

REPORTE DE INVESTIGACIÓN
PROYECTO 1112
LGAC ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Aproximaciones a la práctica de la administración de personal en las organizaciones durante la pandemia por Covid 19 en 2020.

José Luis Zarazúa Vilchis¹

Problemática y objetivos

Las técnicas de la Administración de recursos humanos (ARH) que fueron diseñadas y desarrolladas con el propósito de mejorar las contribuciones del personal para el logro de objetivos tanto de la organización como del personal, hoy en día son empleadas como instrumentos que buscan obtener el máximo beneficio del trabajador al menor costo posible, provocando con esto un nuevo orden en las relaciones de trabajo generando condiciones laborales fuera del marco legal establecido que han cambiado aún más en este año 2020 por la pandemia del Covid 19.

Al inicio de esta pandemia, muchos patrones aprovecharon para mandar a su casa a los trabajadores y dejarles de pagar, otros optaron por reducirles salarios y en algunos casos quitar prestaciones, y en muchos otros casos se les despidió o terminó la relación laboral, los que sus actividades y tareas lo permitieron, continuaron con sus tareas desde sus casas, sí evitando gastos, pero asumiendo otros costos como el pago de diversos servicios que debería correr por parte del patrón. Conforme ha avanzado el año, muchas empresas han ido suspendiendo

¹ Profesor Investigador del Departamento de Administración. UAM Azcapotzalco.

actividades, cambiando de giro e incluso cerrando operaciones, por ende, muchos trabajadores se han quedado sin empleo. Esta situación se convierte en un punto interesante de inflexión y reflexión para ambas partes, trabajadores y empresarios, de reconocer la importancia de la contribución en el bienestar mutuo que cada uno representa, es decir, son varios los análisis del comportamiento del mexicano en el trabajo en el que se apega a la mencionada teoría X de McGregor, por ejemplo: que no le gusta el trabajo ya que es algo que irremediablemente tiene que hacer para obtener un ingreso, etc. Y, por otra parte, el empresario que siempre busca obtener el máximo esfuerzo a cambio del menor salario posible y evitar pagar prestaciones laborales y de seguridad social. Dadas las circunstancias adversas para ambas partes, este es un momento en que el empresario entienda que sus trabajadores en realidad son el recurso más valioso y no sólo una frase halagadora o un eufemismo y, de igual manera, el trabajador debe comprender, independientemente del tipo de tarea que desempeña y del nivel jerárquico que ostenta, que su permanencia en el trabajo dependerá de su grado de compromiso con la organización y de la apropiación del conocimiento y experiencia que adquiera ya que el dominio de la técnica es lo que lo va a transformar en eso que ahora llaman capital humano.

La investigación que lleva por título “Administración de recursos humanos. Aceptaciones, prácticas y resultados de las organizaciones en México” tiene como objetivo general “analizar la contribución del uso de técnicas e instrumentos de la ARH en los resultados de las organizaciones (eficacia), el desempeño de sus trabajadores (eficiencia y productividad) y el desarrollo del personal (calidad de vida laboral) en algunas organizaciones en México”, y, este reporte se guía por el primero

de sus objetivos particulares que es el de “analizar la contribución del trabajador como resultado de la capacitación y la evaluación del desempeño”.

Dada la descripción de la problemática anterior se determinó la necesidad de averiguar si

Metodología

Se trata de una investigación cualitativa apoyada en entrevistas estructuradas mediante la aplicación de cuestionarios que son analizados en conjunto a manera de encuesta. Y que también, por efectos de la pandemia, la mecánica de la investigación tuvo que ser modificada y reorientada para lograr adaptarse a estos cierres de empresas o despidos de los trabajadores.

Anteriormente los alumnos acudían a las empresas para entrevistarse con los responsables de alguna de las actividades o técnicas de la administración de personal en una organización pública o privada, en esta ocasión, la condición de encierro derivada de la pandemia hizo que la actividad fuese más sencilla, puesto que la entrevista la realizaron ahora a algún familiar cercano o algún conocido ya sea personalmente o a distancia empleando los medios tecnológicos a los que tanto estamos tan habituados hoy en día dada las condiciones descritas.

