



Universidad Juárez Autónoma De Tabasco



División Académica De Ciencias Económico Administrativas,

Informe De Lectura:
Unidad 4: Evaluación del Desempeño

Leydi Victoria Ricardez Badal

C0102028: Estructura E Integración del Capital Humano

Dr. César Andrés Hernández González

02 de Noviembre de 2025

Contenido

Introducción	3
Síntesis Unidad 4: Evaluación del Desempeño	4
4.1 Concepto de la evaluación del desempeño	4
4.2 Responsabilidad de la evaluación del desempeño	4
4.3 Objetivos de la evaluación del desempeño	5
4.4 Beneficios de la evaluación del desempeño.....	5
4.5 Los estándares de desempeño	6
4.6 Métodos tradicionales para evaluar el desempeño.....	7
4.7 Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño	8
4.8 La entrevista de evaluación del desempeño.....	9
Anexo: Mapa Mental tema 4.5 Los Estándares de Desempeño	10
Conclusión	11
Referencias.....	12

Introducción

En este informe se presenta una breve explicación sobre los temas correspondientes a la unidad 4: “Evaluación del Desempeño”, en donde se abordaron temas importantes relacionados con el proceso de esta técnica que busca analizar y estudiar las actividades que realizan los trabajadores de una organización, es por ello que en el presente trabajo se abordaron conceptos, beneficios, objetivos, métodos y nuevas tendencias en cuanto a la evaluación de desempeño, entre otros factores que nos ayudan a conocer más sobre cómo es la fase interna después de una contratación y su importancia dentro de las empresas.

Síntesis Unidad 4: Evaluación del Desempeño

4.1 Concepto de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño, es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de la organización. Con base en los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño nos sirve en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización. (Alveiro, 2009, p.4)

Básicamente la evaluación del desempeño representa una herramienta esencial dentro de las organizaciones, ya que permite valorar de manera objetiva las capacidades, logros y áreas de oportunidad de cada trabajador. Además, este proceso no solo busca medir resultados, sino también impulsar el crecimiento personal y profesional, fomentando la mejora continua y el desarrollo del potencial humano en el ámbito laboral.

4.2 Responsabilidad de la evaluación del desempeño

De (Chiavenato, 2011) entendemos que la responsabilidad de la evaluación del desempeño depende de la política de Recursos Humanos que adopte cada organización, pudiendo asignarse al gerente, al propio individuo, a ambos en conjunto, al equipo de trabajo, al área de Recursos Humanos o a una comisión de evaluación, cada una con una filosofía distinta de acción. (p.203)

En la mayoría de las empresas, el gerente es quien asume la responsabilidad de evaluar a sus subordinados. Este proceso se realiza con el apoyo del área de Recursos Humanos, que establece los criterios, da seguimiento y controla el sistema, mientras que el gerente conserva su autoridad de línea y aplica las evaluaciones dentro del esquema propuesto. Este modelo busca otorgar mayor libertad y flexibilidad a los líderes para gestionar a su personal.

Por otro lado, en organizaciones más democráticas, la propia persona se encarga de su autoevaluación, valorando su desempeño y eficiencia con base en los indicadores que la empresa o el gerente proporcionan. Este método fomenta la autonomía y la autocrítica.

En un modelo más moderno, la evaluación conjunta entre el individuo y el gerente se basa en la Administración por Objetivos (APO), la cual es participativa y motivadora.

Otra opción es que el equipo de trabajo evalúe el desempeño de sus propios miembros, fomentando la colaboración y la responsabilidad compartida dentro del grupo.

En cambio, cuando la evaluación recae en el área de Recursos Humanos, el proceso tiende a ser más centralizado y burocrático, enfocándose en datos generales y no en el desempeño individual.

Por último, la comisión de evaluación del desempeño reúne a varios miembros de distintas áreas para valorar colectivamente a los empleados, aunque este sistema también se critica por su carácter centralizador y poco flexible.

4.3 Objetivos de la evaluación del desempeño

Definir los objetivos de la evaluación del desempeño es el punto de partida para que este proceso sea realmente efectivo. Estos objetivos representan lo que se quiere lograr, como mejorar el rendimiento de los empleados, fortalecer la comunicación entre jefes y trabajadores, y tomar decisiones más justas sobre ascensos o sueldos. En otras palabras, los objetivos son la razón que guía cada paso de la evaluación.

No se trata solo de que el jefe juzgue al empleado, sino de profundizar en las causas del desempeño y buscar soluciones en conjunto, de modo que ambos puedan acordar mejoras reales.

Los principales objetivos de una evaluación de desempeño incluyen analizar el rendimiento individual, establecer metas claras, dar retroalimentación útil, detectar áreas donde se puede mejorar y apoyar las decisiones sobre promociones. También buscan motivar al personal, evaluar su adaptación al trabajo, mejorar la comunicación y el trabajo en equipo, así como resolver conflictos y garantizar salarios justos y transparentes.

