

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**ESTUDIO SOBRE METODOLOGÍA DEL DESEMPEÑO LABORAL  
EN INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE NIVEL SUPERIOR.**

**TESIS**  
**PARA OBTENER EL GRADO DE:**  
**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA**  
**DIANA IVETH GARCÍA YÁÑEZ**

**DIRECTOR DE TESIS**  
**DRA. KARLA EMILIA CERVANTES COLLADO**

**Mexicali, B.C.**

**Enero 2015**



**Constancia de Aprobación**

## Dedicatoria

Durante estos dos años de lucha constante, de gratas vivencias, de momentos de éxitos y también de angustias para poder cumplir mis objetivos, y así poder alcanzar uno de mis anhelos, culminar mi posgrado, los deseos de superarme y de lograr mi meta, era tan grandes que he logrado vencer todos los obstáculos y es por ello que debo dedicar este triunfo a quienes en todo momento me llenaron de amor, apoyo y además me brindaron su amistad.

A Dios, por iluminarme en el camino y seguir adelante.

A mi esposo por su optimismo, que siempre me impulsa a seguir adelante, y sobre todo por la paciencia y apoyo que me ha brindado durante este tiempo, para culminar con mis estudios.

A mis Padres: Raymundo García y Leticia Yáñez, que son pilares fundamentales en mi vida, dignos de ejemplo de trabajo y constancia, quienes han brindado todo el apoyo necesario para alcanzar mis metas y sueños, y han estado allí cada día de mi vida, compartiendo los buenos y los malos momentos desde el día en que nací.

A mis hijos Derek y Damián, que en muchos momentos difíciles, encontré en ellos una tierna sonrisa y bellas palabra de apoyo, que me llenaron de energía para seguir adelante.

## **Agradecimientos**

Agradezco a mi familia fuente de apoyo constante e incondicional en toda mi vida y más aún en estos dos años para obtener el grado de maestría.

Agradezco sinceramente a mi director de tesis Dra. Karla Emilia Cervantes Collado, su esfuerzo, dedicación, conocimientos, orientaciones, su manera de trabajar, persistencia, paciencia y motivación han sido fundamentales para mi formación.

Ha inculcado en mí un sentido de seriedad, responsabilidad y rigor académico sin los cuales no podría tener una formación completa.

A su manera, se ha ganado mi lealtad y admiración, así como sentirme en deuda con ella por todo lo recibido durante el periodo que ha durado esta Tesis.

Agradezco a mis formadores en especial a los docentes de Metodologías de la Investigación a la M.S. Nicolasa Valencia Moreno y Dra. Sandra Julieta Saldivar González, fueron guías indispensables para el termino de mi Tesis.

Tonantzin Martínez y Antonio Téllez, Dios permitió que nos conociéramos y estuviéramos juntos durante estos dos años y sembró una semilla de Amistad, la cual ha ido creciendo y agradezco infinitamente su paciencia y gentileza.

Y por último Agradezco de todo corazón a mis Queridas amigas-vecinas Laura, Ángeles, Paty y Fernanda que siempre me han apoyado en diferentes momentos de mi vida, y en este proyecto no ha sido la excepción, muchas gracias.

## Resumen

En esta investigación; se habla de la importancia de implementar una evaluación interna e integral de desempeño laboral en una universidad pública, para poder administrar y mejorar el recurso humano y con ello, conocer las fortalezas y áreas de oportunidad para cumplir los objetivos y planes de la institución. La metodología que se utiliza es la “Tecnología del Desempeño Humano del modelo centrado en performance individual”, desarrollada por Gilbert, la cual proporciona una herramienta para mejorar el desempeño individual, grupal y organizacional. La motivación principal por la cual se realizó este estudio es Porque no hay nada más costoso para cualquier institución, que hacer a la perfección cosas que no sirven para nada **CITA**, Administrar el recurso humano de una institución que cuenta con 433 profesores de los cuales 77 son de tiempo completo, no es sencillo dirigirlos, si no se cuenta con una herramienta interna, que ayude a la mejora y retroalimentación del personal. De acuerdo con (Wayne, 2010), una buena administración de la evaluación del desempeño, es un elemento fundamental en el logro de la estrategia de cualquier institución, e implica la medición y mejoramiento del valor de la fuerza de trabajo.

# Tabla de Contenido

## Tabla de contenido

Dedicatoria .....	I
Agradecimientos.....	II
Resumen.....	III
Capítulo 1 Introducción.....	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Planteamiento del Problema .....	3
1.3 Objetivos.....	3
1.4 Justificación.....	4
1.5 Alcances y Limitaciones .....	5
1.6 Terminología .....	5
Capítulo 2 Marco Teórico .....	7
2.1 Que es evaluación del desempeño .....	7
2.2 Importancia de Evaluación del desempeño.....	8
2.3 Métodos de Evaluación del Desempeño .....	9
2.4 Criterios para realizar Evaluación del Desempeño.....	9
2.5 Pasos Aplicación Evaluación del Desempeño .....	11
2.6 Metodología del Desempeño Humano .....	12
Capítulo 3 Metodología.....	17
3.1 Sujetos de Estudio .....	17
3.2 Censo Profesores Tiempo Completo .....	17
3.3 Métodos y Materiales.....	17
3.4 Diseño del instrumento de medición .....	18
3.5 Tabla de Indicadores y reactivos .....	23
Capítulo 4 Resultados .....	25
4.1 Graficas .....	26
Capítulo 5 Conclusiones y Recomendaciones .....	37
5.1 Referencias .....	38

5.2 Anexos ..... 39

## Capítulo 1 Introducción

### 1.1 Introducción

Toda institución pretende ser competitiva; para serlo, debe lograr resultados (Treviño, 2000). La evaluación del desempeño es un medio para alcanzar los objetivos; porque constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; su contribución total a la organización y justifica su permanencia.

En la Facultad de Ingeniería de la UABC, es una institución educativa de nivel superior. Actualmente cuenta con 433 profesores, de los cuales 77 son de tiempo completo, que además de impartir clases, tienen asignadas actividades administrativas y de investigación. Los directivos de la institución saben que cuentan con personal altamente calificado, los cuales son evaluados por diferentes organismos externos, sin embargo no existe una Evaluación de Desempeño Interna e Integral, que les permita medir a los directivos la función de sus docentes.

Es por ello, que se sugerirá a los directivos, una metodología de evaluación del desempeño utilizando el modelo HPT, Tecnología del Desempeño Humano o Human Performance Technology según sus siglas en inglés. La cual es una metodología para el abordaje integral de la mejora continua y sostenible del desempeño individual, grupal y organizacional, que consta de cuatro etapas:

Análisis de Performance (es el análisis de siete factores claves; estándares claros, retroalimentación, apoyo a la tarea, incentivos, conocimiento y competencias, capacidad individual y contexto), Análisis de las causas, Selección y Diseño de Intervenciones y Evaluación y Seguimiento. Postulada inicialmente por Tom Gilbert, Roger Kaufman y Robert Mager, fundadores en 1962 de la International Society for Performance Improvement, como un modelo de trabajo interdisciplinario que permitiera a directivos y especialistas trabajar conjunta y coordinadamente en la mejora del desempeño aplicando diversos métodos con un

plan y estrategia común (Bernardez, 2006). Esta metodología ha sido aplicada con éxito en universidades como ITSON (Instituto Tecnológico de Sonora), Universidad Tecnológica Nacional de Buenos Aires, University of West Florida, UNT (University of North Texas).

## 1.2 Planteamiento del Problema

En la Universidad Autónoma de Baja California, en la Facultad de Ingeniería; tienen diversos sistemas y/o programas que evalúan el desempeño laboral, cada uno de ellos mide sus variables con diferentes estándares, esto provoca una gran dificultad para el docente, de cumplir diversos requisitos con los programas que los miden. Sin embargo, ninguna de las diferentes evaluaciones, logran una apreciación sistemática de cómo cada docente se desempeña en su puesto.

Por la situación que se menciona en el párrafo anterior, no es sencillo para los Directivos tener control sobre el desempeño laboral de su personal, porque no existen una evaluación de desempeño interna e integral, para fundamentar la toma de decisiones y a la vez identificar las contribuciones que realizan cada uno de los profesores a la institución. Según (Arias & Heredia, 2006) Para poder controlar deben utilizarse medidas o criterios de ejecución, para conceder ascensos, premios e incentivos, etc., así como para diagnosticar necesidades de capacitación y desarrollo; en otras palabras para detectar a los mejores elementos y para conocer las mejores áreas de oportunidad para caminar hacia el mejoramiento continuo.

Los directivos deben utilizar la evaluación del desempeño, como una forma de controlar si la administración de su recurso humano está siendo efectiva. El Control es una herramienta administrativa que se aplica para reencauzar la ejecución o encontrar oportunidades de mejora (Rodriguez, 2008).

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General**

Proponer un método de evaluación sistemático para la mejora del desempeño laboral de los académicos de Tiempo Completo de la Facultad de Ingeniería.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- ❖ Conocer los sistemas de evaluación del desempeño de la institución.
- ❖ Describir la situación deseada de la institución en relación al desempeño laboral de los académicos.
- ❖ Identificar los factores que intervienen en el desempeño de los académicos.
- ❖ Obtener una propuesta de evaluación del desempeño sistemática e integral.

