

## **EL USO DE LOS SISTEMAS FORMALES DE EVALUACIÓN Y EL FEEDBACK EN LAS MAQUILADORAS DE BAJA CALIFORNIA**

Mónica Fernanda Aranibar, Universidad Autónoma de Baja California

Blanca Rosa García Rivera, Universidad Autónoma de Baja California

María Concepción Ramírez Barón, Universidad Autónoma de Baja California

### **RESUMEN**

*La industria maquiladora en la frontera norte entre Estados Unidos y México, específicamente en Baja California ha sido abordada desde diferentes perspectivas, ya sea desde el punto de vista de la generación de empleo, de las exportaciones, de la competitividad o desde el aspecto tecnológico, sociodemográfico o de la participación de las mujeres. En esta ponencia, las maquiladoras se abordarán desde la evaluación del desempeño del personal operativo, de modo particular el feedback que permite potenciar y valorar mejor a sus trabajadores, en su desempeño. Podría parecer que la evaluación del desempeño tendría una función muy limitada, sin embargo, aporta beneficios tanto al individuo como a la organización. En este tenor el propósito de esta ponencia consiste en analizar el grado de formalidad de los sistemas de evaluación del desempeño en las maquiladoras y la retroalimentación que se deriva de ella tanto para el trabajador como para la empresa. La parte metodológica en este trabajo es de carácter teórico y empírico. En lo teórico, se desarrolla como marco conceptual lo referente a la evaluación del desempeño enfatizando los beneficios del Feedback. En lo empírico, predominantemente cuantitativo, se sustentó en la aplicación de un cuestionario a los gerentes de RR. HH. de 67 maquiladoras de Mexicali, B.C.*

**PALABRAS CLAVE:** Sistemas de Evaluación, Maquiladoras, Feedback, Desempeño del Personal

## **USE OF THE FORMAL EVALUATION SYSTEMS AND FEEDBACK IN BAJA CALIFORNIA MAQUILAS**

### **ABSTRACT**

*The maquiladora industry in the north frontier between the United States of America and Mexico, especially in Baja California, has been examined from different perspectives. Either from the point of view of employment generation, the export system, competitiveness and from the technological condition. It has also been examined from the sociodemographic area and from women participation. In this exhibit, Maquiladoras will be approached from the evaluation of performance of the operative personnel. In a more specific way, from feedback, which allows us to maximize and rate more accurately improved quality in workers. It might seem like the evaluation of performance has a limited function. However, this provides benefits both to the individual and the organization. The main purpose of this exhibit consists of the analysis of the degree of formality on evaluation systems in the performance of Maquiladoras and the feedback derived from it, both from the worker and company. The methodological part of this work is of a theoretical and empirical nature. The theoretical part develops a conceptual framework regarding the evaluation of the performance emphasized in the benefits of feedback. Expressed in an empirical manner, predominantly quantitatively, this was based on the enforcement of a poll applied to the Human Resources managers of 67 different maquiladoras in Mexicali, B.C.*

**JEL:** L00, L6, L60, M12

**KEYWORDS:** Evaluation Systems, Maquiladoras, Feedback, Staff Performance

## INTRODUCCIÓN

La industria maquiladora ha jugado un papel estratégico para el desarrollo de México, ya que se constituyó en un gran generador de exportaciones y de divisas; ha contribuido a elevar la competitividad de la industria nacional; ha sido una importante fuente generadora de empleo sobre todo en los años noventa; de capacitación y adiestramiento de la mano de obra, así como un sector importante para transmitir y generar tecnología. Por su parte, la evaluación del desempeño se ha convertido en una herramienta eficaz para los responsables de los Recursos Humanos de las empresas y permite establecer criterios de capacitación y profesionalización del personal. Asimismo, puede contribuir a establecer políticas de retribución y rotación para el buen funcionamiento de la organización. Podría parecer que la evaluación del desempeño tendría una función muy limitada, sin embargo, aporta beneficios tanto al individuo como a la organización. Al individuo porque, entre otras cosas, genera la retroalimentación (feedback) básica para mejorar su desempeño, y para la organización, los especialistas toman en cuenta su contribución total a la misma organización. Sin embargo, en las maquiladoras de Mexicali, no se aprovechan las bondades de la evaluación del desempeño debido a la falta de una implementación efectiva, lo que impide que el uso y la retroalimentación no cumplan con sus propósitos y los resultados sean limitados. De este modo, aunque cada vez más se están adoptando sistemas de evaluación del desempeño, no se permite visualizar el alcance y la forma en que estos mecanismos se ponen en práctica. Esto constituye un problema porque no hay retroalimentación y no permite conocer y valorar el desempeño del de los avances o retrocesos que los trabajadores pudieran tener en su desempeño.

En este estudio, las maquiladoras se abordaran desde la evaluación del desempeño del personal operativo, de modo particular el feedback que permite potenciar y valorar mejor a sus trabajadores, en su desempeño. Su propósito consiste en analizar el grado de formalidad de los sistemas de evaluación del desempeño en las maquiladoras y la retroalimentación que se deriva de ella tanto para el trabajador como para la empresa. La parte metodológica en este trabajo es de carácter teórico y empírico. En lo teórico, se desarrolla como marco conceptual lo referente a la evaluación del desempeño enfatizando los beneficios del Feedback. En lo empírico, predominantemente cuantitativo, se sustentó en la aplicación de un cuestionario a los gerentes de RR. HH. de 67 maquiladoras de Mexicali, B.C. para determinar el grado de retroalimentación de la evaluación del desempeño. El desarrollo de esta investigación se organiza de la siguiente manera: se inicia con una revisión de la literatura para establecer el estado del arte; a continuación se plantea la metodología, que es de carácter teórico y empírico, con la cual, se pretende analizar el grado de formalidad de los sistemas de evaluación del desempeño en las maquiladoras y la retroalimentación que se deriva de ella tanto para el trabajador como para la empresa. El estudio se refiere a las maquiladoras de Mexicali, B.C. Después de la metodología, se dan a conocer los resultados de la investigación. Finalmente se dan a conocer las conclusiones.

## REVISIÓN LITERARIA

En esta revisión de la literatura, se abordaran las diversas perspectivas conceptuales de la evaluación del desempeño, los principales sistemas de evaluación, los usos y la retroalimentación de la evaluación.

### Consideraciones Conceptuales

Sobre la evaluación del desempeño se ha investigado ampliamente. Hasta antes de la década de 1980, la mayoría de los estudios teóricos se orientaban al sistema de calificación dentro de la organización (Landy & Farr, 1980) y a su modernización. Estas acciones fueron un gran avance para reducir el caos que había en los sistemas de evaluación del desempeño del empleado (Feldman, 1981). Por cierto, los métodos y los sistemas de calificación entre los empleados, con el paso del tiempo cobraron gran relevancia y recibieron

una gran aceptación y valoración de parte de los gerentes de las organizaciones. Las investigaciones más recientes sobre la evaluación del desempeño, enfatizan la capacitación, así como los planes de desarrollo y crecimiento de los empleados (George & Cole, 1992, Nichols, 2005); asimismo, se han analizado su contexto social (Shaun, 2012) y hasta el comportamiento ético en la misma evaluación (Jacobs, Belschak y Den Hartog (2014). Uno de los beneficios principales de un programa de evaluación es contar con una base sólida para mejorar el desempeño. Empresas como Best Buy & Electronic Data Systems (EDS) han rediseñado sus sistemas de evaluación del desempeño para enfocarse más en el desarrollo y aprendizaje de los empleados. Con la creación de este sistema total, EDS espera cambiar la función del gerente, de “juez” a “coach” (Bohlander y Snell 2008).

*Terminología.* El concepto de evaluación del desempeño, también recibe otras denominaciones como “Revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de méritos, valoración del desempeño, evaluación de empleados y valoración de empleados” (Ivancevich, 2004, p. 260). Sin embargo, cada uno de estos términos tiene una connotación, que habría que precisar e incluso diferenciar, por ejemplo, Prieto, (1992) hace una diferencia entre evaluación y valoración del desempeño. Considera, que el término valoración tiene que ver con el reconocimiento, estima o aprecio a los méritos de un trabajador en su puesto o área de trabajo lo que le permitiría eventualmente ser ascendido o compensado por el sistema de retribuciones de la empresa a la que pertenece. Mientras que la evaluación estaría más orientada a procesos de selección de personal. A pesar de sus diferencias, en algunas ocasiones valoración y evaluación son usada como sinónimos, por ejemplo Porret, (2010), las utiliza indistintamente: “La ‘evaluación o valoración’ es una función que, formal o informalmente, siempre se ejercita en todos los niveles de la jerarquía organizacional de la empresa con el objeto de lograr una perfección y mejora de la actividad de cada individuo inserto en ella, mediante la observación de su conducta en su puesto de trabajo o unidad en que se halle destinado” (p. 207).

*Definiciones:* La evaluación del desempeño, en general puede ser definida como un proceso por el cual se evalúan las capacidades y el potencial de un individuo o de un equipo tomando en cuenta su comportamiento y rendimiento laboral en un tiempo determinado. La medición se realiza en base a criterios que están destinados a comparar los logros obtenidos con los logros esperados. En este sentido, la evaluación del desempeño consiste en una revisión y verificación, constante y periódica de las tareas asignadas a los empleados para ver si las están llevando a cabo de manera adecuada y para ver el grado de desarrollo del potencial de los trabajadores.

