



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



Instituto **Tecnológico**
de Aguascalientes

TESIS

**Impacto de los Factores de la Evaluación de Desempeño sobre la Intención de
Mejora de Empleados de la Industria Automotriz de Aguascalientes**

Para Obtener el Grado de:

MAESTRÍA EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Presenta

LI. Nora Verónica Rosales Padilla

Directora de Tesis:

Dra. Carmen Estela Carlos Ornelas

Codirectores:

M.F.N. Mariana Muñoz Muñoz

M.C.I.E. Héctor de Jesús Macías Figueroa

Aguascalientes, Ags., 5 diciembre 2024

Oficio de Autorización



Educación
Secretaría de Educación Pública



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO



Instituto Tecnológico de Aguascalientes
División de Estudios de Posgrado e Investigación

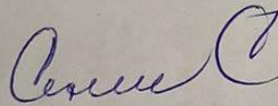
Aguascalientes, Ags, 18/diciembre/2024
Oficio No. DEPI 538/2024
Asunto: Autorización de impresión de tesis

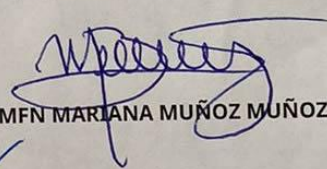
NORA VERÓNICA ROSALES PADILLA
PRESENTE

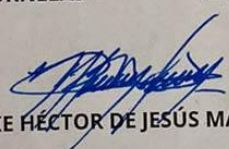
Los abajo firmantes, Miembros del jurado para Examen de Grado de Maestría, hacemos CONSTAR que, habiendo revisando el Trabajo de Tesis desarrollado por Usted, bajo el título: **"Impacto de los Factores de la Evaluación de Desempeño sobre la Intención de Mejora de Empleados de la Industria Automotriz de Aguascalientes"**, hemos dictaminado que éste es de aceptarse, por lo que se autoriza su impresión.

ATENTAMENTE

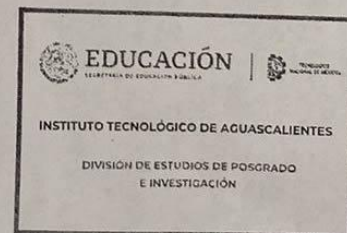
Excelencia en Educación Tecnológica®
Ingenio, Cultura y Saber, que conducen a la Excelencia®


DRA. CARMEN ESTELA CARLOS ORNELAS


MFN MARIANA MUÑOZ MUÑOZ


MCIE HÉCTOR DE JESÚS MACÍAS FIGUEROA

ccp. Archivo
JFLH/yevo



Av. Adolfo López Mateos #1801 Fracc. Bona Gens C.P. 20256 Aguascalientes, Ags. Tel. 449 9105002 Ext. 127
e-mail: jefatura.depi@aguascalientes.tecnm.mx tecnm.mx | www.aguascalientes.tecnm.mx



Agradecimientos

El presente trabajo no habría sido posible sin el apoyo incondicional de diversas personas que estuvieron conmigo durante el transcurso de esa investigación a las cuales quiero expresar mi profundo agradecimiento.

En primer lugar, quiero agradecer a mi directora de tesis, la Dra. Carmen Estela Carlos Ornelas, sin Usted y sus virtudes, así como su paciencia y constancia este trabajo no lo hubiese logrado tan fácil. Sus sabios consejos y dedicación fueron fundamentales para la culminación de este proyecto, Usted formó parte importante de esta historia con sus aportes profesionales que la caracterizan.

Asimismo, agradezco a M.F.N. Mariana Muñoz Muñoz y M.C.I.E. Héctor de Jesús Macías Figueroa quienes amablemente aceptaron formar parte de mi comité evaluador. Sus observaciones y sugerencias enriquecieron significativamente este trabajo.

Agradezco también a mis compañeros y amigos por su apoyo moral y motivación durante los momentos difíciles. Sus palabras de aliento fueron un gran estímulo para seguir adelante.

Finalmente, dedico este trabajo a mi familia. Su amor, comprensión y sacrificios han sido mi principal fuente de inspiración y fortaleza.

Gracias a todos ustedes, este proyecto se ha convertido en una realidad. Espero que este trabajo contribuya modestamente al avance del conocimiento en nuestro campo.

Dedicatoria

A mi gran amor, mi compañero de vida y mi amado esposo Gerardo, este logro no hubiera sido posible sin tu amor incondicional, tu constante apoyo y tu comprensión durante todos estos años de estudio y dedicación. Gracias por ser mi roca, por animarme en los momentos difíciles y celebrar conmigo cada pequeño avance.

Tu paciencia y sacrificio han sido fundamentales para que pueda alcanzar mis metas académicas. Esta tesis es también un tributo a nuestro amor y compromiso mutuo.

A mis padres, hermanos y amigos quienes me brindaron su ánimo y comprensión en cada etapa de esta travesía académica.

Y finalmente a mis adorables hijos, Isabella e Iker, este trabajo está dedicado a ustedes, mis amores, quienes han sido mi fuente constante de inspiración y motivación. Cada paso que he dado en este camino académico ha sido guiado por el deseo de construir un futuro mejor para ustedes.

Gracias por sacrificar ese tiempo de juegos y paseos que era de ustedes, queridos hijos. A pesar de los momentos de ausencia y dedicación a mis estudios, ustedes han sido mi luz y mi razón para seguir adelante. Su amor incondicional llena mi vida de alegría y me enseña cada día el verdadero significado de la perseverancia. Espero que este logro les inspire a perseguir sus propios sueños con determinación y pasión.

Con todo mi amor.

Resumen

La intención de mejora que precede al comportamiento de mejora de los empleados es un factor primordial para que las empresas que los emplean logren sus objetivos. Este estudio analizó la influencia de los factores de la Evaluación del Desempeño (ED) por parte del supervisor y la intención de mejora de los empleados, haciendo especial énfasis en la ejecución del supervisor y las reacciones de los subordinados a la reunión de ED. Se incorporaron al análisis 13 variables de control, que incluyeron 7 demográficas y 6 factores relacionados con la evaluación del desempeño, tales como la relación supervisor – subordinado, apoyo del supervisor, consideración individualizada, justicia procedimental, precisión de la ED y satisfacción con la ED. Los datos se recopilaron a través de un cuestionario proporcionado por McClendon et al.(2020) y se obtuvieron respuestas de 224 empleados de empresas manufactureras automotrices del estado de Aguascalientes. Los coeficientes de confiabilidad del cuestionario fueron altos evidenciando una consistencia alta de las respuestas. Un análisis de regresión múltiple reveló un modelo explicativo del 0.456 de la varianza en la intención de mejora, destacando la contribución significativa de las reacciones a la reunión de ED y diligencia del supervisor, sin la inclusión de las variables de control. En este contexto, las reacciones de los empleados destacan como un factor clave, sugiriendo que la asignación de recursos organizacionales para la capacitación de supervisores podría generar mayores beneficios en el comportamiento de mejora de los empleados. Estos hallazgos resaltan la importancia de la retroalimentación y la diligencia del supervisor como elementos críticos en el impulso de la intención de mejora entre los empleados.

Palabras clave: Evaluación de desempeño, rendimiento laboral, diligencia del supervisor, evaluadores de desempeño

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

Abstract

The improvement intention that precedes the improvement behavior of employees is a primary factor for companies that employ them to achieve their objectives. This study analyzed the influence of the supervisor's Performance Appraisal (PA) factors and employees' improvement intention, placing special emphasis on the supervisor's performance and subordinates' reactions to the PA meeting. Thirteen control variables were incorporated into the analysis, including 7 demographic and 6 factors related to performance evaluation, such as individualized consideration, relationship, supervisor support, procedural justice, accuracy of PA, and satisfaction with PA. Data were collected through a questionnaire provided by McClendon et al. and responses were obtained from 224 employees of automotive manufacturing companies in the state of Aguascalientes. The reliability coefficients of the questionnaire were high, indicating robust consistency in the responses.

A multiple regression analysis revealed an explanatory model of 0.456 of the variance in improvement intention, highlighting the significant contribution of the supervisor's feedback and diligence factors, without the inclusion of control variables. In this context, feedback stood out as the key factor, suggesting that allocating organizational resources for supervisor training could generate greater benefits in employee improvement behavior. These findings highlight the importance of supervisor feedback and diligence as critical elements in driving improvement intention among employees.

Keywords: Performance appraisal, job performance, supervisor diligence, performance appraisers

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

Contenido

Introducción	9
Capítulo I. Planteamiento del Problema	11
Antecedentes del Problema.....	11
Pregunta de Investigación	12
Objetivos.....	12
<i>Objetivo General.....</i>	<i>12</i>
<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>13</i>
Hipótesis	13
Justificación	13
Capítulo II. Marco Teórico	15
La Intención de Mejora.....	19
Evaluación de Desempeño	20
<i>Diligencia del Supervisor.....</i>	<i>22</i>
<i>Reacciones a la Reunión de ED</i>	<i>23</i>
<i>Relación Supervisor - Subordinado.....</i>	<i>24</i>
<i>Apoyo del Supervisor.....</i>	<i>24</i>
<i>Consideración Individualizada.....</i>	<i>25</i>
<i>Justicia Procedimental</i>	<i>25</i>
<i>Precisión de la Evaluación del Desempeño</i>	<i>25</i>
<i>Satisfacción con la Evaluación del Desempeño</i>	<i>26</i>
El Modelo de Investigación.....	27
Capítulo III. Marco Contextual	28
Evolución de la Evaluación de Desempeño	28
<i>Objetivos de la Evaluación de Desempeño</i>	<i>29</i>
Evaluación de Desempeño en México	29
<i>Importancia de la Evaluación de Desempeño en Empresas Mexicanas.....</i>	<i>30</i>
Evaluación de Desempeño en Aguascalientes	30
<i>Empresas Automotrices en Aguascalientes</i>	<i>31</i>
Capítulo IV. Metodología	33
Elementos de la Investigación.....	33
Diseño Metodológico	33
Población y Muestra.....	33

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA
INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

Unidad de Análisis e Informantes Clave	33
Hipótesis	34
Las Variables y su Operacionalización	34
Instrumento para la Recopilación de los Datos	37
Procedimiento para la Recopilación de los Datos	37
Procedimientos para el Análisis de los Datos.....	38
Capítulo V. Resultados y Discusión	39
Población y la Muestra.....	39
Datos Demográficos.....	39
Confiabilidad del Instrumento	41
Prueba de Hipótesis	42
Capítulo VI. Conclusiones	45
Aportaciones	46
Futuras Investigaciones.....	46
Referencias	47
Anexo.....	52

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA
INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

Índice de Tablas

Tabla 1 Definiciones de Gestión de Desempeño.	16
Tabla 2 Evaluación de desempeño comparada con la gestión del desempeño.	17
Tabla 3 Operacionalización de las Variables Demográficas de los Informantes Clave y de las Unidades de Análisis.....	35
Tabla 4 Operacionalización de la Variable Factores de la evaluación de desempeño.	37
Tabla 5 Operacionalización de la Variable Intención de Mejora. ... Error! Marcador no definido.	
Tabla 6 Características del respondiente.....	40
Tabla 7 Estadística descriptiva, correlaciones y coeficientes Alpha de Cronbach.....	41
Tabla 8 Modelos de regresión lineal múltiple.	44

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA
INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

Índice de Figuras

Figura 1 Modelo de investigación	26
---	----

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

Introducción

La Evaluación del Desempeño (ED) de los empleados tiene como objetivo, entre otros, proporcionar orientación y motivación para mejorar el rendimiento con el fin de incrementar las contribuciones individuales al logro de objetivos tanto de la organización como de los empleados. La ED no es una práctica reciente; ha existido desde que una persona emplea a otra. En la Edad Media, la Compañía de Jesús ya practicaba un sistema de ED para cada jesuita que difundía la religión católica en el mundo; aproximadamente en 1842, el servicio público de Estados Unidos estableció un sistema de informes anuales del desempeño de sus empleados; hacia 1880 el ejército estadounidense comenzó a usar un enfoque similar; en 1918 la empresa General Motors implementó un sistema para evaluar a su personal ejecutivo, pero solo después de la Segunda Guerra Mundial los sistemas de ED comenzaron a generalizarse en las organizaciones (Chiavenato, 2017).

A lo largo de décadas, diversos autores, como Chiavenato (2017) y Robbins (1998), han resaltado que la ED debe alinearse con la naturaleza estratégica de la organización, inspirado en su visión, su misión y los objetivos que definen los resultados esperados en un periodo. En los sistemas de evaluación del desempeño, existe una dimensión subjetiva basada en la apreciación personal, ya que implica la participación de evaluadores que supervisan y emiten juicios de valor sobre el rendimiento de sus subordinados. Estos juicios influyen en variables tanto organizacionales, como la productividad y el ambiente laboral, así como en variables personales, como lo son la intención de mejora, la permanencia en el empleo, las oportunidades de carrera y el salario, entre otras.

En el contexto de la evaluación, se anticipa que la implementación de diversos indicadores asegurará la objetividad en el desempeño laboral. En esta perspectiva, un sistema de ED diseñado, desarrollado y evaluado generaría beneficios tanto a corto como a largo plazo para el evaluado, su supervisor, la organización y la comunidad (Chiavenato, 2017).

El interés en la mejora de la ED ha venido creciendo en los últimos años (Pulakos et al., 2019). Desde décadas atrás, académicos organizacionales como Whetten y Cameron (2005) y Gerhart (2003) han sostenido que el desempeño de un empleado se deriva de la combinación de habilidad y motivación. Desde esta perspectiva, la habilidad es el resultado de la aptitud, el entrenamiento y los recursos, mientras que la motivación proviene del deseo y el compromiso. Sorprendentemente, el papel del supervisor y su ejecución en este proceso han sido subestimados.