## **1.4 Justificación**

En este trabajo se hace hincapié a la importancia de utilizar la evaluación del desempeño como un método para mejorar la administración del recurso humano, basándose en la Tecnología del Desempeño Humano, Los profesores de Tiempo Completo no solo se dedican a impartir clases, también tiene asignadas actividades administrativas o de investigación, en ocasiones tienen que descuidar algunas actividades por atender otras, a pesar de que su jornada de trabajo a veces es de más 10 horas al día. Por las dificultades que se presentan se requiere de la implementación de un modelo de evaluación del desempeño, acorde a las características de la institución que aporte una detección de las fortalezas y áreas de oportunidad para que contribuya al mejoramiento del desempeño de los académicos y en consecuencia lograr cumplir los objetivos de la institución.

No existe una evaluación interna

Se espera que con los resultados de esta investigación y con la propuesta  
¿?????? Proveer a los directivos de herramientas que ayude.....

- Actualmente en la Facultad de Ingeniería cuenta con 433 profesores de los cuales 77 profesores son de tiempo completo; estos mismos se dividen en Profesores, Investigadores y Técnicos Académicos, a la vez cuentan con diferentes niveles A, B, C. Los directivos no cuentan con una herramienta integral que les ayude a medir, retroalimentar y mejorar el desarrollo laboral de sus académicos periódicamente.
- Es necesario un método cuantificable que fundamente la toma de decisiones en relación al cumplimiento de los objetivos que marca la institución y acorde al desempeño laboral de los académicos.
- La buena administración del desempeño es un elemento fundamental en el logro de la estrategia de cualquier institución, ya que implica la medición y mejoramiento del valor de la fuerza de trabajo según (Wayne, 2010).

### **1.5 Alcances y Limitaciones**

Desarrollar una propuesta de instrumento de evaluación del desempeño laboral para la Facultad de Ingeniería de la UABC, Campus Mexicali, que ayude a los Directivos a medir y retroalimentar a los académicos en relación a los factores del desempeño y que contribuya a lograr los objetivos de la institución.

### **1.6 Terminología**

El concepto de performance es objeto de varias definiciones, entre ellos se encuentra Rummler quien establece que performance es generador de valor agregado. (Rummler, 2005)

La performance como: la relación entre el valor de un resultado o producto y el costo de las tareas, actividades, procesos o recursos requeridos para lograrlo. (Bernarndez, 2006)



## Capítulo 2 Marco Teórico

### 2.1 Que es evaluación del desempeño

Para comprender, en que consiste la evaluación del desempeño; a continuación se mostrarán algunos conceptos.

La evaluación del desempeño se refiere a un sistema formal estructurado para evaluar el desempeño laboral de un empleado. Su importancia es documentar cuan productivo es un empleado y en cuales áreas de desempeño podría mejorar (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2005).

La definición de evaluación del desempeño seria calificar a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño. Así pues, el proceso de evaluación implica: 1) establecer las normas de trabajo, 2) evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas y 3) volver a presentar la información al empleado, con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño o para que siga desempeñándose por arriba de la media (Dessler, 2001).

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro, según Chiavenato (2000).

Para Noé (2005) la evaluación de desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Aunque la evaluación del desempeño es fundamental cuando estos existen en una organización, el enfoque de la Evaluación del Desempeño en las empresas se centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis, una evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, meta y objetivos.

La Tecnología del Desempeño Humano o HPT es una metodología sistémica para el abordaje integral de la mejora continua y sostenible del desempeño individual, grupal y organizacional. Fue postulada inicialmente por Tom Gilbert, como un

modelo de trabajo interdisciplinario que permitiera a managers, supervisores y especialistas trabajar conjunta y coordinadamente en la mejora del desempeño aplicando diversos métodos con un plan y estrategia común. (Bernardez, 2006)

Entonces; lo que se explica, es que la evaluación del desempeño, es un proceso sistemático, que expresa juicios acerca del personal de una empresa, fundamentados en relación con su puesto y entorno, donde es encontrada una área de oportunidad y el empleado recibe retroalimentación y seguimiento para mejorar su desempeño laboral y contribuye al objetivo de la organización. Por tal motivo es importante contar con sistema de evaluación de desempeño, de lo contrario cualquier juicio o toma de decisión, no estaría fundamentada para invertir en una mejora.

## **2.2 Importancia de Evaluación del desempeño**

La Importancia de la Evaluación del desempeño nos brinda el apoyo de dar retroalimentación, motivar el mejoramiento del desempeño, tomar decisiones validas, justificar cese de algún empleado, identificar las necesidades de capacitación y desarrollo y defender las decisiones del personal (Wayne, 2010). La evaluación del desempeño sirve a muchos propósitos, pero uno de los puntos que cabe recalcar; es que, es un medio para inducir un efecto positivo en el desempeño.

Por tal motivo la evaluación del desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional del subordinado, sino que es necesario profundizar un poco más, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si debe modificarse el desempeño, el mayor interesado debe saber no solo acerca del cambio planeado, sino saber también por qué y cómo deberá implementarse este, debe recibir retroalimentación adecuada y reducir discrepancias con respecto a su actuación en la organización (Chiavenato I. , 2000)

Nos queda claro que con la evaluación del desempeño obtendremos las fortalezas y áreas de oportunidad del recurso humano de la institución, pero a la vez se requiere conocer las de la institución; para conocer los factores ambientales que influyen en el desempeño laboral y así lograr una evaluación integral.

Cuando un programa de evaluación del desempeño planea, coordina y bien desarrollado genera beneficios a corto, mediano y largo plazos. Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad. (Chiavenato I. , 2011)

Existen diversos métodos de evaluación del desempeño, para elegir correctamente necesitamos conocer los objetivos de la institución, tipo de organización pública o privada, sobre todo que deseamos obtener al realizar la evaluación del desempeño.

### **2.3 Métodos de Evaluación del Desempeño**

Entre los diversos métodos de evaluación del desempeño que existen es necesario, elegir correctamente. Para esto, se necesita tener muy claro, cuales son los objetivos que persigue la institución, sobre todo que desean obtener al realizar la evaluación de desempeño. Por lo tanto es indispensable conocer cuál es el objetivo que persiguen y al aplicarlo qué criterios se deben tomar en cuenta para reducir el riesgo de error y eliminar la subjetividad.

Según (Bernardez, 2006), (Chiavenato I. , Gestion del Talento Humano, 2009), (Bohlander & Snell, 2008) y (Dessler, 2001) Existen varios métodos de evaluación que varían en calidad, precisión y complejidad, a continuación se muestran.

Tabla 1. Métodos de evaluación de Desempeño

Métodos de Evaluación del Desempeño	Objetivo
TQM (Total Quality Management) Calidad Total.	Consiste en establecer metas más altas de calidad, costos y disponibilidad.
Basada en Competencias.	Se mide el grado en que el empleado manifiesta las competencias conductualmente observables en la esencia del puesto
Método de clasificación alterna.	Es clasificar al empleado del mejor al peor a una o varias características. Eligiendo al más alto y después al más bajo, hasta clasificarlos a todos.
Método de comparación por pares.	Clasificar a los empleados haciendo una gráfica de todos los pares posibles con respecto a cada característica, indicando cuál de los dos empleados es el mejor.
Método de distribución forzada.	Se establecen porcentajes predeterminados de empleados calificados para diversas categorías de desempeño.
Evaluación de 360°.	Es una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Se trata de una herramienta de desarrollo profesional y personal porque identifica potencialidades y áreas neurológicas del evaluado.
Balanced Scorecard (Tablero de mando integral).	Se utiliza para evaluar a los empleados los equipos y a la propia corporación. Considera cuatro categorías que son: financiera, cliente, procesos y aprendizaje.
Administración por objetivos (APO).	Implica establecer metas específicas medibles con cada empleado y después revisar de manera periódica el avance conseguido
La Tecnología del Desempeño Humano o Human Performance Technology (HPT)	Es una metodología sistémica para el abordaje integral de la mejora continua y sostenible del desempeño individual, grupal y organizacional. Lograr mejores resultados con menos recursos.

Fuente: Elaboración propia

## 2.4 Criterios para realizar Evaluación del Desempeño

Una vez seleccionado la evaluación de desempeño a aplicar a los empleados es necesario tener en cuenta los siguientes puntos antes y después de aplicar formalmente la evaluación según (Arias & Heredia, 2006)

Tabla 2. 10 Criterios para antes y después de aplicar Evaluación de Desempeño.

1. Aplicaciones Experimentales (muestra piloto)	2. Entrenamiento al personal que evalúa.	3. Efecto de halo. Evaluar a la persona por algún rasgo sobresaliente y generalizarlo.	4. Tendencia Central. Cuando se considera a los trabajadores promedio y a todos se pondera igual.
5. Negociación Implícita. Cuando se llegan acuerdos entre jefe y subordinado	6. Comunicación en todas las áreas y niveles del objetivo, modalidades, periodo de la evaluación.	7. Proporcionar Retroalimentación con los resultados obtenidos.	8. Dar a conocer las oportunidades para su desarrollo personal y profesional.
9. Brindarle asesoría sobre las maneras de mejorar su desempeño.	10. Establecer nuevas metas y resultados de manera conjunta.		