Asimismo, suele ser definida como una apreciación del desempeño de los empleados, así para Chiavenato, (2011) la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Lo que indica que la evaluación del desempeño, tiene que ver con el futuro y el potencial del trabajador. Desde esta perspectiva, básicamente, la evaluación del desempeño consiste en una revisión sistemática, periódica y formal de los resultados de trabajos efectuados ordinariamente de manera conjunta entre jefe y colaborador dependiendo del tipo de evaluación que se elija. Esto implica la implementación de un método formal que mide el rendimiento de un empleado por el director o superior inmediato de la compañía a la que pertenece. La medición se da en términos, cualitativos, cuantitativos, de tiempo, de costo y de comportamiento. Por su parte, para Rodríguez, (2004) la evaluación del desempeño consiste en valorar la eficacia con la que el ocupante de un puesto lo ejecuta en un periodo determinado de tiempo. La mayor parte de las evaluaciones tienen que ver con un periodo bien delimitado de tiempo en el cual el trabajador debe cumplir ciertas metas establecidas. Finalmente, hay que observar que la mayoría de las definiciones de la evaluación del desempeño suelen centrarse en el empleado considerado de manera individual, sin embargo, también se puede evaluar al equipo cuando éstos existen en una organización. Independientemente, que se evalúe al individuo o al equipo una evaluación eficaz debe evaluar los logros e iniciar planes de desarrollo, metas y objetivos (Mondy y Noe, 2005).

## Sistemas de Evaluación del Desempeño

Aunque, en la mayoría de las empresas se han desarrollado sistemas formales, los sistemas de evaluación que se han generado pueden ser clasificados en formales e informales (Ivancevich, 2004, Schiel y Orozco, 2011). Aunque, en algunas ocasiones coexisten ambos sistemas. Las características del sistema informal es que se basa más en la apreciación no estructurada en una especie de meditación sobre el trabajo de los empleados, es más subjetivo y tiende a ser más parcial, la puede realizar cada persona sobre sus subordinados, compañeros, pares, o superiores; mientras que, el sistema formal es establecido de manera institucional por la organización, su característica es que se realiza de manera sistemática y periódica mediante un procedimiento preestablecido. Tiende a ser más objetiva e imparcial en sus evaluaciones (Schiel y Orozco, 2011). Por otra parte, Kerr (1985) destaca el sistema de evaluación basado en la jerarquía y el sistema basado en el desempeño. El sistema es denominado jerárquico porque las evaluaciones dependen de la percepción y el juicio de los superiores y la distribución de las recompensas se basan sobre la posición en la jerarquía. Y el sistema basado en el desempeño, lo denomina así porque hay una precisa definición y una medida del rendimiento así como una estrecha relación entre desempeño y recompensa. En estos dos modelos se pueden considerar tres dimensiones: la definición del desempeño, su medida y variables relacionadas con el feedback, tales como su frecuencia. Estos dos sistemas de evaluación presentan características similares a los sistemas de control basados en comportamientos o en resultados (Vázquez, 2009). Estas tres dimensiones cobran diferentes características en cada uno de los dos sistemas (Ver Tabla 1). Por ejemplo, la definición del desempeño en el sistema jerárquico es Cualitativa, con ponderación subjetiva, sus recompensas no están ligadas a la misión estratégica o a criterios de desempeño específicos; por el contrario, el sistema basado en el desempeño es cuantitativo, su ponderación es objetiva, sus recompensas están ligadas a la misión estratégica y a criterios de desempeño específicos.

Tabla 1: Sistemas de Evaluación Basados en la Jerarquía Vs. Basados en el Desempeño

	<b>Sistema Basado en la Jerarquía</b>	<b>Sistema Basado en el Desempeño</b>
Definición del desempeño	Cualitativa, ponderación subjetiva, recompensas no ligadas a la misión estratégica o a criterios de desempeño específicos	Cuantitativa, ponderación objetiva, recompensas ligadas a la misión estratégica y a criterios de desempeño específicos
Medida del desempeño	Subjetiva, por uno o dos superiores, con un marco temporal básicamente actual con orientación informal hacia el futuro	Objetiva, frecuentemente basada en fórmulas (financieras), a menudo con un componente histórico
Feed-back	Una sesión formal, elevada dependencia del superior para información, interacción superior-subordinado frecuente, énfasis en el desarrollo.	Sin sesiones formales o no más de una, baja dependencia del superior, interacción poco frecuente entre superior y subordinado, énfasis en la evaluación.

*En esta tabla se describe dos modelos de sistema de evaluación. Uno basado en la jerarquía y el otro sistema basado en el desempeño. En estos dos modelos se pueden considerar tres dimensiones: la definición del desempeño, su medida y variables relacionadas con el feedback, tales como su frecuencia. Estos dos sistemas de evaluación presentan características similares a los sistemas de control basados en comportamientos o en resultados (Vázquez, 2009). Fuente: Kerr (1985). (Citado por Vázquez, 2007, p. 20)*

Cabe destacar que en este trabajo de investigación se centró en el análisis de los sistemas de evaluación basados en el desempeño.

### Los Usos de la Evaluación del Desempeño

Los propósitos de las evaluaciones del desempeño parecieran ser muy limitados y restringidos, pero las herramientas que se utilizan son valiosas para los gerentes de las empresas, en particular para el área de recursos humanos. Según Bratton y Gold (2003) los principales propósitos del uso de la evaluación del desempeño serían para: mejorar el rendimiento individual; mejorar la motivación y la moral; clarificar las expectativas y reducir la ambigüedad acerca de los logros de rendimiento; determinar el tamaño de la recompensa; identificar necesidades y oportunidades de capacitación y desarrollo; mejorar la comunicación entre jefe y subordinado; seleccionar a las personas para la promoción y desarrollo de la carrera; ayudar en la gestión de la carrera; identificar cualquier necesidad de asesoramiento; identificar una necesidad de una acción disciplinaria; establecer metas y objetivos.

En general estos propósitos de la evaluación se vinculan con el área *administrativa* y de *desarrollo*: desde el punto de vista de la administración al establecer metas y objetivos, así como servir de base para tomar decisiones en lo que se refiere al tamaño de la recompensa; en lo que se refiere a los propósitos de desarrollo en lo individual, la evaluación proporciona la retroalimentación primordial para mejorar el desempeño individual, la motivación y la moral. Sin importar el nivel de desempeño del empleado, el proceso de evaluación proporciona una oportunidad para eliminar problemas potenciales y establecer nuevas metas para lograr un alto grado de desempeño. Otros propósitos que se identifican, (Ivancevich, 2004, pp. 261-262) en un sistema formal de evaluación son los siguientes: a) *Desarrollo*. Los sistemas de evaluación del desempeño sirven para evaluar los resultados de los programas de capacitación e identificar qué empleados necesitan obtener una mayor capacitación. Incrementa la relación y la ayuda de asesoría de jefes inmediatos con los empleados; b) *Motivación*. Una buena evaluación permite estimular y motivar a los trabajadores para desempeñarse mejor y para adquirir mayor sentimiento de responsabilidad; c) *Planeación de recursos humanos y de empleo*. Los datos obtenidos en la evaluación representan información valiosa para los inventarios de habilidades y la planeación de recursos humanos; d) *Comunicaciones*. Uno de los objetivos importantes que se desprenden de la evaluación es el dialogo y retroalimentación permanente entre el supervisor y el trabajador en todo lo que se relaciona con su responsabilidad laboral y su puesto de trabajo; e) *Respecto de la ley*. Es un fundamento legal de los ascensos, transferencias, premios y despidos; f) *Investigación del Área de los Recursos Humanos*. También, tiene el propósito para instrumentar y validar las herramientas de selección como los exámenes.

La búsqueda de estos propósitos debe fortalecer en su conjunto al área de recursos humanos de la empresa, entre otras cosas estableciendo una relación entre evaluación y la igualdad de oportunidades de empleo, sobre todo en lo que tiene que ver con ascensos o despidos (Ivancevich, 2004). Coincidente con estos propósitos hay otros, como sugiere, Porret, (2010, pp. 248-250), que se consiguen una vez que se analizan los resultados y se toma la opinión del evaluado: a) Conocer los intereses profesionales del personal; b) Involucrar a las personas en los objetivos de las empresas; c) Evaluar los resultados y efectuar las correcciones oportunas; d) Proponer los premios, promociones y sanciones tanto económicas como profesionales; e) Descubrir las carencias de formación necesaria para el mejor desempeño del puesto actual y para la carrera futura; f) Evaluar el desarrollo y la motivación del personal. Es importante mencionar que el objetivo último de la evaluación del desempeño es mejorar el rendimiento de los trabajadores mediante el fomento de la motivación de los empleados, lo que dependerá de la situación en el lugar de trabajo, como el sistema de recompensa, normas y reglamentos” (Shiferaw, 2010)

En las organizaciones, el aspecto motivacional en los individuos es fundamental para un buen desempeño y productividad, por lo que Ivancevich, (2004) y Porret, (2010) lo destacan como objetivos de la evaluación. Al Respecto hay que decir que el ser humano actúa de manera privilegiada por la motivación. Que puede ser concebida de modo general como energía que busca lograr un objetivo que básicamente consiste en satisfacer necesidades insatisfechas. Es pertinente recordar a Herzberg con la teoría de dos factores, que constituyen dos variantes sobre la motivación. Según, Bateman y Snell (2011), en el primero, la motivación está determinada por la naturaleza del trabajo, deberes y responsabilidades, y la satisfacción laboral. El segundo incluye las circunstancias de trabajo, remuneración, supervisión y la política de la organización (factores de higiene). Estos factores deben ser administrados con el fin de motivar a los empleados.