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

Este estudio tiene como objetivo explicar la relación entre el desempeño del supervisor en el proceso de ED y la intención de mejora del rendimiento de los subordinados. Se busca predecir la manera en que la actuación del supervisor afecta la disposición de los empleados a mejorar su rendimiento laboral, ya sea de manera positiva o negativa. Dicha predicción ofrece información valiosa para que las empresas orienten sus procesos relacionados con la capacitación de los supervisores, los sistemas de evaluación del desempeño y los programas de mejora continua, entre otros.

Este documento está conformado por seis capítulos. En el capítulo I, se hace el planteamiento del problema que nos ayuda a entender, afinar y estructurar formalmente la idea.

En el capítulo II se presenta el marco teórico que sustenta el estudio. Ello implica analizar y exponer las teorías, los enfoques teóricos, las investigaciones y los antecedentes en general.

En el capítulo III se puede apreciar el marco contextual en que se analiza la evolución del sistema de evaluación de desempeño en el ámbito mundial y local.

En el capítulo IV se reporta la metodología y diseño de la investigación incluyendo los elementos del problema, el método utilizado, el tipo de variables estudiadas, su operacionalización, las unidades de estudio, población y la muestra. También se informa el proceso de elaboración del instrumento para medirlas y, por último, el proceso seguido para la recopilación de los datos en las distintas pymes.

En el capítulo V se expone el análisis y los resultados de la información recabada.

Por último, en el capítulo VI, se plasman las conclusiones a las que se llegaron con esta investigación, así como recomendaciones a las empresas para que mejoren sus prácticas de la evaluación de desempeño laboral y las sugerencias para futuras investigaciones.

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

Capítulo I. Planteamiento del Problema

La evaluación de desempeño es un proceso sistemático para mejorar el desempeño organizacional que se enfoca principalmente al desempeño de los empleados y equipos para obtener mejores resultados en cuanto al logro de sus objetivos. A pesar de que es larga la historia de la evaluación del desempeño aún existe un alto porcentaje de insatisfacción en los empleados respecto a esta. Por ello es importante identificar y comprender los diversos factores que influyen en los resultados de la evaluación de desempeño y la importancia del supervisor en todo ese proceso.

Antecedentes del Problema

Las evaluaciones de desempeño en la mayoría de las empresas son una de las más importantes prácticas de gestión de recursos humanos. Muchas decisiones como promociones futuras, aumentos salariales y movimientos de desarrollo profesional se basan en los resultados de la evaluación de desempeño. Es por eso por lo que resulta de vital importancia que los resultados de esta se den de la mejor manera posible y que exista una satisfacción positiva por parte del empleado. Diversos autores sostienen que la evaluación de desempeño es irremediamente defectuosa y tiene efectos nocivos para las organizaciones que puede estar haciendo más daño que bien, incluyendo ser desmotivador para los empleados (Aguinis, Joo, y Gottfredson, 2012; Culbertson, Henning y Payne, 2013). Debido a todo esto, hay dudas respecto a su beneficio para las organizaciones y hasta hay llamadas a las organizaciones para que todas abandonen las evaluaciones del desempeño (Cappelli y Conyon, 2018; Pulakos, Muller-Hanson y Arad, 2019)

Otras investigaciones refutan la opinión de que la evaluación de desempeño hace poco para distinguir un buen desempeño de un pobre desempeño y tiene efectos limitados en los resultados de los empleados (Fernández-Muñiz, 2009, Cappelli y Conyon, 2018). A pesar de esa discusión, un gran porcentaje de organizaciones continúan proporcionando calificaciones de desempeño a sus empleados (Gorman, Meriac, Roch, Ray y Gamble, 2017).

Sin embargo, en varias empresas no se tiene bien definido este proceso y en algunas ocasiones, la ejecución del proceso recae totalmente en el supervisor. Por tal motivo resulta de vital importancia conocer si el éxito o fracaso de este proceso se ve afectado por la ejecución del supervisor del sistema de evaluación del desempeño, y cuáles son los factores de la evaluación de desempeño que recaen directamente sobre este.

Tomando como base estudios teóricos y empíricos que han realizado otros autores e investigadores en el ámbito internacional y nacional, se plantea un problema que presenta la

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

necesidad de realizar esta investigación en empresas hidrocálidas para analizar la relación que existe entre la evaluación de desempeño y la ejecución del supervisor en las empresas manufactureras automotrices del estado de Aguascalientes que se caracterizan por la presencia de empresas multinacionales con capital extranjero, uso intensivo de tecnología y participación en un mercado altamente competitivo. De acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), las empresas de la Industria Automotriz se clasifican en la actividad económica 3361 Fabricación de Equipo de Transporte (INEGI, 2018). Dadas las exigencias del contexto en que participan estas empresas es relevante la comprensión de los factores que contribuyan a aumentar la intención de mejora de los empleados y, consecuentemente su productividad.

Pregunta de Investigación

Numerosas iniciativas se han enfocado en mejorar el diseño del sistema de evaluación del desempeño. Sin embargo, existe muy pocos estudios que se han enfocado en la investigación de los factores de la evaluación de desempeño por parte del supervisor y aún menos en los países en vías de desarrollo. Dichos estudios son de extrema importancia ya que, según algunas investigaciones previas, la relación entre los resultados de la evaluación de desempeño y la ejecución de la evaluación de desempeño por parte de los supervisores influye en los resultados de la evaluación que a su vez afectan en la productividad y motivación del empleado para alcanzar las metas y objetivos de las empresas.

Si bien algunos supervisores adoptan el sistema de evaluación como un instrumento clave en el proceso de liderazgo, otros la ven como una actividad superficial cargada de burocracia realizada principalmente para documentación y cumplimiento de procesos. Por tal motivo la pregunta de investigación de este trabajo se plantea como sigue: ¿Cuál es la relación entre los factores de la evaluación del desempeño por parte del supervisor con la intención de mejora de los empleados de las empresas de la Industria Automotriz de Aguascalientes?

Objetivos

Objetivo General

El objetivo de este estudio es explicar la intención de mejora de los empleados con base en los factores de la evaluación de desempeño relacionados con supervisor.

El objetivo es de interés debido a que se ha demostrado que el sistema de evaluación del desempeño mejor diseñado puede no lograr sus objetivos (McClendon et al., 2020) si el supervisor no toma el proceso en serio, no se toma el tiempo para proporcionar retroalimentación al subordinado o no se prepara para la reunión formal de evaluación del desempeño. En un

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

sentido similar Beer & Cannon (2004) concluyeron que los sistemas de evaluación del desempeño pagados a menudo fallan, no debido a razones basadas en la teoría o diseño del sistema, sino a una mala implementación del sistema por administración. Por otro lado, las evaluaciones de desempeño se caracterizan por las enormes inversiones que las de empresas aplican en la cantidad del tiempo que los supervisores y subordinados dedican al proceso de la evaluación de desempeño a minimizar posibles sesgos y distorsiones de los evaluadores.

Objetivos Específicos

- Conocer los niveles de los factores relacionados con la evaluación del desempeño.
- Conocer los niveles de la intención de mejora de los empleados.
- Analizar la relación de factores de la ejecución del supervisor con la intención de mejora de sus subordinados.

Hipótesis

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Baptista (2014), las hipótesis son explicaciones tentativas de fenómenos que se están investigando y se formulan como proposiciones, estas explicaciones representan un eslabón crucial entre la teoría y la investigación, ya que guían hacia el descubrimiento de un hecho. Por lo tanto, estas hipótesis son fundamentales en la investigación, ya que proporcionan los elementos necesarios para llegar a los datos y resolver el problema planteado. Basándonos en la revisión teórica realizada en el capítulo de marco teórico, se formula la siguiente hipótesis que guiará este estudio:

H₁: Los factores de la evaluación del desempeño explican la intención de mejora de los empleados.

Justificación

Según Gómez Mejía, Balkin y Cardy (2001), la evaluación del desempeño se define como el proceso de identificación, medición y gestión del rendimiento humano en las empresas. La identificación implica determinar qué aspectos o dimensiones deben considerarse al evaluar el desempeño de un empleado.

En la actualidad, existen numerosas técnicas y modelos que facilitan esta evaluación. El objetivo principal de cualquier sistema de evaluación es la gestión del rendimiento humano. Este proceso no debe limitarse a revisar el pasado, sino que debe orientarse hacia el futuro promoviendo el desarrollo del máximo potencial de los trabajadores en la empresa. Para lograrlo, es crucial proporcionar retroalimentación adecuada a los empleados para que puedan alcanzar niveles más altos de rendimiento.

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

Sin embargo, los sistemas de evaluación del desempeño enfrentan problemas frecuentes, y algunos de los errores más comunes provienen de mediciones subjetivas o sesgos por parte de los evaluadores al juzgar a sus empleados, como señalan Werther y Davis (1998).

A pesar de ser una práctica y herramienta básica de gestión de recursos humanos durante mucho tiempo, la evaluación del desempeño aún genera mucha insatisfacción. Aunque ha sido vista como una práctica esencial en la gestión organizativa, persisten problemas que generan descontento, como lo evidencian Cappelli y Conyon (2018) y Ellehuus y Piers (2004). El conocimiento que se genere tiene potencial para orientar la toma de decisiones sobre el tema de manera que conduzcan a una evaluación del desempeño más eficaz.

Delimitación de la Investigación

La presente investigación se realizó con una muestra de empresas del sector manufacturero automotriz del estado de Aguascalientes que realizan evaluaciones de desempeño ya sea de manera formal o informal. Teóricamente el trabajo estará limitado a los factores de la evaluación de desempeño en los que participa directamente el supervisor o jefe inmediato.

En el próximo capítulo se reportan las aportaciones teóricas y enfoques en los que se fundamenta este trabajo.

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

Capítulo II. Marco Teórico

La gestión eficaz de las organizaciones requiere se comprendan el rendimiento de los empleados en sus roles actuales y su potencial de desarrollo para futuros cargos. Este conocimiento es esencial para implementar acciones que fomenten la mejora continua, permitiendo que los empleados contribuyan de manera efectiva a lograr los objetivos organizacionales y faciliten su progreso laboral.

En este contexto, la ED adquiere una importancia significativa y se practica sistemáticamente en numerosas organizaciones en todo el mundo. Sin embargo, la forma en que se efectúa puede variar considerablemente entre distintas organizaciones, al igual que el nivel de mejora que se logra en los empleados y su satisfacción con respecto al proceso de evaluación. La diversidad de alternativas para realizar este proceso indica la necesidad de adaptar las prácticas de evaluación de desempeño a las particularidades de cada entorno organizacional.

El concepto de gestión del rendimiento se utilizó inicialmente en la década de 1970, sin embargo, según (Koontz, 1972), el primer ejemplo conocido de evaluación del desempeño tuvo lugar durante la dinastía Wei (221-265 d. C.), cuando el emperador contrató a un “evaluador imperial” cuya tarea era evaluar el desempeño de la familia oficial; posteriormente, en el siglo XVI, Ignacio de Loyola estableció un sistema de calificación formal de los miembros de la Sociedad Jesuita.

A pesar de que la ED es una práctica esencial y una herramienta básica en la gestión de recursos humanos y de los continuos esfuerzos realizados por las organizaciones para mejorar este proceso, persiste una considerable insatisfacción con la forma en que se realiza (Cappelli & Conyon, 2018). La literatura existente sobre este tema a menudo se centra en la mejora y la productividad del trabajo de los empleados, desde una perspectiva que se enfoca desde las habilidades conceptuales, técnicas y profesionales hasta habilidades interpersonales y sociales para mandos medios y directivos. Sin embargo, se presta poca atención a las habilidades del supervisor, quien representa el primer y principal enlace entre los empleados y la cadena de mando en las empresas, por lo que se requiere que desarrolle las habilidades necesarias para gestionar eficazmente las relaciones con los empleados en los procesos de ED de las organizaciones.

Según Pichler et al. (2016), las investigaciones previas han explorado vínculos entre diversas variables y la ED, pero son escasos los estudios que se han dirigido a su relación con la intención de mejora. Este vacío en la literatura destaca la necesidad de examinar más a fondo

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

cómo la evaluación de desempeño, especialmente en relación con las habilidades del supervisor, influencia la disposición de los empleados a mejorar y desarrollarse laboralmente.

La evaluación del desempeño y la gestión del desempeño son conceptos relacionados, pero tienen diferencias importantes en alcance y enfoque. Sin embargo, coinciden en varios aspectos clave, ya que ambos están orientados a mejorar el rendimiento individual y organizacional. Ambos conceptos tienen varias coincidencias como son el objetivo común que es mejorar el rendimiento de los colaboradores, tanto la evaluación como la gestión del desempeño utilizan métricas y criterios claros, así como en ambos procesos, el supervisor y el empleado colaboran, ya sea en la evaluación de resultados o en la definición de estrategias para mejorar el desempeño. Aquí hay algunas definiciones de la Gestión del Desempeño:

Tabla 1

Definiciones de Gestión de Desempeño

Autor	Definición
Armstrong and Murlis (1994)	La gestión del desempeño es un medio para obtener mejores resultados de la organización, equipos e individuos dentro de un marco acordado de metas, objetivos y estándares planificados
Bitici, Carrie and McDevitt (1997)	El proceso de gestión del desempeño es el proceso mediante el cual la empresa gestiona su desempeño de acuerdo con sus estrategias y objetivos corporativos y funcionales. El objetivo de este proceso es proporcionar un sistema de circuito cerrado proactivo, donde las estrategias corporativas y funcionales se implementan en todos los procesos, actividades, tareas y personal del negocio, y se obtiene retroalimentación a través del sistema de medición del desempeño para permitir decisiones gerenciales apropiadas.
DeNisi (2000)	La gestión del desempeño es una gama de prácticas en las que se involucra una organización para mejorar el desempeño de una persona o grupo objetivo con el propósito final de mejorar el desempeño organizacional.
DeNisi and Pritchard (2006)	La gestión del desempeño es un amplio conjunto de actividades destinadas a mejorar el desempeño de los empleados.
Hendry, Bradley and Perkins (1997)	Un enfoque sistemático para mejorar el desempeño individual y del equipo con el fin de lograr las metas de la organización
IDS (1997)	Un enfoque claro sobre cómo cada empleado puede contribuir al éxito general de la organización se encuentra en el corazón de los sistemas de gestión del desempeño.
Locke (1992)	Un enfoque claro sobre cómo cada empleado puede contribuir al éxito general de la organización se encuentra en el corazón de los sistemas de gestión del desempeño.
Philpott and Sheppard (1992)	La gestión del desempeño tiene como objetivo mejorar el enfoque estratégico y la eficacia organizacional a través de mejoras continuas en el desempeño de las personas y los equipos.
Strebler, Bevan and Robertson (2001)	La gestión del rendimiento es un enfoque sistemático para mejorar el rendimiento empresarial y del equipo para lograr los objetivos empresariales.
Walters (1995)	La gestión del desempeño se trata de "dirigir y apoyar a los empleados para que trabajen de la manera más eficaz y eficiente posible de acuerdo con las necesidades de la organización"

Nota. Elaboración propia.