Fuente: Elaboración propia

Es importante tener en cuenta los 10 criterios mencionados, porque la evaluación debe centrarse en los resultados, hay que tener el cuidado de no perderse en el “juego de los números” (Koontz & Wihrich, 2004).

## 2.5 Pasos Aplicación Evaluación del Desempeño

Según (Werther & Davis, 2008) Para que el proceso de evaluación sea ética y legalmente aceptable, debe partir de bases objetivas; es por esto que al momento de aplicarse se debe seguir cuatro pasos:

1. Definir el puesto. Si el puesto no está definido correctamente, desde un inicio la evaluación perderá objetividad.
2. Evaluar el desempeño. Recordando que se evalúa su rendimiento; según el puesto desempeñado.
3. Retroalimentarlo. Una vez realizada la evaluación se le debe notificar los resultados.
4. Seguimiento. Para buscar, como convertir el desempeño negativo en positivo. Al final lograr cumplir con su objetivo propuesto por la empresa.

Existen diversos métodos para la evaluación del desempeño, cada organización debe decidir cual se adecua más a sus necesidades, dependiendo, del tamaño, disponibilidad de recursos, tipo de actividad, etc., No existe ningún método que por sí mismo, sea el activador que permita lograr todos los objetivos de la organización. El departamento de recursos humanos junto con los directivos debe seleccionar el método de evaluación que se ajuste a las necesidades corporativas y son los responsables de su aplicación.

Para efectos de esta investigación se ha elegido el método de la Tecnología del desempeño humano; porque considera que el desempeño laboral, no es función exclusivamente del individuo como competencias, preparación o ejecución de tareas, sino parte de un sistema en el que intervienen otros factores, de los procesos y de la organización en su conjunto. A continuación se explicara más a detalle de esta metodología.

## **2.6 Metodología del Desempeño Humano**

Dentro de la Metodología del Desempeño Humano; esta el Modelo de performance individual, el cual se utiliza para efectos de este trabajo.

En la Metodología de la Tecnología del desempeño humano se utiliza la palabra performance por desempeño. Este modelo permite abordar los problemas en forma sistemática, evitando recurrir a soluciones parciales.

El Modelo de Tecnología del Desempeño Humano que se utiliza es de Thomas Gilbert uno de los fundadores de la metodología, donde en el Modelo de performance individual, identifica siete factores que deben analizarse cuando se plantea la necesidad de mejorar el desempeño de una persona o un equipo.

Siete factores clave:

- 1- Estándares claros, conocidos y coherentes.
- 2- Retroalimentación oportuna y relevante.

- 3- Recursos, tecnología y métodos de trabajo adecuados.
- 4- Incentivos coherentes (económicos y no económicos) ligados al desempeño deseado.
- 5- Formación sistemática orientada al desempeño deseado.
- 6- Perfiles y capacidades intelectuales, sociales y emocionales coherentes con los requerimientos.
- 7- Ambiente de trabajo que provee seguridad y respaldo para la tarea.

Estos factores constituyen el input y el output que define el nivel de desempeño de individuos, equipos de trabajo u organizaciones. Es importante señalar cuál de estos factores actúan como reforzadores o disuasores. Considerando como inciden los factores, como se afectan unos a otros y cuál es el impacto en resultado final.

La metodología, permite definir estándares claros de desempeño y resultados medibles que permiten alinear actividades, procesos y recursos con resultados que agregan valor, medir el retorno de la inversión en cualquier intervención para la mejora del desempeño y optimizar los resultados, ya sea mediante incrementar el valor del resultado o hacer más eficientes las actividades para lograrlos (Lopez, Gonzalez, & Aceves, 2008).

La metodología HPT sigue cinco fases como se muestra en la figura.

La metodología HPT sigue cinco fases:

1. **Determinación de necesidades.** El primer paso no es proponer una solución, Es identificar la brecha entre objetivos o metas deseadas y la situación actual. Recordando el proverbio de para el que no sabe adónde va, ningún camino es bueno.

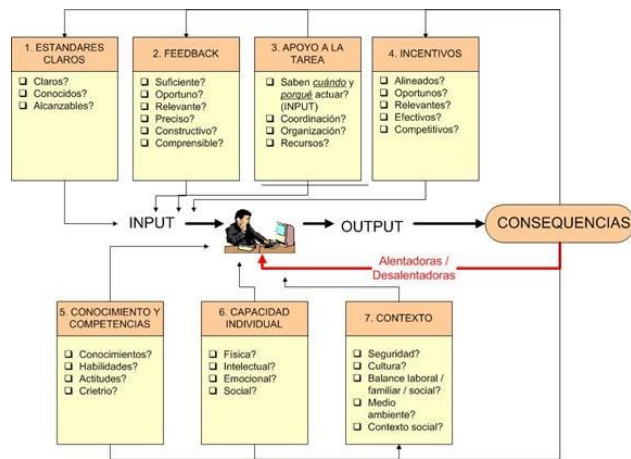


Diagrama de (Bernardez, 2006) para determinar las necesidades.

2. **Análisis de las causas o consecuencias.** Una vez establecida las verdaderas necesidades, se procede al análisis de las causas y se agrupan para identificar los componentes que provocan las brechas. Este paso es de suma importancia, porque si quedan factores sin identificarlos, la planeación que se vaya a plantear tiene riesgo de fracasar.

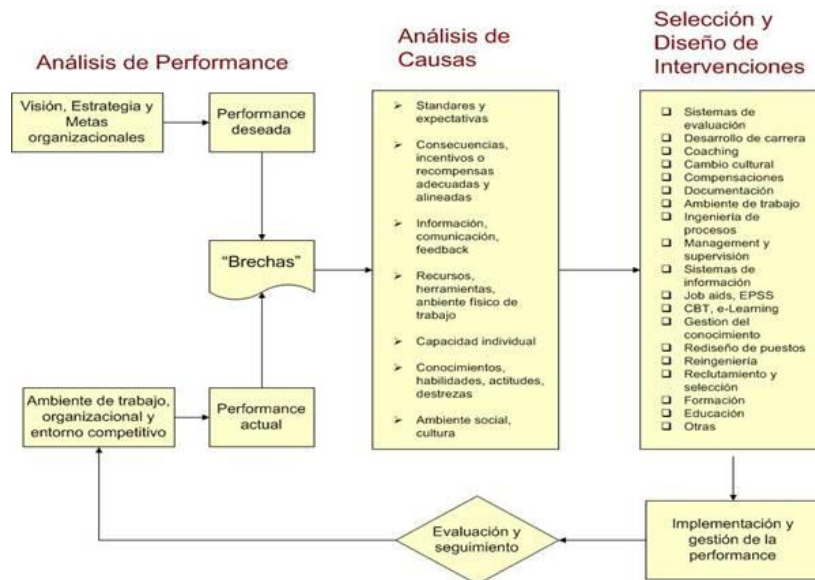


Diagrama de (Bernardez, Las Tecnologías del Desempeño Humano, 2006) para identificar las causas.

3. **Selección de Intervenciones.** Son todas aquellas técnicas que puedan usarse para encontrar la mejor solución a los problemas planteados. La

mayoría de las intervenciones requiere una combinación de acciones instruccionales y no instruccionales para alcanzar el resultado efectivo y durable.

Tabla 3. Tipos de intervenciones

Instruccionales	No instruccionales
Instrucción Presencial	Planteamiento estratégico
Formación a Distancia (video)	Diseño organizacional
E-learning	Rediseño de procesos
Capacitación asistida por computadoras	Sistemas de remuneración e incentivos.
	Supervisión
	Sistemas de Información
	Cambio Cultural
	Documentación y manuales
	Reingeniería
	Management y Supervisión
	Coaching
	Gestión del Conocimiento
	Reclutamiento y Selección

4. **Implementación y Gestión.** Una vez definidas las necesidades y la estrategia de intervención y las modalidades elegidas, se define el proceso de implementación y gestión, tomando en cuenta que debe ser regulado y auto sostenible. La metodología recomienda los siguientes seis pasos para la implementación:

- a. Insertar el cambio en la cultura
- b. Tener en cuenta los aspectos políticos
- c. Considerar la flexibilidad del sistema de control
- d. Revisar la historia previa
- e. Evaluar la agilidad de la cultura
- f. Definir claramente un plan de comunicación

Para la implementación deben tomarse en cuenta tres factores:

- a. Definir pasos y etapas. El proyecto debe ser estructurado (diagnóstico, preparación, implementación, evaluación y seguimiento).
  - b. Definir metas y protagonistas. Es clave involucrar a los participantes para el logro de los resultados deseados.
  - c. Identificar factores de performance. Es identificar los cambios en el sistema de desempeño, cultura y gestión requeridos para que el cambio se produzca, y, sobre todo, se sostenga.
5. **Evaluación, retroalimentación y mejora continua.** La evaluación y retroalimentación cumplen cuatro funciones:
- a. Seleccionar intervenciones. Determinar cuáles son las mejoras de desempeño de mayor impacto.
  - b. Estimar el retorno de la inversión. Estimar la mejora de performance comparando el costo de la brecha, con el proyecto de mejora.
  - c. Evaluar los resultados obtenidos (cualitativos y cuantitativos).
  - d. Establecer un sistema de monitoreo continuo. Permitir que la organización controle por si misma el sistema de performance (autorregulación) en lugar de depender de una agente externo.