Otra idea de la motivación es que consiste en un proceso que conduce a actuar de un modo específico. El Impulso puede provenir del ambiente (externo) o generado por procesos mentales internos del individuo. Si bien, estos factores tanto intrínsecos como extrínsecos en la motivación deben tomarse en cuenta para comprender el comportamiento y el rendimiento de los trabajadores. Sin embargo, las evaluaciones no deben centrarse en personalidades ni en emociones: “Las evaluaciones del desempeño deben centrarse en tres objetivos: en el rendimiento, no en personalidades; en problemas validos concretos y relevantes, en lugar de las emociones y sentimientos subjetivos; y llegar a un acuerdo sobre lo que el empleado va a mejorar en su rendimiento y lo que va a hacer (McKirchy, 1998). Por otra parte, tanto el supervisor como

el empleado deben reconocer que existe una fuerte relación entre la formación y la evaluación del desempeño (Barr, 1993). De modo que el fomento del desarrollo profesional no es sólo responsabilidad de un supervisor, sino también una motivación para el empleado para asumir otros compromisos. Finalmente, se destaca que la evaluación del desempeño facilita la toma de decisiones racionales en lo que se refiere a retribución y a rotación del personal, Khan (2007) afirma que “el objetivo fundamental de la evaluación es facilitar la gestión en la ejecución de las decisiones administrativas relacionadas con las promociones, los despidos y los aumentos salariales. Por ejemplo, el rendimiento en el trabajo actual de un empleado es a menudo el factor más importante para determinar si se debe o no promover a la persona” (p. 244).

### Feedback (Retroalimentación)

Podría parecer que la evaluación del desempeño tendría una función muy limitada, sin embargo, aporta beneficios tanto al individuo como a la organización. Al individuo porque, entre otras cosas, genera la retroalimentación básica para mejorar su desempeño, y para la organización, los especialistas toman en cuenta su contribución total a la misma organización (Werther & Davis, 2008). De este modo, la evaluación del desempeño representa uno de los criterios que constituyen las bases del sistema de compensaciones, como sería el “pago por desempeño”, permite orientar la capacitación, diseñar los planes de desarrollo y el crecimiento de los empleados. El feedback tiene como propósito actuar sobre el comportamiento de la persona y en sus resultados. Tiene la función de reforzar un comportamiento que queremos que se repita (feedback positivo o de apoyo) o señalar un comportamiento o conducta que la persona necesita modificar (feedback negativo o correctivo). Por eso una vez que se ha realizado la evaluación formal se procede a realizar la entrevista ó cuestionario de evaluación y retroalimentación que tiene como objetivo proporcionar información al empleado sobre los resultados obtenidos en el último periodo de evaluación.

Los beneficios de la retroalimentación (feedback) en los procesos de la evaluación del desempeño son múltiples y se pueden distinguir según Diane, (2008) entre beneficios para los empleados, el gerente y para la organización. *Beneficios y usos para los empleados.* Como se ha visto la evaluación del desempeño puede ser usada en general para la mejora de los recursos humanos, de los empleados tanto de manera individual como en equipo, para motivar y capacitar a los empleados, para promover y profesionalizar a los trabajadores. Hay cuatro formas en que los empleados pueden beneficiarse del uso de la evaluación del desempeño: 1) Los empleados reciben una comprensión más clara de los que se espera de ellos. Durante el proceso de evaluación del desempeño, los empleados pueden esperar su evaluación para reiterar las expectativas de trabajo, clarificar las áreas de responsabilidad e identificar cualquier forma en que el alcance de su trabajo pudo haber cambiado; 2) Los empleados aprenden qué tan bien están cumpliendo con las expectativas y las necesidades de formación y desarrollo. Tomando en cuenta las expectativas básicas del empleador y las áreas de responsabilidad de los empleados se ve la forma en como los empleados han estado desempeñándose desde la última evaluación; 3) Los empleados son capaces de expresar abiertamente sus opiniones y asuntos. El proceso de evaluación formal puede ofrecer una atmósfera por el que debe animar a los empleados a abrirse realmente y a expresar sus opiniones e inquietudes sobre cualquier cosa relacionada con el trabajo; 4) Los empleados pueden perseguir la consecución de los objetivos futuros. Los empleados pueden beneficiarse en gran medida del proceso de evaluación cuando se les da la oportunidad para expresar sus aspiraciones y buscar oportunidades de crecimiento.

*Beneficios y usos para los gerentes:* La evaluación del desempeño es un instrumento valioso para que los gerentes y los jefes inmediatos de todos los niveles mantengan una comunicación sistemática con sus colaboradores, respecto de la forma en que se van cumpliendo los objetivos y las metas de trabajo previamente establecidos.

Hay cuatro formas principales en que los gerentes pueden beneficiarse y utilizar los programas de evaluación del desempeño: 1) Los gerentes podrían ser capaces de utilizar su personal de manera más productiva. Las evaluaciones del desempeño obligan a los administradores a ser más conscientes de las

fortalezas y áreas de mejora de cada empleado; 2) Los administradores pueden aislar un rendimiento inusual. Los desempeños excepcionales requieren incentivos adicionales y asignaciones más desafiantes para mantenerse en el trabajo. Por el contrario, los desempeños pobres necesitan más orientación y dirección. Las evaluaciones de desempeño ayudan a los gerentes a identificar excepciones y bajo rendimiento de los empleados, así como aislar áreas específicas que requieren atención; 3) Los administradores pueden mejorar sus relaciones obrero-patronales, así como centrarse en perfeccionar sus habilidades gerenciales. Al llevarse a cabo las evaluaciones de desempeño, los gerentes tienen que preguntarse qué papel juega su actitud y comportamiento en el desempeño laboral de un empleado en particular; 4) Los administradores pueden clarificar las áreas de responsabilidad y distribución del trabajo. El gerente debe de realizar entrevistas de revisión con cada empleado, analizar su evaluación y fijar los objetivos para el periodo siguiente.

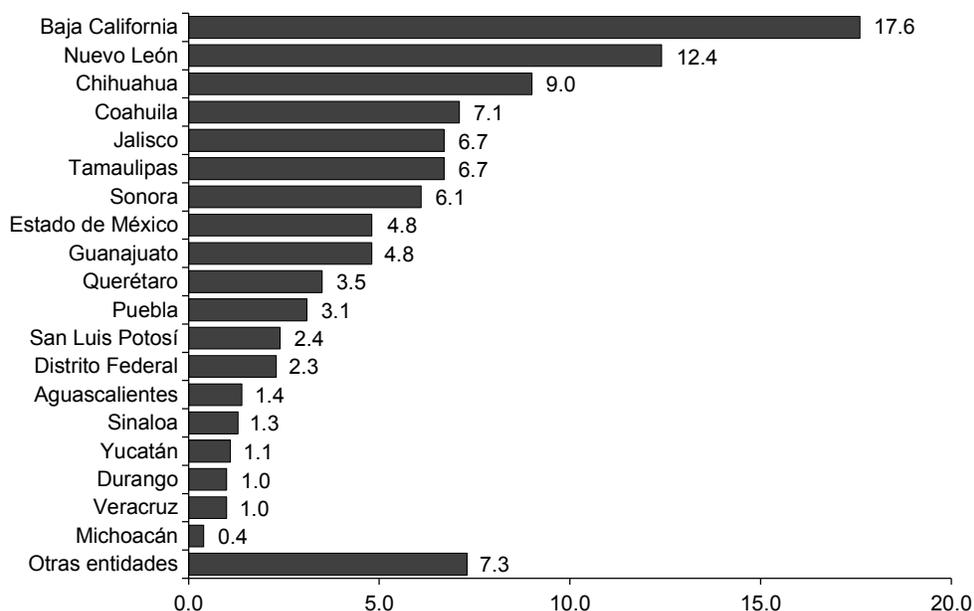
*Beneficios y usos para la organización:* La evaluación del desempeño es estratégica para recursos humanos en sus diferentes funciones: para la planeación, para los procesos de selección y de permanencia; para formar equipos de trabajo, para determinar áreas de mejora de oportunidades; para tomar decisiones en los aspectos de ascensos, retribuciones, incentivos.

También, la evaluación permite identificar a las personas con un nivel de desempeño insuficiente, pueden poner evidencia procesos equivocados o pobres de selección, orientación y capacitación (Werther & Davis, 2000 citado por Sastre, 2003, p. 319). De este modo, la evaluación es un indicador de las políticas de recursos humanos implementadas “aporta información valiosa para muchas otras decisiones de la dirección de recursos humanos. Por ello, se ha incorporado este proceso en la fase de control estratégico y estrechamente vinculado a la idea de auditoría de la función de recursos humanos” (Sastre & Aguilar, 2003, p. 319). La vinculación entre las evaluaciones y las políticas implementadas en recursos humanos han sido estudiadas (Snape et al., 1998; Fletcher y Baldry, 1999) dada la importancia para la realización de ajustes internos. Los datos de la Evaluación del desempeño son potencialmente valiosos en casi todas las áreas funcionales de los recursos humanos, como lo expresan, Mondy y Noe, 2005, p. 254-255): a) *Planeación de recursos humanos*. La información obtenida en la evaluación permite obtener un perfil de las fortalezas y debilidades de los recursos humanos en la organización. Lo que permite una planeación más objetiva y permite promover el potencial de los empleados; b) *Reclutamiento y selección*.