Como puede evidenciarse, existen algunas diferencias en cómo llamar la evaluación de desempeño, para algunos autores el concepto es el mismo tanto para la evaluación de

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

desempeño como para la gestión del desempeño. Por lo que a continuación se enumeran las diferencias entre ambos conceptos.

Tabla 2

Evaluación de desempeño comparada con la gestión del desempeño

Evaluación de desempeño	Gestión de desempeño Gestión de rendimiento o Administración del desempeño o rendimiento
Evaluación de arriba hacia abajo	Proceso conjunto a través del diálogo
Reunión anual de evaluación	Revisión continua con uno o más revisiones formales
Uso de calificaciones	Calificaciones menos comunes
Sistema monolítico	Proceso flexible
Enfocado en objetivos cuantificados	Enfocado en valores y comportamientos, así como objetivos
A menudo vinculado con remuneraciones	Es menos probable que sea un enlace directo para remuneraciones
Burocrático – papeleo complejo	La documentación se mantiene al mínimo
Propiedad del departamento de recursos humanos	Propiedad de los gerentes de línea

Nota. Elaboración propia basada en información del artículo Armstrong's Handbook of Performance Management (Armstrong, 2006).

Algunos autores como McGregor(1960) argumentan que los gerentes rehuían hacer la evaluación de desempeño porque no les gustaba juzgar a sus subordinados, por su parte Norman Maier sugirió que a los gerentes no les gustaba dar retroalimentaciones negativas. Michael Beer identificó tres principales temas en la realización de la evaluación de desempeño:

- 1) Calidad de la relación entre el gerente y el empleado: A menos confianza y comprensión mutua, la percepción de ambas partes en la revisión de desempeño puede ser que no sea tan favorecedora.
- 2) La habilidad del supervisor para llevar a cabo la entrevista.
- 3) El proceso de revisión.

La evaluación de desempeño es un procedimiento sistemático que se utiliza para medir el valor relativo de un trabajo que luego se traducen en la estructura salarial de la organización para determinar el salario pagado para realizar el trabajo. Es decir, la ED permite el diseño y establecimiento de procedimientos de mejora de recursos humanos y sistema de pago justo. Se trata, entonces, de un sistema de valores que encapsula la importancia de los parámetros que reflejan las responsabilidades y deberes requeridos para un trabajo.

Para Byars & Rue (2004), es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio a elaborar planes de mejora; es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. (Chiavenato, 1995)

Es una técnica o procedimiento que pretende apreciar de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza con base en los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales. (Harper & Lynch, 1992).

El análisis de esos diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de evaluación de desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo en el que se pone de manifiesto la óptica de la evaluación la cual, pudiera decirse, tiene carácter tanto histórico como prospectivo y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizaciones con los individuos. Esta valoración regularmente es responsabilidad del supervisor o jefe directo.

La evaluación del desempeño ha sido durante mucho tiempo una práctica y herramienta básica de gestión de recursos humanos, que ha sido visto como una práctica organizacional esencial (McClendon et al., 2020). Si bien la mayoría de las investigaciones sobre el propósito de la evaluación del desempeño se han enfocado en el evaluado, también se han realizado algunos trabajos sobre los efectos del evaluador (Boswell y Boudreau, 2002).

Existen numerosas investigaciones acerca de cómo diseñar, implementar y mejorar el sistema de evaluación de desempeño, pero pocas se han dirigido a la ejecución del sistema a pesar de que el éxito de una evaluación de desempeño no depende solo en una metodología objetiva, específica y orientada al progreso personal y organizacional, sino también en la calidad de la relación que existe entre el empleado y el evaluador. Esta relación condiciona la percepción del empleado sobre el proceso y tiene un impacto directo en su comportamiento. Puede generar una intención de mejora cuando es llevada a cabo de manera constructiva o, en condiciones adversas, convertirse en un tema de quejas, críticas e insatisfacción. Por ello se requiere aumentar la comprensión de los factores vinculados con la participación del supervisor en el proceso de ED de sus subordinados para entender cómo esta participación puede condicionar la mejora del desempeño de los empleados, reconociendo la importancia de la relación supervisor-empleado en el éxito de la evaluación y su posible impacto en el desarrollo laboral de los individuos.

Frente a las dificultades de medir directamente la mejora de empleados que desempeñan tareas diversas, se ha optado por analizar el impacto no en la mejora en sí, sino en la intención de mejora. Este enfoque reconoce la complejidad de comparar directamente resultados en

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

funciones laborales heterogéneas y, en cambio, se centra en comprender la disposición y la voluntad de los empleados para mejorar. Al examinar la intención de mejora, se busca capturar la actitud y el compromiso de los empleados hacia el desarrollo personal y profesional, ofreciendo una perspectiva valiosa en entornos laborales con roles y responsabilidades divergentes.

La Intención de Mejora

La intención de mejorar la ejecución de una tarea se refiere a los planes deliberados que los individuos hacen para mejorar el desempeño de su tarea (Uziel et al., 2022). Consiste en el propósito o voluntad de una persona para realizar cambios o progresos en los resultados de su trabajo, demostrando un esfuerzo continuo con el objetivo de optimizar su rendimiento en el contexto de una organización. Esta intención implica un compromiso personal tanto hacia el crecimiento como hacia un alto nivel de ejecución de las tareas. Las intenciones de implementación tienen un efecto de mediano a grande en la promoción de la consecución exitosa de las metas y son especialmente efectivas para proteger el esfuerzo de las metas de influencias no deseadas (Gollwitzer & Sheeran, 2006).

La Teoría del Comportamiento Planeado, propuesta por Ajzen (1991), establece que el comportamiento actúa como un mediador entre las intenciones y las acciones. Se considera un antecedente inmediato del comportamiento y una indicación de la disposición de un individuo para llevar a cabo una acción específica. La teoría tiene como objetivo explicar y prever las acciones humanas a través de tres predictores claves, los cuales adquieren importancia ponderada según el comportamiento en cuestión y la población de interés. Estos predictores son utilizados para entender y predecir cómo las intenciones individuales se traducen en comportamientos concretos.

Los predictores fundamentales de la teoría del comportamiento planeado son: la actitud hacia el comportamiento, las normas subjetivas y la percepción de control del comportamiento. La actitud hacia el comportamiento refleja la predisposición general de una persona hacia una acción específica y depende de la evaluación subjetiva que realiza sobre esa conducta. Incluye las creencias acerca de las consecuencias de llevar a cabo la conducta y la valoración de esas consecuencias como positivas o negativas. Ajzen (1991) En resumen, la actitud hacia el comportamiento representa la orientación general y la evaluación subjetiva que hace una persona acerca de la realización de una acción particular. El predictor de las normas subjetivas se refiere a la influencia que reciben los individuos las opiniones y expectativas de las personas significativas en su vida. Las normas subjetivas reflejan la presión social percibida para realizar o evitar una conducta específica. La percepción de cómo otras personas relevantes ven o

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

esperan cierto comportamiento puede ejercer una influencia significativa en las decisiones y acciones de un individuo. Estos predictores son componentes clave para comprender las intenciones y acciones de las personas según la teoría del comportamiento planeado, proporcionando un marco conceptual para analizar y prever el comportamiento humano en diferentes contextos. Ajzen (1991).

La percepción de control del comportamiento, como tercer predictor en la Teoría del Comportamiento planeado, se refiere a la creencia que tienen las personas en su capacidad para llevar a cabo con éxito una conducta específica. Esta percepción toma en cuenta diversos factores, como la evaluación de los recursos disponibles, las habilidades personales y la identificación de posibles obstáculos que podrían influir en la ejecución de la conducta. Ajzen (2001). En resumen, la percepción de control del comportamiento refleja la confianza que una persona tiene en su habilidad para realizar o evitar una acción particular. Esta creencia en la capacidad de influir en el resultado de la conducta desempeña un papel importante en la formación de intenciones y la posterior ejecución de acciones específicas.

Entonces, la intención se forma considerando si el individuo valora positivamente el comportamiento, si percibe que otros elementos importantes aprueban o desaprueban el comportamiento, y si cree que tiene el control para llevar a cabo el comportamiento. Por ello, es importante el desempeño del supervisor en su relación en general con sus subordinados y en particular en relación con el proceso de ED en el que externa su valoración positiva o negativa, aprobación o desaprobación y alienta o desalienta la confianza en su capacidad para desempeñarse de una manera específica. Ajzen (2008). Sin embargo, debe tomarse en cuenta que, aunque la intención es un predictor fuerte del comportamiento futuro real, la relación no es perfecta ya que otros factores, como limitaciones externas o cambios en las circunstancias, también pueden influir en que la intención se traduzca en acción.

Evaluación de Desempeño

Para que se logre el propósito central de la ED de proporcionar una descripción precisa y fiable sobre cómo un empleado lleva a cabo sus responsabilidades laborales los sistemas de evaluación deben estar directamente vinculados al puesto de trabajo y ser prácticos y confiables.

Aunque en la literatura sobre la ED no hay una definición universalmente aceptada (Culbertson, et al., 2013), se puede concebir como un proceso continuo que implica las tareas de identificar, medir y desarrollar del desempeño de los individuos y equipos de trabajo. El propósito de este proceso es alinear la ED con los objetivos estratégicos de las organizaciones (Aguinis et al., 2012). En esencia, la ED busca proporcionar una visión integral y objetiva de la

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

forma en que los empleados contribuyen al logro de metas organizativas, permite detectar áreas de mejora y facilita el desarrollo continuo de los empleados y las organizaciones.

La Evaluación del Desempeño (ED) puede ser llevada a cabo de diversas maneras, y los métodos varían según el enfoque y los objetivos organizacionales. Algunas de las principales formas de evaluación incluyen:

- 1) Evaluación por parte de superiores: En este método, cada jefe evalúa a sus subordinados. Se fundamenta en la idea de que el superior directo es quien conoce con mayor precisión tanto el puesto de trabajo del subordinado como su rendimiento. (Hubspot,2022).
- 2) Autoevaluación: En este enfoque, cada empleado realiza un análisis crítico de su propio desempeño en la organización. Esto puede brindar una perspectiva única desde la experiencia personal del empleado. (Werther, 1998)
- 3) Evaluación entre pares: Este método implica la evaluación mutua entre personas que ocupan el mismo nivel o cargo en la organización. Se considera un predictor útil del rendimiento y puede ofrecer perspectivas valiosas de compañeros de trabajo que comparten roles similares. (Werther, 1998)
- 4) Evaluación por parte de subordinados: Aquí, los empleados evalúan a sus jefes. Este tipo de evaluación puede aumentar la conciencia de los superiores sobre su impacto en los subordinados y mejorar la comunicación y la relación en la jerarquía. (Hubspot,2022).
- 5) Evaluación por parte de clientes: En algunos contextos específicos, los clientes pueden proporcionar evaluaciones sobre el desempeño del titular de un puesto específico, especialmente cuando la interacción con los clientes es una parte clave del trabajo. (Hubspot,2022).
- 6) Evaluación 360°: Este enfoque comprende todas las formas anteriores de evaluación. Involucra la retroalimentación de superiores, subordinados, pares, clientes y la autoevaluación del empleado. La Evaluación 360°, a pesar de su complejidad administrativa, se alinea con el enfoque de la gestión de la calidad total y proporciona un nivel alto de satisfacción entre los evaluados. Este enfoque proporciona una perspectiva completa y equilibrada del desempeño al incorporar la retroalimentación de diversos actores, como superiores, subordinados, pares y clientes. (Hubspot,2022).

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

En este trabajo, el tipo de evaluación analizada es realizada por un supervisor sobre su subordinado. Siguiendo parcialmente la metodología de McClendon et al. (2020), se consideraron dos aspectos principales relacionados con la ejecución del sistema de ED por parte del supervisor como variables independientes: la diligencia del supervisor y las reacciones a la reunión de ED. Estas dos variables pueden desempeñar un papel decisivo en la percepción y la respuesta de los empleados ante la evaluación de su desempeño que se refleja en su intención de mejora de su desempeño futuro.

Para obtener mayor claridad y respaldo en el análisis de la relación positiva esperada entre esas dos variables relacionadas con la ejecución del supervisor y la intención de mejora del empleado, en el modelo de investigación, con base en el trabajo de McClendon et al. (2020), se adoptaron como variables independientes a seis factores adicionales que también se relacionan a la actuación del supervisor. Estos factores son: relación supervisor – subordinado, apoyo del supervisor, consideración individualizada, justicia procedimental, precisión de la ED y satisfacción con la ED.