Se entiende que el modelo de la Tecnología del Performance Humano nos ayuda a evaluar y mejorar el desempeño de los individuos, desde un punto de vista global, tomando en cuenta los factores el cargo actual.

Por tal motivo es necesario aplicar un método de mejora de del desempeño para que los directivos cuenten con variables y factores cuantificables que utilicen como base para tomar medidas y comunicarse con sus subordinados, y ellos a la vez, conocerán cuales son las expectativas que esperan de su desempeño laboral y a la vez la organización tendrá identificados a todo su recurso humano sobre quienes tienen condiciones para ascenderlos, capacitarlos en algún área y conocer la contribución de cada empleado a la institución.

La Tecnología del Desempeño Humano o Human Performance Technology (HPT) es una metodología sistémica para el abordaje integral de la mejora continua y sostenible del desempeño individual, grupal y organizacional. Fue postulada, como un modelo de trabajo interdisciplinario que permitiera a gestores, supervisores y especialistas trabajar conjunta y coordinadamente en la mejora del desempeño aplicando diversos métodos con un plan y estrategia común según (Bernarndez, Las Tecnologías del Desempeño Humano, 2006).

## **Capítulo 3 Metodología**

### **3.1 Sujetos de Estudio**

Para conocer la importancia de aplicar la evaluación del desempeño en los profesores de tiempo completo de la Facultad de Ingeniería de la UABC, Campus Mexicali; es de gran relevancia identificar los factores claves que intervienen en el logro del cumplimiento del desempeño laboral, se seleccionó el instrumento de recolección de información.

La encuesta se aplicará a los profesores de tiempo completo de la Facultad de Ingeniería de la UABC, Campus Mexicali, con el siguiente perfil.

- Hombres y Mujeres
- Profesores de Tiempo Completo
- Que tengan mínimo 1 año de antigüedad

### **3.2 Censo Profesores Tiempo Completo**

Se aplicó un Censo a los 77 profesores de tiempo completo que laboran en la Facultad de Ingeniería de la UABC, Campus Mexicali, información proporcionada por la Subdirección de la misma institución durante 2014-1; de las cuales 65 encuestas fueron recolectadas.

### 3.3 Métodos y Materiales

La encuesta se elaboró en un cuestionario con 29 ítems de opción múltiple, basándonos en la Metodología de la Tecnología del Desempeño Humano, donde el primer paso es identificar las áreas de mejora en siete factores clave.

Los cuestionarios se aplicarán en el periodo 2014-2, en las instalaciones de la Facultad de Ingeniería de la UABC, Campus Mexicali.

El diseño del cuestionario fue desarrollado de manera física (en papel), para que fuera respondido por los profesores de tiempo completo de la Facultad de Ingeniería de la UABC, Campus Mexicali.

### 3.4 Diseño del instrumento de medición

La encuesta se diseñó en siete secciones:

Primera: **Conocer los estándares claros:** el objetivo de esta sección fue considerar estas variables para identificar si las metas y objetivos son claras, conocidas y alcanzables en la Facultad de Ingeniería de la UABC.

Segunda: **Retroalimentación:** el objetivo es identificar si la retroalimentación que se recibe es suficiente, oportuno, relevante, preciso y constructiva para los profesores de tiempo completo de la Facultad de Ingeniería de la UABC.

Tercera: **Administración de la Tareas:** el objetivo es comprobar el alcance de la coordinación, organización, recursos, donde y porque realizar de las actividades laborales que realizan los profesores de tiempo completo en la Facultad de Ingeniería de la UABC.

Cuarta: **Incentivos:** el objetivo es comprobar el impacto de los incentivos con su alineación, relevancia, competitividad para los profesores de tiempo completo en la Facultad de Ingeniería de la UABC.

Quinta: **Conocimiento y Competencias:** el objetivo es conocer la alineación del perfil con el puesto en base al conocimiento, habilidades, actitudes de los profesores de tiempo completo en la Facultad de Ingeniería de la UABC.



Sexta: **Capacidad Individual:** el objetivo es analizar la capacidad de interrelacionarse emocional y socialmente con sus compañeros de trabajo.

Séptima: **Entorno:** el objetivo tener la percepción del contexto como la cultura, balance laboral/familia/social, y ambiente de los profesores de tiempo completo en la Facultad de Ingeniería de la UABC.

## UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

Facultad de Ciencias Administrativas

### Encuesta “Análisis de factores del Desempeño”

Encuesta No.: \_\_\_\_\_

Este cuestionario es con la finalidad de complementar cuantitativamente la tesis de maestría en administración y a la vez proponer a la institución una herramienta para la administración y mejora del desempeño laboral de los docentes.

Favor de contestar con sinceridad para que la investigación que se realiza tenga validez.

**Sexo:** Masculino  Femenino

**Categoría:** Profesor Tiempo Completo

**Antigüedad:** 1 a 5 años  6 a 10 años  11 a 15 años  16 años o mas

**Año Nacimiento:** \_\_\_\_\_

**Escolaridad:** Licenciatura  Maestría  Doctorado

**Instrucciones:** marque con una “X” la respuesta que de acuerdo con su situación laboral considere más adecuada.

1. ¿Sabe usted lo que la institución espera de su trabajo (refiriéndose a indicadores, metas, plan anual Facultad de Ingeniería)?

Siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

2. ¿En su área de trabajo están los estándares (indicadores, objetivos, etc.) definidos claramente?

Siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

3. ¿Los estándares (indicadores, objetivos, etc.) que están definidos en su área de trabajo son alcanzables?

Siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

4. ¿Recibe retroalimentación sobre su desempeño para corregirlo?

Siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

5. ¿La retroalimentación que recibe sobre su desempeño es oportuna?

Siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

6. ¿La retroalimentación que recibe sobre su desempeño es comprensible?

Siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

7. ¿La retroalimentación que recibe sobre su desempeño es constructiva?

Siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

8. ¿Sabe cuándo y porque debe realizar sus actividades laborales (refiriéndose a descripción de puestos, manual de procedimientos)?

Siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

9. ¿Están coordinadas sus actividades para terminarlas en el plan estipulado?

Siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

10. ¿Están organizados adecuadamente en su área de trabajo para cumplir con sus actividades laborales?

Siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

11. ¿Tienen recursos adecuados para lograr los objetivos o estándares de trabajo?

Siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

12. ¿Están los incentivos que recibe alineados con su desempeño laboral?

Siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

13. ¿Los incentivos que recibe por su desempeño laboral son oportunos (llegan en el momento adecuado)?

Siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

14. ¿Los incentivos que recibe por su desempeño laboral son relevantes (importante por lo que representa)?

Siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

15. ¿Los incentivos que recibe por su desempeño laboral son efectivos (produce el efecto esperado)?

Siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

16. ¿Los incentivos que recibe por su desempeño laboral son competitivos con lo de otra institución?

Si ( ) No ( ) No sé ( )

17. ¿Tienen los conocimientos (su formación educativa requerida para alcanzar los objetivos de su trabajo)?

Siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

18. ¿Tienen la información requerida para alcanzar los objetivos de su trabajo?

Siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

19. ¿Tiene las habilidades requeridas (saber hacer) o requiere algún curso para realizar sus actividades laborales?

Siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

20. ¿Tiene una actitud positiva al realizar sus actividades laborales?

Siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

21. ¿Tiene los hábitos (puntualidad, administración del tiempo, etc.) adecuados para realizar sus actividades laborales?

Siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

22. ¿Tiene pensamiento creativo para encontrar soluciones a los problemas que se presentan al realizar sus actividades laborales?

Siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

23. ¿Tiene la capacidad de manejar, entender y seleccionar sus emociones al relacionarse con sus compañeros de trabajo?

Siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

24. ¿Tiene buena relación con sus compañeros de trabajo?

Siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

25. ¿El contexto (relaciones interpersonales, reglamento, condiciones) de trabajo ofrecen seguridad para realizar sus actividades laborales?

Siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

26. ¿La cultura organizacional (hábitos, costumbres, valores de realizar el trabajo) permite y apoya el logro de sus actividades laborales?

Siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

27. ¿Hay Balance entre su trabajo, necesidades sociales y familiares?

Siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

28. ¿Es el ambiente de trabajo adecuado y para el logro de sus actividades laborales?

Siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

29. ¿Son los objetivos de Facultad de Ingeniería compatibles con las necesidades de la sociedad?

Siempre ( ) Algunas veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

Agradecemos su tiempo y colaboración dedicado a responder esta encuesta; la información aquí proporcionada será tratada de manera confidencial.

Describir la importancia y objetivo de aplicar la evaluación del desempeño periódicamente a los profesores de tiempo completo, Permitted identificar la

necesidad de establecer una metodología para evaluar y mejorar el desempeño de los profesores de tiempo completo de la Facultad de Ingeniería de la UABC.

