



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS I



MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD DE MEDICINA HUMANA "DR. MANUEL VELASCO SUÁREZ" C-II DE LA UNACH

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRIA EN

ADMINISTRACIÓN CON TERMINAL EN ORGANIZACIONES

PRESENTA

KARINA TAPIA AGUILAR 10011092

DIRECTORA DE TESIS

DRA. KARINA MILENE GARCÍA LEAL

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Abril De 2024.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN C-I



COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; 10 de abril de 2024
Oficio No. D/CIP/TIP/193/2024.

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO

**C. KARINA TAPIA AGUILAR
CANDIDATA AL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN
CON TERMINAL EN ORGANIZACIONES.
PRESENTE**

Por este medio me permito informarle que se **AUTORIZA** la impresión de su tesis titulada: **MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD DE MEDICINA HUMANA "DR. MANUEL VELASCO SUÁREZ" C-II DE LA UNACH**. Toda vez que ha sido liberada según oficio sin número, de fecha abril 04 de 2024, suscrito por la Dra. Karina Milene García Leal, Directora de la tesis mencionada.

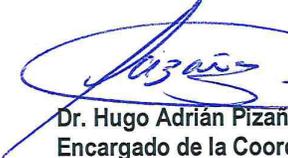
Cabe mencionar que se ha constatado que ha cumplido con los procedimientos administrativos y académicos relacionados con la modalidad de evaluación propuesta, conforme a lo dispuesto a la obtención de grado en el Estatuto Integral de la Universidad Autónoma de Chiapas, así como con el Plan de Estudios correspondiente.

Atentamente

"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"



AUTÓNOMA
FACULTAD DE CONTADURÍA
Y ADMINISTRACIÓN CAMPUS I
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN
Y POSGRADO
UNACH


**Dr. Hugo Adrián Pizana Vidal
Encargado de la Coordinación**

C.c.p. Archivo Minutario
*HAPV/ssg



FFCA:135

Boulevard Dr. Belisario Domínguez Km 1081, Sin Número Col. Terán Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México,
C.P. 29050 Tel. 961 61 54249 Ext. 112 , e-mail: posgradofca2018@gmail.com





Código: FO-113-05-05

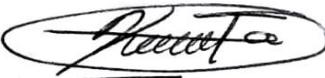
Revisión: 0

CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA TESIS DE TÍTULO Y/O GRADO.

El (la) suscrito (a) KARINA TAPIA AGUILAR,
Autor (a) de la tesis bajo el título de “MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD DE MEDICINA HUMANA
“DR. MANUEL VELASCO SUÁREZ” C-II DE LA UNAC,”
presentada y aprobada en el año 20 24 como requisito para obtener el título o grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN CON TERMINAL EN ORGANIZACIONES, autorizo licencia a la Dirección del Sistema de Bibliotecas Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH), para que realice la difusión de la creación intelectual mencionada, con fines académicos para su consulta, reproducción parcial y/o total, citando la fuente, que contribuya a la divulgación del conocimiento humanístico, científico, tecnológico y de innovación que se produce en la Universidad, mediante la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Consulta del trabajo de título o de grado a través de la Biblioteca Digital de Tesis (BIDITE) del Sistema de Bibliotecas de la Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH) que incluye tesis de pregrado de todos los programas educativos de la Universidad, así como de los posgrados no registrados ni reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad del CONACYT.
- En el caso de tratarse de tesis de maestría y/o doctorado de programas educativos que sí se encuentren registrados y reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional del Ciencia y Tecnología (CONACYT), podrán consultarse en el Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma de Chiapas (RIUNACH).

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; a los 18 días del mes de Abril del año 20 24.


Karina Tapia Aguilar

Nombre y firma del Tesista o Tesistas

Agradecimientos

A Dios:

Por darme la vida, porque nunca me abandona y me dio la fortaleza para no darme por vencida.

A la Universidad Autónoma de Chiapas:

Por brindarme la oportunidad de desempeñarme laboralmente, por implementar el programa y darme la posibilidad de concluir este proyecto.

A mi directora de tesis, Dra. Karina Milene García Leal:

Por todas sus enseñanzas, su comprensión, su tiempo. Además de ser una excelente directora, es un gran ser humano.

A mis asesoras de tesis:

Dra. Joselyne Guadalupe Pérez Hernández y Dra. Laura Patricia Salazar Farías por su disposición y sus consejos para la mejora de este trabajo.

Dedicatorias

A mi madre:

Una gran mujer, mi admiración para ella. Agradezco su amor infinito y por brindarme su apoyo incondicional.

A mi familia:

Que son una gran red de apoyo. La de sangre y la de cariño, gracias por estar siempre para mí y para mis hijos.

A mis hijos:

Mía Fernanda y Ricardo Gael que llegaron a mi vida para cambiarla por completo. Gracias por su comprensión y paciencia, los amo inmensamente.

Índice general

Resumen	11
Introducción	13
Capítulo 1. Estado del Arte y Conceptualización del Objeto de Estudio	18
1.1 Estado del Arte	18
1.2 Generalidades de la Administración de Recursos Humanos	20
1.2.1 Importancia de los recursos humanos.....	20
1.2.2 Definición de la Administración de Recursos Humanos	21
1.2.3 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos	22
1.2.4 La Administración de Recursos Humanos como Proceso	23
1.3 Generalidades de la Evaluación del Desempeño	25
1.3.1 Definición de desempeño laboral	25
1.3.2 Administración del desempeño	25
1.3.3 Factores del desempeño laboral	26
1.3.4 Definición de Evaluación del Desempeño	29
1.3.5 Objetivos de la Evaluación del Desempeño	30
1.3.6 Beneficios de la Evaluación del Desempeño	31
1.3.7 Responsables de la Evaluación	33
1.3.8 Métodos de Evaluación.....	34
1.3.9 La Entrevista de Evaluación.....	37
1.4 Generalidades de la Eficiencia.....	38
1.4.1 Definición de Eficiencia.....	38
1.4.2 Diferencia entre Eficiencia y Eficacia	38
Capítulo 2. Contextualización del Objeto de Estudio	39
2.1 Universidad Autónoma de Chiapas	39
2.1.1 Antecedentes de la UNACH.....	39
2.2 Facultad de Medicina Humana C-II.....	42
2.2.1 Estructura Organizacional.....	43
2.2.2 Personal Administrativo	44
Capítulo 3. Abordaje Metodológico del Objeto de Estudio	46
3.1 Enfoque y Alcance de la Investigación	46
3.2 Diseño de la Investigación	47
3.3 Formulación de la Hipótesis de Investigación	48

3.4	Población	50
3.5	Instrumentos de Investigación	51
Capítulo 4. Resultados y Discusión		52
4.1	Análisis de Resultados.....	52
4.2	Discusión de Resultados.....	66
Capítulo 5. Propuesta de Solución de la Problemática		67
5.1	Propuesta de Evaluación de Desempeño del Personal Administrativo	67
5.1.1	Objetivo	67
5.1.2	Niveles a evaluar	67
5.1.3	Factores a evaluar	67
5.1.4	Calificación de los factores a evaluar	69
5.1.5	Procedimiento.....	70
5.1.6	Requerimientos.....	70
5.1.7	Recomendaciones	70
Conclusiones		72
Referencias.....		73
Anexos.....		76

Índice de tablas

Tabla 1 Métodos de Evaluación del Desempeño	35
Tabla 2 Personal Administrativo por Tipo de Contratación.	45
Tabla 3 Rangos de Edad de los Coordinadores de la FMH C-II.....	52
Tabla 4 Antigüedad Laboral de los Coordinadores de la FMH C-II.....	53
Tabla 5 Resultados de la pregunta 3	54
Tabla 6 Resultados de la pregunta 4	54
Tabla 7 Resultados de la pregunta 5	55
Tabla 8 Resultados de la pregunta 6	57
Tabla 9 Resultados de la pregunta 7	57
Tabla 10 Resultados de la pregunta 8.....	58
Tabla 11 Resultados de la pregunta 9.....	59
Tabla 12 Resultados de la pregunta 10.....	60
Tabla 13 Resultados de la pregunta 11.....	62
Tabla 14 Resultados de la pregunta 12.....	63
Tabla 15 Resultados de la pregunta 13.....	64
Tabla 16 Escala de Puntuación de los Factores a Evaluar.....	69

Índice de figuras

Figura 1 Estado del Arte.....	18
Figura 2 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.....	22
Figura 3 Los Cinco Procesos Básicos en la Gestión de Recursos Humanos.	24
Figura 4 Criterios para la Evaluación del Desempeño	27
Figura 5 Beneficios de la Evaluación del Desempeño	32
Figura 6 Representación gráfica de la pregunta 4	55
Figura 7 Representación gráfica de la Pregunta 5.....	56
Figura 8 Representación gráfica de la pregunta 9	60
Figura 9 Representación gráfica de la Pregunta 10.....	61
Figura 10 Representación gráfica de la Pregunta 11	63
Figura 11 Representación Gráfica de la Pregunta 13	65
Figura 12 Propuesta de Factores a Evaluar	68

Resumen

El capital humano en las organizaciones es vital, ya que de las personas depende el éxito de las mismas. Por lo que para contar con personal eficiente y eficaz es imprescindible aplicar técnicas de administración de recursos humanos, las cuales son muy variadas. El objetivo de esta investigación consistió en diseñar una herramienta de evaluación del desempeño aplicable al personal administrativo de la Facultad de Medicina Humana “Dr. Manuel Velasco Suárez” C-II de la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH), conjuntamente con los objetivos específicos: identificar los métodos de evaluación del desempeño existentes, determinar los beneficios de la aplicación de un método de evaluación del desempeño y determinar si la aplicación de un método de evaluación de personal contribuye al mejoramiento del desempeño laboral. Estos objetivos se formularon a partir de las preguntas de investigación, las cuales surgieron por la problemática que se presenta en la Facultad de Medicina Humana C-II, ya que no se cuenta con un instrumento de evaluación del desempeño del personal administrativo, por lo tanto, no se tienen identificados plenamente los aspectos de mejora de cada trabajador, y por ende no se le puede brindar la retroalimentación y asesoría necesaria para mejores resultados de su desempeño. Por lo mismo, no se cuenta con información que pueda contribuir a la toma de decisiones en cuanto a la gestión del talento humano.

Se llevó a cabo un trabajo de investigación de enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo y correlacional, con un diseño no experimental. La población objeto de estudio estuvo conformada por 12 mandos medios (coordinadores y jefes de área) y 102 empleados administrativos subdivididos en personal de base (sindicalizado), confianza y honorarios. Para la recolección de información se empleó la técnica de la encuesta, mediante la elaboración de cuestionario que fue aplicado a los mandos medios de manera presencial.

Dentro de la recopilación de datos se detectó que el 58.3% de los encuestados manifestó que no se aplica una herramienta de evaluación del desempeño al personal, por su parte el 41.7% señaló que, sí se aplica, sin embargo, esto no es así. Lo que sucedió es que consideraron un programa de incentivos que es aplicado únicamente al personal sindicalizado. Así mismo, los resultados permiten afirmar que aplicar la evaluación al personal tendría como resultado la mejora del desempeño y así también personal más eficiente. Por lo que se determinó presentar una propuesta de instrumento de evaluación del desempeño para el personal administrativo de la Facultad de Medicina Humana C-II.

Evaluar el desempeño del personal es importante, sin embargo, la retroalimentación es una parte fundamental de dicho instrumento, mediante la entrevista posterior a la evaluación se da un acercamiento entre evaluado y jefe inmediato, con esto se incrementa la comunicación, lo cual contribuye al intercambio de ideas.

Introducción

Las organizaciones para el logro de sus objetivos dependen de su capital humano, por lo que es importante contar con recursos humanos de calidad, así también que su colaboración esté alineada a las metas organizacionales; para lograrlo las empresas mediante la administración de recursos humanos deben aplicar técnicas, métodos y herramientas. Una de estas es la evaluación del desempeño (ED), el cual es el tema de estudio del presente documento denominado *Método de evaluación del desempeño para el personal administrativo de la Facultad de Medicina Humana "Dr. Manuel Velasco Suárez" C-II de la UNACH*.

Respecto a este tema se encontraron diversos trabajos de investigación, los cuales forman parte del estado del arte, además contribuyen a la orientación de esta investigación. Matabanchoy Tulcán et al., (2019) llevaron a cabo la revisión de cincuenta y cinco artículos relacionados a la ED y sus efectos en la calidad de vida laboral del trabajador, publicados en bases de datos, la revisión abarcó artículos de 2008 a 2018 en los sectores de educación, salud y organizacional. Se determinó que todas las empresas aplican ED sin importar a que sector pertenecen. Otro estudio fue realizado por Guartán et al.,(2019), denominado *La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores*, el cual consistió en la aplicación de una encuesta a los gerentes generales, jefes departamentales y supervisores de grupos de trabajo de una muestra de 387 empresas, en este trabajo se concluyó que mediante la aplicación del modelo de ED basado en la identificación de factores es posible determinar el desempeño mensual de los trabajadores y su rendimiento de acuerdo al factor evaluado.