Estos factores se incorporaron como variables de control con el objetivo de analizar modelos de regresión alternativos. Este enfoque permite aislar el efecto neto que tiene la variable independiente en la variable dependiente, reduciendo la posibilidad de sesgo o confusión con otras variables. La inclusión de estos factores como variables de control ayuda a evitar la atribución errónea de influencia de las variables de ejecución a la intención de mejora, cuando en realidad podría deberse a un sesgo de variable omitida o a la presencia de otras variables no consideradas inicialmente.

Al conjunto de las dos variables principales, diligencia del supervisor y reacciones a la reunión de evaluación de ED más las seis variables adicionales se les denominó, en este trabajo, factores de la evaluación del desempeño. En seguida se describe cada uno de ellos.

Diligencia del Supervisor

En este estudio, la diligencia del evaluador se define como el esfuerzo del supervisor dedicado para implementar el sistema formal de Evaluación del Desempeño (ED). Aunque investigaciones previas han explorado manifestaciones de la diligencia del supervisor, como el conocimiento de los estándares de desempeño (Pichler et al., 2017), se ha destacado la importancia de centrarse en el cumplimiento de la gestión en el proceso general de gestión del rendimiento (Schleicher et al., 2010). Sin embargo, se ha encontrado poca investigación específicamente enfocada a la diligencia del supervisor en la ejecución del proceso de ED.

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

La falta de diligencia por parte del supervisor en la evaluación del desempeño puede sugerir a los subordinados que los supervisores y la organización no están tan comprometidos con esa parte de su trabajo. Bajo esta perspectiva, Biron et al.,(2011) descubrieron que las prácticas empresariales, algunas de las cuales estaban relacionadas con la diligencia de los supervisores, llevaban a los empleados a deducir la preocupación general de la gerencia por los problemas de gestión del desempeño, afectando así el comportamiento y las actitudes de los empleados.

Reacciones a la Reunión de ED

La reacción se refiere a la consecuencia o resultado de una acción específica y a la forma en la que una persona responde a un estímulo particular. En el contexto de la evaluación del desempeño (ED), las reacciones de los empleados son un indicador útil para evaluar el éxito del sistema. Conocer las opiniones de los empleados con respecto a la ED es importante para determinar la aceptación o rechazo de la herramienta de evaluación utilizada en la empresa. Las reacciones de los empleados ofrecen perspectivas valiosas sobre cómo perciben y experimentan el proceso de evaluación, lo cual puede tener un impacto significativo en su compromiso, satisfacción laboral y desempeño general. Por lo tanto, comprender y abordar las reacciones de los empleados puede ser fundamental para optimizar la efectividad y la aceptación de los sistemas de ED en las organizaciones.

De acuerdo con Weinert (1985), las reacciones y sentimientos de un empleado en su situación laboral generalmente son considerados como actitudes; entre ellos, los aspectos afectivos, cognitivos y las disposiciones de conducta frente al trabajo, el entorno laboral, los colaboradores, los superiores y la organización en su conjunto son los de mayor interés. Según el mismo autor, un ejemplo de estas actitudes es la satisfacción en el trabajo que se refiere a las reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización en relación con empleo.

El estudio de las actitudes de los empleados es relevante para comprender su perspectiva emocional y cognitiva hacia diversos aspectos laborales. La satisfacción en el trabajo, en particular, podría influenciar la motivación, la retención de empleados y el rendimiento general en el entorno laboral. Por lo tanto, comprender y gestionar estas actitudes es esencial para promover un ambiente laboral positivo y productivo. (Caballero Rodriguez,2004)

Por otro lado, (ED). Estas conductas están intrínsecamente vinculadas a aspectos psicológicos como las reacciones afectivas y cognitivas que se generan en los empleados e influyen en los niveles de satisfacción laboral.

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

El impacto psicológico de la evaluación de desempeño puede ser significativo en la percepción que los empleados tienen sobre su trabajo y en su compromiso general con la organización. Por lo tanto, entender y gestionar las conductas de los empleados en respuesta a la ED es esencial para cultivar un entorno laboral saludable y fomentar su motivación y productividad.

Relación Supervisor - Subordinado

En el entorno laboral, la manera en que los supervisores interactúan con sus subordinados tiene un impacto significativo en la atmósfera de la empresa, lo cual es crucial para las percepciones de equidad (Smith, et al., 1996). El supervisor desempeña un papel clave al proporcionar dirección, indicando qué debe hacerse y cómo, y supervisando el cumplimiento de las órdenes de manera imparcial. Además, se espera que sea un ejemplo para fomentar que los empleados se esfuercen por imitar su trabajo y liderazgo.

La imagen que un subordinado tiene de su supervisor es fundamental, ya sea por su prestigio o por las cualidades profesionales y humanas que demuestra. La confianza en el supervisor genera seguridad en el subordinado quien, si la tiene, estará más propenso a aceptar y cumplir las disposiciones que le comunica, lo cual creará un clima de respaldo mutuo que beneficia a ambas partes y construye un entorno de trabajo positivo y productivo.

Apoyo del Supervisor

Los supervisores desempeñan un papel relevante en la ED al informar a colaboradores las expectativas y estándares de desempeño que se espera que cumplan en sus actividades laborales. Se espera de ellos que con un trato amigable, honesto y justo les brinden apoyo mediante diversos recursos (Ali et al., 2020). En la relación laboral entre supervisor y los subordinados el apoyo que el supervisor les ofrece a sus subordinados y la percepción de equidad que les genera son determinantes para los efectos posteriores a la reunión de retroalimentación (Rotundo & Sackett, 2002).

Según Eisenberger et al. (2002), investigaciones como la de Afzal, Arshad, y Farooq, han revelado que el apoyo del supervisor tiene efectos positivos en las variables: satisfacción laboral, autonomía, el compromiso, confianza, comportamiento responsable, percepción del apoyo de la empresa, cohesión, retención del empleado, satisfacción con la carrera, intención de rotación y permanencia laboral. Desde la perspectiva del empleado, el apoyo del supervisor refleja la disposición favorable o desfavorable de su organización hacia él. Este apoyo contribuye significativamente al bienestar y la satisfacción laboral de los empleados.

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

Consideración Individualizada

La consideración individualizada implica la preocupación sincera y honesta del supervisor por las necesidades de sus subordinados, buscando maneras apropiadas de satisfacerlas. Aunque muchos responsables de equipos podrían afirmar que se preocupan por las personas de su equipo de manera individualizada y buscan satisfacer sus necesidades, la perspectiva de los subordinados podría diferir. La percepción de consideración individualizada por parte de los empleados puede no alinearse completamente con la percepción de los supervisores. (McClendon, 2020)

Es interesante señalar que no se identificaron estudios previos sobre la interacción entre la consideración individualizada y las reacciones ante la retroalimentación en el contexto de la ED. Este vacío en la literatura destaca una oportunidad para explorar y comprender mejor cómo la consideración individualizada del supervisor puede influir en las respuestas de los empleados a la retroalimentación recibida durante la evaluación de desempeño.

Justicia Procedimental

El control que los individuos tienen sobre los procesos en los que participan influencia la formación de sus percepciones de la justicia de las personas sobre los procedimientos. "Los individuos ven los procedimientos como más justos cuando el control está en manos de los participantes" (Konovsky, 2000, p. 26). En otras palabras, cuanto más control tengan los empleados sobre el proceso de ED, más probable es que consideren que los procesos son justos.

En el contexto de ED, se reconocen cuatro percepciones de justicia, denominadas justicia procesal, justicia distributiva, justicia interaccional y justicia informativa (Whetten & Cameron, 2005). La justicia procesal, que es la que se considera en este trabajo, se refiere a la equidad de los procedimientos utilizados para tomar decisiones, tanto en términos de los resultados como de los métodos, mecanismos y procesos utilizados para determinar esos resultados.

Precisión de la Evaluación del Desempeño

En la ED, la precisión es fundamental tanto a nivel conceptual como práctico. Sin embargo, medir la precisión es complejo, ya que implica considerar el desempeño general de todos los evaluados para facilitar la identificación de fortalezas y debilidades, asignando puntuaciones en relación con el desempeño global de todos los evaluados.

El evaluador debe ser capaz de distinguir y clasificar a los evaluados en cada dimensión de trabajo, detectando las diferencias en los patrones de desempeño a través de las diversas dimensiones de evaluación. Algunos estudios sobre el tema han sido objeto de controversia y críticas, especialmente cuando se centran en datos transversales en lugar de considerar las

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

relaciones que surgen después de la retroalimentación (Konovsky, 2000). La precisión en la evaluación de desempeño es esencial para garantizar una evaluación justa y útil para el desarrollo de los empleados.

Satisfacción con la Evaluación del Desempeño

La satisfacción de los empleados con respecto a la ED se ha conceptualizado principalmente de tres maneras: satisfacción con la entrevista de ED, satisfacción con el sistema de ED y satisfacción con las calificaciones de desempeño (Nair & Salleh, 2015). Los niveles de satisfacción están claramente relacionados con la justicia percibida (DeNisi & Kluger, 2000). La premisa es que las personas motivadas trabajarán hacia metas establecidas por las que esperan una recompensa justa cuando las alcancen.

Figura 1

Modelo de investigación



Fuente: *Elaboración propia.*

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

El Modelo de Investigación

Como ya se mencionó, con el propósito de someter a análisis la influencia de la ejecución del supervisor, se incluyeron variables que, según McClendon et al. (2020), en estudios previos han considerado relacionadas con las ED para comparar modelos alternativos que permitieran ganar claridad en la apreciación de esa influencia. El modelo de investigación que representa las relaciones entre las variables estudiadas se presenta en la Figura 1 en la que se representan las posibles relaciones causales entre los factores de evaluación de desempeño, descritos en este capítulo, y la intención de mejora de los empleados.

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

Capítulo III. Marco Contextual

Según la Teoría de la Equidad desarrollada por Adams (1995), “las personas a menudo se comparan con otros. Si los empleados son tratados por igual, tendrán actitudes positivas hacia su trabajo y manifestarán un comportamiento laboral eficaz. Por el contrario, si se les trata injustamente, las actitudes negativas y comportamiento, como una reducción de satisfacción laboral o falta de compromiso organizacional”. Respectivamente, la equidad se considera la principal causa de las actitudes positivas hacia el trabajo y el comportamiento deseable esperado por administradores u organizaciones.

Sin embargo, a menudo ocurre injusticia, especialmente en la evaluación del desempeño a través de problemas con el proceso de evaluación y problemas con la persona evaluadora. Estos problemas afectan las actitudes y comportamiento.

Evolución de la Evaluación de Desempeño

La historia de la evaluación del desempeño es rica y diversa, con antecedentes que se remontan a diferentes culturas y períodos históricos. En China, durante la Dinastía Wei (221-265 a. C.), se estableció la figura del "valorador imperial" para evaluar el rendimiento y la actitud de los miembros de la corte, según comenta Cortes Carreres (2009).

En el contexto occidental, San Ignacio de Loyola creó un sistema formalizado de evaluación para los miembros de la Compañía de Jesús en el siglo XVI, combinando informes, notas y autoevaluaciones. En 1842, las oficinas federales del gobierno estadounidense ya utilizaban fichas de valoración anuales para sus empleados, seguido por la implementación de sistemas similares en el ejército estadounidense en 1880.

En el ámbito empresarial moderno, la evaluación del desempeño comenzó a tomar forma en Estados Unidos a principios del siglo XX. En 1918, General Motors introdujo un sistema de evaluación para sus directivos, reconociendo la importancia de evaluar el rendimiento humano en el entorno laboral (Brazzotto, 2012).

A lo largo de las décadas de 1920 y 1930, las empresas comenzaron a introducir procedimientos para mejorar el rendimiento y vincular la política de retribuciones con la responsabilidad del puesto y las contribuciones de los empleados al éxito de la compañía. Sin embargo, en ese momento, la retribución era vista como el único motivador del trabajador.

En las décadas de 1940 y 1950, la evaluación de intervención administrativa, especialmente en el ámbito educativo, tuvo sus orígenes en Estados Unidos con figuras como Tyler, quien acuñó el término "evaluación educacional" y centró su estudio en los objetivos de la intervención educativa.

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

La importancia de la evaluación del desempeño en el ámbito empresarial se consolidó en la década de 1970, cuando las empresas comenzaron a aplicarla para mejorar la productividad y la competitividad en respuesta a las demandas del mercado y las crisis económicas. Hoy en día, la evaluación del desempeño es común en muchas grandes empresas y gobiernos, y se estima que afecta los salarios de la mitad de los empleados en Estados Unidos (Brazzolotto, 2012).

En resumen, la evaluación del desempeño ha evolucionado a lo largo de la historia y sigue siendo una práctica fundamental para asegurar el adecuado desenvolvimiento laboral del empleado y potenciar la consecución de los objetivos organizacionales. Sin embargo, su efectividad puede variar según la percepción y convicción de su trascendencia por parte de los evaluados y los evaluadores. Además, la evaluación del desempeño tiene el potencial de influir en las interacciones futuras entre los evaluados y la organización, así como en las actitudes y conductas de ambos.

Objetivos de la Evaluación de Desempeño

Existen varios objetivos que están relacionados con la evaluación de desempeño en las empresas, la mayoría tiene como objetivo común la consecuencia de mejorar el rendimiento de los empleados y de mejorar la productividad de las empresas (Sackett & Lievens, 2008). La identificación de las necesidades de capacitación y las recompensas a los empleados por su buen desempeño son los principales fines de esta evaluación, sin embargo también el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la productividad laboral son otros que muchas empresas tienen como prioridad en sus organizaciones, todos estos tienen como resultado realizar una retroalimentación a los empleados en donde les den a conocer el nivel de cumplimiento de las metas que fueron establecidas al inicio del periodo.

Evaluación de Desempeño en México

La evaluación del desempeño en México sigue siendo un proceso en desarrollo, aunque las empresas privadas están más involucradas en esta práctica en comparación con las empresas públicas o mixtas. Según Montaña et al. (2021), las empresas privadas en México consideran prioritario evaluar las competencias de sus empleados y están implementando sistemas formales de evaluación de desempeño.