### 3.5 Tabla de Indicadores y reactivos

#### Variables Indicadores Reactivos

Indicador	Reactivo
Estándares Claros	1,2,3
Retroalimentación	4,5,6,7
Administración de las Tareas	8,9,10,11
Incentivos	12,13,14,15,16
Conocimiento y Competencias	17,18,19,20,21
Capacidad Individual	22,23,24,
Entorno	25,26,27,28,29

Fuente: elaboración propia.

#### Confiabilidad del Cuestionario.

Se calculó alpha de Cronbach con el programa SPSS, para estimar la confiabilidad del cuestionario.

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.884	29

## Capítulo 4 Resultados

Como resultado de esta investigación se espera conocer, el uso e impacto de la evaluación del desempeño de los académicos, para que ayude a la administración y mejora del desempeño del recurso humano de la Facultad de Ingeniería de la UABC, Campus Mexicali. De igual forma se pretende destacar los factores de desempeño que deben ser evaluados a los académicos en relación a sus funciones y alineado al logro de los planes de la institución.

Además se identificar las fortalezas y oportunidades de mejora de los factores evaluados, así como la solución y el retorno de inversión (si se efectúa el cambio en los factores que aparezcan con oportunidades de mejora). Como parte de la cultura de la institución se busca fomentar un efecto positivo en el desempeño mejorando institución, académicos, comunidad.

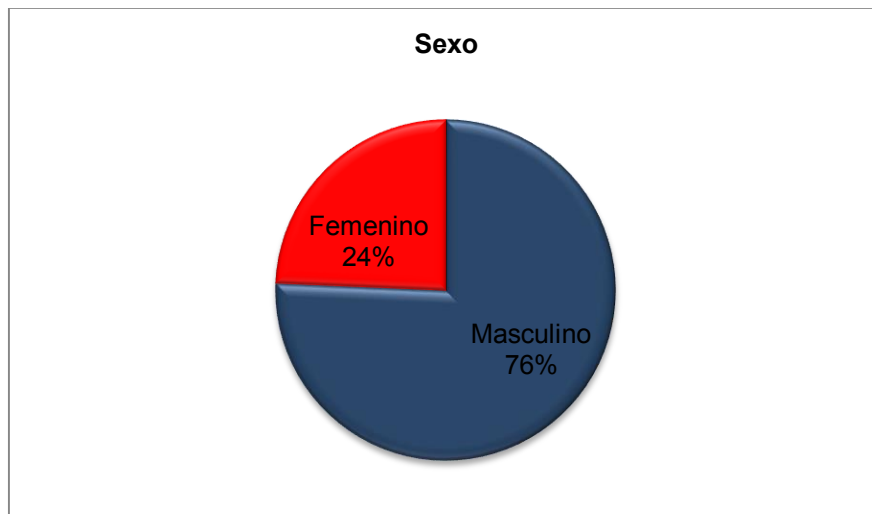
Los resultados que arrojan las encuestas es que los Estándares de la Institución son Conocidos, algunas veces alcanzables; se debe evaluar el progreso de los planes de acción y después el desempeño de los individuos para detectar las deficiencias. Es necesario que la retroalimentación sea oportuna, para corregir el desempeño ya que es el medio por el cual el individuo y organización mejora el trabajo apoyándose de la evaluación y comunicación (Daft, 2004). Conocen cuando y porque deben realizar su actividades, pero falta coordinación entre áreas, porque cuentan con los recursos para lograrlos. Los incentivos recibidos los consideran competitivos con los de otras organizaciones. Los profesores cuentan con capacidades intelectuales y actitud para realizar su trabajo. El ambiente laboral les ofrece seguridad.

Para ello es necesario involucrar a los directivos y al personal docente y así como realizar un plan de mejora y seguimiento para que la evaluación del desempeño cumpla con su objetivo principal administrar y mejorar el desempeño de los académicos.

## 4.1 Gráficas

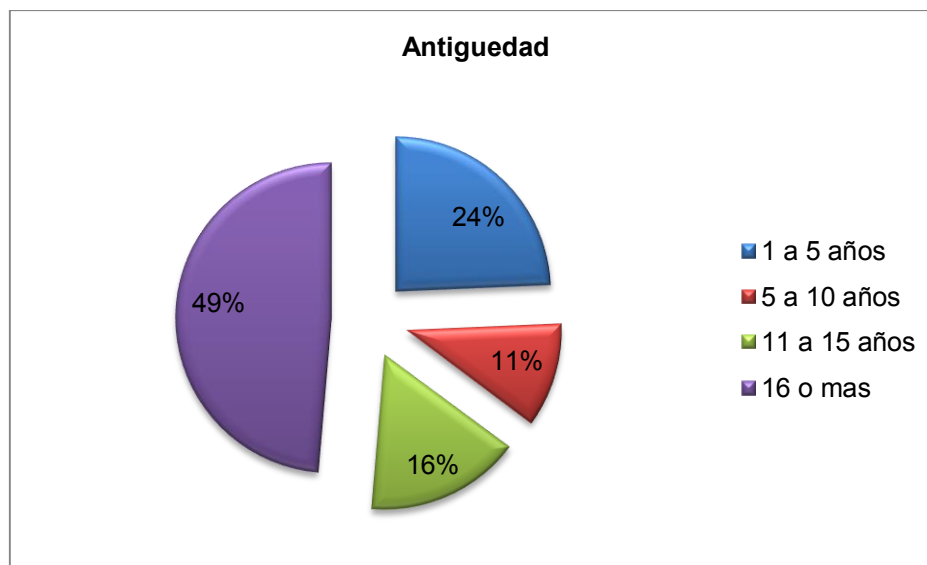
A continuación se presentan las gráficas de frecuencia con respecto a los datos demográficos de la población de profesores de tiempo completo de la Facultad de Ingeniería.

**Gráfica 1. Genero**



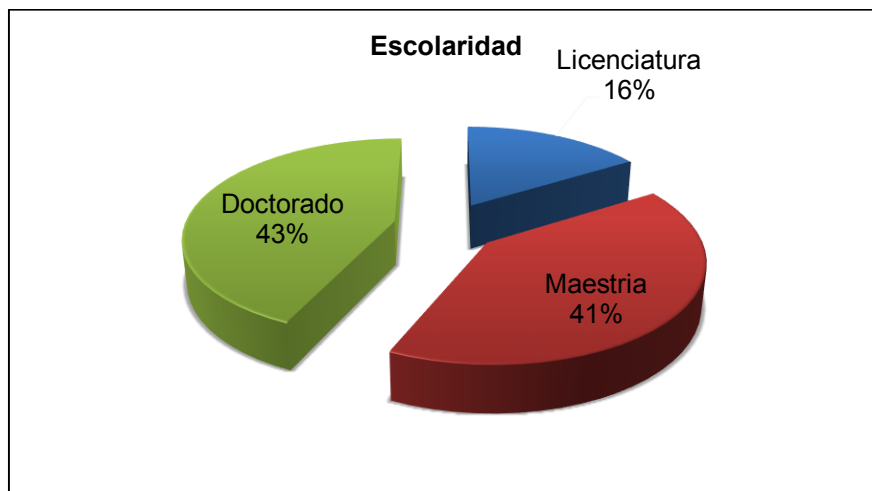
El 76% de los encuestados son hombres y el 24% son mujeres.

**Gráfica 2. Antigüedad**



Como se puede observar casi el 50% de los profesores encuestados tienen de 16 o más años laborando en la Facultad de Ingeniería.

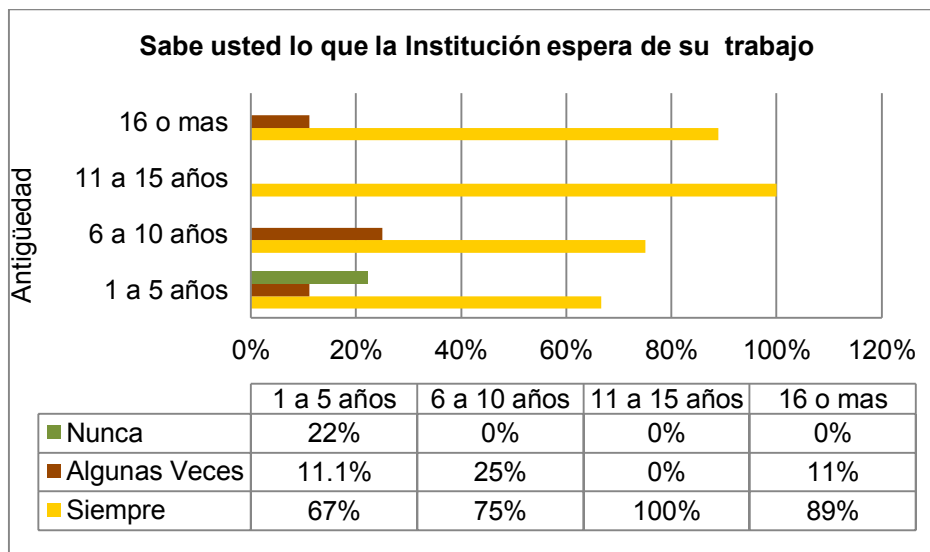
**Gráfica 4. Escolaridad**



Como se puede observar en la gráfica el 85% de los encuestados cuentan con un Posgrado.