Refiriéndose también a factores, no siendo exactamente los mismos, González y Vilchez (2021) realizaron un estudio referente al desempeño laboral del personal administrativo de universidades nacionales experimentales, la población estuvo integrada por 137 empleados administrativos a quienes se les aplicó un cuestionario, se concluyó que los factores del

desempeño laboral asumidos por los trabajadores contribuyen a mejorar el desempeño y a alcanzar las metas de la institución. Así también, se revisó el artículo de Heredia y Narvaéz (2021) el cual hace referencia a la investigación que se realizó a los funcionarios de un hospital, de acuerdo a los resultados se propuso aplicar el método de ED denominado 360°.

Después de mencionar los antecedentes de este trabajo de investigación, se procede a la presentación del marco teórico, el cual contiene las categorías necesarias para el desarrollo de este trabajo, partiendo de las generalidades del tema de administración de recursos humanos, la cual ha tenido diversos cambios desde su origen, posteriormente se procede a presentar las generalidades de la variable independiente la cual es la evaluación del desempeño.

Se decidió abordar el tema de ED debido a la situación que se presenta en la Facultad de Medicina Humana “Dr. Manuel Velasco Suárez” Campus II (FMH C-II) de la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH), ya que actualmente no se cuenta con una técnica o instrumento, que permita identificar los aspectos positivos y los aspectos de mejora del desempeño de los trabajadores para contribuir a la eficiencia y eficacia de su desempeño. Por lo que esta investigación se considera conveniente ya que de los resultados obtenidos se pretende presentar una herramienta de evaluación del desempeño para beneficio del personal y de los directivos de la FMH C-II. Por su puesto, también se espera que los alumnos sean afectados positivamente, ya que son los principales usuarios de los servicios que se brindan en la Facultad.

El personal que labora en la Facultad se clasifica en personal docente y administrativo. Para efectos de la presente investigación se consideró al personal administrativo, el cual se integra por tres tipos de acuerdo a su tipo de contratación: base, confianza y honorarios. Al referirse a trabajadores de base, es el tipo de personal que se encuentra afiliado al Sindicato de Trabajadores Administrativos de la Universidad Autónoma de Chiapas (STAUNACH). Por su

parte, el personal base cuenta con un instrumento denominado “Evaluación de calidad y eficiencia en el trabajo del personal administrativo sindicalizado”, la cual se realiza cada bimestre y es respondida por los jefes de departamento para evaluar el personal a su cargo. Dicha evaluación se realiza únicamente con la finalidad de asignar un estímulo económico denominado “bono de calidad y eficiencia”. Sin embargo, en muchos de los casos los jefes de departamento no dan lectura apropiada a los reactivos y asignan el mayor puntaje en todos. Esto también lo hacen por presión de los empleados, quienes manifiestan su descontento al no obtener la calificación máxima.

Es primordial contar con una técnica de ED, para contribuir a la mejora del desempeño del personal, aportando a la eficiencia y eficacia de este. Con la información obtenida de las evaluaciones se podrá ofrecer retroalimentación a los colaboradores a fin de que puedan conocer sus aspectos de mejora. También, los resultados obtenidos pueden brindar información importante para la toma de decisiones de directores y administradores; ya que cuando se dan cambios de titulares y administradores, algunos trabajadores se acercan a solicitar que no se consideren los comentarios que se hacen acerca de ellos, por jefes anteriores o por los mismos compañeros de trabajo. Así mismo, algunos trabajadores manifiestan que no son tomados en cuenta, debido a que consideran que su trabajo no es supervisado.

Partiendo del planteamiento del problema, se establecen las interrogantes que dan pauta al trabajo de investigación.

1. ¿Cuál es el método apropiado de evaluación del desempeño aplicable al personal administrativo de la FMH C-II de la UNACH?
2. ¿De qué manera influye la evaluación del desempeño en la mejora del rendimiento del personal administrativo de la Facultad?
3. ¿De qué manera influye la evaluación del desempeño en la administración de la Facultad?

De las preguntas de investigación se desprenden los objetivos de la investigación, los cuales consisten en:

Objetivo general: Diseñar un modelo de evaluación del desempeño aplicable al personal administrativo de la Facultad de Medicina Humana C-II de la UNACH.

Objetivos específicos:

- Identificar los métodos de evaluación del desempeño existentes.
- Determinar los beneficios de la aplicación de un método de evaluación del desempeño.
- Determinar si la aplicación de un método de evaluación del desempeño contribuye al mejoramiento del rendimiento laboral.

El presente documento se encuentra formado por cinco capítulos, el primer capítulo aborda el estado del arte y el marco teórico-conceptual sobre evaluación del desempeño, se inicia con la definición de recursos humanos y administración de recursos humanos. En este apartado también se explican los objetivos y beneficios, así como los métodos de ED más utilizados.

Por su parte, en el segundo capítulo se presenta el marco contextual, describiendo el ámbito en el que se llevó a cabo este trabajo de investigación, se presentan brevemente los antecedentes de la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH) y aspectos generales de la Facultad de Medicina Humana “Dr. Manuel Velasco Suárez” C-II, sitio en el cual se realizó el trabajo de campo.

En el tercer capítulo se desarrolla el abordaje metodológico de la investigación, está dividido en cinco apartados en los cuales se presentan el enfoque y alcance de la investigación, diseño de la investigación, hipótesis, población y por último se presentan los instrumentos de investigación que se emplearon para la obtención de datos e información del objeto de estudio.

En el cuarto capítulo se plantean los resultados obtenidos del análisis de los datos recopilados, en este apartado se incluyen tablas y gráficas para representar y describir los

datos. Se identificó que el grado de importancia de aplicar una técnica de evaluación al personal administrativo es alto, para mejorar el desempeño de este y coadyuvar a logro de objetivos de la Facultad. Al final de este capítulo se incluye la discusión.

En el quinto y último capítulo de este trabajo de investigación se presenta la propuesta de un método de evaluación del desempeño para el personal administrativo de la FMH C-II de la UNACH, el cual tiene la finalidad de obtener información para la mejora del desempeño, contribuir al logro de objetivos y contar con información para la toma de decisiones.

Posteriormente se presentan las conclusiones a partir de los objetivos planteados y los resultados obtenidos, se enlistan las obras citadas en el apartado de referencias. Finalmente, en el apartado de anexos se localiza el cuestionario utilizado para la obtención de información.

Capítulo 1. Estado del Arte y Conceptualización del Objeto de Estudio

En este capítulo de la investigación, se presentan las bases teóricas que contribuyen a sustentar el objeto de estudio. El desarrollo de este marco teórico se basará en la teoría de la administración moderna que es “la que orienta su gestión hacia las personas de la empresa, logrando su colaboración eficaz para alcanzar los objetivos institucionales y personales, a través de la aplicación de herramientas del proceso administrativo como la planeación, organización, dirección y control” (Restrepo de O. et al., 2009, p. 141).

1.1 Estado del Arte

Al realizar la exploración de fuentes de información se encontró la existencia de investigaciones que abordaron categorías similares tales como evaluación y desempeño. Para la presentación del estado del arte se elaboró la figura 1, que muestra algunos trabajos de investigación realizados en los últimos años relacionados al objeto de estudio en cuestión.

Figura 1

Estado del Arte

Identificación	Objetivo	Categorías y variables	Instrumentos-Recolección de Información	Resultados
<i>Efectos de la evaluación del desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018 (Matabanchoy Tulcán et al., 2019)</i>	Definir el concepto de evaluación del desempeño y evaluar sus efectos en la calidad de vida del trabajador en los sectores de salud, educación y organizacional.	Evaluación, desempeño, calidad de vida, laboral.	Revisión de 55 artículos publicados en bases de datos.	Relación entre calidad de vida laboral y evaluación del desempeño en referencias a los sectores estudiados.
<i>La evaluación del desempeño laboral desde una</i>	“Elaborar un modelo de evaluación de	Desempeño, herramienta, evaluación,	Observación directa, revisión	El modelo basado en la identificación de

<i>perspectiva integral de varios factores</i> (Guartán et al., 2019).	desempeño laboral usando una herramienta gerencial mediante la integración de distintos factores ...”	colaboradores, integral.	bibliográfica y encuesta.	factores [...] fue validado tras su aplicación a una muestra aleatoria.
<i>Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales</i> (González García y Vilchez Pírela, 2021)	Examinar los factores del desempeño laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago “Jesús María Semprum” para determinar la eficiencia y eficacia de este personal en la ejecución de sus labores.	Desempeño laboral, personal administrativo y universidades nacionales experimentales.	Observación mediante encuesta. Como instrumento se utilizó cuestionario.	Los factores del desempeño laboral representan los rangos, conductas y comportamientos que asumen los trabajadores administrativos en su actuación en el trabajo y que permite fomentar la eficacia en el desempeño de las funciones.
<i>La importancia de la evaluación del desempeño del talento humano en las organizaciones de salud</i> (Heredia Quito y Narvaéz Zurita, 2021).	Aplicar la evaluación del desempeño al personal del Hospital Homero Castanier Crespo ubicado en la ciudad de Azogues, capital de la Provincia del Cañar, Ecuador.	Método de evaluación, formación profesional, planificación.	Se aplicó la técnica de las encuestas creando un cuestionario aplicado al personal administrativo del hospital.	Se propone aplicar el método 360°, seguido de un plan de mejora.

Como se puede observar las investigaciones mencionadas tienen diferentes contextos, en el caso de Matabanchoy et al., (2019) hacen referencia al sector educativo, por lo tanto trata del desempeño del personal docente. Por lo que se refiere a este trabajo de investigación se llevará a cabo en una unidad académica de una institución de educación superior, pero se enfocará en el personal administrativo, ya que también es parte fundamental de las instituciones educativas.

1.2 Generalidades de la Administración de Recursos Humanos

Para abordar el tema de administración de recursos humanos es importante mencionar que esta ha tenido cambios importantes. De acuerdo con Chiavenato (2011) anteriormente no se daba la importancia a las personas dentro de las organizaciones, ya que se pensaba que únicamente eran recursos de la administración, lo cual en la actualidad ya no se percibe así, como se explica en este apartado.

1.2.1 Importancia de los recursos humanos

Para hablar de la importancia de los recursos humanos, se iniciará definiendo lo que son los recursos humanos, “son el conjunto de [...] personas que colaboran en una empresa en diferentes áreas y departamentos. Gracias a sus funciones y habilidades las organizaciones pueden lograr sus objetivos de negocio” (Moreno, 2023). Por lo tanto, la calidad de los recursos humanos con los que cuenta una empresa, es lo que hace la diferencia entre unas y otras. Dessler y Varela (2011) afirman que “... a menudo la principal ventaja competitiva real y sostenible de una organización son sus empleados bien entrenados y altamente comprometidos, y no su maquinaria” (p.7).

Los recursos humanos son parte medular de las organizaciones, ya que son quienes mediante sus habilidades ejercen el resto de los recursos como materiales, financieros, tecnológicos, etc. contribuyendo así al logro de los objetivos de la organización. Chiavenato (2011) aclara que a pesar de que se continúa llamando recursos humanos, se ha tomado

consciencia de que se trata del capital humano de las compañías, sin duda, sin personas las organizaciones no podrían funcionar.

Lo anterior, deja claro la importancia de las personas en las empresas, si bien es cierto la tecnología ha tenido grandes avances, cada vez más acelerados, sin embargo, la parte humana es primordial en las compañías, ya que los humanos ejecutan las actividades que se requieren para lograr ese tipo de avances.

1.2.2 Definición de la Administración de Recursos Humanos

Después de indicar la importancia de los recursos humanos en las organizaciones, se continuará con los aspectos relacionados a la administración de recursos humanos. Chiavenato (2011) menciona que:

El área de recursos humanos (RH) consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas [...] lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (p.104).

Por su parte, Dessler y Varela (2011) señalan que la administración de recursos humanos:

Se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización (p.2).

Continuando con Chiavenato menciona que el área de recursos humanos es "...un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante personas...". Así también señala que "no existen leyes o principios universales para la Administración de RH" (2011, p. 96). Por lo tanto, considerando los conceptos anteriores se puede definir la administración de

recursos humanos como el área encargada de coordinar adecuadamente el capital humano de las organizaciones con el fin de cumplir los objetivos de ambas partes, es decir, los individuales y los organizacionales, a través de métodos y técnicas implementadas de acuerdo a las necesidades y particularidades de cada empresa.

1.2.3 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

De acuerdo con Werther et al. (2014) los objetivos de la administración de capital humano se pueden clasificar en cuatro categorías como se muestra en la figura número 2.

Figura 2

Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Objetivos	Consisten en:
Corporativos	Impulsar el uso óptimo del talento humano. Contribuir a los resultados financieros. Contribuir a los valores organizacionales. Contribuir a la cultura de la empresa.
Funcionales	Ajustar su injerencia a las necesidades de la compañía
Sociales	Afrontar los desafíos de la sociedad, actuando en forma ética y con responsabilidad social.
Personales	Contribuir al logro de los objetivos personales del capital humano.

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de Werther et al. (2014, p. 6).

Por su parte Chiavenato (2011) expone tres objetivos principales del área de RH:

- 1.- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.

2.-Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.

3.- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas (p.105).