Aunque la evaluación del desempeño a través de indicadores de medición aún está en una etapa temprana en México, se observa un aumento en los esfuerzos de las empresas por llevar a cabo mediciones formales del desempeño de sus empleados. Cada vez más empresas

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

están reconociendo la importancia de este proceso y están trabajando para implementarlo de manera más sistemática y estructurada.

Este cambio hacia una mayor formalización de la evaluación del desempeño sugiere un reconocimiento creciente de su importancia para la gestión efectiva de recursos humanos en las organizaciones mexicanas. A medida que más empresas adopten sistemas formales de evaluación del desempeño, es probable que se observen mejoras en la productividad, el desarrollo del personal y el logro de los objetivos organizacionales en el contexto empresarial mexicano.

Importancia de la Evaluación de Desempeño en Empresas Mexicanas

La evaluación de desempeño por competencias implica un análisis detallado o evaluación de las habilidades y capacidades de una persona dentro de un período específico. Esto implica comparar el comportamiento observado con las definiciones de competencias establecidas por la organización en cuestión. Esta comparación constituye la primera evaluación de la conducta del individuo en cuestión. (Brazzolotto, 2012)

Para aumentar la efectividad del proceso de evaluación, se recomienda realizar una segunda valoración o apreciación del comportamiento del evaluado en condiciones especiales o situaciones específicas. Estas condiciones pueden incluir momentos de estrés, plazos ajustados, tareas altamente complejas o situaciones que se presenten con una alta frecuencia en el entorno laboral.

En este contexto, la frecuencia se considera como el segundo criterio de valoración o elemento de ponderación. Esto significa que, además de evaluar cómo se desempeña un empleado en situaciones habituales, también se tiene en cuenta su rendimiento y comportamiento en situaciones más exigentes o frecuentes, lo que proporciona una visión más completa y equilibrada de su desempeño en general.

Al incorporar múltiples criterios de evaluación, incluida una evaluación basada en competencias y una consideración de cómo el empleado maneja condiciones especiales, se puede obtener una evaluación más completa y precisa del desempeño de un individuo en el trabajo. Esto permite identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora de manera más efectiva, lo que a su vez puede contribuir al desarrollo profesional y al logro de los objetivos organizacionales.

Evaluación de Desempeño en Aguascalientes

Las empresas transnacionales de los sectores automotriz y electrónico desempeñan un papel crucial en la economía del estado de Aguascalientes. Como se destaca en el trabajo de

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

Padilla Lozano et al. (2020), la inversión privada, particularmente de estas empresas transnacionales, actúa como el principal motor de desarrollo económico en la región.

El estado de Aguascalientes ha experimentado un notable crecimiento demográfico, evidenciado por cambios significativos en su estructura urbana y en la organización de su actividad productiva. Este crecimiento está relacionado con la atracción de inversiones extranjeras y el establecimiento de empresas transnacionales, especialmente en los sectores mencionados.

Estas empresas transnacionales han importado sus procesos y modelos de trabajo de sus sedes principales a Aguascalientes, incluyendo sus sistemas de evaluación de desempeño. Esto refleja la influencia de las prácticas corporativas globales en las operaciones locales y en la gestión de recursos humanos en la región.

En cuanto a la distribución de establecimientos y trabajadores en Aguascalientes, se observa una amplia diversidad en sectores como la industria manufacturera, el comercio y los servicios privados no financieros. El número significativo de empresas y trabajadores en estos sectores subraya la importancia económica y laboral de Aguascalientes en el contexto nacional.

En resumen, las empresas transnacionales en los sectores automotriz y electrónico son un pilar fundamental en la economía de Aguascalientes, influyendo en su desarrollo económico, demográfico y laboral. Su presencia ha marcado la estructura productiva y la dinámica laboral en la región, incluyendo la implementación de sistemas de evaluación de desempeño alineados con estándares internacionales.

Empresas Automotrices en Aguascalientes

El Bajío es una región de gran importancia histórica, económica y cultural en México, que abarca áreas del centro, oeste y norte del país, Aguascalientes es parte de esa región. En particular, la consolidación metropolitana en esta región ha sido fundamental para el desarrollo de la industria automotriz en el centro de México. Esta evolución ha sido impulsada por la atracción de inversión extranjera directa (IED), especialmente en el sector automotriz, y ha sido facilitada por decisiones de política pública que promueven la inversión extranjera y la cooperación internacional.

El sector de manufactura automotriz en México comprende diversas actividades económicas relacionadas con la producción de vehículos y sus partes. Según el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) y las prácticas de la industria, las principales actividades económicas son el ensamblaje de vehículos automotores, fabricación de carrocerías y remolques, producción de partes y componentes automotrices, fabricación de

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

autopartes para vehículos pesados entre otros. México es uno de los principales exportadores de autopartes a nivel mundial, incluyendo sistemas de frenos, transmisión y suspensión, componentes electrónicos como arneses y sistemas de conectividad, así como partes fundidas y forjadas para motores y otras estructuras. (INEGI, 2018)

El sector de manufactura automotriz en Aguascalientes tiene un impacto significativo en la economía estatal. Representa el 18.7% del Producto Interno Bruto (PIB) estatal y constituye el 66.7% del PIB manufacturero. Esto destaca la relevancia de esta industria como uno de los motores económicos principales en la región, impulsado por empresas como Nissan, Mercedes-Benz e Infiniti, que fabrican una cantidad considerable de vehículos ligeros en la entidad. (El Herald de Aguascalientes & Líder Empresarial, 2024).

En cuanto a las exportaciones del sector automotriz, Aguascalientes es un pilar económico clave. Durante el primer trimestre de 2024, este alcanzo valor de 3,424 millones de dólares, lo que representa más del 85% del total exportado por la región. (El Economista, 2024)

El trabajo de McLaclan (2019) destaca el papel crucial de la reestructuración histórica en la región del Bajío, que ha resultado en una diversificación de actividades económicas y la mejora de condiciones logísticas, de talento humano, seguridad social, estabilidad financiera e infraestructura. Estos factores han convertido a la región en un destino atractivo para la inversión extranjera, lo que ha generado nuevas oportunidades de empleo y contribuido al crecimiento económico.

En el próximo capítulo, se profundizará en la metodología que se utilizó en esta investigación, lo que ayudará a comprender mejor cómo se llevó a cabo el estudio y cómo se analizaron los datos recopilados.

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

Capítulo IV. Metodología

Este capítulo describe la metodología que fue utilizada para alcanzar el objetivo mencionado y responder a la pregunta de investigación. Asimismo, reporta los procesos seguidos para integrar un instrumento y recopilar los datos, así como los análisis estadísticos utilizados para probar las hipótesis que condujeron el estudio.

Elementos de la Investigación

La pregunta de investigación, los objetivos y la hipótesis dirigen este trabajo a la evaluación de la influencia que ocho factores de la evaluación del desempeño tienen sobre la intención de mejora de los empleados de la industria automotriz del estado de Aguascalientes.

Diseño Metodológico

El diseño de la investigación fue de carácter cuantitativo, se categorizó como teórico – descriptivo, dado que responde a los fundamentos de un aspecto cualquiera de un dominio determinado y provee un cierto conocimiento más o menos preciso sobre un fenómeno dado (Aktouf, 2001); el estudio se desarrolló en diversas etapas con el propósito de mantener el rigor científico.

Población y Muestra

La población, que es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz, 1974 citado por Hernández, 1998). La población estudiada fueron los empleados de empresas de la industria de manufactura automotriz del estado de Aguascalientes de cualquier puesto o rango que estuvieron sujetos a evaluaciones del desempeño por parte de sus supervisores. En Aguascalientes en el sector de manufactura automotriz en el año 2019 estaban contabilizados 86,100 personas que laboraban directa o indirectamente en la industria automotriz, según datos del INEGI (Padilla Lozano et al., 2020).

La muestra fue dirigida, según Hernández et al. (2001, p. 226), en este tipo de muestra se seleccionan sujetos típicos con la vaga esperanza de que serán casos representativos de una población; los sujetos se seleccionan con un procedimiento informal basado en su aceptación. El procedimiento no fue mecánico, ni con base en fórmulas de probabilidad. Desde luego, muestras seleccionadas por decisiones subjetivas tienden a estar sesgadas (Hernández et al., 2001). La muestra fue de 224 empleados.

Unidad de Análisis e Informantes Clave

Tanto la unidad de análisis como el informante clave fue el empleado que hubiera pasado por un proceso de evaluación de desempeño.

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

Hipótesis

Las hipótesis constituyen en un eslabón imprescindible entre la teoría y la investigación que llevan al descubrimiento de un hecho. Éstas ocupan un lugar primordial en la investigación al proporcionar los elementos necesarios que permiten llegar a los datos y resolver el problema planteado. De acuerdo con Hernández et al. (2001): las hipótesis indican lo que se está buscando o tratando de probar y pueden definirse como explicaciones tentativas del fenómeno investigado formuladas a manera de proposiciones. La hipótesis, ya presentada anteriormente, fue derivada de la recuperación teórica reportada y del análisis del contexto se formuló como sigue:

H₁: Los factores de la evaluación del desempeño explican la intención de mejora de los empleados.

Las Variables y su Operacionalización

Las variables identificadas en la hipótesis fueron dos: factores de la evaluación de desempeño e intención de mejora. Esta última se refiere a los empleados bajo la autoridad del supervisor que los evalúa.

Como se mencionó en el Modelo de Investigación presentado en el Capítulo del Marco Teórico las dos variables principalmente relacionadas con la ejecución que el supervisor hace del sistema de evaluación del desempeño son dos: la diligencia del supervisor y las reacciones a la reunión de ED. Como se mencionó previamente, estas reacciones se refieren al subordinado.

Esas dos variables principales juntas con las seis variables componentes adicionales conforman la variable factores de la evaluación del desempeño. Las seis variables adicionales se aplicaron como variables componentes para utilizarlas en modelos de regresión alternativos que permitan analizar el efecto neto que tienen las dos variables principales sobre la intención de mejora.

Para efectos de la operacionalización, mientras que la variable intención de mejora se considera unidimensional, la variable factores de la evaluación del desempeño se considera compuesta por las dos variables principales más las seis variables componentes que son: relación supervisor – subordinado, apoyo del supervisor, consideración individualizada, justicia procedimental, precisión de la ED y satisfacción con la ED.

La operacionalización de variables es fundamental porque a través de ella se precisan los aspectos y elementos que se quieren conocer, cuantificar y registrar con el fin de llegar a conclusiones. De acuerdo con Hernández et al. (2001), una definición operacional constituye el

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado, en otras palabras, especifica qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable.

En las Tabla 3, se presenta la operacionalización de las variables demográficas de los informantes clave y de las unidades de análisis, como son los datos demográficos del informante, los datos demográficos de la empresa, así como el perfil de esta.

Tabla 3

Operacionalización de las variables demográficas de los informantes clave y de las unidades de análisis.

Variable	Código	Indicador	Escala de medición	Valores de respuesta
Datos demográficos del informante	DI_NOM	Nombre	Nominal	Respuesta abierta
	DI_COE	Correo electrónico	Nominal	Respuesta abierta
	DI_EDA	Edad	Intervalo	Respuesta numérica abierta
	DI_GEN	Genero	Nominal	Masculino Femenino
	DI_ESC	Escolaridad	Nominal	Prefiero no decirlo Sin formación Primaria Secundaria Técnico superior Preparatoria Licenciatura / Ingeniería Maestría Doctorado
Datos demográficos de la empresa	DI_PTO	Área o puesto	Nominal	Directivo Mando medio Supervisión, profesional y/o técnico Puesto operativo y/o de apoyo
	DI_TPU	Tiempo en el puesto	Intervalo	Respuesta numérica abierta Años Meses
	DI_TEM	Tiempo en la empresa	Intervalo	Respuesta numérica abierta Años Meses
	DI_CON	Tipo de contratación laboral	Nominal	Ninguno Confianza Sindicalizado
Perfil de la empresa	PE_NOM	Nombre de la empresa	Nominal	Respuesta abierta
	PE_NOE	No. de empleados	Intervalo	Respuesta numérica abierta
	PE_ORC	Origen del capital	Nominal	1) Nacional 2) Extranjero 3) Mixto
	PE_GIR	Giro o sector	Nominal	1) Manufactura 2) Servicios 3) Comercio 4) Otro, especifique

Nota. Elaboración propia.

Las variables demográficas fueron género, edad, escolaridad, tipo de contratación, nivel jerárquico edad en el puesto y antigüedad en la empresa. Los valores posibles para la escolaridad fueron: sin formación, primaria, secundaria, técnico superior, preparatoria, licenciatura, maestría y doctorado. Los valores posibles del tipo de contratación fueron ninguno, empleado de confianza y empleado sindicalizado, mientras que los valores de los niveles jerárquicos de los puestos de

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

trabajo fueron: directivo, mando medio, supervisión, profesional y/o técnico y puesto operativo y/o apoyo. Los valores posibles del tipo de contratación fueron: ninguno, empleado de confianza y empleado sindicalizado.

Con respecto a la Tabla 4, se presenta la operacionalización de la variable factores de la evaluación de desempeño, así como las ocho variables específicas que la conforman, las dos principales que son diligencia del supervisor y reacciones a la evaluación de desempeño, como las adicionales mencionadas anteriormente durante el contenido de este capítulo y los anteriores.

