



Universidad Juárez Autónoma De Tabasco

División Académica De Ciencias Económico Administrativas

Lic. Contaduría Pública

Unidad 4: Evaluación de Desempeño

José David Sarao López

Estructura Integración del Capital Humano C0102028

Mtro. César Andrés González Hernández

30 De Octubre De 2025

Índice

Introducción:	3
4.1 Concepto de la evaluación del desempeño	4
4.2 Responsabilidad de la evaluación del desempeño	4
4.3 Objetivos de la evaluación del desempeño	5
4.4 Beneficios de la evaluación del desempeño	5
4.5 Los estándares de desempeño	6
Tipos de estándares	6
4.6 Métodos tradicionales para evaluar el desempeño	7
4.7 Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño	7
4.8 La entrevista de evaluación del desempeño	8
Fases de la entrevista	8
Mapa mental	9
Conclusión	10
Referencias:	11



Introducción:

La evaluación del desempeño es un proceso fundamental dentro de la administración de los recursos humanos, ya que permite medir y mejorar el rendimiento de los empleados.

En este documento se abordan los temas relacionados con su concepto, la responsabilidad de quienes la aplican, los objetivos y beneficios que genera, así como los estándares que sirven de referencia para medir el trabajo.

También se analizan los métodos tradicionales que se han usado durante años y las nuevas tendencias que buscan hacer más justa y participativa la evaluación.



4.1 Concepto de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y continuo mediante el cual la organización valora el rendimiento laboral de sus empleados en función de las responsabilidades del puesto, los resultados alcanzados y el potencial de desarrollo. Su propósito es medir cómo un trabajador cumple los requisitos del puesto, detectar fortalezas y áreas de mejora, y facilitar decisiones sobre capacitación, promoción, compensación y planes de carrera. Chiavenato la describe como una apreciación sistemática del desempeño y del potencial de desarrollo del individuo en el cargo.

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo y de su potencial de desarrollo futuro” (Chiavenato, 2017, p. 243).

Es tanto **cuantitativa** (resultados, objetivos cumplidos) como cualitativa (comportamientos, competencias).

Puede ser formal (instrumento estandarizado y periódico) o informal (retroalimentación continua).

4.2 Responsabilidad de la evaluación del desempeño

La responsabilidad del proceso recae en distintos actores según el objetivo y el método usado:

Superiores inmediatos (jefes / líderes): tradicionalmente responsables de realizar y documentar la evaluación, porque conocen las tareas y resultados.

Recursos Humanos (RR.HH.): diseña el sistema, capacita a evaluadores, garantiza objetividad, organiza calendarios y da seguimiento a planes de desarrollo.



Evaluados (empleados): participan mediante autoevaluaciones y en la construcción de planes de mejora; la autoevaluación aumenta la aceptación del resultado.

Pares, subordinados y clientes (en modelos 360°/multi-evaluador): aportan perspectivas complementarias sobre comportamientos y competencias.

4.3 Objetivos de la evaluación del desempeño

Los objetivos se pueden agrupar en funcionales (operativos) y estratégicos:

- **Objetivos funcionales**
- **Medir resultados individuales y comparación con estándares.**
- **Identificar necesidades de capacitación y desarrollo**
- **Objetivos estratégicos**
 - I. Alinear desempeño individual con los objetivos organizacionales (gestión por objetivos).
 - II. Tomar decisiones sobre promoción, recompensas y rotación.
 - III. Desarrollar el talento y planificar sucesiones.

Chiavenato (2020) señala que la evaluación del desempeño facilita decisiones relacionadas con ascensos, incentivos y necesidades de capacitación, lo que contribuye al crecimiento individual y organizacional.

4.4 Beneficios de la evaluación del desempeño

Para la organización: mejora la productividad, facilita decisiones de RR.HH. (promociones, desvinculaciones, recompensas), identifica brechas de capacidad y orienta inversión en formación.

Para los mandos: aporta información objetiva para dirigir equipos y medir resultado.



Para los empleados: claridad sobre expectativas, retroalimentación sobre su trabajo, oportunidades de desarrollo y mayor trato justo si el proceso es transparente.

Efectos colaterales positivos: mejora del clima laboral si se aplica con justicia, y reducción de rotación cuando hay rutas claras de desarrollo profesional.