Las calificaciones de la evaluación del desempeño pueden ser útiles para reclutar, seleccionar y predecir el desempeño de los solicitantes de empleos; c) *Capacitación y desarrollo*. Aunque, un sistema de evaluación no garantiza empleados adecuadamente capacitados y desarrollados si determina las necesidades en este sentido; d) *Planeación y desarrollo de carrera*. Los datos de la evaluación permiten evaluar las fortalezas y debilidades de los empleados lo que se convierte en un indicador del potencial de la persona; e) *Programas de compensación*. La toma de decisiones en lo que se refiere a los programas de compensación se puede derivar de los datos de la evaluación de los empleados. Un buen sistema de evaluación debe implicar un buen sistema de compensación; f) *Relaciones internas con los empleados*. Los resultados de la evaluación pueden ser usados para la promoción, destitución, despido o transferencia de los trabajadores; g) *Evaluación del potencial de los empleados*. Aunque hay otros elementos a considerar en la determinación del potencial de los empleados la evaluación del desempeño podría resultar determinante. Los beneficios son amplios para las partes involucradas en el proceso de evaluación lo que puede permitir un mejor desempeño en los empleados, una mejor gestión en los gerentes y en general una mejora en la organización en lo que se refiere a productividad y eficiencia. Esto a partir de la premisa de que todo sistema de evaluación efectivo debe incluir el dialogo, es decir la realización de una comunicación activa sobre el desempeño entre el supervisor y los subordinados. En Baja California, es notable la importancia de las maquiladoras, tanto en número de establecimientos como en generación de empleo. Según las estadísticas del INEGI, de febrero de 2015, Baja California se mantiene en primer lugar con el mayor número de establecimientos registrados en el Programa de la Industria Manufacturera, Maquiladoras y de Servicios de Exportación (IMMEX) en México, con un total de 906 establecimientos, que representan el 17.6 % del total nacional. Según el INEGI (2015)

en México, los establecimientos adscritos al Programa IMMEX fueron 6,127 en noviembre de 2014, lo que significó una reducción de (-) 0.6% a tasa anual. Durante este mismo mes del total de las unidades económicas activas durante el mes en cuestión, el 81.7% corresponde a establecimientos manufactureros y 18.3% a establecimientos no manufactureros (que llevan a cabo actividades como agricultura, pesca, comercio y servicios). En la siguiente Figura 1 se observa la participación del total de los establecimientos en las distintas entidades federativas del país.

Figura 1: Distribución Por Entidad Federativa de los Establecimientos Con Programa IMMEX Durante Noviembre de 2014 (Estructura Porcentual)



En esta figura se muestra la representación gráfica de la distribución por Entidad Federativa de los establecimientos con programa IMMEX durante Noviembre de 2014 (estructura porcentual), en México. En Baja California, es notable la importancia de las maquiladoras, tanto en número de establecimientos como en generación de empleo. Como se puede observar en la figura, Baja California se mantiene en primer lugar con el mayor número de establecimientos registrados en el Programa de la Industria Manufacturera, Maquiladoras y de Servicios de Exportación (IMMEX) en México, con el 17.6 % del total nacional. Fuente: INEGI (2015).

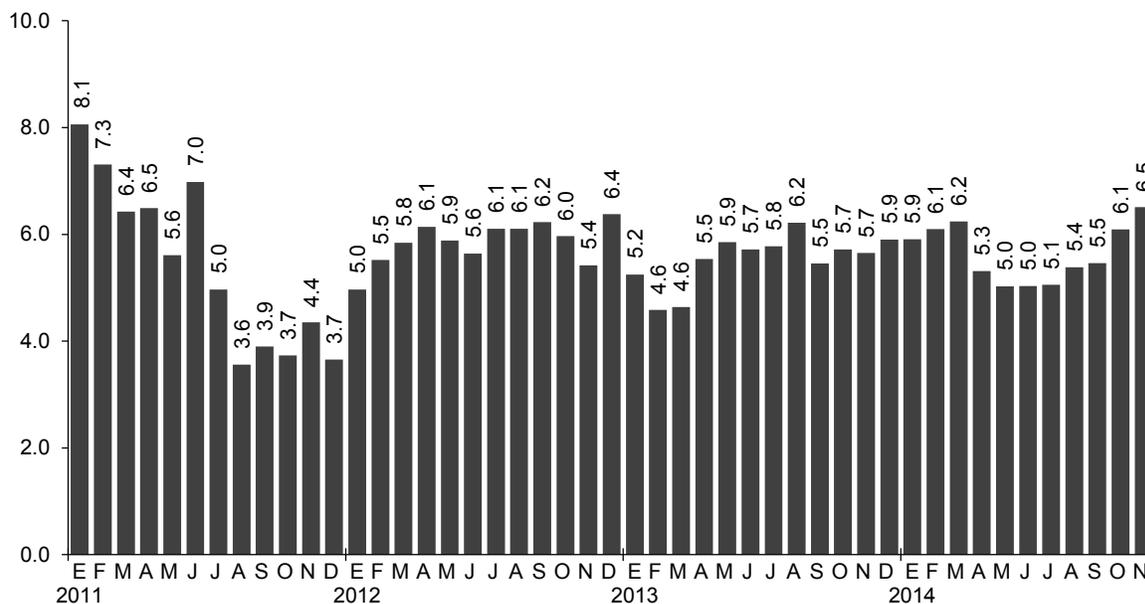
También el mismo INEGI (2015), el personal ocupado se incrementó 6.5% en noviembre de 2014 respecto al penúltimo mes de un año antes (Ver Figura 2). Según el tipo de establecimiento en el que labora, en los manufactureros avanzó 6.5% y en los no manufactureros 6.6 por ciento. El 88.9% de los trabajadores efectúa actividades del sector manufacturero y el 11.1% actividades de otros sectores.

### La Industria Maquiladora en Mexicali

La ciudad de Mexicali se localiza en la frontera norte con Estados Unidos, siendo las coordenadas geográficas las siguientes: al norte 32° 43', al sur 30° 52' de latitud norte; al este 114° 42' y, al oeste 115° 56' de longitud oeste. Cuenta con una extensión de 20 633. 52 hectáreas (Gobierno del Estado de Baja California, 2007- 2013), se encuentra sobre el desierto a 11 metros debajo del nivel del mar y según datos de Coplade (2013), la población alcanza un total de 998 355 habitantes. El clima de Mexicali, por sus coordenadas geográficas, es cálido-seco con muy poca precipitación anual. Respecto al *establecimiento de maquiladoras en Baja California*, en gran parte se han concentrado en Tijuana, específicamente la industria electrónica que también tiene una gran presencia en Ciudad Juárez. Por lo tanto en la ciudad de Tijuana, la electrónica ha desempeñado un papel muy importante en el crecimiento de la IME como lo demuestran los datos de 1997, cuando Baja California ocupó el primer lugar nacional en materia de empleo,

y el sexto en número de establecimientos. La industria representó el 7 por ciento del PIB estatal manufacturero y participó con alrededor del 1.5 por ciento del PIB de la industria electrónica del país sobre el PIB manufacturero nacional (López, 2008, p. 65). Tijuana, también ha predominado y predomina a nivel nacional, si se considera el número de establecimientos por municipio al nivel nacional según el IMMEX (Ver Figura 3), asimismo en este mapa nacional se puede ubicar el puesto que ocupa Mexicali en relación a los municipios de Baja California y en relación a los municipios del país.

Figura 2: Personal Ocupado en los Establecimientos Con Programa IMMEX a Noviembre de 2014 (Variación Porcentual Respecto al Mismo Mes de Un Año Antes)

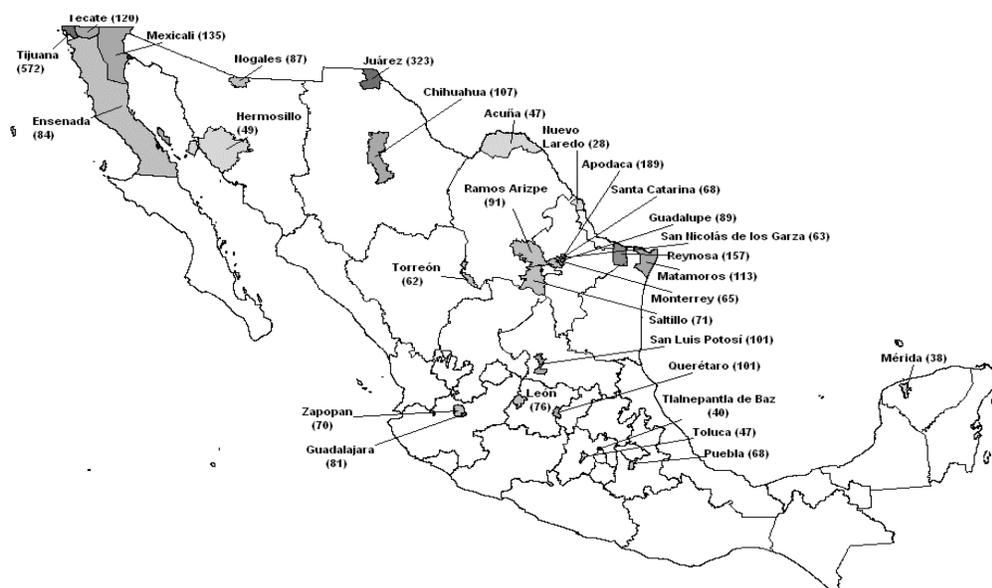


En esta figura se muestra la representación gráfica del personal ocupado en los establecimientos con programa IMMEX a Noviembre de 2014 (Variación porcentual respecto al mismo mes de un año antes), en México. Como se puede observar en la figura, el personal ocupado se incrementó 6.5% en noviembre de 2014 respecto del mismo mes del año anterior. Fuente: INEGI (2015).

Mexicali se ubica a nivel nacional en la quinta posición con 135 establecimientos por debajo de Tijuana con 572, Juárez 323, Apodaca 189 y Reynosa con 157 y por encima de Tecate con 120, Matamoros con 113, Chihuahua con 107 y San Luis Potosí y Querétaro con 101 cada uno considerando solo los municipios que pasan de 100 establecimientos. En el Estado de Baja California, Mexicali ocupa el segundo lugar, después de Tijuana con 572 y por encima de Tecate, 120 y Ensenada con 84. Si tomamos en cuenta los establecimientos por actividad y municipio, en Baja California se puede observar la actividad que predomina en Mexicali (Ver Tabla 2).