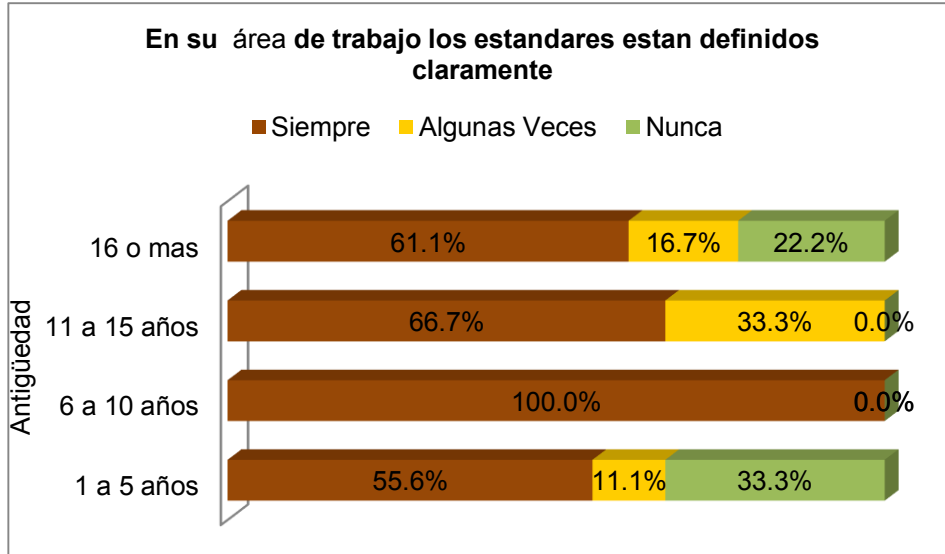
**Estándares claros**

**Gráfica 5. Conoce los estándares laborales.**



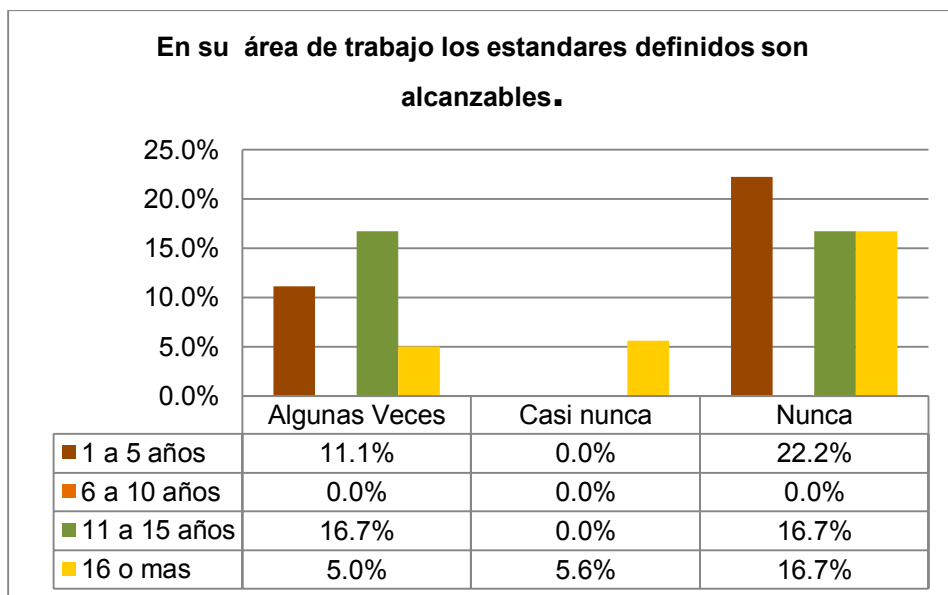
Esta grafica nos muestra que a mayor antigüedad en la Facultad de Ingeniería, mejor conocen lo que esperan de su trabajo.

**Gráfica 6. Los estándares laborales son claros.**



Esta grafica nos dice que de 1 a 5 años un poco más de la mitad, no tienen claros los estándares laborales. De los 6 a 10 años de antigüedad el 100% tiene claros los estándares; pero a partir de los 11 años de antigüedad empieza a disminuir en un 33.3% a los profesores que tiene claros los estándares de trabajo.

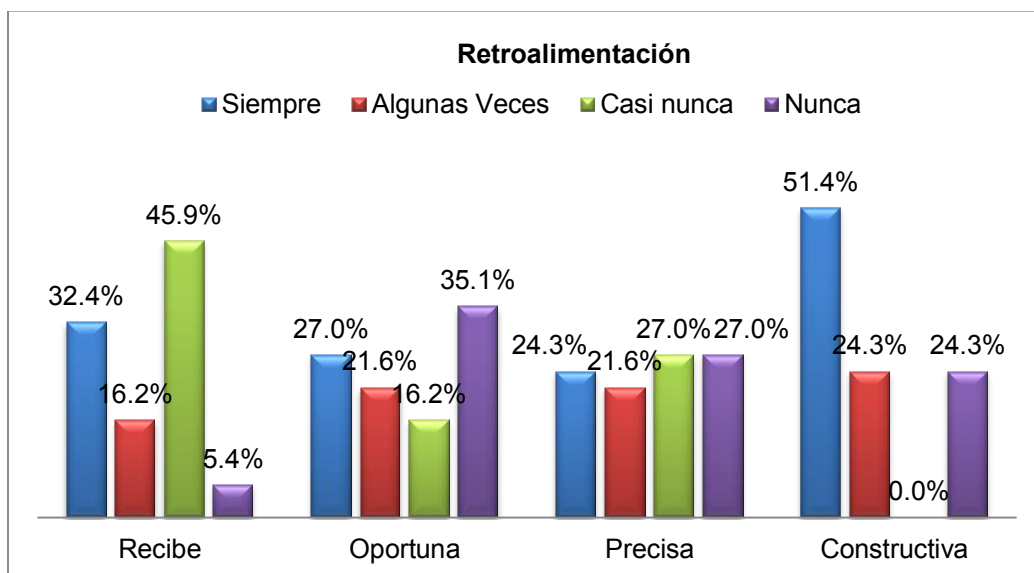
**Gráfica 7. Los estándares laborales son alcanzables.**



Igual que en la gráfica anterior se observa que a mayor antigüedad los Profesores consideran que los estándares establecidos en la Institución no son alcanzables.

## Retroalimentación

**Gráfica 7. Recibe retroalimentación; oportuna, precisa y constructiva.**



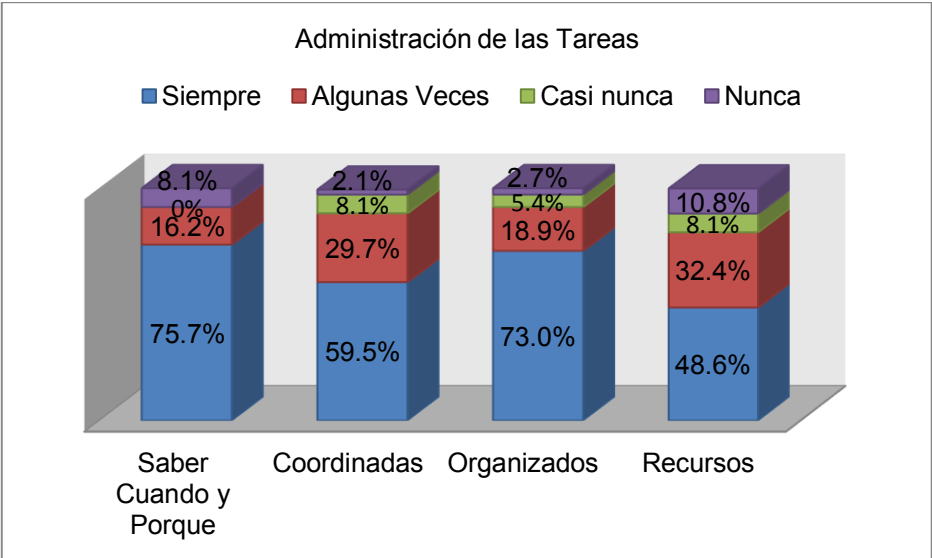
Se puede apreciar que un poco más de la mitad de los encuestados casi nunca o nunca reciben retroalimentación. La retroalimentación que reciben solo el 27% es oportuna, el 24% precisa y el 75.7% consideran que es constructiva. Estos resultados indican que se debe retroalimentar, porque se pierde la importancia de aplicar la evaluación del desempeño de lo contrario, no se motiva al empleado para el mejoramiento del desempeño según (Wayne, 2010).

Los resultados mostrados anteriormente, muestran que los diferentes sistemas de evaluación de desempeño utilizados para el profesorado, no están cumpliendo con sus propósitos, como son proporcionar retroalimentación, mejorar la comunicación, ayudar a la identificación de metas, para que todos las conozcan, sean claras y alcanzables para todos, A la vez nos indica que no son efectivos los sistemas de evaluación aplicados porque el empleado no tiene objetivos claros al ser evaluado y no hay seguimiento ni coaching después de la evaluación según (Bohlander & Snell, 2008).