4.5 Los estándares de desempeño

Los estándares de desempeño son criterios concretos y medibles que describen el nivel aceptable de desempeño en un puesto.

Deben ser:

- Específicos (qué y cómo se mide).
- Medibles (cuantitativos o cualitativos definidos).
- Alcanzables (realistas según condiciones del puesto).
- Relevantes (alineados con objetivos organizacionales).
- Temporales (periodo de evaluación definido).

Tipos de estándares

Por resultados: metas de producción, ventas, cumplimiento de metas.

Por comportamiento/competencias: trabajo en equipo, iniciativa, comunicación.

Por normas de proceso: tiempos de respuesta, calidad en procedimientos.



4.6 Métodos tradicionales para evaluar el desempeño

A continuación, los métodos clásicos y su breve explicación:

- ✓ Escalas gráficas / Escalas de calificación (Likert): listas de atributos o competencias con niveles (p. ej., 1–5). Sencillo pero sujeto a sesgos.
- ✓ Lista de verificación: ítems que el evaluador marca si se cumplen o no. Rápido, poco matizado.
- ✓ Método de clasificación (ranking): ordenar empleados de mejor a peor. Útil para decisiones generales, pero no para feedback detallado.
- ✓ Incidentes críticos: registrar conductas sobresalientes o problemáticas relevantes para evaluar comportamientos. Proporciona ejemplos concretos, pero requiere disciplina de registro.
- ✓ Evaluación por objetivos (MBO — Management by Objectives): medir cumplimiento de objetivos pactados entre jefe y empleado; muy orientado a resultados.
- ✓ Evaluación por competencias: medir un conjunto de competencias (técnicas y conductuales) definidas para el puesto. Más alineada a desarrollo.

4.7 Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño

En los últimos años (y con mayor impulso tras la digitalización y cambios en cultura laboral) se observan tendencias claras:

Feedback continuo y micro-evaluaciones: en lugar de evaluaciones anuales, se usan ciclos cortos (mensuales/trimestrales) y retroalimentación en tiempo real. Favorece correcciones rápidas y mejora continua.

Evaluación 360° y multi-fuentes: incorpora opinión de superiores, pares, subordinados, clientes y autoevaluación para una visión completa. Requiere anonimato y manejo



cuidadoso para ser efectiva. Estudios recientes resaltan su utilidad si la implementación es rigurosa.

Enfoque por competencias y análisis de potencial: evaluación vinculada a competencias clave y a potencial de desarrollo (talent review).

People Analytics y evaluación basada en datos: uso de indicadores, plataformas y análisis para identificar patrones de desempeño, abandono y necesidades formativas.

Gamificación y experiencias de usuario en RR.HH.: para hacer el proceso más intuitivo y motivador.

Chiavenato (2020) explica que la digitalización y los modelos ágiles han transformado la evaluación tradicional hacia sistemas más flexibles y colaborativos.

4.8 La entrevista de evaluación del desempeño

La entrevista de evaluación es la etapa final (y crítica) donde evaluador y evaluado discuten resultados, percepciones y acuerdan planes de acción. Sus características y buenas prácticas:

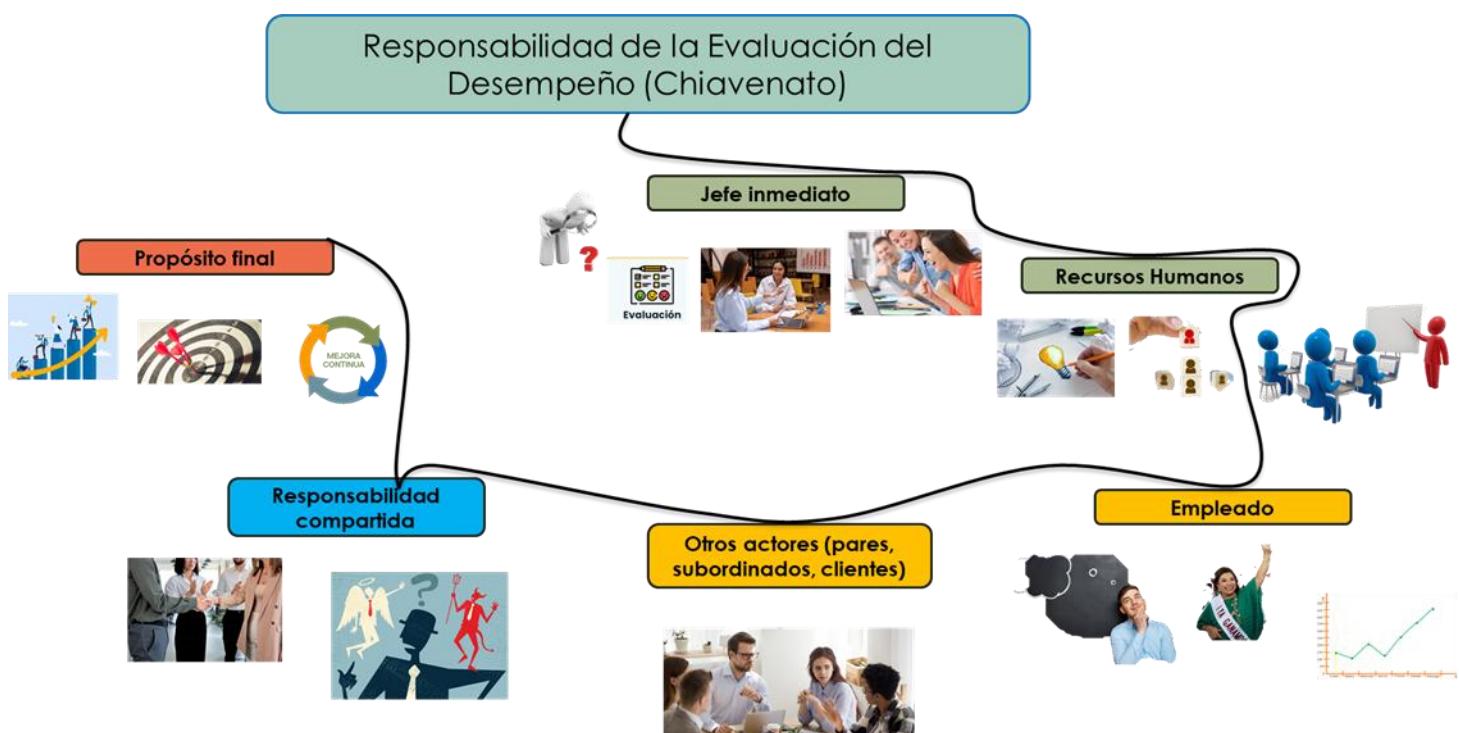
Fases de la entrevista

1. **Preparación:** revisiones de evidencias, definiciones de puntos a tratar y ambiente adecuado.
2. **Apertura:** establecer propósito y tono constructivo; el evaluador debe mostrar apertura y escucha.
3. **Revisión de desempeño:** presentar datos, ejemplos concretos (incidentes críticos) y comparar con estándares acordados.
4. **Retroalimentación bidireccional:** permitir que el empleado aporte su perspectiva y realice autoevaluación.



5. **Plan de desarrollo y acuerdos:** definir acciones específicas, responsables y tiempos (capacitación, objetivos, seguimiento).
6. **Cierre:** resumen de acuerdos y próximos pasos; generar compromiso y seguimiento.

Mapa mental



Conclusión

A través del estudio de estos temas comprendimos que la evaluación del desempeño no solo mide resultados, sino que también impulsa el crecimiento personal y profesional de los empleados. Permite identificar fortalezas, detectar áreas de mejora y tomar decisiones más acertadas sobre capacitación, ascensos y recompensas.

Para las empresas, representa una herramienta estratégica que mejora la productividad, el clima laboral y la alineación entre los objetivos individuales y los de la organización.



Referencias:

- Quezada, P. A. C. (2024). Modelos de evaluación del desempeño laboral (artículo / revisión).
- Castillo, D. A. A. (2025). Retroalimentación 360°: Un enfoque integral para mejorar... Revista Investigación Académica (pdf).
- Kenjo. (s. f.). Guía de evaluación del desempeño para RR.HH. Kenjo.
<https://www.kenjo.io>.
- Nailted. (2025, junio 10). 14 Métodos de evaluación del desempeño.
- Integratec. (2025, enero 22). Evaluación 360 grados - Guía completa. Integratec
- Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (9.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano (5.^a ed.). McGraw-Hill Education.