Como se puede observar en ambos listados, se hace referencia al logro de objetivos personales y organizacionales. Además, coinciden en la afirmación de que se debe lograr más con menos, es decir, el uso óptimo del capital humano con el fin de alcanzar los objetivos. Así también, la autora de esta investigación se plantea el objetivo de aplicar una herramienta que contribuya a la adecuada gestión del talento humano.

1.2.4 La Administración de Recursos Humanos como Proceso

El área de recursos humanos puede visualizarse como un sistema cuyo proceso implica cinco subsistemas interdependientes: el de provisión (o atracción), organización, retención, desarrollo y evaluación de los recursos humanos. Dichos procesos o subsistemas están profundamente relacionados, es decir, que los cambios que se realizan a un subsistema afectan a los demás, lo cual lleva a una modificación del sistema general (Chiavenato, 2011). En la figura 3 se muestran los subsistemas o procesos de la gestión de recursos humanos.

Figura 3

Los Cinco Procesos Básicos en la Gestión de Recursos Humanos.

Proceso	Objetivo	Actividades
Atracción (o provisión)	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de RH Reclutamiento de personas Selección de personas
Organización	Qué harán las personas en la organización	Integración de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Evaluación	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/Sistemas de información Controles-Constancia- Productividad- Equilibrio social

Nota. Tomado de *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*, novena edición, (p.102), por Idalberto Chiavenato, 2011, Mc Graw Hill Educación.

Así también, Werther et al. (2014) se refieren a la administración de capital humano como un sistema, mencionan que “un sistema abierto es el que puede ser afectado por el ambiente o entorno en que opera” (p.16). Por lo tanto, las organizaciones y el área de recursos humanos se tratan de sistemas abiertos, ya que son afectadas por el entorno en el que operan, es decir por la sociedad en general.

Como se puede observar la administración de recursos humanos puede dividirse en procesos, y dentro del proceso de organización se encuentra la evaluación del desempeño, objeto de estudio de este trabajo de investigación, en el siguiente punto de este marco teórico se abordará su definición.

1.3 Generalidades de la Evaluación del Desempeño

Para proceder con la categoría de evaluación del desempeño, primeramente, se abordará lo que es el desempeño laboral.

1.3.1 Definición de desempeño laboral

Diferentes autores se han referido al desempeño laboral, entre ellos se puede citar a Bohlander y Sherman (2003) citados por Palmar y Valero (2014) quienes lo definen como “la eficiencia con la cual el personal cumple sus funciones dentro de una organización” (p.166).

Por su parte, Palmar y Valero (2014) definen el desempeño laboral como:

La capacidad de trabajo que tiene el individuo que labora dentro de una organización, en cuanto al cumplimiento, o no, de las responsabilidades y funciones asignadas dentro de la misma, para alcanzar las metas trazadas por la empresa, así como para que logre su desarrollo personal, siempre orientado a un trabajo eficiente y eficaz, con la finalidad de alcanzar su éxito individual y organizacional (p.166).

Después de revisar las definiciones, se puede observar que ambas hacen referencia a la eficiencia, sin embargo, la segunda contempla también la eficacia, dichos conceptos serán definidos más adelante, ya que ambos son parte de los resultados que se pretende obtener a través de la aplicación de la ED.

1.3.2 Administración del desempeño

La administración del desempeño según Snell y Bohlander (2013) “es el proceso mediante el cual se crea un ambiente de trabajo en el que las personas pueden desempeñarse al máximo de sus capacidades con el fin de cumplir con los objetivos de la empresa” (p.344). Como parte de la administración del desempeño se debe trabajar con herramientas que contribuyan a que los empleados mejoren su rendimiento.

Por su parte Glendinning (2002, citado por Dessler y Varela, 2011, p.222) menciona que:

Se trata del proceso mediante el cual las compañías se aseguran de que la fuerza laboral trabaje para alcanzar las metas organizacionales, e incluye prácticas por las cuales el gerente define las metas y tareas del empleado, desarrolla sus habilidades y capacidades, y evalúa de manera continua su comportamiento...

Las definiciones anteriores coinciden que es un proceso y que debe estar enfocado a los objetivos y metas de la organización, como parte de este proceso también se deben considerar los objetivos del personal, ambos deben estar alineados para un mejor desempeño. Así también, concuerdan en que los colaboradores apliquen al máximo sus capacidades.

Risher (2005, citado por Dessler y Varela, 2011) explica la diferencia entre evaluación del desempeño y administración del desempeño, la primera se trata de un evento al final de año para el cual se puede aplicar un formato, mientras que la segunda se refiere al proceso que se puede dar al iniciar el año, partiendo de la planeación y se da seguimiento durante todo el año.

Después de haber revisado el concepto de administración del desempeño y su diferencia con evaluación del desempeño, pudiendo describirse esta última como una técnica o herramienta primordial de la primera, se procederá a ver los aspectos generales de la evaluación del desempeño, variable independiente de esta investigación.

1.3.3 Factores del desempeño laboral

Los factores que se consideran para evaluar el desempeño también pueden llamarse dimensiones, aspectos o criterios. Chiavenato (2009) indica que la cantidad de criterios a evaluar los establece cada organización de acuerdo a sus intereses, comúnmente se evalúan entre cinco y diez aspectos. La figura 4 presenta los factores que frecuentemente utilizan los evaluadores.

Figura 4

Habilidades/capacidades/ necesidades/rasgos	Comportamientos	Metas y resultados
Conocimiento del puesto Conocimiento del negocio Puntualidad Asiduidad Lealtad Honestidad Presentación personal Buen juicio Capacidad de ejecución Comprensión de situaciones Facilidad para aprender	Desempeño de la tarea Espíritu de equipo Relaciones humanas Cooperación Creatividad Liderazgo Hábitos de seguridad Responsabilidad Actitud e iniciativa Personalidad Soltura	Cantidad de trabajo Calidad del trabajo Atención al cliente Satisfacción del cliente Reducción de costos Rapidez de soluciones Reducción de subterfugios Ausencia de accidentes Mantenimiento del equipamiento Cumplimiento de los plazos Enfoque en los resultados

Crterios para la Evaluación del Desempeño

Nota. Tomado de *Gestión del talento humano*, tercera edición (p.254), por Idalberto Chiavenato, 2009, Mc Graw Hill Educación.

Por su parte, González y Vilchez (2021) afirman que “La medición del rendimiento del empleado consiste en la asignación de una puntuación que refleje el rendimiento en las dimensiones o aspectos identificados” (p.59).

Respecto a esto Davis y Newstrom (2013, citados por González y Vilchez, 2021) señalan que:

La variable de desempeño laboral se encuentra enmarcada dentro de los factores actitudinales o personales, estos se centran en las conductas que asume el individuo en el desempeño del puesto, entre los cuales están: adaptabilidad, asistencia y puntualidad, responsabilidad, motivación, disciplina, cooperación e iniciativa (p.60).

Los factores mencionados tienen cierta similitud con las dimensiones que se evalúan en el programa de calidad y eficiencia del personal administrativo de base, este contempla seis

factores: rendimiento, calidad del trabajo, iniciativa e interés en el trabajo, conocimiento del trabajo, asistencia y puntualidad e identidad institucional.

Retomando los factores señalados por Davis y Newstrom (2013, citados por González y Vilchez, 2021), se presentan las definiciones de cada uno de los factores:

Adaptabilidad: Se refiere a la capacidad de adaptación de las personas a nuevos trabajos, procedimientos y cambios en general, es decir la habilidad de realizar diferentes tareas, en diferentes puestos de las organizaciones. Los profesionales que se adaptan a los cambios tienen la capacidad de realizar actividades que no corresponden a su perfil profesional. También tienen la capacidad de manejar situaciones inesperadas (Fundación Adecco, 2020).

Asistencia y puntualidad: Consiste en “cumplimiento del horario, presencia en el sitio de trabajo, preocupación por los retrasos en el trabajo encomendado” Davis y Newstrom (2013, citados por González y Vilchez, 2021, p.60). La puntualidad implica estar a tiempo para realizar las actividades inherentes al puesto en tiempo y forma.

Responsabilidad: “es la respuesta positiva ante las obligaciones contraídas para el desarrollo de las tareas, funciones y actividades dentro de los plazos establecidos” (González y Vilchez, 2021, p. 61). Analizando esta definición, se puede decir, que la responsabilidad, va de la mano con la asistencia y puntualidad, ya que una persona responsable dará cumplimiento en la ejecución de sus tareas, así como a su horario laboral.

Motivación: “se traduce en el énfasis o empeño que ponemos en la realización de una tarea determinada. Todas las personas tenemos intereses y aficiones que nos [...] impulsa a esforzarnos y dar lo mejor de nosotros mismos” (Fundación Adecco, 2020, p.24). Si los empleados están motivados será más fácil lograr los objetivos, ya que realizarán las acciones necesarias para alcanzarlos.

Disciplina: Cárdenas (2014, citado por González y Vilchez, 2021), la define como “una condición que exige a los sujetos a comportarse de forma aceptable, según las normas, reglas

y procedimientos establecidos por la empresa, con el fin de determinar el comportamiento deseado de estos” (p.62). Se refiere a hacer las cosas de manera correcta, de acuerdo a lo establecido mediante lineamientos o códigos.

Cooperación: Davis y Newstrom (2013, citados por González y Vilchez, 2021) la definen como “la colaboración espontánea del individuo de la empresa o relaciones interpersonales: referidas a las relaciones amistosas o productivas en función del trabajo para el logro de los resultados exitosos” (p.62). Se refiere a la suma de esfuerzos de los empleados para la realización de actividades con el fin de lograr los objetivos individuales y de la organización.

Iniciativa: Davis y Newstrom (2013, citados por González y Vilchez, 2021) la definen como “ideas, sugerencias y valor agregado para el mejoramiento del trabajo y la productividad” (p.63). Es la capacidad que tienen los empleados de proponer nuevas ideas, de realizar tareas y actividades sin recibir indicaciones de sus superiores.

1.3.4 Definición de Evaluación del Desempeño

Para continuar, se tomarán como referencia las definiciones de algunos autores acerca de lo que es la evaluación del desempeño:

De acuerdo con Chiavenato (2011) “la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo” (p. 202). Por su parte Vigier et al. (2015) la define como “una herramienta importante que permite medir el nivel de desempeño individual y de equipos con el propósito de obtener mejores resultados y lograr la eficiencia y eficacia de la organización” (p.388).

Varela et al. (citado por Vigier et al., 2015) mencionan que la ED:

Es asignar un valor a cada actuación de un empleado, con el objeto de facilitar la toma de decisiones y el logro de resultados, así como medir el grado en que cada empleado cumple o alcanza los objetivos del puesto que desempeña (eficacia), y la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia); la cual podría decirse que

tiene carácter histórico [...] y prospectivo [...], y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales (p.389).

En la opinión de la autora, la definición anterior es muy completa, ya que considera la obtención de información para la toma de decisiones de los administradores y directivos, también contempla la eficacia y eficiencia, factores que son indispensables en la administración del desempeño. Otro aspecto que destaca es la integración de los objetivos de la institución y del personal que labora en ella.

Por su parte, Mondy y Noe (2005, citado por Guartán et al.,2019) mencionan que:

La evaluación del desempeño es un proceso de revisión y evaluación ya sea, individual o grupal, de los logros que permite iniciar planes de desarrollo, metas y objetivos; este proceso consiste en determinar el nivel de rendimiento de los colaboradores en sus actividades cotidianas, proporcionando importantes beneficios para el análisis de la productividad...(p.16).

Después de revisar los conceptos anteriores se puede resumir que la ED es una herramienta o técnica con la cual se puede medir el desempeño de los empleados, mediante esta se puede realizar una revisión de la manera en que los colaboradores están ejecutando sus actividades. Así también, sirve de análisis para verificar si el desempeño de los individuos está conduciendo al logro de los objetivos planteados por la organización y si se está haciendo de forma eficiente.

1.3.5 Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Retomando lo que afirma Chiavenato (2011) la ED es un instrumento que tiene como objetivo mejorar los resultados de los recursos humanos, y para conseguir ese objetivo general se puede hacer mediante el logro de objetivos específicos, que pueden ser:

1. Adecuación del individuo al puesto.
2. Capacitación.

3. Promoción.
4. Incentivo salarial por buen desempeño.
5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Autoperfeccionamiento del empleado.
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo para una mayor productividad.
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Realimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etcétera (p.206).

La autora de esta investigación considera que la aplicación de la ED nos proporciona información relevante para la toma de decisiones en cuanto a la gestión de personal, es decir, que de los resultados obtenidos de las evaluaciones se contará con información para proponer y realizar promociones, capacitaciones, rotación de personal y otras decisiones, además coincide con el objetivo general antes mencionado, en relación a la mejora de los resultados del capital humano.

1.3.6 Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Cuando la ED es aplicada correctamente, se pueden tener beneficios para todos los integrantes de la compañía (Chiavenato, 2011). En la figura 5 se enlistan los beneficios que pueden obtener: el administrador de la compañía, el talento humano y la empresa.