4.4 Beneficios de la evaluación del desempeño

Como Chiavenato (2011) menciona, un programa de evaluación del desempeño está bien planeado y aplicado, puede generar beneficios tanto a corto como a largo plazo. Estos beneficios se reflejan en tres niveles principales: el jefe, el subordinado y la organización. (p.207)

Para el jefe, la evaluación del desempeño le permite valorar con mayor precisión el trabajo y comportamiento de sus empleados, gracias a un sistema que busca evitar juicios subjetivos. Además, le da la oportunidad de proponer acciones para mejorar el rendimiento y de mantener una comunicación más clara y abierta con su equipo, ayudando a que los empleados comprendan que la evaluación es un proceso justo y constructivo.

En cuanto al subordinado, este obtiene beneficios importantes como entender los criterios con los que se evalúa su trabajo, conocer las expectativas de su jefe y reconocer sus fortalezas y debilidades. También le permite saber qué medidas tomará su superior para apoyarlo y qué acciones debe emprender por sí mismo, como capacitarse o mejorar su actitud laboral. Además, este proceso fomenta la autoevaluación, la autocrítica y la motivación por mejorar, impulsando el desarrollo profesional y la posibilidad de futuras promociones.

Finalmente, para la organización, la evaluación del desempeño ayuda a identificar el potencial de cada empleado, detectar necesidades de capacitación y reconocer a quienes están listos para asumir mayores responsabilidades. También contribuye a mejorar las políticas de recursos humanos, promoviendo el crecimiento personal, la motivación, la productividad y una mejor convivencia laboral.

4.5 Los estándares de desempeño

Un estándar de desempeño es una guía que establece la gerencia para definir qué tan bien debe realizar su trabajo un empleado. En otras palabras, marca los niveles mínimos y esperados de rendimiento que se deben cumplir para obtener una evaluación satisfactoria. Cada puesto debe contar con un estándar de “Satisfactorio”, y aunque no siempre es obligatorio, es recomendable incluir también los niveles superiores para que los trabajadores sepan qué se necesita para destacar.

Estos estándares deben ser claros, medibles, alcanzables y objetivos, y deben estar escritos o registrados para garantizar que las evaluaciones sean justas. Se basan en indicadores específicos, los cuales permiten medir de manera precisa distintos aspectos del trabajo.

Los principales indicadores de desempeño son:

- Calidad: mide la eficacia, exactitud y utilidad del trabajo o del producto final.
- Cantidad: se refiere al volumen de trabajo realizado, expresado en resultados o índices de error aceptables.
- Puntualidad: evalúa si las tareas se entregan en el tiempo previsto y con la rapidez requerida.
- Rentabilidad: analiza el uso eficiente de recursos, el cumplimiento del presupuesto y la reducción de costos o desperdicios.

Al definir los estándares, es importante considerar cuántos niveles de evaluación utiliza el sistema de la organización. Por ejemplo, si solo hay dos niveles, se define un punto que separa lo aceptable de lo inaceptable; si hay más, se establecen rangos que van desde el mínimo satisfactorio hasta el desempeño sobresaliente.

Cuando los indicadores son numéricos, se fijan los rangos o cifras que determinan un desempeño satisfactorio; si son descriptivos, se especifican los aspectos que el evaluador debe observar.

4.6 Métodos tradicionales para evaluar el desempeño

Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño surgen como una respuesta a la necesidad de las organizaciones de medir de forma estructurada el rendimiento de sus empleados. Cada método tiene características, ventajas y limitaciones que los hacen útiles en contextos distintos.

El método de escalas gráficas destaca por su simplicidad y facilidad de aplicación, aunque requiere cuidado para evitar la subjetividad del evaluador.

El método de elección forzada busca precisamente reducir esa subjetividad mediante opciones previamente definidas, ofreciendo resultados más objetivos.

Por su parte, el método de investigación de campo aporta una visión más profunda, ya que permite analizar las causas del desempeño a través de entrevistas y facilita la planeación del desarrollo del personal.

El método de incidentes críticos se centra en registrar conductas positivas o negativas que influyen en el desempeño, proporcionando información concreta sobre el comportamiento laboral.

El método de comparación por pares permite establecer jerarquías entre empleados al comparar su desempeño directamente, aunque resulta poco eficiente cuando se trata de grandes grupos.

Finalmente, el método de frases descriptivas amplía la evaluación al permitir al evaluador marcar libremente las frases que describen mejor el desempeño del trabajador.

En conjunto, estos métodos muestran que la evaluación del desempeño no debe verse solo como una medición, sino como una herramienta estratégica para comprender, retroalimentar y mejorar el rendimiento de las personas dentro de las organizaciones.