Lo que se observa en lo que se refiere a establecimientos por actividad en el Estado de Baja California, en Mexicali se pueden encontrar los siguientes establecimientos todos ellos por arriba de 100: Establecimientos de industrias alimentarias con 601; Fabricación de productos metálicos con 326; Industria de las bebidas y del tabaco 196; Impresión e industrias conexas 168; Fabricación de muebles, colchones y persianas 157; Fabricación de prendas de vestir 130.

Figura 3: Establecimientos de la Industria Manufacturera en los Principales Municipios de México, 2014



En esta figura se muestra la distribución de los establecimientos de la Industria Manufacturera en los principales Municipios de México, 2014. Como puede observarse en la figura, Tijuana, ha predominado y predomina a nivel nacional, si se considera el número de establecimientos por municipio a nivel nacional según el IMMEX. Asimismo en esta figura se puede ubicar el puesto que ocupa Mexicali en relación a los municipios de Baja California y en relación a los municipios del país. Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de Información Económica de INEGI

Tabla 2: Establecimientos Por Actividad y Municipios de Baja California, 2014

Actividad Industria Manufacturera	Ensenada	Mexicali	Tecate	Tijuana	Playas de Rosarito	Total
Industria alimentaria	350	601	62	836	52	1901
Industria de las bebidas y del tabaco	60	196	24	232	23	535
Fabricación de insumos textiles y acabado de textiles	3	3	0	5	1	12
Fabricación de productos textiles, excepto prendas de vestir	16	14	3	24	1	58
Fabricación de prendas de vestir	141	130	8	196	12	487
Curtido y acabado de cuero y piel, y fabricación de productos de cuero, piel y materiales sucedáneos	1	1	4	20	0	26
Industria de la madera	33	64	6	78	5	186
Industria del papel	13	25	2	57	2	99
Impresión e industrias conexas	83	168	9	264	13	537
Fabricación de productos derivados del petróleo y del carbón	1	3	0	1	0	5
Industria química	13	10	7	31	0	61
Industria del plástico y del hule	14	33	15	92	1	155
Fabricación de productos a base de minerales no metálicos	51	84	74	116	19	344
Industrias metálicas básicas	2	11	1	16	0	30
Fabricación de productos metálicos	152	326	64	461	45	1048
Fabricación de maquinaria y equipo	7	14	5	30	1	57
Fabricación de equipo de computación, comunicación, medición y de otros equipos, componentes y accesorios electrónicos	8	35	17	104	1	165
Fabricación de accesorios, aparatos eléctricos y equipo de generación de energía eléctrica	4	7	13	47	2	73
Fabricación de equipo de transporte	10	36	7	25	0	78
Fabricación de muebles, colchones y persianas	86	157	18	238	28	527
Otras industrias manufactureras	45	100	15	223	10	393
Total	1093	2018	354	3096	216	6777

En esta tabla se puede observar los establecimientos por actividad y Municipios de Baja California, 2014. Si nos centramos en Mexicali, se pueden encontrar los siguientes establecimientos todos ellos por arriba de 100: Establecimientos de industrias alimentarias con 601; Fabricación de productos metálicos con 326; Industria de las bebidas y del tabaco 196; Impresión e industrias conexas 168; Fabricación de muebles, colchones y persianas 157; Fabricación de prendas de vestir 130. Fuente: Elaboración propia con datos de DENU, INEGI 2014

## METODOLOGÍA

El objetivo de este trabajo consiste en analizar el grado de formalidad de los sistemas de evaluación del desempeño en las maquiladoras y la retroalimentación que se deriva de ella tanto para el trabajador como para la empresa. El estudio se refiere a la maquiladoras de Mexicali, B.C. Las maquiladoras objeto de estudio de esta investigación desde su nacimiento han sufrido una serie de transformaciones que les han permitido evolucionar, desarrollarse, y transitar por diversas generaciones así como por etapas que permiten observar la importancia y la influencia que han tenido en el desarrollo económico.

En este sentido han jugado un papel estratégico para el desarrollo de México, ya que se ha constituido como un gran generador de exportaciones y de divisas; ha contribuido a elevar la competitividad de la industria nacional; ha sido una importante fuente generadora de empleo sobre todo en los años noventa; de capacitación y adiestramiento de la mano de obra, así como un sector importante para transmitir y generar tecnología

### Determinación de la Unidad Muestra

Los sujetos de estudio de la presente investigación son los Gerentes de Recursos Humanos de las maquiladoras de Mexicali, B.C. de los distintos sectores industriales, puesto que interesaba recibir información importante proporcionada por los mismos acerca del Sistema de Evaluación del Desempeño aplicado al personal operativo de las maquiladoras de Mexicali, B.C. Por tal motivo, se decidió restringir la población a los Gerentes de Recursos Humanos de las maquiladoras de Mexicali, B.C. de los distintos sectores industriales, obteniendo de esta manera, el universo de 142 maquiladoras que cuentan con departamento de Recursos Humanos (Ver Tabla 3).

Tabla 3: Determinación de la Muestra

Población	Tipo de Muestreo	Universo	Muestra Mínima	Muestra Máxima	Medio de Recopilación de la Información
Gerentes de RR. HH.	Probabilístico Aleatorio	Base de Muestra 142	64	104	Cuestionario

*En esta tabla se describe la población de estudio, el tipo de muestreo utilizado, la base de muestra definida por las maquiladoras que cuentan con departamento de Recursos Humanos, la muestra mínima y máxima determinada y los medios de recopilación de la información utilizados. Fuente: Elaboración propia*

La base de muestra se tomó partiendo de la información proporcionada por la Secretaria de Desarrollo Económico (SEDECO) y la Asociación de Maquiladoras de Mexicali (AMMAC), así como también, de la revisión de la página del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y del portal del Directorio de la Industria Maquiladora de Baja California. Siendo esta última fuente la que proporcionó una lista más completa y actualizada de las maquiladoras establecidas en Mexicali, B.C.

Con base en dicha información se determinó que se encuentran establecidas en Mexicali, B.C. 207 maquiladoras de las cuales solo 142 maquiladoras cuentan con departamento de Recursos Humanos. Asimismo, cabe mencionar, que se realizó un muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple con remplazo. Para la determinación de la muestra máxima se aplicó la siguiente fórmula para una población finita, es decir conocemos el total de la población y deseamos saber cuántos del total tendremos que estudiar:

$$n = \frac{z^2 N P Q}{e^2 (N-1) + Z^2 P Q} \quad (1)$$

Donde:

N = tamaño de la población

Z = 95% Coeficiente de confianza

P = proporción poblacional ajustada (Q = 1-P)

e = 5% error máximo admisible

n = tamaño de la muestra

Sustituyendo la fórmula se tiene:

$$n = \frac{1.96^2 (142)(0.50)(0.50)}{0.05^2 (142 - 1) + 1.96^2 (0.50)(0.50)} = 104 \quad (2)$$

Dando como resultado una muestra máxima de 104 maquiladoras. *Determinación de la muestra mínima* Se realizó el ejercicio donde se tomó en cuenta del cuestionario aplicado como prueba piloto, el ítem Formal (1), Informal (2) perteneciente a la variable independiente: *Sistema de Evaluación del Desempeño* donde de 13 cuestionarios aplicados 12 contestaron Formal y 1 Informal representando un porcentaje de 0.92 y 0.08 respectivamente. Se aplicó la misma fórmula anterior donde p= 0.92 y q= 0.08 dando como resultado una muestra mínima de 64 maquiladoras. Sustituyendo la fórmula tenemos:

$$n = \frac{1.96^2 (142)(0.92)(0.08)}{0.05^2 (142 - 1) + 1.96^2 (0.92)(0.08)} = 64 \quad (3)$$

En total se llevaron a cabo 67 encuestas con los Gerentes de Recursos Humanos de las distintas maquiladoras de Mexicali, B.C. seleccionadas aleatoriamente de la base de muestra con reemplazo. Se enfatizó en la confidencialidad de la encuesta durante la aplicación y una vez terminado el cuestionario se les informó sobre el procesamiento posterior del mismo. El trabajo de campo se extendió desde Octubre de 2012 a enero de 2014. Para el desarrollo de la investigación se realizó la siguiente operacionalización de las variables (Ver Tabla 4)

Tabla 4: Operacionalización de las Variables de Estudio. El Uso de los Sistemas Formales de Evaluación y el Feedback en las Maquiladoras de Baja California

Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumento de Medición	Ítems	Pruebas Estadísticas		
Sistema de Evaluación del Desempeño	Propósito de la evaluación	Retribución	Reportes del Depto. de RR.HH.	¿Qué tipo de sistema de evaluación del desempeño adopta la empresa?	Análisis Factorial		
		Formación	Encuestas personalizadas a gerentes y evaluadores	¿Cuál es el propósito de la evaluación del desempeño que se realiza en la empresa?			
	Desarrollo profesional	¿Quién elabora el documento de evaluación?					
	Reubicación/movilidad	¿Con que frecuencia se actualiza el documento de evaluación?					
	Reducción de plantilla	Evaluadores	Manual de procedimientos para la evaluación del desempeño	¿Cuál es la periodicidad en que se aplica la evaluación del desempeño al personal operativo de la empresa?			
	Promoción		¿Qué tan entrenados se encuentran los evaluadores para realizar la evaluación del desempeño?				
	Otros propósitos	Observación y análisis del documento de evaluación	¿Cuál es el tiempo estimado para la aplicación de la evaluación del desempeño?				
	El superior inmediato	Otros superiores subordinados o colaboradores	Compañeros del evaluado	Observación de programas de evaluación		¿Dónde se llevan a cabo las reuniones de evaluación del desempeño?	
						El propio evaluado	¿Qué tan predispuesto se encuentra el personal operativo a ser evaluado?
						Otros: El departamento de Recursos Humanos evalúa el desempeño	¿Con que frecuencia se llevan a cabo reuniones de retroalimentación con el personal evaluado?
Ranking comparación de empleados entre sí					El contenido del documento de evaluación cumple con los parámetros necesarios para adoptar decisiones sobre retribución		
Instrumentos de evaluación	Ranking distribución forzada del colectivo	Descripciones narrativas	Análisis de los resultados de la Evaluación	La evaluación de cada empleado se hace necesaria para adoptar decisiones sobre retribución			
				Listas con dimensiones y escalas	La evaluación de cada empleado se hace necesaria para reducir el índice de rotación de la empresa		
				Dirección por Objetivos (DPO)	Para un adecuado desarrollo del sistema de evaluación del desempeño que aspectos de la gestión del personal considera deben mejorarse		
Feedback			Retroalimentación y seguimiento				
			Mejora continua del personal				