Figura 5

Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Beneficios para el administrador	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contar con un sistema de medición que permita contrarrestar la subjetividad. ✓ Suministrar medidas para mejorar el estándar de desempeño de los empleados. ✓ Comunicación con los subordinados para hacer de su conocimiento que el sistema de ED es objetivo.
Beneficios para el capital humano	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer lo que se espera de su desempeño. ✓ Conocer sus fortalezas y debilidades. ✓ Conocer las medidas que se pueden tomar para mejorar. ✓ Le permite realizar una autoevaluación.
Beneficios para la organización	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluar el potencial del capital humano (grupal e individual). ✓ Identificar a los empleados las necesidades y aptitudes de los empleados. ✓ Otorgar oportunidades a los empleados (ascensos, incrementos).

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato (2011).

Por su parte, Werther et al. (2014) consideran que los beneficios de evaluar el desempeño son: Clarifica los objetivos y metas del departamento, el empleado conoce hacia dónde va la empresa, permite detectar nuevos proyectos y oportunidades para los empleados, clarifica los objetivos del puesto, permite inventariar los recursos que están disponibles, permite contar con documentos sobre los resultados de los empleados que coadyuvan a la toma de decisiones y permite la interacción entre directivos y empleados por lo que se mejora la comunicación entre ambos.

Considerando las dos aportaciones anteriores, se puede resumir que la aplicación de la ED tiene beneficios significativos para las organizaciones y para el personal, mediante ésta los directivos, administradores, coordinadores, etcétera pueden contar con información importante para la toma de decisiones acerca de la gestión del talento humano. Así también, los empleados pueden tener información referente a su desempeño, desde otra perspectiva, además de la propia, lo que coadyuvaría a la mejora de su desempeño.

1.3.7 Responsables de la Evaluación

De acuerdo con Dessler y Varela (2011) la responsabilidad de la aplicación del instrumento de ED puede recaer en el superior, colegas, empleado (autoevaluaciones), comités evaluadores, personal subalterno o en grupos conformados por los antes mencionados (evaluación de 360 grados).

Supervisor: de acuerdo con los mismos autores Dessler y Varela (2011) en la mayoría de las organizaciones el supervisor evalúa el desempeño de su personal. Esto se debe a que los supervisores están más cerca de su personal y pueden verificar constantemente.

Autoevaluaciones: Como su nombre lo indica, son los mismos empleados los que se evalúan. Lo que conlleva un riesgo de falta de objetividad.

Colegas: Siguiendo con Dessler y Varela (2011) mencionan que se puede designar a un supervisor y tres colegas. También afirman basados en una investigación que las evaluaciones de los colegas tienen impacto positivo.

Comité de evaluación: Generalmente está integrado por el supervisor inmediato del empleado y tres o cuatro supervisores más (Dessler y Varela, 2011), quienes contribuyen a contrarrestar la posible subjetividad de supervisores individuales, por lo que las opiniones de cada uno se complementan.

Personal subalterno: En esta se evalúa el desempeño de los supervisores por parte del personal a su cargo. También se conoce como retroalimentación ascendente, la cual ha demostrado que contribuye al desempeño de los supervisores (Dessler y Varela, 2011).

Evaluación de 360 grados: De acuerdo con Chiavenato (2011) es la evaluación más completa, ya en ella intervienen todas las personas que se relacionan laboralmente con el evaluado, por lo que se considera la participación del supervisor, colegas, subalternos, clientes y proveedores. Por su parte Dessler y Varela (2011) afirman que generalmente es aplicada con fines de desarrollo y crecimiento laboral y no con el objetivo de asignar aumentos salariales o

promociones. Así también, mencionan que mediante una investigación se demostró que las mejoras no son significativas.

Analizando lo mencionado en este apartado la autora considera que la evaluación realizada por el supervisor es la más conveniente, ya que son los superiores los que conocen mejor las funciones que debe realizar su personal y su forma de trabajar. Además, de que conjuntamente deben dirigirse hacia la obtención de resultados. Así también, la autora considera que en muchas ocasiones los comentarios emitidos por otros compañeros no son bien recibidos, ya que prefieren recibir indicaciones de los jefes directos.

1.3.8 Métodos de Evaluación

Realizar las evaluaciones del desempeño no es una tarea fácil para las organizaciones, aunado a que cada una tiene características propias, esto ha impulsado la creación de diferentes métodos de ED. Así también, la diversidad de técnicas se debe a la intención de disminuir los inconvenientes que implican otros métodos, es decir, cada uno cuenta con ventajas y desventajas.

Diversos autores como Alles (2005), Chiavenato (2011) y Werther et al. (2014) han clasificado las técnicas de ED de acuerdo a diferentes criterios, por su parte, Alles (2005) los divide según aquello que miden; por lo que los clasifica en tres tipos: basados en características, conductas y resultados. Por otro lado, Chiavenato (2011) los clasifica en dos grupos: los métodos tradicionales y los métodos modernos de evaluación del desempeño. En tanto que Werther et al. (2014) mencionan dos tipos: métodos con base en el pasado y métodos con base en el desempeño futuro.

En la tabla 1 se presentan los métodos de evaluación más utilizados de acuerdo con Matabanchoy et al. (2019, p.182), se incluye una descripción para conocer en que consiste cada técnica.

Tabla 1*Métodos de Evaluación del Desempeño*

Técnica y/o instrumento	Definición
Observación directa	Esta técnica de investigación consiste en observar el fenómeno, a evaluar atenta y personalmente y registrar la información para su posterior análisis. Esta técnica tiene como ventaja el registro de hechos reales y agrupar situaciones no reproducibles
Entrevista	Técnica que permite recoger datos; se define como una conversación con un propósito determinado, distinto al hecho de conversar. Se trata de un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre la situación propuesta
Autoevaluación	A través de esta técnica se brinda a los colaboradores herramientas técnico-prácticas que les permita el establecimiento de planes de mejora en su organización o puestos de trabajo. Además, los orienta a la comprensión de conceptos, principios y métodos de gestión en pro de la innovación organizacional.
Auditorías	Hace referencia a un examen crítico, sistemático y representativo de la información disponible en una organización, la cual es realizada por un experto a través del uso de técnicas determinadas y que tiene como propósito emitir una opinión profesional sobre los procesos organizaciones, tomar decisiones y mejorar el sistema.
Escala gráfica	Permite evaluar el desempeño de los colaboradores a través de factores definidos previamente. Estos factores definen a cada colaborador capacidades, actitudes, aptitudes y cualidades en la organización. Existen tres tipos de escalas gráficas: continuas, semi-continuas y discontinuas.
Selección forzada	Evalúa el desempeño de los colaboradores mediante frases descriptivas relacionadas a tipos de desempeño individual. El evaluador deberá elegir una o dos frases que más se aproximen a la explicación del desempeño del trabajador evaluado.
Investigación de campo	La evaluación es realizada a la alta gerencia con asesoría de un especialista en este campo. Se indaga y se evalúa el desempeño de sus

	trabajadores a cargo a través de una entrevista de evaluación y su respectivo seguimiento a los acuerdos de mejora planteados conjuntamente.
Índices críticos	Esta técnica busca identificar y comprender conductas extremas o críticas a través de la recolección de observaciones directas del comportamiento del colaborador y que permita determinar las prácticas laborales más y menos efectivos; y así dar solución a los problemas prácticos de la organización.
Listas de verificación	Consiste en la elaboración o utilización de una lista de oraciones que describen el desempeño del colaborador dentro de la organización y que son evaluados por una persona calificada de la misma empresa o externa a ella. Esta persona asigna un valor a las distintas oraciones, de acuerdo a la importancia que presupone cada una.
Escalas de valoración de conductas con anclajes conductuales (BARS)	Técnica de evaluación de conductas relacionadas con el trabajo caracterizado por usar graduaciones de niveles de eficiencia y una tipificación conductual. Posee una alta fiabilidad, convirtiéndolo en uno de los tipos más utilizados en los ámbitos laborales. Entre sus ventajas se encuentran la mejora del sistema evaluativo, la reducción del efecto halo, un <i>feedback</i> más efectivo de los valoradores a los evaluados y una mayor validez de contenido, que permita la mejora organizacional y la motivación de los colaboradores.

Nota. Tomado de *Efectos de la evaluación del desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: revisión del tema entre 2008-2018 (p.182) por Matabanchoy et al., 2019, Universidad y salud.*

Como se mencionó al inicio de este apartado, cada organización tiene características propias, por lo que es importante que la selección del método a aplicar sea el más adecuado para medir el desempeño de la empresa en cuestión. También, se señaló que se debe considerar que un método correctamente aplicado traerá beneficios para todos los involucrados en la organización.

1.3.9 La Entrevista de Evaluación

La entrevista es una parte fundamental de la ED, ya que mediante ésta se comunica al empleado las fortalezas y debilidades de su desempeño, mediante la entrevista se le debe dar a conocer los aspectos susceptibles de mejora, cambios que se pueden realizar para contribuir al logro de los objetivos. Es importante transmitirle al colaborador tanto los aspectos positivos como los negativos.

De acuerdo con Planty y Efferson (1953, citado por Chiavenato, 2011) los objetivos de la entrevista de ED son cinco:

- 1.- Dar a conocer al evaluado lo que se espera de él, se requiere de brindarle una explicación para que sea comprensible y claro.
- 2.- Brindar realimentación al empleado, se puede hacer una comparación de desempeño ejecutado con lo que realmente se espera de él.
- 3.- Conjuntamente el evaluador y empleado pueden diseñar medidas para el mejoramiento del desempeño, así también un mejor uso de las aptitudes del evaluado. Es importante que ambos participen activamente en la ejecución de las medidas planteadas.
- 4.- Desarrollar relaciones humanas, es decir, una relación personal en donde el evaluador y el evaluado puedan hablar honestamente sobre el aspecto laboral.
- 5.- Brindar asesoría a los empleados, a fin de evitar incertidumbres, ansiedad y malos entendidos.

Mediante la entrevista el evaluado percibirá que es tomado en cuenta y que sus opiniones contribuyen a la toma de decisiones, lo que hará que se sienta motivado a proponer ideas, acciones de mejora.

Una vez analizadas las generalidades de la ED, se continuará con la siguiente categoría para complementar los conceptos relacionados al objeto de estudio de esta investigación.

1.4 Generalidades de la Eficiencia

Se iniciará definiendo la eficiencia, para después revisar la diferencia de este concepto con el de eficacia, ya que muchas veces es confundido y por lo tanto es usado indistintamente.

1.4.1 Definición de Eficiencia

De acuerdo con la Real Academia Española (2023), la eficiencia es la “capacidad de lograr los resultados deseados con el mínimo posible de recursos”. En tanto que, Daft (2010, citado por Godínez, 2013) afirma que “eficiencia se refiere a la cantidad de recursos utilizados para alcanzar las metas de la organización. Se basa en la cantidad de materias primas, dinero y empleados necesarios para lograr cierto nivel de producción” (sección eficiencia y eficacia, párrafo 4).

Como se puede observar ambas definiciones contemplan la cantidad de recursos, el cual es un aspecto muy importante para las instituciones educativas públicas, ya que se cuentan con recursos limitados para la operatividad, por lo que se requiere que el personal ejecute sus funciones con eficiencia en beneficio propio y de la universidad.

1.4.2 Diferencia entre Eficiencia y Eficacia

En relación a la diferencia entre eficiencia y eficacia Chiavenato (2011) señala “Eficacia es una medida normativa del logro de resultados, mientras que eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos” (p. 22). Las diferencias entre los términos eficiencia y eficacia son válidas, de acuerdo a Fernández-Ríos y Sánchez (1997, citado por Rojas et al. ,2018) afirman que “ambos conceptos son complementarios, su principal diferencia es que la eficacia se centra en el alcance y logro de resultados, mientras la eficiencia en la utilización de recursos” (sección marco teórico, párrafo 8).

Como lo mencionan los autores citados la principal diferencia es que una se enfoca en los resultados, la otra hace énfasis en la optimización de recursos. La aportación de Fernández-Ríos y Sánchez (1997, como se citó en Rojas et al. 2018), en referencia a que los

conceptos son complementarios, tiene que ver que en ocasiones se usan indebidamente como sinónimos.

Continuando con el objeto de estudio, después de haber analizado las categorías, se continuará con la presentación del marco contextual, es decir, donde se llevará a cabo la investigación de campo.

Capítulo 2. Contextualización del Objeto de Estudio

La investigación referente a la evaluación del desempeño del personal administrativo se realizará en el ámbito de la Facultad de Medicina Humana Dr. Manuel Velasco Suárez C-II de la Universidad Autónoma de Chiapas.

2.1 Universidad Autónoma de Chiapas

La universidad autónoma de Chiapas es una institución de educación superior pública con sede en la Ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México.

2.1.1 Antecedentes de la UNACH

Para presentar los antecedentes se retoma al artículo de Hernández (publicado en UNACH, s.f.).

En el informe que, con el título “Un nuevo sistema regional de enseñanza superior de la Universidad Autónoma de Chiapas” presentó en 1975 a solicitud del gobierno mexicano el Sr. P. Furter -especialista de la Organización de las Naciones Unidas-, se afirma que a principios de 1974 el entonces gobernador de Chiapas, Dr. Manuel Velasco Suárez había sostenido ya conversaciones formales con un representante de la UNESCO en México, de apellidos Díaz Lewis, con el propósito de definir lo relativo a la fundación próxima en la entidad de una nueva institución de educación superior; específicamente, de una universidad.