Las preguntas de los cuestionarios tuvieron que ser modificadas de su formato original puesto que estaban dirigidas a gerentes o directores del área de Recursos Humanos y éstas fueron realizadas hasta antes de la pandemia, a partir del trimestre 20-P, las preguntas se dirigieron hacia cualquier persona que haya tenido o tenga actualmente una relación laboral con alguna empresa o patrón. Las entrevistas las

realizaron los alumnos y alumnas que cursaban las Unidades de Enseñanza Aprendizaje Administración de Recursos Humanos I y II, en el grupo de la primera UEA, se realizaron 23 entrevistas y en el segundo grupo 27, haciendo un total de 50 empresas, 9 organizaciones públicas y 41 privadas, de éstas, se obtuvo información de 33 empresas grandes (incluidas las públicas), 7 medianas, 4 pequeñas y 6 microempresas. Los cuestionarios se diseñaron en una escala de Likert, integrados por diez preguntas que están enfocadas a obtener la percepción del trabajador sobre la importancia de la aplicación de las técnicas de la administración de recursos humanos y su relación con el desempeño o resultado en el trabajo. Las respuestas obtenidas fueron registradas en los formatos de encuesta que proporciona la plataforma Moodle del aula virtual del camvia Azcapotzalco. Dicha plataforma genera reportes en hoja de cálculo que pueden ser exportadas a Excel para poder trabajar las gráficas en la forma que uno prefiera. En este caso se usó el formato original que arroja por defecto siendo este el de barras horizontales.

Para efectos de la presente investigación, las técnicas que integran la Administración de Recursos Humanos se dividieron en cinco para cada una de las Unidades de Enseñanza Aprendizaje. En el caso de la UEA Administración de Recursos Humanos I, las técnicas analizadas son el análisis de puestos, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección e inducción de personal y, para el caso de la UEA Administración de Recursos Humanos II, las técnicas analizar son: Capacitación, Evaluación del Desempeño, Administración de la compensación, Higiene, Seguridad y Salud en el Trabajo, y, finalmente, Relaciones Colectivas de

Trabajo. Como se explicó al inicio del presente reporte, en este caso se analizaron solamente la capacitación y la evaluación del desempeño.

Relevancia

La mayoría de los alumnos realizó la entrevista a algún familiar cercano, sobre todo, dentro de la misma vivienda, lo que les permitió conocer un poco más de cerca las características del empleo realizado por el entrevistado y el interés y satisfacción por el trabajo realizado por parte del estudiante fue muy placentero.

Los alumnos también obtuvieron una referencia más precisa y clara de la práctica real de las actividades que conforman esta disciplina al interior de las organizaciones y no se quedaron sólo con lo que leen en diversos materiales y con lo que el profesor les enseña.

Los resultados de este proyecto espero puedan influir en un cambio de paradigma en la forma en que se conciben las relaciones laborales en nuestro país y las técnicas de administración de personal realmente sean empleadas en beneficio de ambas partes.

Entonces, por un lado es importante continuar alimentando la teoría de la organización a través de análisis y registro de la contribución en los resultados en las organizaciones mediante el uso de las técnicas de administración de personal y por otro lado, es fundamental analizar si el trabajador mexicano resulta beneficiado con el uso de tales técnicas o instrumentos que las integran para determinar si es necesario el rediseño o construcción de nuevos mecanismos o herramientas que mejoren la calidad de vida del trabajador en las organizaciones que operan en

nuestro país y dadas las modificaciones en las relaciones laborales que se están gestando a partir de la pandemia., de acuerdo a los nuevos usos del término, capital humano dado nuestro sistema educativo diseñado para producir trabajadores incultos, mal preparados académicamente y dispuestos a ofrecer su fuerza de trabajo al menor costo posible.