Tabla 4

Operacionalización de las variables factores de la evaluación de desempeño

Variables	Indicador	Escala de medición	Valores de respuesta
Diligencia del supervisor	Mi supervisor se esfuerza mucho en completar todo el proceso de mi evaluación de desempeño Mi supervisor se toma muy en serio la evaluación de desempeño. Mi supervisor dedica mucho tiempo a garantizar la finalización de la evaluación de desempeño Mi supervisor se asegura de brindarme muchos comentarios en el transcurso del periodo de la evaluación de desempeño. Durante el transcurso del periodo de evaluación, mi supervisor se asegura de que sepa cómo estoy cumpliendo los objetivos de la evaluación de desempeño.	Ordinal	1) Totalmente en desacuerdo 2) En desacuerdo 3) Ni en desacuerdo ni de acuerdo 4) De acuerdo 5) Totalmente de acuerdo
Reacciones a la ED	Mi última reunión de retroalimentación de la evaluación de desempeño aumentó mi comprensión del trabajo. Creo que la reunión de retroalimentación de la evaluación de desempeño me ayudó a aprender a hacer un mejor trabajo. Mi última reunión de retroalimentación de evaluación de desempeño me dio una buena idea de lo que estoy haciendo bien en mi trabajo y de lo que debo mejorar. Me sentí satisfecho con la reunión de retroalimentación de la evaluación Sentí que la reunión de retroalimentación de la evaluación de desempeño fue justa. Mi última reunión de retroalimentación de evaluación de desempeño con mi supervisor hizo que nuestra relación fuera mejor.		
Relación supervisor – subordinado	Me agrada mucho mi supervisor Mi supervisor se preocupa por mí Mi supervisor es bastante amable conmigo		
Apoyo del supervisor	En general, estoy satisfecho con el apoyo y la orientación que recibo de mi supervisor Mi supervisor sabe lo bien que estoy haciendo mi trabajo Mi supervisor me ayuda a mejorar mi desempeño		
Consideración individualizada	Mi supervisor dedica tiempo a enseñarme y entrenarme. Mi supervisor me trata como un individuo y no solo como un miembro del grupo. Mi supervisor considera mis diferentes necesidades, aspiraciones y habilidades. Mi supervisor me ayuda a desarrollar mis fortalezas.		
Justicia Procedimental	El supervisor consideró los aspectos importantes de tu trabajo cuando te califica El supervisor lo calificó según lo bien que hizo su trabajo, no según su opinión de ti El supervisor lo trató con consideración al brindarle los resultados de su evaluación de desempeño El supervisor que lo evaluó mostró preocupación por sus derechos como un empleado En general, el supervisor que calificó mi desempeño fue justo		
Precisión de la ED	De acuerdo con lo que aportó a la empresa soy evaluado con precisión En comparación con otros, me evalúan con precisión en mi evaluación de desempeño Considero que mi evaluación de evaluación de desempeño más reciente es precisa Mi calificación de evaluación de desempeño refleja mi verdadero desempeño		
Satisfacción con la ED	En general, estoy satisfecho con la evaluación de desempeño utilizado para evaluar mi rendimiento En general, siento que la empresa en la que trabajo tiene un excelente sistema de evaluación de desempeño Considerando mis habilidades y el esfuerzo que pongo en mi trabajo, estoy satisfecho con mi evaluación de evaluación de desempeño		

Nota. Elaboración propia con base en cuestionario diseñado por McClendon et al. (2020).

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

Finalmente, se presenta en la Tabla 5, se presenta la operacionalización de la variable intención de mejora, incluyendo sus indicadores, escalas de medición y valores de respuesta. Es importante señalar que esta variable no contiene dimensiones dentro del modelo de investigación.

Tabla 5

Operacionalización de la Variable Intención de Mejora.

Variable	Indicador	Escala de medición	Valores de respuesta
Intención de Mejora	Me esfuerzo más en el trabajo como resultado de los objetivos y metas del sistema de evaluación de desempeño. Mi revisión de evaluación de desempeño más reciente me motivó a mejorar mi desempeño en el trabajo. He crecido y desarrollado mis habilidades en la empresa como resultado del sistema evaluación de desempeño. El sistema evaluación de desempeño ha aumentado mis posibilidades de obtener un ascenso laboral en la empresa.	Ordinal	1) Totalmente de acuerdo 2) Mayormente de acuerdo 3) Neutral 4) Parcialmente de acuerdo 5) Nada de acuerdo

Nota. Elaboración propia con base en McClendon et al. (2020).

El instrumento con el que se midieron las variables factores de la evaluación del desempeño e intención de mejora fue adoptados y adaptados de los propuestos por McClendon et al. (2020) y estuvo integrado por los indicadores reportados en las tablas 4 y 5. Los reactivos consistieron en escalas Likert de 5 puntos que tuvieron como valores posibles un rango desde 1=Totalmente en desacuerdo hasta 5= Totalmente de acuerdo.

Instrumento para la Recopilación de los Datos

Según Hernández et al. (2001) todo instrumento de recolección de los datos debe reunir dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez. La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados, la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

Sobre la validez del instrumento se ha venido aportando evidencia en la correspondencia entre los reactivos con los que se midieron las variables y su contenido teórico, es decir entre la relación entre la teoría, los conceptos, la operacionalización de las variables y el diseño del instrumento para recopilar los datos y medir las variables. La confiabilidad se reporta en el capítulo siguiente.

Procedimiento para la Recopilación de los Datos

Para levantar los datos se envió un oficio del Instituto Tecnológico de Aguascalientes, para solicitar el llenado de los cuestionarios por parte de los empleados, a los contactos de las empresas registradas en el Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Los datos se obtuvieron

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

a través del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2019) en lo que respecta a las empresas dedicadas a la Actividad Económica 336 (Industrias manufactureras- Fabricación de equipo de transporte). En algunos casos los datos de los contactos como nombre, correo y teléfono estaban desactualizados y los correos enviados fueron rechazados, por lo que se actualizaron mediante búsquedas en internet y llamadas telefónicas. No obstante, no se obtuvo la respuesta esperada por lo que se acudió directamente a las empresas para gestionar la aplicación de los cuestionarios a través del personal de recursos humanos o abordando a los empleados en sus horarios de entrada o salida y se aplicó a contactos personales.

Procedimientos para el Análisis de los Datos

Una vez obtenida la información de la muestra, esta se integró en una hoja de cálculo utilizando Microsoft Excel, donde se organizó y preparó para su análisis posterior. A continuación, los datos fueron procesados mediante el software estadístico SPSS de IBM, que permitió realizar las pruebas necesarias para interpretar los resultados.

Los hallazgos obtenidos a partir de este análisis se presentan en la sección de resultados, mientras que su interpretación y relación con el marco teórico se detallan en la discusión. Esta integración garantiza un enfoque sistemático y fundamentado en el tratamiento de los datos recopilados, permitiendo alcanzar conclusiones robustas y respaldadas por el análisis estadístico.

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

Capítulo V. Resultados y Discusión

En este capítulo se detallan los resultados de la investigación; se reportan los coeficientes de confiabilidad Alpha de Cronbach y los pasos seguidos para someter a prueba la hipótesis.

Población y la Muestra

La población estudiada, conformada por sujetos de estudio que fueron empleados de empresas de la industria de manufactura automotriz en el estado de Aguascalientes de cualquier nivel jerárquico que hubieran pasado por un proceso de evaluación del desempeño. La población que trabaja en la industria manufacturera automotriz de Aguascalientes es de 86,000 empleados como lo señala Padilla Lozano (2020). De acuerdo con Padilla et al. (2020) son 119 empresas las que conforman este sector, las cuales que han invertido más de 2,000 millones de dólares; cinco de ellas son las principales, las cuales son de origen japonés y, en conjunto, proveen más de 38,000 empleos, destacando Nissan que genera 21,800 empleos, seguida de Tachi-S con 5,360, Jatco con 3,896 empleos, Calsonic Kansei con 3,600 empleos y Unipres con 3,380 (Roy, 2019).

La población se estudió mediante un muestreo no probabilístico en el que se aplicaron 274 cuestionarios de los cuales 224 fueron válidos.

Datos Demográficos

Los datos demográficos se procesaron mediante estadística descriptiva incluyendo su distribución de frecuencias. Según Hernández-Sampieri et al. (2014), la distribución de frecuencias se define como, un grupo de características de las variables con ordenamiento en cada una de sus categorías.

Se encontró que 49% de los respondientes fueron de género femenino y 51% de género masculino; 42% tiene entre 26 a 35 años y 22% entre 36 a 45 años. De acuerdo con el tipo de contratación, 68% tiene contrato de personal de confianza, 18% está sindicalizado y 14% no cuenta con ningún tipo de contrato. En cuanto a la escolaridad de los encuestados, 2% tiene doctorado, 67% licenciatura, 20% maestría, 7% preparatoria, 2% nivel técnico y 2% secundaria.

Los informantes fueron principalmente empleados administrativos con un 54%, mientras que el 23% de los puestos de los respondientes ocupaban un nivel jerárquico de mandos medios, 16% nivel operativo y 7 % nivel directivo. El 15 % tiene menos de 6 meses de antigüedad en el puesto, 14% entre 6 meses y un año, 42 % entre 1 y 4 años, 13% entre 5 y 9 años, 2% entre 10 y 14 años y 5% tiene entre 15 y 19 años.

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

Como datos principales puede decirse que la mayoría de los respondientes en un 77% fueron mandos medios, 42% tenía una antigüedad en el puesto de 1 a 4 años, el 67% contaba con estudios de licenciatura y 42% tenía entre 26 y 35 años.

Tabla 6

Características del respondiente.

Categoría	Valor	Frecuencia	Porcentaje
Género	Femenino	110	49%
	Masculino	114	51%
Tipo de contratación	Personal de confianza	152	68%
	Personal sindicalizado	40	18%
	Ninguno	32	14%
Puesto	Directivo	16	7%
	Mandos medios	172	77%
	Operativo y/o de apoyo	36	16%
Antigüedad	Menor a 6 meses	34	15%
	6 a 12 meses	31	14%
	1 a 4 años	94	42%
	5 a 9 años	29	13%
	10 a 14 años	5	2%
	15 a 19 años	11	5%
	20 a 24 años	11	5%
	Mas de 25 años	9	4%
Escolaridad	Primaria	0	0%
	Secundaria	4	2%
	Técnico	5	2%
	Preparatoria	16	7%
	Licenciatura	150	67%
	Maestría	45	20%
	Doctorado	4	2%
Edad	18 – 25 años	49	22%
	26 - 35 años	94	42%
	36 - 45 años	49	22%
	46 - 55 años	18	8%
	55 años o más	14	6%

Nota. Elaboración propia.

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

Confiabilidad del Instrumento

Existen diferentes métodos para medir la confiabilidad de un instrumento mediante un coeficiente; el procedimiento más empleado por los investigadores es el coeficiente Alpha de Cronbach (Hernández-Sampieri et al, 2014) que fue el utilizado en este proyecto. Los resultados se encontraron entre 0.819 y 0.952, por lo que puede afirmarse que la consistencia interna de las escalas fue alta como puede apreciarse en la Tabla 7, en la que se reportaron destacándolos con negrillas.

En la misma tabla se presentan las medias, desviaciones y las correlaciones entre las variables. Considerando que se las variables en estudio se midieron con una escala Likert de 5 puntos, la intención de mejora tiene una media baja, igual a 2.176. Con pocas diferencias entre sí, lo mismo ocurre con todas las variables relacionadas con la actuación del supervisor.

Tabla 7

Estadística descriptiva, correlaciones y coeficientes alpha de Cronbach.

No.	Variables	Media	Desv. tip.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Género	1.50	.501																
2	Edad	2.29	.985	.012															
3	Escolaridad	6.06	.799	.051	.360"														
4	Tipo de contratación	1.96	.566	-.001	.353"	-.014													
5	Nivel jerárquico	2.79	.797	-.047	-.125	-.100	.237"												
6	Antigüedad en el puesto	3.26	1.747	-.009	.721"	.336"	.365"	-.108											
7	Antigüedad en la empresa	3.51	1.961	.002	.657"	.296"	.339"	-.168"	.919"										
8	Consideración individualizada	2.411	1.134	.085	-.156*	-.009	-.044	.041	-.038	-.012	0.939								
9	Relación	2.162	1.014	.038	-.196**	-.053	-.018	-.052	-.048	-.018	.765"	0.915							
10	Apoyo	2.174	1.074	.083	-.205**	.001	-.064	-.073	-.035	.008	.809"	.891"	0.921						
11	Justicia procedimental	2.209	.973	.002	-.194**	.000	-.035	.107	-.101	-.099	.785"	.753"	.785"	0.923					
12	Precisión de la ED	2.486	1.047	.044	-.285**	-.001	-.171*	.017	-.184**	-.154*	.839"	.685"	.750"	.800"	0.932				
13	Satisfacción con la ED	2.567	1.172	.043	-.259**	.016	-.225**	-.052	-.199**	-.163*	.769"	.647"	.682"	.731"	.894"	0.920			
14	Diligencia del supervisor	2.436	1.115	.094	-.230**	-.029	-.051	-.003	-.125	-.093	.736"	.745"	.815"	.784"	.761"	.720"	0.952		
15	Reacciones a la reunión de ED	2.360	.9948	.060	-.245**	-.073	-.148*	-.025	-.211**	-.182**	.708"	.648"	.693"	.777"	.739"	.768"	.837"	0.938	
16	Intención de Mejora	2.176	.875	.113	-.177**	-.049	.025	.007	-.205**	-.186**	.405"	.406"	.386"	.412"	.448"	.550"	.619"	.666"	0.819

Nota. Elaboración propia.

La correlación entre la edad de los respondientes con respecto a todos los factores de la evaluación del desempeño y a la intención de mejora, se observa un patrón de correlaciones negativas significativas, el cual se destaca con sombreado gris en las celdas que lo muestran. Si

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

bien son débiles, se encuentran entre -0.177 y -.285 ($p < .05$ ó $p < .01$), no tienen ninguna excepción, lo que parece indica que entre más jóvenes son los empleados de la muestra estudiada menor es tanto su percepción de la actuación del supervisor como su intención de mejora. También puede verse una relación inversa, aunque débil, tanto entre la antigüedad en el puesto como en la empresa con tres variables relacionadas con la actuación del supervisor (precisión de la ED, satisfacción con la ED y reacciones a la reunión de ED) así como con la variable de intención de mejora.