Tal conversación, entonces, parece ser el antecedente del que parte una serie de tareas y actividades que dieron finalmente como resultado la creación efectiva de la actual Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH).

No se precisa en el documento cuáles fueron las actividades de planeación que, sin duda, debieron tener lugar durante los 8 meses comprendidos entre esa fecha y la inauguración oficial de la UNACH ocurrida en abril de 1975; se llevaron a cabo las actividades preparatorias pertinentes a la creación real de la universidad, tales como la construcción y adaptación de edificios y el nombramiento de funcionarios universitarios. En otro momento, el gobernador Velasco Suárez turnaría al Congreso del Estado un proyecto de Ley Orgánica que sería luego aprobado por el decreto de fecha 28 de septiembre de 1974, y publicado oficialmente el 23 de octubre del mismo año.

Por fin, el 17 de abril de 1975, contando con la presencia del entonces presidente de la República, Lic. Luis Echeverría Álvarez, la UNACH entraba formalmente en funciones. Chiapas contaba ya con Universidad propia.

2.1.2 Misión

La Universidad Autónoma de Chiapas es una institución de Educación Superior pública y autónoma, socialmente responsable y con vocación de servicio; que forma de manera integral a profesionales competentes, críticos, éticos, con conciencia ciudadana y ambiental. La UNACH genera, divulga y aplica el conocimiento científico, tecnológico y humanístico; difunde la cultura y el arte, promueve el deporte y extiende sus servicios, vinculada con la sociedad en entornos locales, nacionales e internacionales; con personal calificado y programas educativos pertinentes y de calidad, para contribuir al desarrollo sustentable, al bienestar social, la cultura de paz, la democracia, la equidad y los derechos humanos (UNACH, s.f.).

2.1.3 Visión 2030

La Universidad Autónoma de Chiapas en el 2030 es una institución reconocida institucionalmente por el desempeño profesional y social de sus egresados; sus programas educativos pertinentes y acreditados; por los resultados de su actividad científica, humanística y tecnológica; su vinculación mediante acciones de colaboración y cooperación con organizaciones de los sectores público, privado y social, con guía del Modelo Educativo Institucional y de gestión transparente y efectiva, que impulsa el desarrollo de Chiapas y de México (UNACH, s.f.).

2.1.4 Principios universitarios

Autonomía. La autonomía universitaria es al mismo tiempo la facultad constitucional y la responsabilidad de autogobernarse. Por tanto, este vocablo evoca concepciones tales como: autoconciencia, autodeterminación, independencia, dentro del marco de la legalidad. La autonomía se refleja en la actividad universitaria relativa al cabal cumplimiento de su objeto. Por lo que, estas actividades son las contempladas en el artículo 2º de la Ley Orgánica de la Universidad. Entre esos valores están la conciencia, independencia, gobernanza y democracia.

Libertad. Las personas integrantes de la Comunidad Universitaria, actuarán libres en pensamiento, actuación y elección, por lo que gozarán del ejercicio de las libertades a las que tienen derecho, respetando los derechos de terceros y en especial la dignidad de las personas, siempre dentro del marco normativo de la Universidad y en un marco de legalidad. Por lo que, en los espacios universitarios, prevalecerá la libre expresión y la discusión de ideas, la libertad de cátedra e investigación, conforme a la legislación vigente y al Modelo Educativo y Académico de la Universidad Autónoma de Chiapas.

Justicia. Es el valor de la democracia por excelencia, la justicia es la suma de todas las virtudes, encaminadas a lo legal y hacia el respeto a la equidad, es el principio que rige

las relaciones humanas en cordialidad e impide las actitudes negativas que atentan contra los altos principios que profesa la Comunidad Universitaria.

Igualdad. Es un ejercicio cotidiano dentro de la Universidad, sin distinguir origen étnico o nacional, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, las condiciones de salud, la religión, las opiniones, las preferencias sexuales, el estado civil o cualquier otra que transgreda la dignidad humana de las personas. Además, se velará en todo momento por la igualdad sustantiva entre hombres y mujeres.

Servicio. La Universidad además de ser una comunidad humanística; incidirá en el desarrollo del Estado y de la Nación, en la región sur-sureste y Centroamérica, a través de la enseñanza de la educación superior, investigación, construcción, extensión y sociabilización del conocimiento y la cultura, por medio de la formación y actualización del personal técnico, docente y de investigación con compromiso social, económico, político y cultural. Se resaltan valores como la calidad, responsabilidad social, transparencia y rendición de cuentas. (UNACH, s.f.)

2.2 Facultad de Medicina Humana C-II

La Facultad de Medicina Humana Campus II de la UNACH se encuentra ubicada en la calle central y décima sur sin número colonia centro de la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Actualmente ofrece dos licenciaturas, en médico cirujano y en gerontología.

Para su correcto funcionamiento, la FMH C-II cuenta con un Reglamento Interno (2022) el cual:

Tiene como objetivo general establecer las directrices para la realización de las funciones sustantivas de la Facultad, las cuales son: la enseñanza, la investigación y la extensión; con la perspectiva de: mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje, en un contexto de cambios vertiginosos y con propuestas educativas centradas en las y los estudiantes para el desarrollo de las competencias; buscar la excelencia académica;

simplificar las funciones administrativas; acreditar los programas educativos, y promover la mejora continua de la calidad de los procesos y servicios de la Facultad (p.2).

Así también, en el artículo 2 del Reglamento Interno de la FMH C-II (2022) se muestran los objetivos de la misma:

- I. Impartir enseñanza superior en el Área de Ciencias de la Salud para formar profesionales en el cuidado de la salud con una capacitación de excelencia y alta competencia, que contribuyan al bienestar social y desarrollo económico estatal, nacional e internacional.
- II. Organizar, desarrollar y fomentar el posgrado y la investigación científica en las Ciencias de la Salud.
- III. Extender los beneficios de la cultura y los servicios en materia de salud a la sociedad (p.4).

2.2.1 Estructura Organizacional

Con el fin de dar cumplimiento a sus objetivos, la FMH C-II cuenta con un manual de organización y funciones, el cual contiene la estructura organizacional:

- I. Dirección
 - I.1 Consejo Técnico
 - I.2 Órganos Colegiados
- II. Secretaría Académica
 - II.1 Coordinación de Enseñanza
 - II.2 Coordinación de Investigación y Posgrado
 - II.3 Coordinación de Bienestar Estudiantil
 - II.4 Coordinación de Servicios Escolares
 - II.5 Coordinación de Desarrollo de Habilidades

III. Secretaría Administrativa

III.1 Departamento de Personal

III.2 Departamento Presupuestal y Contable

III.3 Departamento de Patrimonio y Adquisiciones

III.4 Departamento de Tecnologías de Información

IV. Coordinación General de Planeación

IV.1 Coordinación de Calidad

IV.2 Coordinación de Información

V. Coordinación General de Extensión y Vinculación

V.1 Coordinación de Recursos Tecnodidácticos

V.2 Coordinación de Recursos Bibliotecarios

V.3 Coordinación de Cultura

V.4 Coordinación de Deporte

V.5 Coordinación de Publicación

Para el desarrollo de las actividades que se deben realizar de acuerdo al manual de organización y funciones, la FMH C-II cuenta con una plantilla de personal docente y administrativo.

2.2.2 Personal Administrativo

Actualmente la plantilla de personal administrativo de la FMH C-II consta de 102 trabajadores, incluyendo personal de base (sindicalizado), confianza y de honorarios asimilados a salarios, los cuales se encuentran distribuidos en las diferentes secretarías, coordinaciones y áreas que integran la estructura orgánica. En la tabla 2 se muestra la plantilla de personal administrativo por tipo de contratación.

Tabla 2

Personal Administrativo por Tipo de Contratación.

Tipo de personal	Número
Base	62
Confianza	22
Honorarios	18
Total	102

Nota. Elaboración propia en base a plantilla de personal de la Facultad de Medicina Humana C-II

Entre el personal administrativo se encuentran los empleados que realizan funciones netamente administrativas y los que realizan funciones operativas como el personal de limpieza, vigilancia, mantenimiento, entre otras.

Capítulo 3. Abordaje Metodológico del Objeto de Estudio

En este capítulo se detalla al proceso metodológico que se implementará en esta investigación, el cual incluye elementos como técnicas, instrumentos, materiales y herramientas utilizadas para la recopilación de la información y los que se utilizarán en el análisis de los datos obtenidos en la Facultad de Medicina Humana “Dr. Manuel Velasco Suárez” C-II de la UNACH.

3.1 Enfoque y Alcance de la Investigación

Para definir el enfoque y alcance del trabajo de investigación que se realizará, se considerarán las definiciones de algunos autores:

De acuerdo con Hernández et al. (2014) “el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p.4). Por su parte Bernal (2016) considera que “el enfoque cuantitativo es también llamado método tradicional o positivista de hacer ciencia” (p. 90).

Hernández et al. (2014) señalan que los alcances que puede tener un estudio cuantitativo se clasifican en cuatro: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo.

Los mismos autores (Hernández et al., 2014) definen los alcances de la investigación de acuerdo a lo siguiente:

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado [...] o no se ha abordado antes.

En tanto que el estudio descriptivo busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.

Por su parte los estudios correlacionales tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza las relaciones entre

dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables.

Los estudios explicativos como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.

De acuerdo a las características de la investigación que se llevará a cabo para el presente trabajo, es de enfoque cuantitativo ya que se aplicarán herramientas para la obtención de datos numéricos que nos permitan medir las variables de evaluación de personal y desempeño laboral. El alcance de la investigación es descriptivo y correlacional debido a que se describirán las características de la población objeto de estudio y se establecerá la relación entre las variables de evaluación de desempeño y eficiencia.

3.2 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación se “refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema (Wentz, 2014; McLaren, 2014; Creswell, 2013a, Hernández-Sampieri et al., 2013 y Kalaian, 2008, citados en Hernández et al. 2014, p.128).

Existen diferentes clasificaciones en cuanto a las investigaciones cuantitativas, la que se considerará para esta investigación es de Hernández et al.(2014) quienes consideran dos tipos: experimentales y no experimentales. El primero como su nombre lo indica consiste en la aplicación de un experimento, es decir realizar una acción y esperar la reacción.

El trabajo de investigación corresponderá al tipo de estudio no experimental, ya que no se manipulará deliberadamente la variable de estudio (evaluación del desempeño), se hará una descripción de los datos obtenidos mediante la técnica de la encuesta.

La investigación no experimental se puede clasificar en dos, diseños transversales (transeccionales) y diseños longitudinales. Los primeros “recolectan datos en un sólo momento, en un tiempo único (Liu, 2008 y Tucker, 2004). Su propósito es describir variables y analizar su

incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández et al., 2014, p. 154). Así pues. Este trabajo de investigación será de diseño transversal, ya que se aplicará la encuesta en un momento único.

3.3 Formulación de la Hipótesis de Investigación

De acuerdo con Hernández et al. (2014) existen diferentes maneras de clasificar las hipótesis, una de ellas considera cuatro tipos: de investigación, nulas, alternativas y estadísticas. Para este trabajo se plantea una hipótesis de investigación, causal y bivariada ya que se trata de un supuesto de relación entre dos variables, una independiente y una dependiente.

La hipótesis de plantea de la siguiente manera:

Hi: Evaluar el desempeño a través de factores como responsabilidad, cooperación e iniciativa permitirá incrementar la eficiencia del personal administrativo de la Facultad de Medicina Humana “Dr. Manuel Velasco Suárez” C-II al identificar los aspectos favorables y desfavorables.

Las dos variables a que hace referencia la hipótesis son las siguientes:

Variable independiente: evaluación del desempeño

Variable dependiente: eficiencia

En el cuadro 1 se presenta la descripción de las variables objeto de estudio

Cuadro 1

Definición de las variables de investigación.

Variable	Definición Conceptual	Elementos	Definición Operacional
Evaluación del desempeño	“Es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo” (Chiavenato, 2011, p.202).	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial desarrollo 	Encuesta: 14 preguntas
	“Una herramienta importante que permite medir el nivel de desempeño individual y de equipos con el propósito de obtener mejores resultados y lograr la eficiencia y eficacia de la organización” (Vigier, 2015, p.388)	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados • Eficiencia • Eficacia 	
Eficiencia	“la capacidad de lograr los resultados con el mínimo posible de recursos” (RAE, 2023).	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados • Recursos 	Encuesta: 14 preguntas
	“Expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos” (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997; citados en Rojas et al., 2018)	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad • Objetivo • Recursos 	

3.4 Población

La población según Lepkowski (2008, citado por Hernández et al., 2014) “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 174). Para la presente investigación la población está conformada por doce mandos medios (coordinadores y jefes de área) de la FMH C-II de acuerdo a la estructura orgánica, quienes cuentan con personal a su cargo para la realización de actividades necesarias para el logro de los objetivos de la unidad académica, dichas funciones se encuentran plasmadas en el manual de organización de la FMH C-II.