Para que el lector tenga una referencia más clara de las actividades analizadas en el este reporte, enseguida se procederá a describir lo que se entiende por capacitación y evaluación del desempeño, así como su importancia para ciencia administrativa y la teoría de la organización particularmente.

Administración de Recursos Humanos en la Teoría de la Organización

La adquisición de conocimientos y habilidades del individuo al interior de las organizaciones ha sido analizada desde diferentes perspectivas teóricas dentro de la Teoría Organizacional, en la que se presenta a la preparación del trabajador como una necesidad de la organización que persigue el objetivo de que sus miembros tengan la formación adecuada para el trabajo, siendo ejemplo de esto los principios de la Administración Científica de Taylor, los postulados de Weber acerca del trabajo burocrático, los experimentos de Hawthorne que dieron inicio a la Teoría de las Relaciones Humanas, las aportaciones de la psicología en lo que se conoce como Nuevas Relaciones Humanas y, particularmente dentro de ésta, la teoría del aprendizaje organizacional además de los formatos tecnológicos dentro del movimiento de la contingencia y la consideración del ambiente dentro del enfoque de sistemas. En resumen, la participación del trabajador como parte central de las organizaciones sobre todo empresariales, ha sido considerada principalmente,

como elemento necesario para mejorar la productividad y lograr una mayor competitividad en el mercado.

Para la realización de la presente investigación es necesario establecer la diferencia entre teoría de la organización y administración, con el fin de suministrar un marco adecuado para la investigación, enseñanza y práctica. Como lo señalan Kast y Rosenzweig, “la teoría de la organización es el conjunto de conocimientos que incluye hipótesis y proposiciones que surgen de la investigación en un campo definido de estudio que puede ser llamado ciencia organizacional. El estudio de las organizaciones es una ciencia aplicada porque el conocimiento que se obtiene se aplica a la solución de problemas y a la toma de decisiones en empresas o instituciones”. Las experiencias obtenidas por la práctica administrativa son también una contribución importante a la teoría de la organización. En suma, el arte de la administración se basa en un cuerpo de conocimientos generados por la experiencia práctica y la investigación científica acerca de las organizaciones (Kast y Rosenzweig; 1984).

Para llevarla a cabo se partirá de la perspectiva de tres enfoques teóricos pertenecientes a la teoría de la organización. Por un lado tenemos la teoría de los sistemas, que plantea básicamente, de acuerdo con Kast y Rosenzweig, que las organizaciones están constituidas por una serie de subsistemas que interactúan para lograr los objetivos planteados por ésta, esto es, una organización consiste en un grupo de personas que unen esfuerzos, conocimientos, habilidades y actitudes para lograr un fin en común, para ellos requieren de una organización interna estructurada de tal manera que el trabajo fluya de manera sincronizada y armónica

por parte de sus miembros, así, las tareas y actividades con las que contribuyen y los métodos, técnicas, equipos y herramientas que empleen sean los adecuados para alcanzar sus propósitos de manera eficiente. Por otro lado, la teoría del comportamiento organizacional, acuerdo con Gibson e Ivancevich (2013), nos dice que el desempeño de una organización va a depender del interés de los individuos en colaborar con el logro de los objetivos de la organización y éste a su vez depende en gran medida de la estructura, los procesos y la comunicación interna de los miembros. Finalmente, de acuerdo con Bennis, la teoría del Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende modificar las creencias, actitudes, los valores y la estructura de las organizaciones de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos.

Por su parte, la administración de personal, según Werther y Davis (2000), debe cumplir con cinco actividades: obtención, desarrollo, evaluación, mantenimiento y conservación del número y tipo adecuado de individuos que colaboran dentro de un marco ético y socialmente responsable al interior de la organización.

Las disciplinas anteriores buscan lograr una contribución eficiente y eficaz de los individuos para elevar el desempeño y resultados en las organizaciones. Dichas disciplinas han sido desarrolladas en países con costumbres y creencias laborales distintas a la cultura laboral que se vive y practica en nuestro país.

