moderna del personal*. (7ª ed.). México: Cengage Learning.
- Rojas Soriano, R. (2002). *Investigación social teoría y praxis* (11ª ed.). México: Plaza y Valdez.
- Salgado, J. F. y Cabal, A. L. (2011). Evaluación del desempeño en la administración pública del principado de Asturias: análisis de las propiedades psicométricas. *Revista de Psicología de Trabajo y de las Organizaciones*, 27(2), 75-91.
- Santos Heredero, F. X., Rodríguez Arias, C. A. y Rodríguez Ballesteros, R. (2004). *Metodología básica de investigación en enfermería*. Madrid: Díaz de Santos.
- Sarmenteros Bon, I., Falcón Acosta, O. y Sánchez Pérez, S. (2006). La utilización de métodos cuantitativos: una vía para la implementación de la gestión por competencia. *Retos Turísticos*, 13-18.
- Silva Arciniega, M. del R. y Brain Calderón, (2006). *Validez y confiabilidad del estudio socioeconómico*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Smith, K. N., Gunzenhauser, J. D. y Fielding, J. E. (2010). Reinvigorating performance evaluation: first steps in a local health department. *Public Health Nursing*, 27(5), 425-432.
- Tejeda Fernández, T., Giménez Marín, V., Viladot Voegli, G., Gan Bustos, F., Fandas Garrido, M., Jiménez González, J. M. y González Soto, A. P. (2007). *Formación de formadores*. Madrid: Thomson.
- Tejedor, F. J. y García Varcarcél, A. (2010). Evaluación del desempeño docente. *Revista Española de Pedagogía*, 68(247), 439-459.
- Tinoco, J. (2010). Luces y sombras de la evaluación del desempeño. *Capital Humano*, 239, 60-64.
- Vázquez Inchausti, E. (2007). La evaluación del desempeño en las grandes empresas españolas. *Universia Business Review-Actualidad Económica*. Tercer trimestre. 42-53.
- Wang, J. F., Yen, Y. F. y Huang, I. C. (2011). University staff performance evaluation systems, organizational learning, and organizational identification in Taiwan. *Social Behavior and Personality*, 39(1), 43-54.

Wayne Mondy, R. y Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos* (9ª ed.). México: Prentice Hall.

Werther, W. y Davis, K. (1989). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

White, E. (1995). *Historia de los patriarcas y profetas*. México: Asociación Publicadora Interamericana.

Yarce, J. (2004). *Valor para vivir los valores*. Bogotá: Norma.