Los mandos medios que cuenta con personal son:

1. Coordinación de enseñanza
2. Coordinación de investigación y posgrado
3. Coordinación de bienestar estudiantil
4. Coordinación de servicios escolares
5. Coordinación de desarrollo de habilidades
6. Coordinación de recursos tecnodidácticos
7. Coordinación de recursos bibliotecarios
8. Coordinación de planeación
9. Secretaria académica
10. Coordinación de clínicas universitarias
11. Área de internado de pregrado y servicio social
12. Área de movilidad e intercambio académico

Considerando que la población del objeto de estudio es pequeña y con la finalidad de analizar mejor los datos, se establece que para este trabajo de investigación se realizará un censo. Pérez-Tejada (2008) define censo como “tomar información de todos y cada uno de los elementos de la población de interés” (p.182).

Como se mencionó en el capítulo 2 el total de personal administrativo de la FMH C-II consta de 102 trabajadores administrativos clasificados de acuerdo al tipo de contratación en base, confianza y honorarios.

3.5 Instrumentos de Investigación

Para la presente investigación se hará uso de la encuesta mediante la aplicación de cuestionario a los mandos medios de la FMH C-II. Chasteauneuf (2009, citado por Hernández et al.,2014) señala que el “cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p.217). Por su parte Bernal (2016) proporciona la siguiente definición “el cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos de un proyecto de investigación” (p. 245).

Capítulo 4. Resultados y Discusión

4.1 Análisis de Resultados

En este apartado se presentan los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada a doce mandos medios de la Facultad de Medicina Humana C-II, quienes forman parte del total de la población. El cuestionario consta de catorce preguntas, siendo diez de opción múltiple y tres dicotómicas, la última se trata de una pregunta abierta. Este cuestionario se realizó con la finalidad de examinar la variable evaluación del desempeño y su efecto en el personal de la FMH C-II. La presentación de los resultados se hará mediante tablas y gráficas:

En la tabla 3 se presentan los resultados obtenidos en relación a la pregunta 1: Indique su edad de acuerdo a las alternativas presentadas.

Tabla 3

Rangos de Edad de los Coordinadores de la FMH C-II

Rango de edad	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
20 - 29 años	2	16.7%
30 - 39 años	4	33.3%
40 - 49 años	1	8.3%
50 - 59 años	3	25.0%
60 años en adelante	2	16.7%
Total	12	100.0%

De acuerdo a los resultados se puede observar que el 33.3 % de los coordinadores tienen entre 30 y 39 años de edad, seguido del 25% que corresponde al rango de 50 a 59 años. Por su parte 16.7% respectivamente se encuentran en el rango de 20 a 29 años y de 60 años en adelante, mientras que el 8.3 % se encuentra en el rango de edad entre 40 y 49 años.

En la tabla 4 se presentan los datos correspondientes a la pregunta número 2: Indique su antigüedad en la institución de acuerdo a las alternativas presentadas.

Tabla 4*Antigüedad Laboral de los Coordinadores de la FMH C-II*

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1 - 5 años	4	33.3%
6 - 10 años	1	8.3%
11 - 15 años	5	41.7%
16 - 20 años	0	0
21 años en adelante	2	16.7%
Total	12	100.00%

En los resultados de la interrogante 2 se puede ver que el 41.7% de los encuestados tiene una antigüedad de entre 11 y 15 años en la Institución, es decir en la UNACH, el 33.3 % se encuentra en el rango de 1 a 5 años de antigüedad, por su parte el 16.7% cuentan con una antigüedad mayor a 21 años y por último se encuentra el 8.3% con una antigüedad de entre 6 y 10 años. Mientras que la opción “16 - 20 años” reportó 0%.

Como se puede observar la antigüedad de los coordinadores en la institución es variable, pero más de la mitad rebasan los cinco años de antigüedad, lo cual nos indica que cuentan con experiencia en las actividades de la Institución.

En la tabla 4 se muestran los resultados correspondientes a la interrogante número 3: Indique su antigüedad en el puesto que labora actualmente, de acuerdo a las alternativas presentadas.

Tabla 5*Resultados de la pregunta 3*

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1 - 5 años	12	100%
6 - 10 años	0	0
11 - 15 años	0	0
16 - 20 años	0	0
21 años en adelante	0	0
Total	12	100%

Como se puede observar en la tabla 4 el 100% de los encuestados cuentan con una antigüedad en el puesto de entre uno y cinco años. Esto se debe a que fueron nombrados coordinadores de área durante la gestión actual, la cual comprende el periodo 2022-2026.

En la tabla 6 se presentan los resultados de la pregunta número 4: ¿Cuántas personas tiene su cargo?

Tabla 6*Resultados de la pregunta 4*

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1 a 5 personas	9	75%
6 a 10 personas	0	0
11 a 15 personas	1	8.3%
16 a 20 personas	0	0
21 en adelante	2	16.7%
Total	12	100%

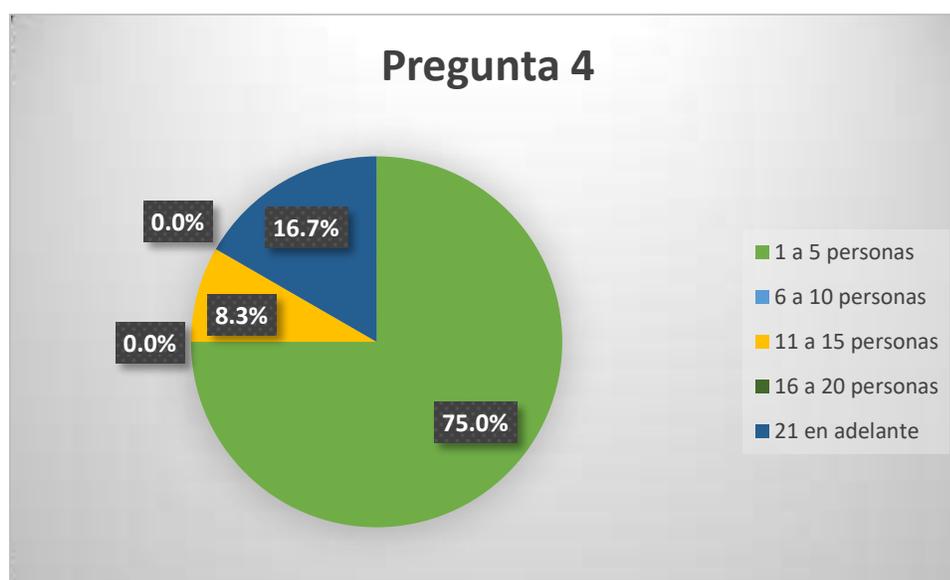
Los resultados arrojaron que el 75% de los coordinadores se encuentran en el rango de 1 a 5 empleados a su cargo, el 16.7% manifestó contar con más 21 colaboradores, mientras

que el 8.3% indicó que se encuentra en el rango de 11 a 15 empleados a su cargo, las demás opciones tuvieron un 0%.

Como se puede observar en la figura 6 la mayoría de los encuestados cuentan con menos de seis colaboradores, entre ellos se incluye personal de oficina y personal de servicio.

Figura 6

Representación gráfica de la pregunta 4



La tabla 7 muestra los resultados obtenidos de la pregunta 5: ¿La institución aplica algún método de evaluación de desempeño a todo el personal administrativo de la FMH C-II?

Tabla 7

Resultados de la pregunta 5

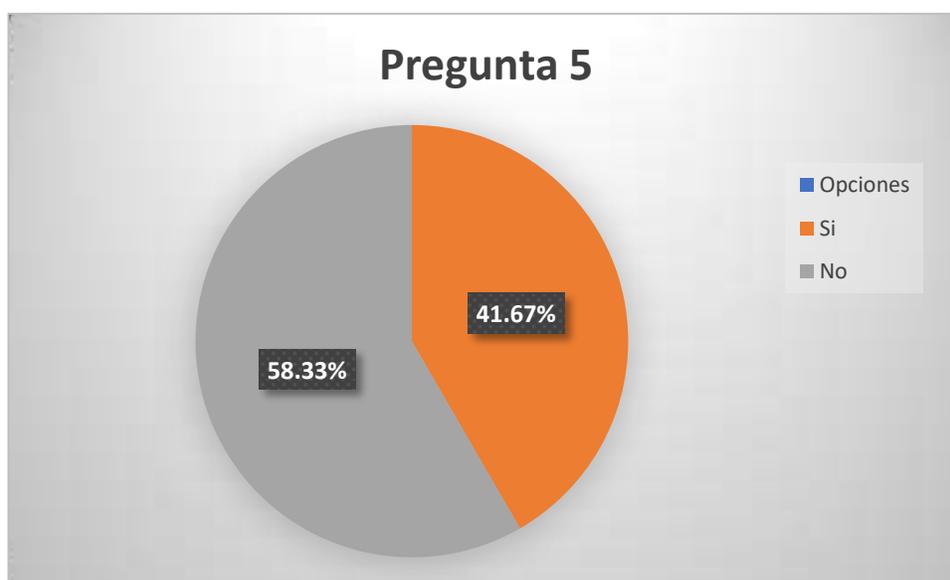
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	5	41.7%
No	7	58.3%
Total	12	100%

Los resultados indican que poco más de la mitad de los encuestados, es decir el 58.3% señalaron que no se aplica algún método de ED a todos los trabajadores administrativos de la FMH C-II, en tanto que el 41.7% afirma que sí se aplica un método de evaluación del desempeño a todo el personal administrativo.

Como se puede observar en la figura 7 más de la mitad señalaron que no se aplica ningún instrumento de evaluación del desempeño al personal de la Facultad. Las personas que indicaron que sí se aplica el método de evaluación se refieren a la evaluación correspondiente al “Programa para el complemento al salario por calidad y eficiencia en el trabajo”, la cual se aplica únicamente al personal sindicalizado, como se mencionó en el apartado de introducción

Figura 7

Representación gráfica de la Pregunta 5 de este documento.



En la tabla 8 se muestran los resultados correspondientes a la pregunta 6: ¿Qué tan importante considera la evaluación del desempeño para el logro de los objetivos institucionales?

Tabla 8

Resultados de la pregunta 6

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy importante	12	100%
Poco importante	0	0
Nada importante	0	0
Total	12	100%

En las respuestas de la pregunta número 6, el 100% de los encuestados señaló que considera muy importante la evaluación del desempeño para el logro de los objetivos institucionales, por lo tanto, las demás opciones tuvieron 0%.

Sin embargo, a pesar de que se considera importante la técnica de evaluación del desempeño no se aplica a todo el personal, ya que únicamente se aplica la evaluación de calidad y eficiencia al personal sindicalizado.

La tabla 8 muestra los resultados obtenidos de la pregunta número 7: ¿El personal de su área tiene definidas sus funciones y actividades?

Tabla 9

Resultados de la pregunta 7

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	12	100%
No	0	0
Total	12	100%

Los resultados de la pregunta número 7 muestran que el 100% de los encuestados indicó la opción “Sí”. Es decir, el total de la población considera que el personal a su cargo tiene definidas sus funciones y actividades. Sin embargo, no existe una evaluación referente a las funciones específicas del personal.

En la tabla 9 se presentan los resultados de la pregunta 8: ¿Considera que la evaluación de personal contribuirá a mejorar el desempeño?

Tabla 10

Resultados de la pregunta 8

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	11	91.7%
No	0	0
Talvez	1	8.3%
	12	100%

Los resultados arrojan que el 91.7% de los encuestados considera que la evaluación de personal contribuirá a mejorar el desempeño del mismo, mientras que el 8.3% señaló la respuesta “tal vez”, la opción “No” tuvo 0%.

Como se puede observar en general la población está de acuerdo que aplicar una herramienta de evaluación al personal, influirá positivamente en su desempeño.

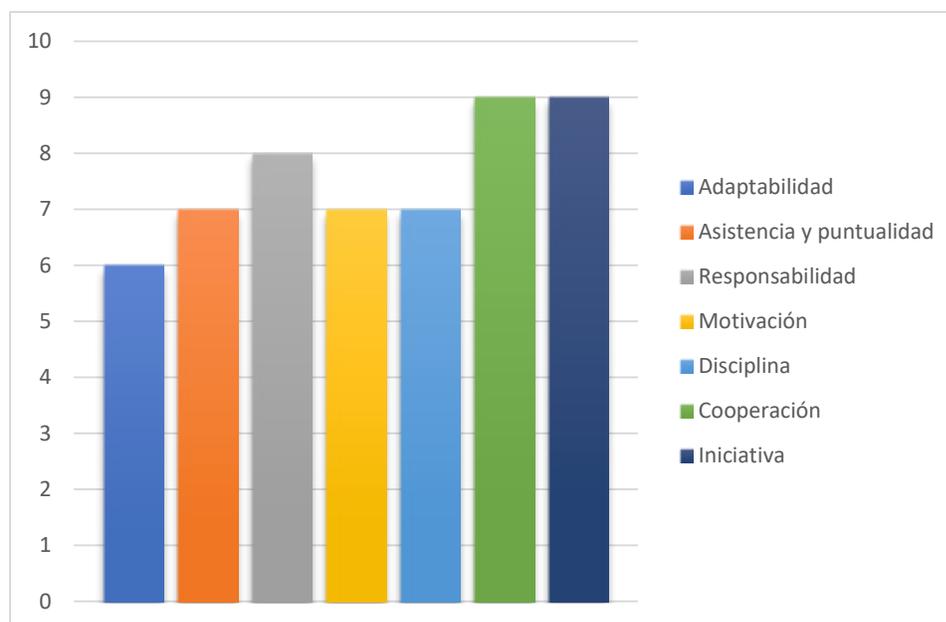
En la tabla 10 se presentan los resultados de la pregunta número 9: ¿Qué aspectos del desempeño del personal considera importante evaluar?