Además, puede apreciarse que las correlaciones entre las variables relacionadas con la ejecución del supervisor, registradas en la Tabla 7 con los números del 8 al 15, tienen valores positivos significativos al 0.01 y se encuentran entre valores medio altos que van desde .647 hasta .894. En los análisis de regresión que se reportan más adelante no se encontraron problemas de colinealidad.

Prueba de Hipótesis

Varios análisis de regresión múltiple alternativos se practicaron para analizar el efecto neto que tienen las dos variables principales sobre la intención de mejora. La variable dependiente fue siempre la intención de mejora, mientras que las variables independientes fueron diferentes combinaciones de las variables principales (diligencia del supervisor y reacciones a la reunión de ED), las variables adicionales (relación supervisor – subordinado, apoyo del supervisor, consideración individualizada, justicia procedimental, precisión de la ED y satisfacción con la ED) y las variables demográficas (género, edad, escolaridad, tipo de contratación, nivel jerárquico, antigüedad en el puesto y antigüedad en la empresa)

En las pruebas de hipótesis, se denotó como $X_1, X_2, \dots, X_8$, al cuerpo de variables independientes y como Y a la intención de mejora, así se propuso el modelo de regresión lineal:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_8 X_8 + \varepsilon,$$

en el que $\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_8$ son los parámetros del modelo, ε es un error aleatorio con una distribución normal con media cero y varianza $\sigma^2 > 0$.

Para la prueba se contó con $n = 224$ observaciones independientes. Se practicaron cinco análisis de regresión múltiple jerárquica por pasos introduciendo bloques de variables independientes que hipotéticamente explican la variable dependiente. Los bloques de variables, que se presentan en la primera columna de la Tabla 8, fueron integrados de la siguiente manera:

- **Primer bloque:** Incluye solo las 7 variables demográficas de los respondientes: género, edad, escolaridad, tipo de contratación, nivel jerárquico, antigüedad en el puesto, antigüedad en la empresa.

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

- **Segundo bloque:** Incluye las variables relación supervisor -subordinado y apoyo del supervisor.
- **Tercer bloque:** Incluye las variables consideración individualizada, justicia procedimental, precisión de la ED y satisfacción con la ED.
- **Cuarto bloque:** Incluye las variables diligencia del supervisor y reacciones a la reunión de ED.

En la misma Tabla 8 puede verse que los modelos de regresión múltiple A, B, C y D contaron con 9, 11, 13, 15, y 2 variables dependientes, respectivamente. De acuerdo con McClendon los bloques segundo, tercero y cuarto corresponden a variables que en estudios previos se han relacionado con la ED.

En todos los modelos alternativos los índices de significancia, la potencia estadística (p) y el tamaño del efecto (f^2) de los modelos son adecuados. Debido a los criterios estadísticos del método de regresión utilizado, en los modelos 3 y 4 las variables consideración individualizada y justicia procedimental fueron excluidas, lo cual podría indicar que la varianza de la intención de mejora que puede explicarse ya fue explicada por otra variable dentro del modelo.

El Modelo 4 muestra que la variable reacciones a la reunión de ED y diligencia del supervisor por sí solas explican el 45.6 % de la varianza de la intención de mejora. También puede apreciarse que la potencia estadística ($1-\beta$) se mantiene superior a .80, mientras que el tamaño del efecto (f^2) varía de un modelo a otro, pero siempre es mayor a .35., que son dos valores convencionalmente considerados como altos.

Algunos resultados de interés se encuentran en el coeficiente significativo, aunque bajo del tipo de contratación de los Modelos B, C y D, así como en los coeficientes negativos de las variables apoyo y precisión de la ED en los Modelos B y D.

Como resultados más relevantes, puede verse que los Modelo A y C que excluyen el cuarto bloque de variables, que son las variables principales de este trabajo, son los que explican menos varianza de la intención de mejora. Además, puede notarse que el Modelo E que incluye exclusivamente el cuarto bloque explica el .456 de la varianza.

El resultado es parcialmente consistente con el de McClendon et al. (2020) quienes llegaron a la conclusión de que el apoyo del supervisor, la relación del supervisor - subordinado y la diligencia del supervisor son los factores de evaluación del desempeño más necesarios para determinar la existencia de una relación positiva con la intención de mejora por parte de los subordinados en las organizaciones.

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

Tabla 8

Modelos de regresión lineal múltiple.

Bloques de variables	Variables	Modelo A β	Modelo B β	Modelo C β	Modelo D β	Modelo E β
Primer bloque de variables	Género	.086	.069	.089	.068	
	Edad	.043	-.009	.015	-.023	
	Escolaridad	.038	.048	.001	.035	
	Tipo de contratación	.132	.154**	.213***	.175***	
	Nivel jerárquico	-.022	-.051	-.014	-.027	
	Antigüedad en el puesto	-.205	-.101	-.112	-.072	
	Antigüedad en la empresa	-.082	-.019	-.089	-.042	
Segundo bloque de variables	Relación supervisor -. subordinado	.281*	.173	.141	.121	
	Apoyo	.138	-.498***	-.022	-.417***	
Tercer bloque de variables	Consideración individualizada			Excluida	Excluida	
	Justicia procedimental			Excluida	Excluida	
	Precisión de la ED			-.307*	-.406***	
	Satisfacción con la ED			.759***	.460***	
Cuarto bloque de variables	Diligencia del supervisor		.452***		.492***	0.208*
	Reacciones a la reunión de ED		.513***		.406***	0.492***
	F	7.002	22.173	11.839	21.483	92.560
	(Grados de libertad de regresión, residuo)	(9,214)	(11,212)	(11,212)	(13,210)	(2,221)
	R ²	.227	.535	.381	.571	.456
	p (del modelo)	.001	.001	.001	.001	.001
	Tamaño del efecto f ²	0.294	1.151	0.616	1.331	.838
	Potencia estadística (1- β)	.999	1.000	1.000	1.000	1.000

Nota. Elaboración propia. Los coeficientes de regresión son estandarizados, n=224, *Nivel de significación .05, **Nivel de significación .01, ***Nivel de significación .001.

Los resultados también sugieren que, en lugar de renunciar a la evaluación tradicional del desempeño, las organizaciones deberían redoblar sus esfuerzos en convencer a los supervisores de los beneficios de la ejecución efectiva del proceso.

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

Capítulo VI. Conclusiones

Tanto el desempeño laboral como los procesos de evaluación están profundamente vinculados con factores organizacionales e individuales que afectan diversos aspectos de la dinámica laboral. A nivel organizacional, el desempeño laboral influye directamente en la calidad de los procesos y productos, la satisfacción del cliente, la retención de empleados, la productividad y la asignación eficiente de cargas de trabajo. Estas métricas son esenciales para garantizar que las organizaciones alcancen sus metas estratégicas y mantengan una ventaja competitiva.

Por otro lado, a nivel individual, el desempeño y su evaluación repercuten en variables clave como los salarios, las promociones, la motivación, el desarrollo profesional y el compromiso organizacional. Un sistema de evaluación bien diseñado puede fomentar un entorno de trabajo más comprometido, alinear los objetivos personales con los organizacionales y proporcionar retroalimentación constructiva que impulse el crecimiento tanto del empleado como de la organización.

La ED no se trata sólo de destacar logros y fortalezas en el desarrollo de tareas específicas, sino de buscar una visión que equilibre y alinee los intereses de las organizaciones con los de los empleados. De ahí se deriva la importancia de que se genere conocimiento sobre los sistemas de evaluación del desempeño y la forma en que se practican de manera que se obtenga una base para la planificación del desarrollo y crecimiento de las organizaciones.

En el éxito de un sistema de ED concurren factores relacionados con su diseño, su comunicación y su objetividad. La valoración del peso diferencial que aspectos particulares como las que se han destacado en este trabajo, la diligencia del supervisor y las reacciones de los subordinados a la reunión de ED puede contribuir a enfocar la atención de las organizaciones a los aspectos del tema que mayores beneficios podrían redituén a las organizaciones.

Los resultados de este trabajo confirmaron la existencia de una relación positiva entre la ejecución del supervisor en el proceso de ED y la disposición de los empleados a mejorar, destacando así la necesidad de que las empresas intensifiquen sus esfuerzos para persuadir a los supervisores sobre los beneficios sustanciales de llevar a cabo este proceso de manera efectiva

La importancia de la actuación del supervisor es relevante para el éxito de los sistemas de ED, ya que su efectividad podría verse comprometida si los supervisores no abordan el proceso con formalidad o descuidan la retroalimentación significativa que informe y oriente a los empleados sobre el cumplimiento de los objetivos laborales. Dado que las organizaciones

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

persisten en el uso de sistemas de ED son la expectativa de mejorar la actuación de los empleados es relevante contribuir a aumentar el conocimiento sobre la importancia del papel del supervisor en ese proceso.

Aportaciones

El trabajo aporta la validación, en el contexto mexicano de un instrumento, para medir los factores de la ED y la intención de mejora de los empleados de empresas manufactureras automotrices de Aguascalientes, mostrando su potencial para medir esas variables en contextos similares. Los resultados destacan la importancia que tiene una ejecución adecuada de los supervisores en la función de evaluación del desempeño. Aunque los hallazgos no pueden ser generalizados más allá de la muestra estudiada por su carácter no aleatorio, su tamaño grande y las características de la muestra que incluyó una amplia variedad de características demográficas sugieren que podrían ser aplicables a contextos similares.

Futuras Investigaciones

Quedan por realizar investigaciones futuras que analicen las diferencias entre grupos categorizados con base en las variables demográficas, que superen las limitaciones de este trabajo o extiendan el objeto de estudio. También sería conveniente detectar si los datos de los encuestados están influenciados por el temor, desconfianza o recelo de que el supervisor pudiera identificar sus respuestas pese al compromiso de mantener anonimato declarado en el cuestionario.

Además, quedan por hacer estudios longitudinales que den cuenta de las variaciones que se presentan en las variables estudiadas y sus posibles explicaciones. Un estudio de mucho mayor alcance podría dirigirse a la evaluación del impacto en la intención de mejora de la capacitación de grupos de supervisores en las mejores prácticas de la ejecución de la evaluación del desempeño. El estudio de posibles variables mediadoras, entre los factores de la evaluación del desempeño y la intención de mejora, como el clima organizacional y los estilos de liderazgo. Otra investigación sobre la misma línea podría efectuarse comparando las variables estudiadas en culturas organizacionales diferentes.

El conocimiento que se genere podría enriquecer las alternativas de las organizaciones para aumentar las variables que como la intención de mejora contribuyen a lograr los objetivos organizacionales.

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

Referencias

- Adams, J.S. (1965), *Inequity in social exchange*, in Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in Experimental and Social Psychology*, Vol. 2, Academic Press, New York, NY.
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. *Business Horizons*, 55(2), 105–111. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.10.004>
- Ajzen, I. (1991). La teoría del comportamiento planificado. *Comportamiento Organizacional y Humanidad. Procesos de decisión*, 181. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/525474575/La-Teoria-Del-Comportamiento-Planificado-Icek-Ajzen>
- Ajzen, I., & Cote, N.G. (2008). Attitudes and the prediction of behavior. In W. Crano, & P. Radmila (Eds.), *Attitudes and attitude change* (pp. 289-303). New York: Psychology Press.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (2000). Attitudes and the attitude-behavior relation: Reasoned and automatic processes. *European Review of Social Psychology*, 11(1), 1-33. doi:<https://doi.org/10.1080/14792779943000116>
- Aktouf, O. (2001). La metodología de las Ciencias Sociales y el Enfoque Cualitativo en las Organizaciones. *Una Introducción al Procedimiento Clásico y una Crítica*. Colombia: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración.
- Ali, M., Usman, M., Pham, N. T., Agyemang-Mintah, P. & Akhtar, N. (2020). Being ignored at work: Understanding how and when spiritual leadership curbs workplace ostracism in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102696. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102696>
- Armstrong, M., & Murlis, H. (1994). *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy & Practice* (3ª ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M. (2006). *Armstrong's Handbook of Performance Management*. Kogan Page Publishers
- Beer, M., & Cannon, M. D. (2004). Promise and peril in implementing pay-for-performance. *Human Resource Management*, 43(1), 3–48. <https://doi.org/10.1002/hrm.20001>
- Biron, M., Farndale, E., & Paauwe, J. (2011). *Performance management effectiveness: Lessons from world-leading firms*. *International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1294–1311. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.559100>
- Bitici, U. S., Carrie, A. S., & McDevitt, L. (1997). Integrated performance measurement systems: A development guide. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(5),

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

Emerald Group Publishing.