En esta tabla se describe la variable de estudio, los sistemas formales de evaluación del desempeño, con sus respectivas dimensiones: propósito de la evaluación, evaluadores, instrumentos de evaluación y el feed-back, como así también, se señalan los respectivos indicadores, instrumentos de medición, los ítems correspondientes a cada una de las dimensiones descritas y la prueba estadística como es el análisis factorial. Fuente: Elaboración propia

## RESULTADOS

A continuación se describe de manera empírica los resultados de la encuesta realizada a 67 empresas maquiladoras de Mexicali, Baja California, información que permitirá observar el uso de los sistemas formales de la evaluación del desempeño y la importancia del feedback después de la evaluación. Asimismo, conocer el giro de las maquiladoras encuestadas, el propósito de la evaluación, a través de indicadores como: la predisposición del personal operativo a ser evaluado, la frecuencia de la retroalimentación, programas de capacitación, los cursos impartidos al año y los medios suficientes de la maquiladoras para motivar a su personal. En la Tabla 5 se puede apreciar que el giro de las empresas encuestadas de Mexicali, ubicó una mayor proporción de la industria Metal Mecánica en un 17.9%, seguido de la Industria Aeroespacial con un 13.4%, como actividades industriales con mayor proporción. Con menores valores proporcionales esta la industria Eléctrica y Plásticos con 9% cada una, Empaques y embalajes 7.5%, Terminados y Acabados 6%, el resto de las actividades sumaron 19.5%. Sin embargo, en la clasificación de Otras en actividades diversas como artículos, productos médicos, paneles solares, entre otros asoció el 17.9%.

Tabla 5: Giro de las Empresas de Mexicali

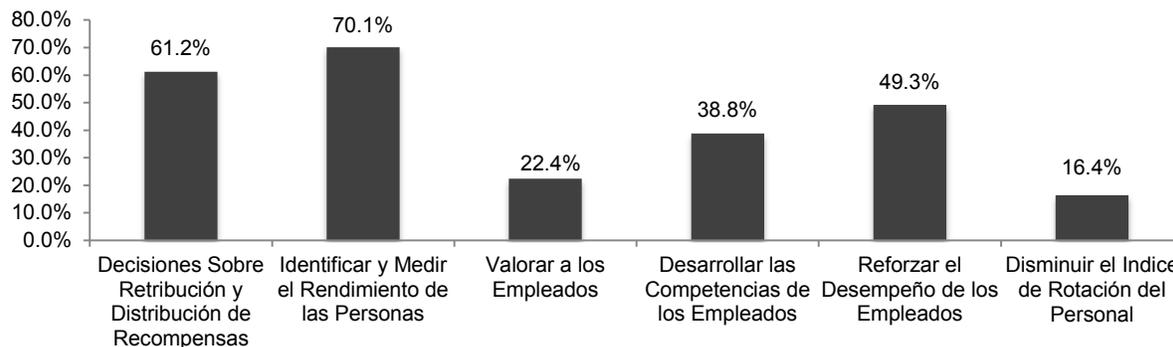
Giro de la Empresa	Frecuencia	Porcentaje
Aeroespacial	10	13.4%
Automotriz	3	4.5%
Eléctrico	6	9.0%
Empaques y embalajes	5	7.5%
Juguetes	1	1.5%
Metal Mecánica	13	17.9%
Muebles	1	1.5%
Alimentos y bebidas	3	3.0%
Artículos deportivos	1	1.5%
Electrónica	4	3.0%
Herramientas	2	3.0%
Plásticos	6	9.0%
Terminados/Acabados	4	6.0%
Textil	1	1.5%
Otros actividades	6	17.9%
Total	67	100.0%

*En esta tabla se observa el giro de las empresas encuestadas de Mexicali, su frecuencia y porcentaje. Como se puede apreciar en esta tabla, el giro de las empresas encuestadas de Mexicali ubico una mayor proporción de la industria Metal Mecánica en un 17.9%, seguido de la Industria Aeroespacial con un 13.4%, como actividades industriales con mayor proporción. Fuente: Elaboración propia*

Conforme a la literatura, el sistema de evaluación del desempeño se dividió en formal e informal, (Ivancevich, 2004, Schiel y Orozco, 2011). El formal se relaciona con una mayor atención y revisión periódica y sistemática de los resultados de trabajo que se efectúa de manera conjunta entre el jefe y el/los colaborado(es) y trabajador(es). El 83.6% de las empresas consideran que cuentan con un modelo formal, y un 16.4% informal, que consiste en la observación de las actividades realizadas por los empleados y la exploración por medio de preguntas formuladas. Acorde con la literatura revisada, la evaluación de desempeño se realiza con diversos propósitos, que pueden ir desde la mejora del rendimiento individual o determinar el tamaño de la recompensa hasta identificar necesidades y oportunidades de capacitación y desarrollo así como establecer metas y objetivos Bratton y Gold (2003). En general estos propósitos de la evaluación se vinculan con el área *administrativa* y de *desarrollo*. Dependiendo la empresa que utilice el SED ya sea formal e informal, su aplicación tendrá una mayor o menor intensidad, siempre y cuando se aplique de manera correcta. La muestra a la que se aplicó la encuesta mostró que el 70.1% respondió que utiliza al SED para identificar y medir el rendimiento de las personas; lo que concuerda con la teoría desarrollada en el marco teórico que indica que el objetivo último de la evaluación del desempeño es mejorar el rendimiento de los trabajadores mediante el fomento de la motivación de los empleados (Shiferaw, 2010); seguido de un 61.2% que tiene como propósito de evaluar las decisiones sobre la

retribución y distribución de recompensas. A menor proporción no significativa, se ubicó en un 49.3% en reforzar el desempeño de los empleados; 38.8% desarrollar las competencias de los empleados; 22.4% valorar a los empleados y; 16.4% disminuir el índice de rotación del personal. Los resultados muestran que primeramente se mide la capacidad del trabajador y se decide la forma de cómo retribuir su actividad como se puede apreciar en la siguiente Figura 4.

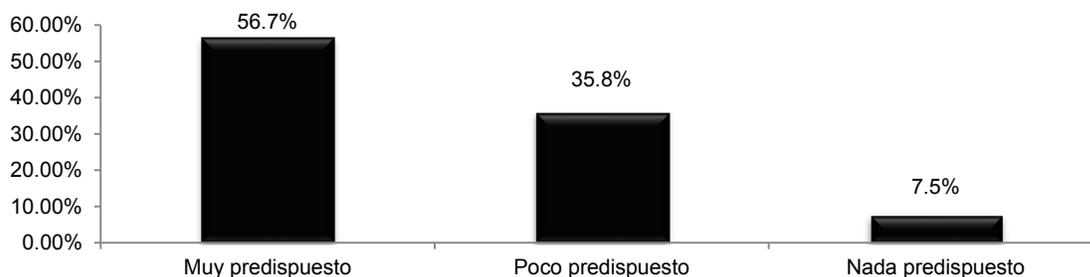
Figura 4: Propósito de la Evaluación



En Esta figura se muestran los diversos propósitos que las maquiladoras, a las que se le aplico la encuesta, tienen al utilizar el sistema de evaluación del desempeño. Como se observa en la figura, el 70.1% de los encuestados respondió que utiliza al SED para identificar y medir el rendimiento de las personas; lo que concuerda con la teoría desarrollada en el marco teórico que indica que el objetivo último de la evaluación del desempeño es mejorar el rendimiento de los trabajadores mediante el fomento de la motivación de los empleados. Fuente: Elaboración propia

De las experiencias mostradas por los evaluadores, se retomó que el 56.7% del personal está muy predisuesto a ser evaluado; 35.8% está poco predisuesto y el 7.5% se encuentra nada predisuesto. En toda evaluación mientras no se dé a conocer las necesidades y/o objetivos de la evaluación, se podrán tener resultados subóptimos, por lo que es necesario incentivar al personal, para que participe y pueda brindar de los mejores resultados y esta situación pueda beneficiar tanto a la empresa como al trabajador, reduciendo la proporción de la poca predisposición a ser evaluados, como puede apreciarse en la Figura 5.

Figura 5: ¿Qué Tan Predisuesto Está el Personal Operativo a Ser Evaluado?