4.7 Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño en la era de la información ha evolucionado para adaptarse a las nuevas exigencias de las organizaciones modernas, caracterizadas por la competitividad, el dinamismo y la búsqueda de la excelencia sustentable. Es por eso que las principales tendencias son:

En primer lugar, los indicadores sistémicos permiten visualizar la empresa como un todo, integrando los distintos niveles y áreas para alinear las evaluaciones con la planeación estratégica y los objetivos generales.

En segundo lugar, los criterios de selección de indicadores varían según el propósito de la evaluación (premiaciones, ascensos o remuneraciones), lo que demuestra la necesidad de adaptar los instrumentos a cada objetivo específico.

En tercer lugar, los indicadores conjuntos evitan distorsiones y aseguran una valoración equilibrada, considerando todos los aspectos del desempeño, como ocurre al evaluar tanto ventas como rentabilidad.

La cuarta tendencia destaca la evaluación del desempeño como elemento integrador de las prácticas de recursos humanos, ya que complementa los procesos de selección, inducción, desarrollo y retención de talento, identificando fortalezas, debilidades y potencial de crecimiento en cada colaborador.

En quinto lugar, la simplificación de los procesos elimina los procedimientos burocráticos y fomenta evaluaciones directas, flexibles y basadas en la comunicación entre evaluador y evaluado, generando compromiso y entendimiento mutuo.

La sexta tendencia resalta la evaluación como fuente de realimentación, pues orienta a las personas hacia la autoevaluación, el autocontrol y la mejora continua, fortaleciendo su motivación y desempeño.

En séptimo lugar, se reconoce la importancia de medir variables individuales, grupales y organizacionales, asegurando que las evaluaciones sean objetivas y congruentes con los valores y metas de la empresa.

La octava tendencia enfatiza que hoy se priorizan los resultados, metas y objetivos sobre los comportamientos, valorando la eficacia más que la eficiencia y fomentando la autoevaluación y la reducción de la burocracia.

Finalmente, la novena tendencia relaciona la evaluación del desempeño con las expectativas personales, integrando la motivación, el reconocimiento y la satisfacción individual como factores que impulsan la productividad y la excelencia.

4.8 La entrevista de evaluación del desempeño

La comunicación de los resultados de la evaluación del desempeño es una etapa esencial del proceso, ya que sin ella la evaluación pierde sentido y no cumple su verdadero propósito: promover la mejora continua del trabajador. La entrevista de evaluación es el medio más efectivo para transmitir esta información y fomentar un diálogo constructivo entre el evaluador y el evaluado.

La entrevista busca clarificar las expectativas y los estándares de desempeño, brindando al empleado una comprensión precisa de lo que se espera de él en cuanto a calidad, cantidad y resultados.

Permite ofrecer una retroalimentación directa y objetiva, destacando tanto los puntos fuertes como las áreas de oportunidad, de modo que el evaluado pueda ajustar su comportamiento y mejorar su desempeño de acuerdo con los criterios establecidos.

Además, la entrevista fomenta la participación activa del evaluado en la planeación de su propio desarrollo, promoviendo el compromiso y la corresponsabilidad en la búsqueda de mejoras.

Fortalece también las relaciones humanas entre evaluador y evaluado, generando confianza, apertura y comunicación efectiva, lo que contribuye a un mejor clima laboral.

Finalmente, esta práctica ayuda a reducir tensiones, incertidumbres y malentendidos, ya que, al recibir una orientación clara y constructiva, el trabajador puede reconocer sus avances, comprender sus errores y asumir con motivación los pasos necesarios para alcanzar los objetivos.

Anexo: Mapa Mental tema 4.5 Los Estándares de Desempeño

Conclusión

En resumen, la evaluación del desempeño es una herramienta clave para el desarrollo personal y organizacional. Ha pasado de ser un proceso rígido a uno más flexible, participativo y orientado a resultados. Hoy se enfoca en la retroalimentación continua, la comunicación abierta y la alineación entre los objetivos individuales y los de la empresa. La entrevista de evaluación cumple un papel central al fortalecer la relación entre evaluador y evaluado, aclarar expectativas y fomentar la mejora constante. Se puede decir que más que un control, la evaluación del desempeño es un medio estratégico para impulsar el crecimiento, la motivación y la excelencia en el trabajo.

Referencias

Alveiro Montoya, C. (2009). EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DEL CAPITAL HUMANO. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 4.

Chiavenato, I. (2011). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: El capital humano de las organizaciones*. México, D.F: Mc Graw Hill.

OPU. (s.f.). *Developing Performance Standards*. Obtenido de <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/reference-materials/articles/developing-performance-standards/#:~:text=A%20performance%20standard%20is%20a,a%20particular%20level%20of%20performance>.