Tabla 11*Resultados de la pregunta 9*

Opciones	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Adaptabilidad	6	11.3%
Asistencia y puntualidad	7	13.2%
Responsabilidad	8	15.1%
Motivación	7	13.2%
Disciplina	7	13.2%
Cooperación	9	17.0%
Iniciativa	9	17.0%
Total	53	100%

Con respecto a la pregunta 9 los encuestados seleccionaron más de una opción, es decir, que cada una de las respuestas tenía la posibilidad de ser elegida doce veces. Del total de respuestas, el 17% corresponde a la opción “cooperación” e “iniciativa” respectivamente, por lo que fueron las respuestas mayormente elegidas; el 15.1% representa la opción “Responsabilidad”, las opciones “Asistencia y puntualidad”, “disciplina” y “motivación” obtuvieron el 13.2%. Por último, se encuentra la opción “Adaptabilidad” con el 11.3%.

Como se puede apreciar en la figura 2 los factores cooperación e iniciativa ocupan el primer lugar, seguidos de la responsabilidad en segundo lugar, en tanto que en tercer lugar se encuentran tres factores: asistencia y puntualidad, motivación y disciplina, el cuarto y último lugar lo ocupa el factor adaptabilidad.

Figura 8*Representación gráfica de la pregunta 9*

En la tabla 11 se muestran los resultados de la pregunta número 10: ¿Con qué periodicidad considera se debe aplicar la evaluación del desempeño al personal administrativo?

Tabla 12*Resultados de la pregunta 10*

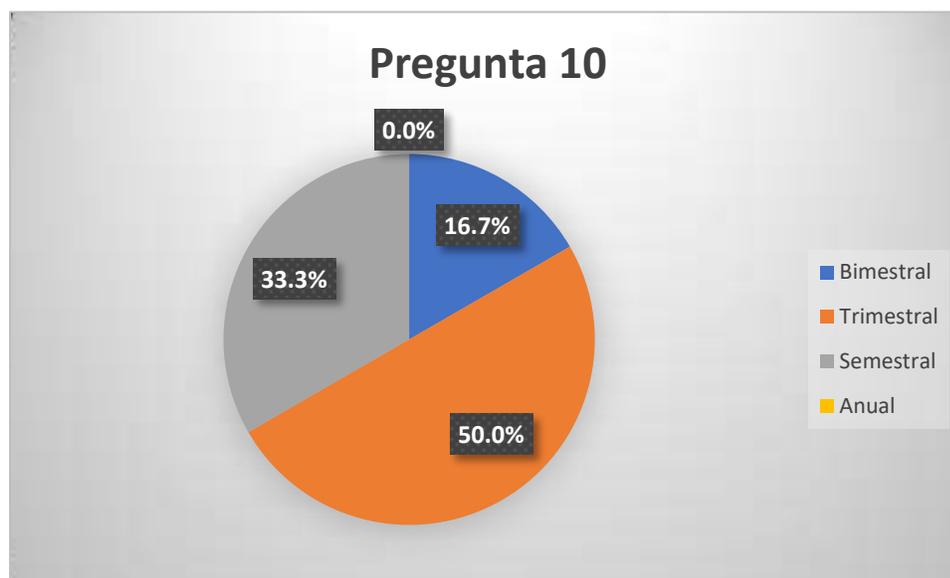
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Bimestral	2	16.7%
Trimestral	6	50.0%
Semestral	4	33.3%
Anual	0	0
Total	12	100%

Los resultados arrojan que un 50% considera que la evaluación del desempeño al personal debe aplicarse de manera trimestral, por su parte el 33.3% señaló que debe aplicarse de manera semestral y un 16.7% seleccionó la respuesta “bimestral”, mientras que la opción “anual” obtuvo el 0%.

Como se puede observar en la figura 9 la mitad de los encuestados considera que aplicar las evaluaciones de manera trimestral es la mejor opción.

Figura 9

Representación gráfica de la Pregunta 10



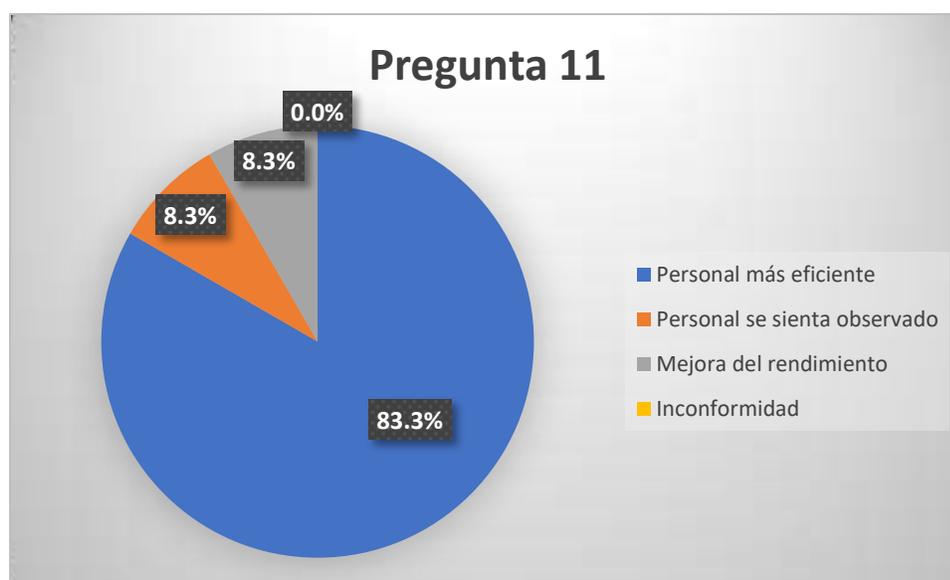
En la tabla 12 se muestran los resultados de la pregunta número 11: ¿Qué impacto considera que tendría la evaluación del desempeño si se aplica al personal administrativo de la Facultad?

Tabla 13*Resultados de la pregunta 11*

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Personal más eficiente	10	83.3
Personal se sienta observado	1	8.3
Mejora del rendimiento	1	8.3
Inconformidad	0	0
Total	12	100%

Respecto a la pregunta 11 el 83.3% de los encuestados consideran que aplicar la evaluación del desempeño al personal administrativo de la FMH C-II tendría como impacto “personal más eficiente”, el 8.3% seleccionó la opción “personal se sienta observado”, así también el 8.3% indicó la respuesta “mejora del rendimiento”, mientras que la opción “inconformidad” tuvo un 0%.

En la figura 10 se puede apreciar que gran parte de la población considera que aplicar un instrumento de evaluación del desempeño tendría resultados positivos como personal más eficiente y mejora del rendimiento.

Figura 10*Representación gráfica de la Pregunta 11*

En la tabla 13 se muestran los resultados de la pregunta número 12: ¿Considera que el personal requiere de cursos de capacitación?

Tabla 14*Resultados de la pregunta 12*

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	12	100%
No	0	0
Total	12	100%

En los resultados de la pregunta número 12 se observa que el 100% de los encuestados considera que el personal requiere cursos de capacitación. A este respecto es importante

definir específicamente que tipo de capacitación se requiere, lo cual se puede lograr mediante la aplicación de la herramienta de evaluación del desempeño.

En la tabla 14 se muestran los resultados de la pregunta número 13: ¿Cómo calificaría el desempeño del personal que labora en el área a su cargo?

Tabla 15

Resultados de la pregunta 13

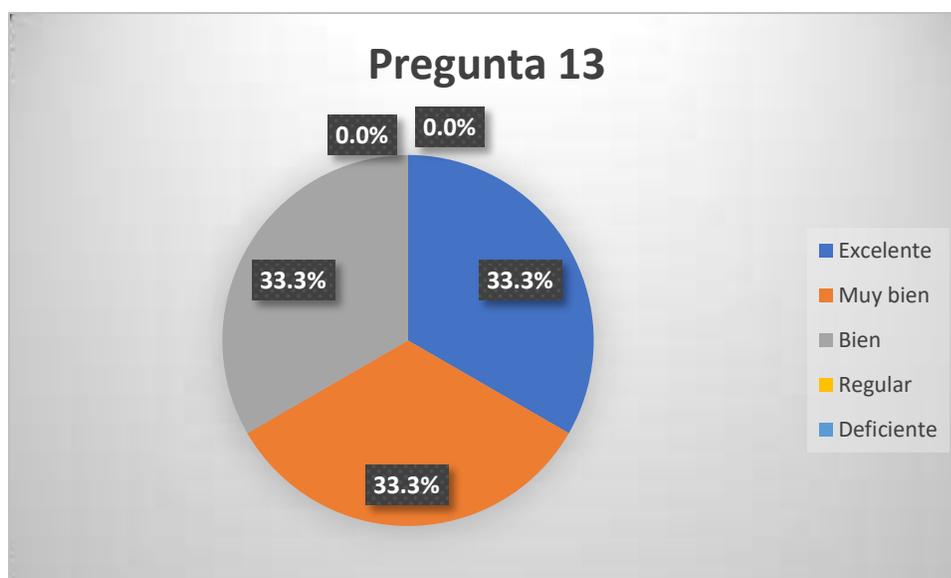
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	4	33.3%
Muy bien	4	33.3%
Bien	4	33.3%
Regular	0	0
Deficiente	0	0
Total	12	100%

Los resultados de la pregunta número 13 arrojaron que el 33.3% considera que el desempeño del personal es “excelente”, el mismo porcentaje obtuvieron las respuestas “muy bien” y “bien”, mientras que el resto de las opciones tuvieron 0%.

En la figura 11 se puede apreciar que en general la población considera que el desempeño del personal a su cargo se encuentra entre bien y excelente. Mediante la aplicación de una herramienta de evaluación de personal, se puede verificar el desempeño individual de cada colaborador.

Figura 11

Representación Gráfica de la Pregunta 13



En la pregunta número 14 del cuestionario se abrió un espacio para sugerencias, solicitando a los encuestados su opinión para que el personal mejore su desempeño en la FMH C-II, las propuestas más sobresalientes son las siguientes:

- “Integrar el manual de procedimientos para aumentar la eficiencia.”
- “Cursos para un mejor ambiente laboral y mejorar la eficiencia.”
- “Que tengan una buena disposición en las diversas actividades a realizar, con actitud positiva”
- “Que se sientan satisfechos del trabajo que se está realizando”
- “Capacitarlos de manera continua, además de motivarlos”
- “Incluir capacitación en valores, de manera motivacional”
- “Mesas de trabajo anual o semestral con el personal en donde se establezcan indicadores, actividades a desarrollar, así como cronograma general de trabajo”

- “Cursos de desarrollo humano y trato al personal externo”
- “Que sea estimulado positivamente”
- “Cursos de capacitación”

4.2 Discusión de Resultados

De acuerdo al objetivo general de este documento, diseñar un modelo de evaluación del desempeño aplicable al personal administrativo de la FMH C-II de la UNACH, y partiendo de los resultados obtenidos referente a que los coordinadores consideran muy importante la aplicación de la ED al personal administrativo y que ésta contribuirá a mejorar el desempeño, se determina presentar la propuesta de una técnica de ED, la cual se refiere al método de listas de verificación, de acuerdo a la lista de técnicas presentadas por Matabanchoy et al. (2019).

Los resultados de esta investigación arrojaron que los factores más importantes de evaluar son: adaptabilidad, asistencia y puntualidad, responsabilidad, motivación, disciplina, cooperación e iniciativa, ya que todos fueron elegidos por los encuestados. Esto concuerda con lo presentado por González y Vilchez (2021) quienes concluyeron que estos factores son los adecuados para determinar la eficiencia y eficacia del personal. Por su parte, Guartán et al. (2019) definieron otros factores a implementar en la ED, siendo imagen y protocolo el primero y como segundo factor comportamiento colectivo y productividad personal.

Así mismo, los resultados señalan que el personal administrativo de la FMH C-II requiere de cursos de capacitación, lo cual se puede determinar mediante la ED. Esto coincide con lo expuesto por Chiavenato (2011) quien señala que, para lograr el objetivo principal de la ED, el cual consiste en la mejora de resultados del personal, se requiere de hacerlo mediante el logro de objetivos específicos, entre los que se encuentra la capacitación.

Capítulo 5. Propuesta de Solución de la Problematización

En este capítulo se aborda la propuesta de solución a la problematización que da origen a la investigación.

5.1 Propuesta de Evaluación de Desempeño del Personal Administrativo

La propuesta consiste en un instrumento para llevar a cabo la evaluación de desempeño del personal administrativo de la Facultad de Medicina Humana “Dr. Manuel Velasco Suárez” C-II de la UNACH.

5.1.1 Objetivo

Evaluar el desempeño del personal administrativo, de forma objetiva, con la finalidad de obtener información para la mejora de su desempeño y contribuir al logro de metas y objetivos de la Facultad, de manera eficiente y eficaz. Así también contar con información para la toma de decisiones de mandos medios y superiores.