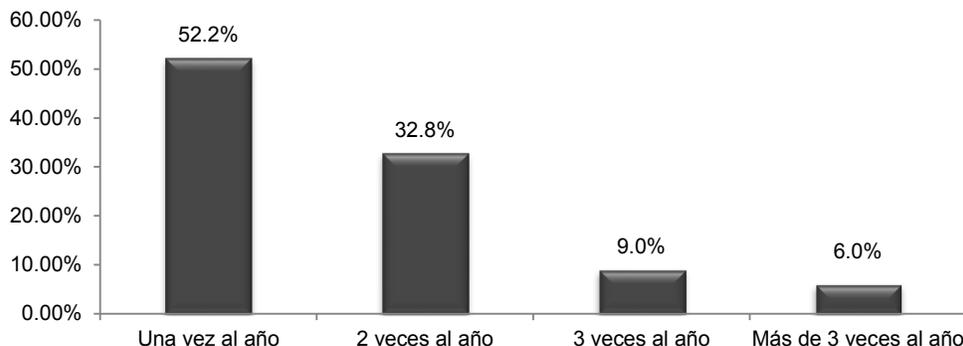


En esta figura se observa que tan predisuesto está el personal operativo a ser evaluado. De las experiencias mostradas por los evaluadores, se retomó que el 56.7% del personal está muy predisuesto a ser evaluado; 35.8% está poco predisuesto y el 7.5% se encuentra nada predisuesto. En toda evaluación mientras no se dé a conocer las necesidades y/o objetivos de la evaluación, se podrán tener resultados subóptimos. Fuente: Elaboración propia

Una vez aplicada la evaluación del desempeño, es necesario de una retroalimentación (feedback), que impacte de forma positiva a corto plazo hacia la empresa y a los trabajadores. Como se ha afirmado en el marco teórico, la retroalimentación tiene múltiples beneficios, se pueden distinguir, según Diane, (2008) entre beneficios para los empleados, el gerente y para la organización. Para el individuo entre otras cosas, genera la retroalimentación básica para mejorar su desempeño, y para la organización, los especialistas toman en cuenta su contribución total a la misma organización (Werther y Davis, 2008), al gerente le da información importante para la toma de decisiones. En la Figura 6, se aprecia que el 52.2% de las empresas

encuestadas, realizan solo una retroalimentación anual, mientras que el 32.8% realizan dos veces al año, el 14.9%, consideraron que es necesario exista una retroalimentación constante, por lo que dentro de este último porcentaje, un 9% mencionó que la realiza 3 veces al año y un 6% más de 3 veces.

Figura 6: Frecuencia de las Reuniones de Retroalimentación Con el Personal Evaluado



En esta figura se observa la frecuencia de las reuniones de retroalimentación con el personal evaluado. Se aprecia en la figura, que el 52.2% de las empresas encuestadas, realizan solo una retroalimentación anual, mientras que el 32.8% realizan dos veces al año, el 14.9%, consideraron que es necesario exista una retroalimentación constante, por lo que dentro de este último porcentaje, un 9% mencionó que la realiza 3 veces al año y un 6% más de 3 veces. Fuente: Elaboración propia

De manera similar en la Tabla 6 en comparación a la inducción del personal a la empresa, el 94% de las empresas encuestadas que contestaron el 58.2% totalmente de acuerdo y un 35.8% de acuerdo que tienen un programa definido para la capacitación de su personal operativo y no solo se realiza la inducción. Mientras que el 6% se encuentra indeciso (3%) y totalmente en desacuerdo (3%) sobre una definición de programa.

Tabla 6: Programa Definido Para la Capacitación de Su Personal Operativo

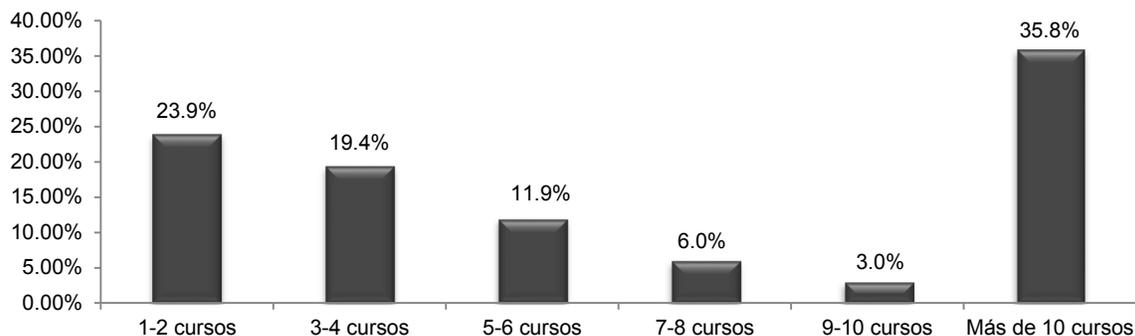
La Empresa Tiene Un Programa Definido Para la Capacitación de Su Personal Operativo	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	39	58.2%
De acuerdo	24	35.8%
Indeciso	2	3.0%
Totalmente en desacuerdo	2	3.0%
Total	67	100.0%

En esta tabla se describe si las empresas encuestadas tienen un programa definido para la capacitación de su personal operativo, la frecuencia en que se llevan a cabo y su porcentaje. Como se observa en la tabla, el 58.2% totalmente de acuerdo y un 35.8% de acuerdo que tienen un programa definido para la capacitación de su personal operativo y no solo se realiza la inducción. Mientras que el 6% se encuentra indeciso. Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los cursos que se imparten al año en la empresa se aprecia en la Figura 7 de manera contrastante que, el 35.8% de las empresas imparten más de 10 cursos; el 23.9% imparten de 1 a 2 cursos; el 19.4% de 3 a 4 cursos; el 11.9% de 5 a 6; el 6.0% imparte de 7 a 8; y por último el 3.0% de las empresas realizan de 9 a 10 cursos por año, buscando una constante actualización. Independientemente, de los cursos que se impartan al año, acorde a la literatura revisada, los sistemas de evaluación del desempeño sirven para evaluar los resultados de los programas de capacitación e identificar qué empleados necesitan obtener una mayor capacitación. Incrementa la relación y la ayuda de asesoría de jefes inmediatos con los empleados (Ivancevich, 2004).

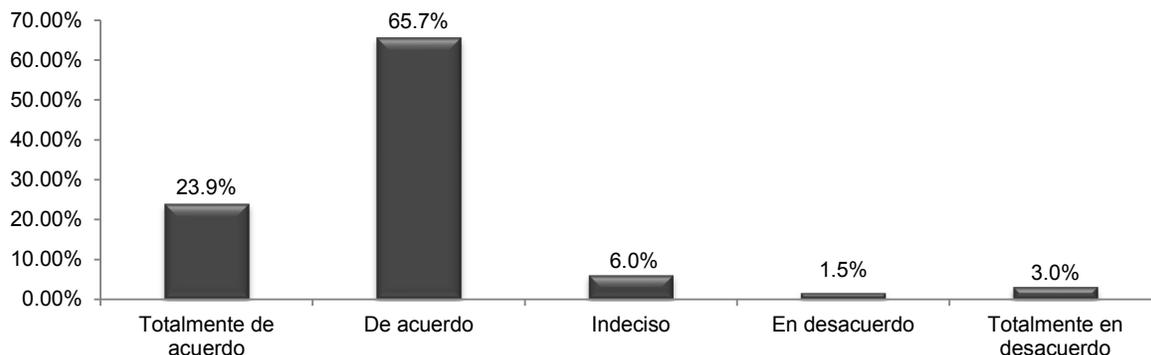
Por último, en la Figura 8, se percibió que la empresa proporciona en un 89.6% los medios suficientes para que los trabajadores se sientan motivados con lo que realizan en la empresa, un 6%, requieren de una mayor atención, y un 4.5%, están en desacuerdo, consideran que debe existir mejores medios para motivarse.

Figura 7: ¿Cuántos Cursos de Capacitación Se Imparten al Año?



En esta figura se observan los cursos de capacitación que se imparten al año. Como se aprecia en la figura, el 35.8% de las empresas imparten más de 10 cursos; el 23.9% imparten de 1 a 2 cursos; el 19.4% de 3 a 4 cursos; el 11.9% de 5 a 6; el 6.0% imparte de 7 a 8; y por último el 3.0% de las empresas realizan de 9 a 10 cursos por año, buscando una constante actualización. Fuente: Elaboración propia

Figura 8: ¿La Empresa Proporciona a Sus Empleados los Medios Suficientes Para Que Estos Se Sientan Motivados Con lo Que Hacen?



En esta figura se observa el porcentaje en que las empresas encuestadas proporcionan a sus empleado los medios suficientes para que estos se sientan motivados con lo que hacen. En la figura se percibe, que la empresa proporciona en un 89.6% los medios suficientes para que los trabajadores se sientan motivados con lo que realizan en la empresa, un 6%, requieren de una mayor atención, y un 4.5%, están en desacuerdo, consideran que debe existir mejores medios para motivarse. Fuente: Elaboración propia

El 83.6% de las empresas consideran que su sistema de evaluación es formal, tiene diferentes fines tanto mejorar las condiciones de la empresa y de los trabajadores, el documento que se aplica para evaluar a los trabajadores es realizado por el gerente y supervisor principalmente, el cual tiene una actualización periódica así como su aplicación y retroalimentación al personal. La mayoría de las personas considera que el tiempo es adecuado, no es muy extenso por lo que puede realizarse en menos de una hora, siempre y cuando tanto el evaluador y el evaluado estén capacitados y predispuestos a desarrollarla.