Como se muestra en la gráfica 7, es un porcentaje mínimo el que considera que todos los incentivos están alineados, son relevantes y efectivos. Esto es porque para los profesores los sistemas de evaluación de desempeño no son efectivos. Y según (Bohlander & Snell, 2008) no cuentan con lineamientos legales; como estar relacionadas con el puesto y estándares de desempeño desarrollados mediante el análisis de puestos, se debe dar a los empleados una copia por escrito de los estándares de sus puestos antes de la evaluación. Se debe analizar las evaluaciones de forma abierta con los empleados y ofrecer orientación correctiva para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño.

**Administración de las Tareas**

**Gráfica 7. Administración de las Tareas.**



Podemos ver que el 75.7% de los Profesores Encuestados Siempre saben, cuando y porque deben realizar sus actividades laborales, solo el 8.1% No lo sabe.

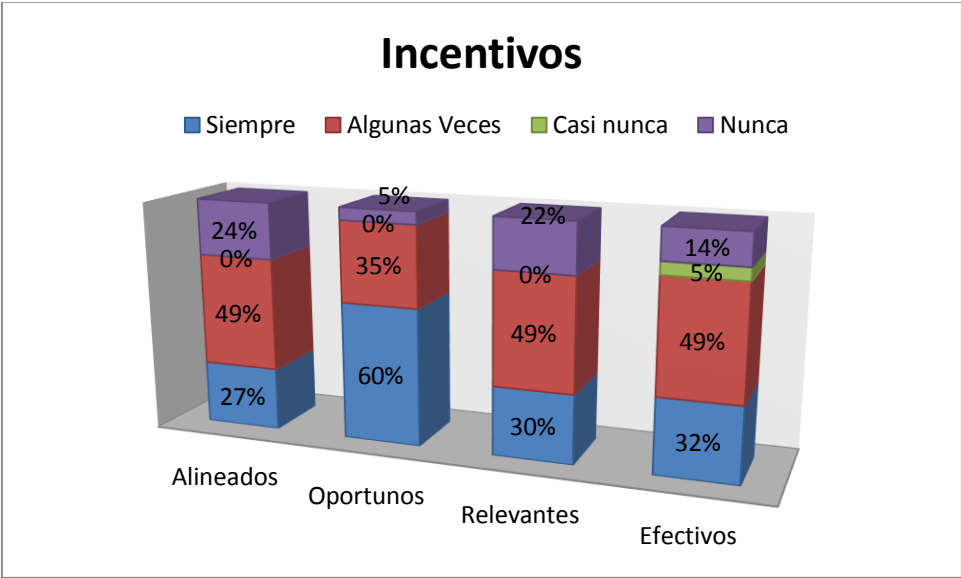
El 89.6% Siempre y Algunas Veces tienen coordinadas sus actividades laborales y solo el 2.1% Nunca las Coordina.

73% de los Profesores contesto que están organizados en su área laboral para ejecutar los planes y solo el 2.7% Nunca se organizan en área.

El 81% considera que siempre y algunas veces tiene los recursos para llevar a cabo sus objetivos laborales y el 18.9% considera que casi nunca o nunca cuenta con los recursos.

**Incentivos**

**Gráfica 8. Incentivos.**



El 57% ha comparado los incentivos de su Institución con otra y el 35% dice que no son competitivos y el 22% que sí. Al 43% restante no le ha interesado informarse.

Es importante saber que el 95% de los profesores, Cuentan con las Habilidades de (Saber hacer) las diferentes actividades que se presentan al desempeñar su trabajo tiene una actitud positiva en su área laboral, cuentan los hábitos de puntualidad y administración del tiempo, manejan sus emociones adecuadamente al momento de relacionarse con sus compañeros y tienen buena relación con ellos.

Se observa que el 78% se sienten que el Contexto les brinda seguridad para desempeñarse laboralmente, Para el 60% la cultura organizacional les permite y

apoya para desempeñarse laboralmente. Este porcentaje se debe a que algunos aspectos de la cultura se perciben como la estructura, descripciones de puestos, objetivos y estrategias, métodos y procedimientos, son elementos visibles y la percepción y actitudes de las personas, sentimientos, normas grupales, relaciones afectivas, formas de interacciones informales, normas grupales son elementos invisibles. Por tal motivo la Cultura debe alinearse a las decisiones y acciones de la organización, como la planeación, organización, dirección, y control para conocerla mejor según (Chiavenato I. , Gestion del Talento Humano, 2009). Recordando que es un factor importante para implementar cambios de mejora en la organización según Bernárdez, Mariano. El 91.9% perciben que el Ambiente de trabajo es adecuado para el logro de sus actividades laborales. El 89.2% a los Objetivos de la Facultad de Ingeniería compatibles con las necesidades de la sociedad.

Al hablar de contexto nos referimos a la misión, visión, objetivos organizacionales. Según (Chiavenato I. , Gestion del Talento Humano, 2009) los valores y cultura es un complicado contexto, dentro del cual las personas trabajan y se relacionan dentro de sus organizaciones, es importante que todo el personal conozca y entienda este contexto para que logren las expectativas que la organización requiere.

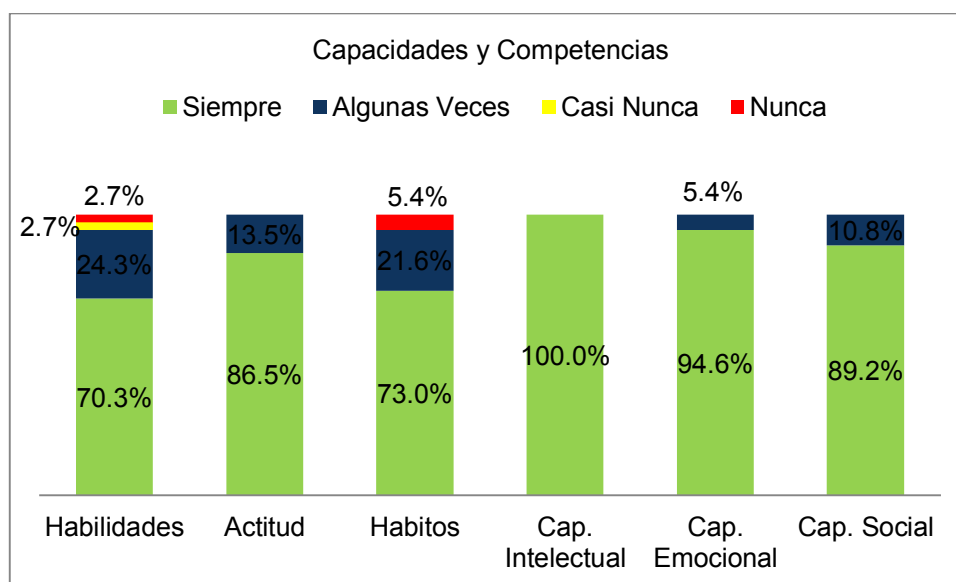
### **Gráfica 9. Los incentivos son competitivos.**



El 57% ha comparado los incentivos de su Institución con otra y el 35% dice que no son competitivos y el 22% que sí. Al 43% restante no le ha interesado informarse.

### Conocimientos y Competencias/Capacidad Individual

**Gráfica 10. Capacidades y Competencias.**



Es importante saber que el 70% de los profesores encuestados cuentan con las Habilidades de (Saber hacer) las diferentes actividades que se presentan al desempeñar su trabajo. Y solo el 24.3% Algunas Veces consideran que necesitan algún entrenamiento o capacitación para realizar alguna actividad. El 5.4% que es una minoría nunca o casi nunca saben hacer sus actividades laborales, consideran que necesitan entrenamiento o capacitación.

El 86.5% Tiene una actitud positiva al realizar sus actividades laboras y 13.5% Algunas veces.

73% de los profesores tienen siempre los hábitos de puntualidad y administración del tiempo.

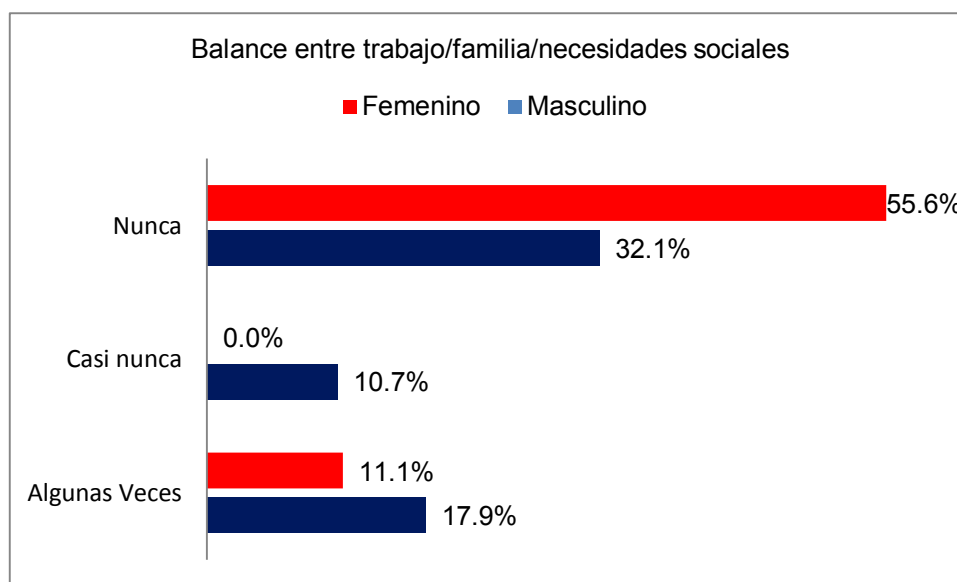
El 100% tiene la capacidad intelectual para el desempeño de sus actividades laborales.