- Boswell, W.R. & Boudreau, J.W. (2002). *Separating the Developmental and Evaluative Performance Appraisal Uses*. Journal of Business and Psychology.
- Brazzolotto, Sofía . (2012). *Aplicación de la Evaluación de Desempeño por Competencias a las Organizaciones*: (Trabajo final de grado). Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas. Dirección URL del informe: <https://bdigital.uncu.edu.ar/5289>.
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (2004). *Human resource management* (7ª ed.). McGraw-Hill.
- Caballero Rodríguez, K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 6(1-2).
- Cappelli, P., & Conyon, M. J. (2018). What Do Performance Appraisals Do? *ILR Review*, 71(1), 88–116. <https://doi.org/10.1177/0019793917698649>
- Chiavenato, I. (1995). *Introdução à teoria geral da administração*. McGraw-Hill do Brasil.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos: el Capital Humano de las Organizaciones*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Education.
- Cortes Carreres, J., La Evaluación del Desempeño en el Estatuto Básico del Empleado Público, *El Consultor de los Ayuntamientos y de los Juzgados*, nº 1, 2009, pp. 36-69.
- Culbertson, S. S., Henning, J. B., & Payne, S. C. (2013). Performance appraisal satisfaction: The role of feedback and goal orientation. *Journal of Personnel Psychology*, 12(4), 189–195. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000096>
- DeNisi, A. S. & Kluger, A. N. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management Executive*, 14(1), 129—139. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/ame.2000.2909845>
- El Economista. (2024). *Aguascalientes, líder en manufactura automotriz*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx>.
- Ellehuus, C., & Piers, H. (2004). Driving performance and retention through employee engagement corporate leadership council. *Corporate Leadership Council Executive*, 24. https://www.stcloudstate.edu/humanresources/_files/documents/supv-brown-bag/employee-engagement.pdf
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. y Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Fernández-Muñoz, B., Montes-Peón, J. M., & Vázquez-Ordás, C. J. (2009). Relation between

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

- occupational safety management and firm performance. *Safety Science*, 47(7), 980–991. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2008.10.022>
- Gerhart, B., & Rynes, S. L. (2003). *Compensation: Theory, Evidence, and Strategic Implications*. Sage Publications <https://doi.org/10.4135/9781452229256>
- Gomez Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2019). *Gestión de recursos humanos. Capacitación de Recursos Humanos*. In *Pearson*. [http://190.57.147.202:90/jspui/bitstream/123456789/516/1/Gestion de Recursos Humanos.pdf](http://190.57.147.202:90/jspui/bitstream/123456789/516/1/Gestion%20de%20Recursos%20Humanos.pdf)
- Gorman, C. A., Meriac, J. P., Roch, S. G., Ray, J. L., & Gamble, J. S. (2017). An exploratory study of current performance management practices: Human resource executives' perspectives. *International Journal of Selection and Assessment*, 25(2), 193–202. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12172>
- Gollwitzer, P. M., & Sheeran, P. (2006). Implementation intentions and goal achievement: A meta-analysis of effects and process. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 69–119. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(06\)38002-1](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(06)38002-1)
- Hendry, C., Bradley, P. and Perkins, S. (1997) 'Missed a motivator?' *People Management*, 15 May, pp. 20–5.
- Hernández-Sampieri, B. y F. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill España.
- HubSpot. (2022). *Métodos de evaluación de desempeño laboral*. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/service/metodos-evaluacion-desempeno-laboral>
- IDS (1997) *IDS Studies: Performance Management*, No. 748, April, London: IDS.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3). Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00042-8)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2018). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) 2018*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/app/scian/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2019). *Directorio estadístico nacional de unidades económicas (DENUe)*.
- Líder Empresarial. (2024). *Impacto del sector automotriz en la economía de Aguascalientes*. Recuperado de <https://www.liderempresarial.com>.
- Locke, E. and Latham, G. (1992) *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Koontz, H. (1972). Making managerial appraisal effective. *California Management Review*, 15(2),

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA
INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ
46–55. <https://doi.org/10.2307/41164417>

- McClendon, J. A., Deckop, J. R., Han, S., & Petrucci, T. (2020). A study of system execution of performance appraisal. *International Journal of Selection and Assessment*, 28(3), 322–336. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12289>
- McGregor, D. (1960), *The human side of enterprise*, McGraw-Hill Book Company, New York, NY.
- McLachlan, G.J., Lee, S.X., Rathnayake,(2013) *S.I.School of Mathematics and Physics*, University of Queensland, St. Lucia, QLD 4072, Australia
- Montaño, L., Montaño, & Ordaz Alvarez, A. (2021). *La evaluación del desempeño, una nueva herramienta de la cultura de la transparencia aplicada al sector público en México*. 18, 28–40.
- Nair, M.S. & Salleh, R. (2015). Linking performance appraisal justice, trust, and employee engagement: A conceptual framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 211 (2015). 1155 – 1162 (Nov. 2015), 4-6. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.154>
- Padilla Lozano, F., Gutiérrez Castorena, P., & López García, J. (2020). *Aguascalientes en la región automotriz del centro de México*. Ediciones ILCSA, Tijuana, Baja California, México, pp. 121-135
- Philpott, J., & Sheppard, H. (1992). Managing for improved performance. (Ed.), *Strategies for Human Resource Management*. London: Kogan Page.
- Pichler, S., Varma, A., Michel, J. S., Levy, P. E., Budhwar, P. S., & Sharma, A. (2016). Leader member exchange, group and individual level procedural justice and reactions to performance appraisals. *Human Resource Management*, 55(5), 871–883. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/hrm.21724>
- Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R., & Arad, S. (2019). The evolution of performance management: searching for value. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(June 2018), 249–271. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015009>
- Sackett, P. R., & Lievens, F. (2008). *Personnel selection*. *Annual Review of Psychology*, 59, 419–450. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093716>
- Selltiz, Jahoda., et al. (1965). *Métodos de Investigación en las Relaciones Sociales*. (Trad. Manuel Rico), Madrid: Ed. Rialp.
- Schleicher Deidra J, Rebecca A Bull and Stephen G Green (2010), *Rater Reactions to Forced Distribution Rating Systems*, Human Relations, Vol. 63, No. 10.

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

- Smith, B. N., Hornsby, J. S., & Shirmeyer, R. (1996). Current trends in performance appraisal: An examination of managerial practice. *SAM Advanced Management Journal*, 61,10–15.
- Strebler, M, Bevan S & Robertson D, (2001). *Performance Review: Balancing Objectives and Content*. The Institute for Employment Studies.
- Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87,66–80. Rynes, Recuperado de <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>
- Roy (2019) Todo sobre la segunda gira del Gobierno del Estado a Japón. Innovación Económica. Aguascalientes, México. <https://innovacioneconomica.com/todo-sobre-la-segunda-gira-del-gobierno-del-estado-a-japon/?fbclid=IwAR22JCofurwrQcvxI0ArPTf6FRFJB9T17X9nsqVQURxKX9o5l3-klRgz1QM>
- Uziel, L., Price, M., & Alquist, J. L. (2022). Desire for self-control and task performance: A plan is a key. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1011559>
- Walters, M.E. (1995). *The performance management handbook*.
- Weinert, B. (1987), *Manual de Psicología de la Organización*. Barcelona: Herder
- Whetten, D. & Cameron, K. (2005), *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Pearson Educación.
- Werther, W. B., & Davis, K. (1998). *Administración de personal y recursos humanos*. The McGraw-Hill Companies, ISBN: 0-07-069572-5 0123456789 09765432108

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

Anexo

CUESTIONARIO DE LA RELACIÓN DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CON LA INTENCIÓN DE MEJORA

Antes que nada, queremos agradecerle por tomarse el tiempo para contestar esta encuesta. El presente cuestionario tiene como objetivo recabar información sobre los factores de la evaluación de desempeño y el efecto que tiene en los empleados, así como otros datos generales de su empleo.

La información recabada formará parte de un trabajo de investigación relacionado a los Efectos positivos o negativos que tienen los empleados respecto a la evaluación de desempeño y si existe una intención de mejora en sus actividades laborales.

Cabe hacer mención que sus respuestas serán anónimas y confidenciales, así como la publicación de los datos serán de forma colectiva; en relación con los datos recabados mediante este instrumento serán procesados únicamente por el alumno a cargo del estudio, así como por su director de tesis asignado. Sin embargo, y ya que los datos forman parte medular para dar respuesta a su tema de tesis, estos serán analizados y los resultados serán presentados en su trabajo final de grado, así como en posibles publicaciones de rigor científico.

La información que Usted proporcione no se asociará en ningún momento de manera específica con su persona, y sus datos personales no serán compartidos o revelados **bajo ninguna circunstancia**. Si usted desea podemos enviarle el reporte de resultados al término de la investigación.

Si tiene alguna duda o comentario al respecto, puede comunicarse por correo electrónico o telefónicamente con los autores de esta investigación.

El cuestionario toma alrededor de 10 minutos en ser respondido.

¡Gracias por su colaboración!

ATENTAMENTE

Lic. Nora Verónica Rosales Padilla

Becaria de la Maestría en Gestión Administrativa

Tel: 449 554 7525

Correo electrónico: G211

@aguascalientes.tecnm.mx

Dra. Carmen Estela Carmen Ornelas

Directora de Tesis

Tel: 449 910 5002 ext. 146

Correo electrónico: G211

@aguascalientes.tecnm.mx



Av. Adolfo López Mateos # 1801 Ote. Fracc. Bona Gens
C.P. 20256

Aguascalientes, Ags. Tel. 01 (449) 9105002

e-mail: direccion@aguascalientes.tecnm.mx

tecnm.mx aguascalientes.tecnm.mx



IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

SECCIÓN I.- DATOS DEL ENCUESTADO

¿Cuál es su nombre? (opcional)

¿Cuál es su edad?

¿Cuál es su género?

- () Masculino
() Femenino
() Prefiero no decirlo

¿Cuál es su escolaridad máxima?

- () Sin formación
() Primaria
() Secundaria
() Técnico superior
() Preparatoria
() Licenciatura / Ingeniería
() Maestría
() Doctorado

¿Cuál es su área o puesto laboral?

- () Puesto directivo
() Puesto de mando medio
() Puesto de supervisión, profesional y/o técnico
() Puesto operativo y/o de apoyo

¿Cuál es el tiempo que tiene en el puesto?

_____ años _____ meses

¿Cuál es el tiempo que tiene en la empresa?

_____ años _____ meses

¿Qué tipo de contratación laboral tiene?

- () Ninguno
() Confianza
() Sindicalizado
() No lo sé

SECCIÓN II.- DATOS DE LA EMPRESA

¿Cuál es el nombre de la empresa?

¿Qué sector es la empresa donde labora?

- () Manufactura
() Comercio
() Servicios
() Agroindustria
() Otro

¿Cuál es el número aproximado de empleados en la empresa que labora?

¿Cuál es la antigüedad de la empresa?

¿Qué tipo del origen del capital tiene la empresa??

- () Nacional
() Extranjero
() Mixto

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA
INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

SECCIÓN III.- PERCEPCIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Reactivo	Totalmente de acuerdo	Mayormente de acuerdo	Neutral	Parcialmente de acuerdo	Nada de acuerdo
1. Me esfuerzo más en el trabajo como resultado de los objetivos y metas del sistema de evaluación de desempeño.					
2. Mi revisión de evaluación de desempeño más reciente me motivó a mejorar mi desempeño en el trabajo.					
3. He crecido y desarrollado mis habilidades en la empresa como resultado del sistema evaluación de desempeño.					
4. El sistema evaluación de desempeño ha aumentado mis posibilidades de obtener un ascenso laboral en la empresa.					
5. Me agrada mucho mi supervisor.					
6. Mi supervisor se preocupa por mí.					
7. Mi supervisor es bastante amable conmigo.					
8. En general, estoy satisfecho con el apoyo y la orientación que recibo de mi supervisor.					
9. Mi supervisor sabe lo bien que estoy haciendo mi trabajo.					
10. Mi supervisor me ayuda a mejorar mi desempeño.					
11. Mi supervisor se esfuerza mucho en completar todo el proceso de mi evaluación de desempeño.					
12. Mi supervisor se toma muy en serio la evaluación de desempeño.					
13. Mi supervisor dedica mucho tiempo a garantizar la finalización de la evaluación de desempeño.					
14. Mi supervisor se asegura de brindarme muchos comentarios en el transcurso del periodo de la evaluación de desempeño.					
15. Durante el transcurso del periodo de evaluación, mi supervisor se asegura de que sepa cómo estoy cumpliendo los objetivos de la evaluación de desempeño.					
16. Mi última reunión de retroalimentación de la evaluación de desempeño aumentó mi comprensión del trabajo.					
17. Creo que la reunión de retroalimentación de la evaluación de desempeño me ayudó a aprender a hacer un mejor trabajo.					
18. Mi última reunión de retroalimentación de evaluación de desempeño me dio una buena idea de lo que estoy haciendo bien en mi trabajo y de lo que debo mejorar.					
19. Me sentí satisfecho con la reunión de retroalimentación de la evaluación.					
20. Sentí que la reunión de retroalimentación de la evaluación de desempeño fue justa.					
21. Mi última reunión de retroalimentación de evaluación de desempeño con mi supervisor hizo que nuestra relación fuera mejor.					

IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE LA
INTENCIÓN DE MEJORA DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

22. El supervisor consideró los aspectos importantes de mi trabajo cuando me calificó.					
23. El supervisor me calificó de acuerdo con lo bien que hice mi trabajo, no según la opinión personal que tiene acerca de mi persona.					
24. El supervisor me trató con respeto y cortesía al brindarme los resultados de mi evaluación de desempeño.					
25. El supervisor que me evaluó mostró preocupación por mis derechos como empleado.					
26. En general, el supervisor que calificó mi desempeño fue justo.					
27. Mi supervisor dedica tiempo a enseñarme y entrenarme.					
28. Mi supervisor me trata como un individuo y no solo como un miembro del grupo.					
29. Mi supervisor considera mis diferentes necesidades, aspiraciones y habilidades.					
30. Mi supervisor me ayuda a desarrollar mis fortalezas.					
31. De acuerdo con lo que aportó a la empresa soy evaluado con exactitud.					
32. En comparación con otros, me evalúan con exactitud en mi evaluación de desempeño.					
33. Considero que mi evaluación de desempeño más reciente es precisa.					
34. Mi calificación de evaluación de desempeño refleja mi verdadero desempeño.					
35. En general, estoy satisfecho con la evaluación de desempeño utilizado para evaluar mi rendimiento.					
36. En general, siento que la empresa en la que trabajo tiene un excelente sistema de evaluación de desempeño.					
37. Considerando mis habilidades y el esfuerzo que pongo en mi trabajo, estoy satisfecho con mi evaluación de desempeño.					

¿Le gustaría recibir el reporte de resultados?

() Si Correo electrónico: _____

() No

¡Muchas gracias por el tiempo dedicado a contestar esta encuesta!