## CONCLUSIONES

Partiendo del hecho, que las empresas maquiladoras, enfrentan los nuevos retos tratando de incrementar su eficacia, su eficiencia, sus estándares de calidad y el potencial del capital humano, están optando por la eficiencia en el desempeño de su personal; por lo que entre otras estrategias se están adaptando e implementando sistemas de evaluación del desempeño que permitan la retroalimentación y así mejorar la productividad, alcanzar los objetivos y las metas propuestas. Este trabajo tuvo como objetivo analizar el grado de formalidad de los sistemas de evaluación del desempeño en las maquiladoras y la retroalimentación que se deriva de ella tanto para el trabajador como para la empresa. El estudio se refirió a la maquiladoras de Mexicali, B.C. La metodológica que se utilizó en este trabajo fue de carácter teórico

y empírico. En lo teórico, se hizo una revisión de la literatura referente a la evaluación del desempeño enfatizando la retroalimentación (Feedback.) En lo empírico, predominantemente cuantitativo, se sustentó en la aplicación de un cuestionario a los gerentes de RR. HH. de 67 maquiladoras de Mexicali, B.C. para determinar el grado de retroalimentación de la evaluación del desempeño. En la revisión de la literatura se abordó el concepto de evaluación del desempeño y se refirió de manera general, a los sistemas de evaluaciones formales y el feedback que se utilizan en las maquiladoras de la ciudad de Mexicali, Baja California para valorar a sus trabajadores. El problema que se identificó, no consistió en la pertinencia de establecer un sistema de evaluación del desempeño sino en la implementación efectiva y el uso que se hace de la evaluación. En las maquiladoras de Mexicali, B.C. cada vez más se están adoptando sistemas de evaluación, pero no se implementan con la formalidad y la efectividad que se requiere; lo que no permite valorar el desempeño del personal de manera adecuada ni los avances o retrocesos que los trabajadores pudieran tener en su desempeño.

El feedback, después de la evaluación del desempeño, -de los cuales se describieron los beneficios que trae consigo-, proporciona las bases para darle seguimiento al comportamiento de los empleados. Se llegó a descubrir la importancia que tiene el feedback como vehículo, en el plano del asesoramiento, para aumentar el compromiso, la motivación y la satisfacción del trabajador. Además permite a la empresa u organización comunicarle al empleado acerca de sus competencias, sus tasas de crecimiento y sus potencialidades. Como se ha afirmado en el marco teórico, la retroalimentación tiene múltiples beneficios, se pueden distinguir, según Diane, (2008) entre beneficios para los empleados, el gerente y para la organización. Para el individuo entre otras cosas, genera la retroalimentación básica para mejorar su desempeño, y para la organización, los especialistas toman en cuenta su contribución total a la misma organización (Werther y Davis, 2008), al gerente le da información importante para la toma de decisiones. Puede concluir que en las maquiladoras de Mexicali, se demostró que más de un 70% utiliza sistemas formales de evaluación del desempeño, para identificar y medir el rendimiento de las personas; y que una vez evaluados más de un 50% por lo menos tiene un feedback con los trabajadores al año y que un poco más de un 30% realiza el feedback dos veces al año. Como parte del proceso de retroalimentación está la motivación, en las maquiladoras involucradas más de un 65% considera que la empresa proporcionar los medios suficientes para que el trabajador se siente motivado con lo que hace. Con lo cual la retroalimentación como resultado de la evaluación del desempeño es positiva en las maquiladoras de Mexicali por sus múltiples beneficios, pero a pesar de ello, tendrá que fortalecerse aún más.

Limitación de la investigación: la falta de una implementación formal de la evaluación del desempeño en las maquiladoras constituye una limitación para la propia investigación debido a que no existen los elementos suficientes ni se genera la información apropiada; la falta de actualización del directorio de las maquiladoras en el Estado de Baja California y de modo particular en la ciudad de Mexicali; la insuficiente información derivada de los entrevistados, por política de la empresa, los gerentes se reservaron información que consideraron confidencial. Finalmente, para futuras investigaciones se recomienda seguir impulsando estudios que se relacionen con: la retroalimentación de la evaluación del desempeño en la industria maquiladora, para incrementar su utilidad y sus beneficios múltiples; la evaluación del desempeño en la industria maquiladora en las ciudades como Mexicali, Tecate y Ensenada; la visión de los empleados operativos y detectar su valoración sobre los modos, el procedimiento, los tiempos y los resultados de la evaluación del desempeño.

## BIBLIOGRAFÍA

Barr, M. J. y Associates (1993). *The handbook of student affairs administration*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Bateman, T. and Snell, S. (2011). *Management: Leading y Collaborating in a Competitive World* 6th edition. Boston: McGraw-Hill companies, Inc.

Bohlander G. y Snell. S. 2008. "Evaluación y mejoramiento del desempeño", en Administración de Recursos Humanos. Ed. Thomson. pp. 351-352.

Bohlander, G. y Snell, S., (2004). *Managing Human Resources*, 13th Edition, Thomson Learning, Nueva York .

Bratton, J. y Gold, J. (2003), *Gestión de Recursos Humanos: teoría y práctica*, Ed. Palgrave Macmillan.

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos (9ª. ed.). *El Capital Humano de las Organizaciones*. México: Mc Graw Hill

Diane, A. (2008) *Performance Appraisals: Strategies for Success*, New York: American Management Association. Páginas, 12-17 Recuperado el 11 de mayo de 2014, de <http://148.231.10.114:3018/ehost/detail?sid=3e47571a-a7a9-46c0-ac005bb681afa15c@sessionmgr114&vid=6#db=e000=387649>

Feldman, J.M. (1981). *Beyond attribution theory: Cognitive processes in performance appraisal*. *Journal of Applied Psychology*, 66, pp. 127-148.

Fletcher, C. y Baldry, C. (1999) *Multi-source feedback systems: A research perspective*. In C.L. Cooper y I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organisational psychology* (Vol. 14, pp.149-193). Chichester: Wiley.

George, C. & Cole, K. (1992). *Supervision in Action. The Art of Managing*. Sydney: Prentice Hall.

INEGI, (2015), Instituto Nacional de Estadística y Geografía, [http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/notasinformativas/est\\_immex/NI-IMMEX.pdf](http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/notasinformativas/est_immex/NI-IMMEX.pdf), recuperado el 15 de mayo de 2015.

Ivancevich, John M. (2004), *Administración de Recursos Humanos*, México, McGraw- Hill,

Landy, F. & Farr, J. (1980) "Performance Rating", *Psychological Bulletin*, 87, 72-107.

Kerr, Jeffrey L. (1985). *Diversification strategies and managerial rewards: an empirical study*. March 1985, *Academy of Management Journal*; Mar1985, Vol. 28 Issue 1, p155.

Khan, A (2007) "Evaluación de la Actuación "s relación con la productividad y *Job Diario La satisfacción de Ciencias Empresariales 1 (2):100-114*  
<http://www.staffingpractices.soe.vt.edu/performanceappraisal101/literature.htm>

Nichols, M. (2005) *The role of the appraiser in personal development planning*, *Work Based Learning in Primary Care*. Mar2005, Vol. 3 Issue 1, p61-65. 5p.

Jacobs, G.; Belschak, F. y Den Hartog. D. (2014). Ethical Behavior and Performance Appraisal: *The Role of Affect, Support, and Organizational Justice*. *Journal of business ethics*, Vol. 121, No.1, pp. 63-76.

McKirchy, K. (1998). *Powerful performance appraisals how to set expectations and work together to improve performance*: Franklin, N. J.,Carrer Prees

Mondy, R. et al. (2005). *Human Resource Management*. 8th edition. New Jersey:Prentice Hall.

Prieto, J. (1992) “Prologo” en Levy- Leboyer *Evaluación del personal*, Madrid: Ed. Díaz Santos.

Porret, M., (2010) *Gestión de personas – manual para la gestión del capital humano en las organizaciones-* Madrid, Ed. ESIC

Rodríguez, C, (2004). “*Evaluación del Desempeño con base a Competencias*”. Pág. 13-15 Mexicali: *trabajo terminal* para especialidad en Administración de Recursos Humanos UABC

Sastre, M. y Aguilar, e. (2003). *Dirección de recursos humanos*. Un enfoque estratégico, McGraw Hill, Madrid.

Shaun, P. (2012) *The social context of performance appraisal and appraisal reactions: A meta-analysis*. *Human Resource Management*. Sep/Oct2012, Vol. 51 Recuperado el 11 de mayo de 2014, de <http://148.231.10.114:3018/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=3e47571a-a7a9-46c0-ac00-5bb681afa15c%40sessionmgr114&vid=7&hid=117>

Snape E. y al. (1998) ‘Performance appraisal and culture: practice and attitudes in Hong Kong and Great Britain’, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 9, No. 5: 841–61. Roseman, E. (1981). *Managing employee turnover: A positive approach*. New York: AMACOM

Schiel, E. y Orozco N., (2011) *Gestión de personal, aspectos legales técnicos y Organizacionales*, Aplicación Tributaria S.A. 4 ta edición.

Shiferaw, T., (2010) Performance Appraisal and Its Significance as a Human Resource Management Tool, *Proceedings of the May, Conference of the Global Awareness Society International in San Juan, Puerto Rico*. Recuperado el 15 marzo de 2014, de <http://orgs.bloomu.edu/gasi/2011%20pdfs/Gizaw.pdf>

Vázquez E., (2009) “Evaluación del desempeño y diversificación empresarial; un enfoque de taxonomías” *Revista Europea de dirección y economía y de la empresa*, vol.18, No.3, pp. . 25- 36.

Werther y Davis, (2008) *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. Sexta Edición. Mc Graw Hill

## BIOGRAFÍA

Mónica Fernanda Aranibar, Universidad Autónoma de Baja California, puede ser contactada por correo electrónico a: [maranibar@uabc.edu.mx](mailto:maranibar@uabc.edu.mx)

Blanca Rosa García Rivera, Universidad Autónoma de Baja California, puede ser contactada por correo electrónico a: [blanca\\_garcia@uabc.edu.mx](mailto:blanca_garcia@uabc.edu.mx)

María Concepción Ramírez Barón, Universidad Autónoma de Baja California, puede ser contactada por correo electrónico a: [cony@uabc.edu.mx](mailto:cony@uabc.edu.mx)