El 94.6% tiene control sobre sus emociones, al relacionarse con sus compañeros de trabajo.

El 89.2% considera tener una buena relación con sus compañeros de trabajo.

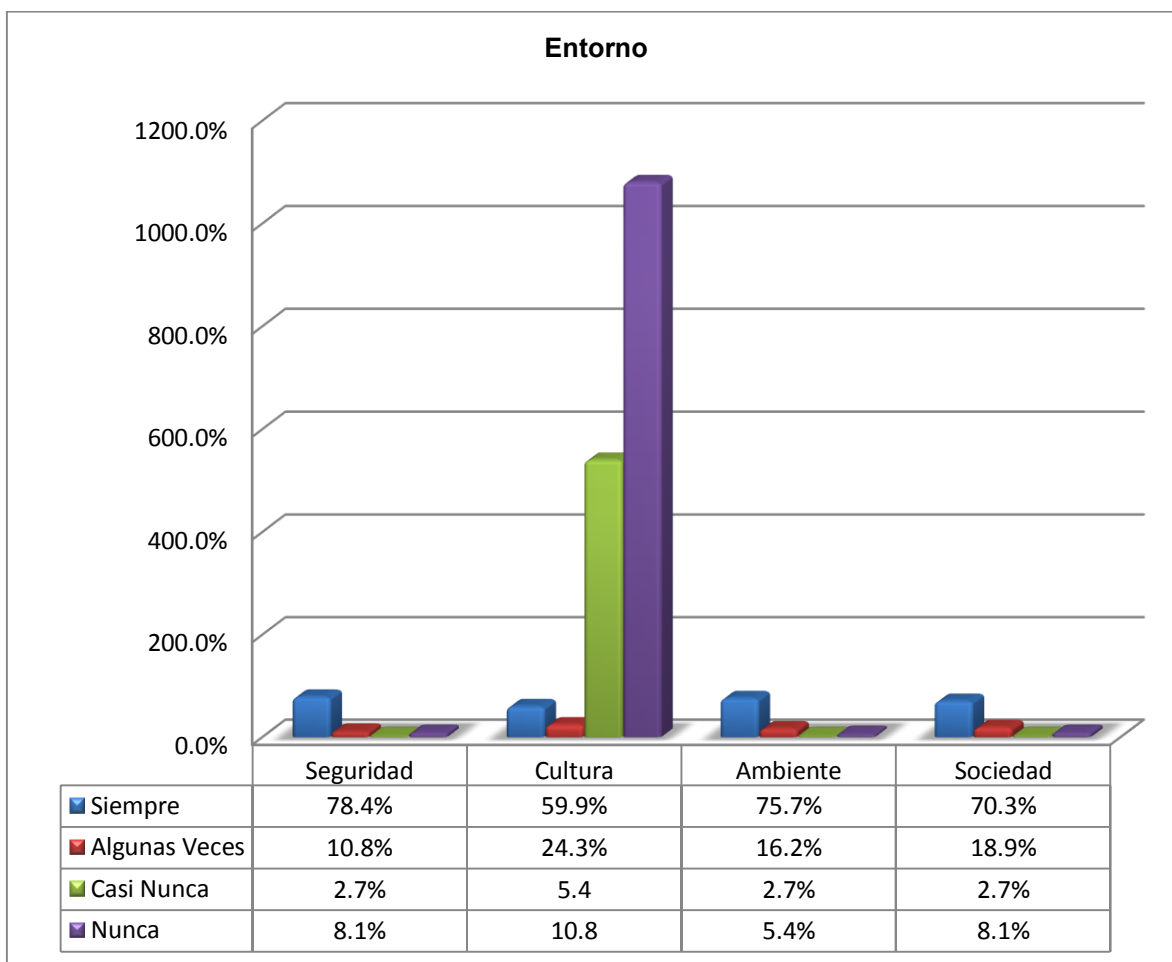
## Entorno

**Gráfica 11. Balance entre trabajo/familia/Necesidades sociales.**



Este grafico nos muestra que del total de mujeres encuestadas el 55.6%, no tiene un Balance entre su trabajo/familia y necesidades sociales. En cambio del total de los hombres 42.8% nunca o casi nunca encuentra el Balance.

**Gráfica 12. Contexto del Trabajo.**



Se observa que el 78% se sienten que el Contexto les brinda seguridad para desempeñarse laboralmente, mientras el 10.8% consideran que casi nunca o nunca les brinda seguridad.

Casi el 60% la cultura organizacional les permite y apoya para desempeñarse laboralmente. En cambio al 16.2% casi nunca o nunca le permite y apoya para el logro de su desempeño.

El 91.9% Siempre o Algunas veces el Ambiente de trabajo es adecuado para el logro de sus actividades laborales.

El 89.2% consideran que Siempre o Algunas veces los Objetivos de la Facultad de Ingeniería son compatibles con las necesidades de la sociedad.



## Capítulo 5 Conclusiones

En la Facultad de Ingeniería los profesores de tiempo completo, más del 95% cuentan con las habilidades, conocimientos, hábitos necesarios para desempeñar sus funciones. A la vez perciben, que el ambiente de trabajo es bueno para trabajar en armonía y llevar una buena relación entre compañeros.

Como parte del Contexto Organizacional se encontró que al 40% considera que la Cultura organizacional, no les permite y apoya al desempeño de sus actividades y esto se debe, a que la cultura organizacional según Chivenato, 2009, se percibe en los objetivos, estrategias, métodos, procedimientos, descripciones de puesto. Y es donde se encuentra una oportunidad de mejora, porque se encontró que para una parte específica de la población encuestada (1 a 5 años de antigüedad) el 35% no saben lo que la institución espera de su trabajo. Y de esta población para el 50% no tienen claros los estándares de la institución. Otra parte de nuestra población (11 años o más de antigüedad) al 41% No tiene claros los estándares institucionales y el 30% consideran que no son alcanzables. En promedio el 30% de los profesores no saben, cuando y porque deben desempeñar sus actividades laborales, no están organizadas y coordinadas en su área laboral y esto es debido algunos profesores no conocen, no tiene claro y consideran que no son alcanzables los estándares de la institución. Pero parte de la raíz del problema se debe a la falta de retroalimentación del desempeño, ya que más del 50% no recibe retroalimentación. El 70% de la retroalimentación que se recibe no es oportuna.

Todo esto nos dice que deben ofrecer retroalimentación y seguimiento de la evaluación del desempeño, para lograr la mejora continua en tiempo y forma. Recordando que según (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2005) su importancia es documentar cuan productivo es un empleado y en cuales áreas de desempeño podría mejorar y sin retroalimentarlo no es posible la mejora.

Cuando algunos de los incentivos van en función de la evaluación del desempeño es necesario que la evaluación este alineada con el puesto, porque según (Bohlander & Snell, 2008) se debe analizar las evaluaciones con el empleado de

forma abierta y ofrecer orientación correctiva para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño.

Revisar el sistema de capacitación, para que este sea efectivo y logre que el empleado tenga, una identificación inmediata al ingresar y durante su relación laboral y siempre tenga claro los objetivos y metas de la institución. Y perciba a los incentivos como alentadores y no como disuasores de su desempeño. Porque la mejora del desempeño, no es función solo del individuo, sino del sistema, procesos y organización en su conjunto según (Bernarndez, *Las Tecnologías del Desempeño Humano*, 2006).

En esta investigación se recomienda La tecnología del desempeño humano, que según (Lopez, Gonzalez, & Aceves, 2008) permite lograr mejores resultados, con menos recursos. Lo que toda institución pretende la efectividad.

## 5.1 Referencias

- Allés, M. (2002). *Desempeño por competencias*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Bernardez, M. (2006). *Las Tecnologías del Desempeño Humano*. Author House.
- Bernarndez, M. (2006). *Las Tecnologías del Desempeño Humano*. Author House.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. COLOMBIA: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Daft, R. L. (2004). *Administración Sexta Edición*. En R. L. Daft. THOMSON.
- Dessler, G. (2001). *Administración del Personal*. Mexico: Pearson Educación .
- Noe, R. W. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. En R. W. Noe. Mexico: Pearson Educación.
- Palladino, E. (1998). *Administración Organizacional*. En E. Palladino. ESPACIO.
- Rummler, G. A. (2005). *Serious Performance Consulting According to Rummler*. International Society for Performance Improvement.
- Wayne, M. R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Progreso S.A. de C.V.

## 5.2 Anexos