5.1.2 Niveles a evaluar

De acuerdo al tabulador de sueldos y salarios

Personal de confianza:

- Operativo
- Técnico especializado
- Técnico administrativo

Personal de base:

- De servicio
- Técnico
- Administrativo
- Profesionista

5.1.3 Factores a evaluar

1. Responsabilidad

2. Motivación
3. Disciplina
4. Cooperación
5. Iniciativa
6. Capacidad
7. Calidad
8. Asistencia y puntualidad

Figura 12

Propuesta de Factores a Evaluar

Factores	Características	Puntuación	Comentarios
Responsabilidad	Realiza sus actividades en tiempo y forma		
	Realiza un volumen adecuado de trabajo		
	Utiliza los recursos de forma óptima		
Motivación	Se involucra en nuevas tareas con facilidad		
	Manifiesta empatía con los compañeros		
	Se preocupa por alcanzar las metas		
Disciplina	Cumple con las actividades que se le encomiendan		
	Respeto las normas internas		
	Se dirige con respeto y amabilidad		
Cooperación	Ayuda a sus compañeros cuando se requiere.		
	Se muestra disponible y positivo para realizar actividades conjuntamente con otras áreas.		
	Si se requiere labora fuera de su jornada de trabajo.		

Iniciativa	Crea nuevas formas de trabajo		
	Propone nuevas ideas para mejorar los procedimientos		
	Propone alternativas para solucionar problemas		
Capacidad	Cuenta con los conocimientos necesarios para el cumplimiento de sus funciones		
	Realiza sus actividades de forma eficaz		
	No requiere de supervisión frecuente		
Calidad	Utiliza adecuadamente las herramientas de trabajo		
	Proporciona muy buenos resultados		
Asistencia y puntualidad	Cuenta con más de una falta		
	Cumple con el horario establecido		
	Permanece en su área de trabajo		
	Utiliza constantemente sus permisos laborales		

5.1.4 Calificación de los factores a evaluar

En la tabla 17 se muestra la puntuación que puede ser asignada a cada una de las características que integran los factores.

Tabla 16

Escala de Puntuación de los Factores a Evaluar

Concepto	Puntuación
Deficiente	1
Menos satisfactorio	2
Satisfactorio	3
Muy Satisfactorio	4
Excelente	5

5.1.5 Procedimiento

1. Observar durante el transcurso del semestre al personal que tenga asignado a su cargo, de acuerdo a los factores mencionados en el punto anterior.
2. Ingresar al sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo, para asignar los valores correspondientes a todos los factores requeridos.
3. Descargar los formatos que emita el sistema para conocer los resultados.
4. Realizar la entrevista con los evaluados.

5.1.6 Requerimientos

Solicitar a la Coordinación de Sistemas de Información Administrativa de la UNACH la sistematización de la evaluación con la finalidad de ahorrar en insumos, ya que todos los mandos medios y superiores cuentan con equipo de cómputo. Por lo que implementar la herramienta de evaluación no representaría un costo para la institución.

5.1.7 Recomendaciones

Para la realización de la entrevista se sugiere aplicar las “Pautas para conducir entrevistas eficaces de evaluación del desempeño” de acuerdo con Werther et al. (2014)

1. Destaque los aspectos positivos de desempeño.
2. Especifique a cada empleado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
3. Lleve a cabo la sesión de evaluación del desempeño en un ambiente de confidencialidad y un mínimo de interrupciones.
4. Efectúe no menos de una sesión anual formal de revisión del desempeño; dos es más recomendable, y aún más en los casos de empleados de ingreso reciente o desempeño no satisfactorio.
5. Sea específico en cuanto pueda. Evite vaguedades.
6. Centre sus comentarios (negativos o positivos) en el desempeño y no en los atributos personales.

7. Guarde calma. No discuta con su evaluado.
8. Identifique y explique las acciones específicas que el empleado pueda emprender para mejorar su desempeño.
9. Destaque su posición a ayudar en cuantos aspectos sea necesario.
10. Concluya las sesiones de evaluación destacando los aspectos positivos del desempeño del empleado (p.236).

Al finalizar la entrevista con el evaluado realizar lo siguiente:

- Invite al colaborador a que proporcione sugerencias o recomendaciones para trabajar las acciones de mejora.
- Registre los resultados.
- Elabore un plan de acciones de mejora del desempeño.

Conclusiones

En esta investigación se determinó que aplicar un instrumento de evaluación del desempeño al personal administrativo de la Facultad de Medicina Humana “Dr. Manuel Velasco Suárez” C-II es muy importante para el logro de los objetivos institucionales, así también que contribuirá a mejorar el desempeño, y contar con personal más eficiente. Para obtener los resultados esperados, se debe realizar la entrevista con el evaluado, con la finalidad de hacer de su conocimiento los resultados obtenidos, sus puntos fuertes, los aspectos susceptibles de mejora y su potencial a desarrollar.

Como parte de la investigación se consideraron siete factores para evaluar al personal, siendo adaptabilidad, asistencia y puntualidad, responsabilidad, motivación, disciplina, cooperación e iniciativa, sin embargo, al elaborar la propuesta, se identificaron otros factores importantes como calidad y capacidad, los cuales además de brindar información relevante, contribuyen a la identificación de necesidades de capacitación del personal, el cual forma parte de los objetivos de la ED. Es importante resaltar este aspecto, ya que el total de los encuestados afirmaron que el personal a su cargo requiere de cursos de capacitación. Por su parte, la Dirección de personal y prestaciones sociales de la UNACH, cuenta con un programa de capacitación anual, ofreciendo diversos temas, sin embargo, gran parte del personal no se inscribe a los cursos. Considerando que la gestión del talento humano contempla diversas técnicas y herramientas, sería conveniente implementar alguna para que el personal participe en los cursos de capacitación.

Como resultado de la observación de métodos de evaluación del desempeño, se establece la aplicación de una técnica consistente en listas de verificación, la cual contiene los factores de desempeño que se desean evaluar y se sugiere que sea aplicada dos veces al año, es decir, al finalizar cada periodo escolar de acuerdo al calendario universitario, con el fin de analizar el desempeño de los empleados durante cada módulo.

Referencias

- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias Evaluación de 360°*. Granica.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (4a. ed.). Pearson.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones* (9a ed.). (E. Editora, Trad.) Mc Graw Hill Educación.
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos* (14a ed.). (L. E. Ayala, Trad.) Pearson Educación.
- Dessler, G., y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano* (5a. ed.). Pearson.
- Fundación Adecco. (2020). *20 competencias contra la exclusión social en el empleo*. Fundación Adecco: <https://fundacionadecco.org/wp-content/uploads/2020/04/guia-2020.pdf>
- Godínez Gutiérrez, M. Á. (Octubre de 2013). *Eficiencia y eficacia en las organizaciones de la sociedad civil*. <https://doi.org/https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2013/9.04.pdf>
- González García, W. d., y Vilchez Pírela, R. (2021). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. *Pensamiento y gestión*(51), 64-74. <https://doi.org/https://doi.org/10.14482/pege.50.658.155>
- Guartán, A., Torres , K., y Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *Revista 593 Digital Publisher CEIT*, 13-26. <https://doi.org/https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139>
- Heredia Quito, M. Á., y Narvaéz Zurita, C. I. (2021). La importancia de la evaluación del desempeño del talento humano en las organizaciones de salud. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 213-232. <https://doi.org/https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1288>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a. ed.). Mc Graw Hill Education.

Matabanchoy Tulcán, S. M., Álvarez Pabón, K. M., y Ríobamba Jiménez, O. D. (2019). Efectos de la evaluación del desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: revisión del tema entre 2008-2018. *Universidad y salud*, 21(2), 176-187.

<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22267/rus.192102.152>

Moreno, J. (28 de junio de 2023). *Qué son los recursos humanos, su importancia y ejemplos*. blog.hubspot.es/website: <https://blog.hubspot.es/service/recursos-humanos>

Palmar G., R. S., y Valero U., J. M. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la. *Espacios públicos*, 17(39), 159-188. <https://doi.org/http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67630574009>

Pérez-Tejada, H. E. (2008). *Estadística par las ciencias sociales, del comportamiento y de la salud* (3a. ed.). Cengage Learning.

<https://doi.org/https://www.uv.mx/rmipe/files/2015/09/Estadistica-para-las-ciencias-sociales-del-comportamiento-y-de-la-salud.pdf>

Real Academia Española. (2023). Diccionario de la lengua española (23a. ed, versión 23.7 en línea): <https://dle.rae.es>

Restrepo de O., L. E., Estrada Mejía, S., y López Duque, M. E. (2009). Administración moderna para organizaciones orientadas a resultados. *Scientia Et TEchnica*, XV(41), 141-146. <https://doi.org/http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84916680025>

Rojas, M., Jaimes, L., y Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista espacios*, 39(6), 11. <https://doi.org/https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>

Snell, S., y Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos* (16a ed.). (M. d. Pedroza, Trad.) Cengage Learning Editores.

UNACH. (20 de septiembre de 2022). *Reglamento interno de la Facultad de Medicina Humana "Dr. Manuel Velasco Suárez" C-II*. facmed:

<https://www.unach.mx/images/documentos/legislacion/Reglamento-Interno-de-la-Facultad-de-Medicina-Humana.pdf>

Universidad Autónoma de Chiapas. (s.f.). *unach*. <https://www.unach.mx/acerca-de/identidad#la-creacion-de-la-unach>

Universidad Autónoma de Chiapas. (s.f.). *unach*. <https://www.unach.mx/acerca-de/mision-y-vision-unach>

Vigier, H. P., Pasquaré, C. G., Menichelli, F. M., y Tarayre, C. (2015). *Gestión humana en las organizaciones*. Alfaomega grupo editor.

Werther, W. B., Davis, K., y Guzmán Brito, M. P. (2014). *Administración de recursos humanos Gestión del capital humano (7a ed.)*. Ma Graw Hill Education.

Anexo 1**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS COORDINADORES Y JEFES DE ÁREA DE LA FACULTAD DE MEDICINA HUMANA “DR. MANUEL VELASCO SUÁREZ” CAMPUS II DE LA UNACH**

Objetivo: Conocer la percepción de los coordinadores acerca de la evaluación de personal.

Los datos de la presente encuesta se utilizarán de forma anónima, por tal motivo, se agradece su colaboración y objetividad en las respuestas:

Puesto: _____

Género: Femenino____ Masculino_____

1. Indique su edad de acuerdo a las alternativas presentadas.
 - 1) Entre 20 y 29 años
 - 2) Entre 30 y 39 años
 - 3) Entre 40 y 49 años
 - 4) Entre 50 y 59 años
 - 5) De 60 años en adelante

2. Indique su antigüedad en la institución de acuerdo a las alternativas presentadas.
 - 1) Entre 1 y 5 años
 - 2) Entre 6 y 10 años
 - 3) Entre 11 y 15 años
 - 4) Entre 16 y 20 años
 - 5) De 21 años en adelante

3. Indique su antigüedad en el puesto que labora actualmente, de acuerdo a las alternativas presentadas.
 - 1) Entre 1 y 5 años
 - 2) Entre 6 y 10 años
 - 3) Entre 11 y 15 años
 - 4) Entre 16 y 20 años
 - 5) De 21 años en adelante

4. Cuántos personas tiene a su cargo:

- 1) De 1 a 5
- 2) De 6 a 10
- 3) De 11 a 15
- 4) De 16 a 20
- 5) De 20 en adelante

5. ¿La institución aplica algún método de evaluación de desempeño a todo el personal administrativo de la Facultad?

- 1) Si
- 2) No

6. ¿Qué tan importante considera la evaluación del desempeño para el logro de los objetivos institucionales?

- 1) Muy importante
- 2) Poco importante
- 3) Nada importante

7. ¿El personal de su área tiene definidas sus funciones y actividades?

- 1) Si
- 2) No

8. ¿Considera que la evaluación de personal contribuirá a mejorar el desempeño?

- 1) Si
- 2) No
- 3) Talvez

9. ¿Qué aspectos del desempeño del personal considera importante evaluar?

- 1) Adaptabilidad
- 2) Asistencia y puntualidad
- 3) Responsabilidad
- 4) Motivación
- 5) Disciplina
- 6) Cooperación
- 7) Iniciativa

10. ¿Con qué periodicidad considera se debe aplicar la evaluación del desempeño al personal administrativo?

- 1) Bimestral
- 2) Trimestral
- 3) Semestral
- 4) Anual

11. ¿Qué impacto considera que tendría la evaluación del desempeño si se aplica al personal administrativo de la Facultad?

- 1) Personal más eficiente
- 2) Personal se sienta observado
- 3) Mejora del rendimiento
- 4) Inconformidad

12. ¿Considera que el personal requiere de cursos de capacitación?

- 1) Si
- 2) No

13. ¿Cómo calificaría el desempeño del personal que labora en el área a su cargo?

- 1) Excelente
- 2) Muy bien
- 3) Bien
- 4) Regular
- 5) Deficiente

14.- ¿Qué sugiere para que el personal mejore su desempeño en la Facultad?

¡Gracias por su colaboración!