Capacitación y Evaluación del Desempeño en las organizaciones.

La apreciación marxista nos muestra cómo en el siglo XIX se inicia la necesidad del capitalista de capacitar a la fuerza de trabajo, cuando se afirma que “para modificar la naturaleza humana corriente y desarrollar la habilidad y destreza del hombre para un trabajo determinado, desarrollando y especializando su fuerza de trabajo, se hace necesaria una determinada cultura o instrucción, que a su vez, exige una suma mayor o menor de equivalentes de mercancías y estos gastos de aprendizaje entran en la suma de los valores invertidos en su producción” (Marx;2009:125).

El periodo posterior a la Revolución Industrial, es el más importante en cuanto al desarrollo de la capacitación se refiere, que es precisamente donde comienzan a surgir los primeros estudios sobre el trabajo organizacional, hasta llegar al periodo actual, que de acuerdo con González y Olivares, debido a que el proceso de enseñanza aprendizaje dentro de las organizaciones se formalizó con la capacitación, el aprendizaje de nuevas pautas culturales, la mejora del clima laboral y la adquisición de nuevas habilidades personales tienen que ver con la capacitación (González y Olivares;2005).

La capacitación es una de las actividades que está presente hoy en día en muchas organizaciones ya sean públicas o privadas. Como técnica administrativa, forma parte integral de la administración de recursos humanos, misma que surge después de la Revolución Industrial cuando los trabajadores comenzaron a formar sindicatos para proteger sus intereses y mejorar sus estándares de vida. Dentro de esta disciplina, la capacitación es parte de un proceso que debe proporcionar conocimientos y habilidades a las personas antes y durante el ejercicio de su labor.

Esta preparación debe obedecer a parámetros de desempeño definidos en la descripción del puesto, pero también, el trabajador debe reunir una serie de requisitos previamente establecidos en una especificación del puesto mediante los cuales fue seleccionado de entre varios candidatos a ocupar una vacante (Werther y Davis:2000).

Revisando algunos conceptos provenientes de la administración de recursos humanos, el término *capacitación* se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por la organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros (Sherman, et al;1999); Werther y Davis (2000) mencionan que la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual; Ivancevich (2004) la define como un proceso sistemático de alterar el comportamiento de los empleados en una dirección tal que se consigan las metas de la organización.

Tratando de hacer una clasificación Guzmán Valdivia (en Siliceo: 2003), dice que existe una capacitación “para hacer”, que se refiere al desarrollo de las aptitudes y habilidades para poder actuar sobre las cosas. Pero existe otra capacitación, la capacitación “para llegar a ser”, esta se proyecta hacia el *desarrollo del hombre*, es decir, hacia el perfeccionamiento de la personalidad y, debe mencionarse una tercera, la capacitación “para hacer y llegar a ser”, simultáneamente se refiere al obrar humano en la convivencia de la empresa.

De acuerdo con el proceso de la administración de personal, los trabajadores capacitados o adiestrados deben someterse al siguiente paso del proceso conocido como evaluación del desempeño, actividad con la que se determina el grado en que

un empleado se desempeña adecuadamente (Ivancevich; 2004), o bien, es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado (Werther y Davis; 2000).

En el marco de la administración de las organizaciones, la capacitación se traduce a una serie de cifras que refieren total de cursos, trabajadores capacitados, total de horas empleadas en la capacitación, como un proceso inconexo con la forma en que los trabajadores realmente utilizaron estos la mayoría de las veces sin evaluar el progreso del trabajador capacitado en su puesto de trabajo, como lo afirma Siliceo (2003): “desafortunadamente en México hemos abusado de la evaluación cuantitativa de la capacitación. Una gran cantidad de empresas... no han querido ni sabido evaluar los resultados reales que dichos esfuerzos educativos han alcanzado en términos de: cambio real de conocimientos; nuevas actitudes del personal; niveles de apertura al aprendizaje; mejoramiento en los niveles de calidad de vida; incremento de la productividad; mayor integración a la empresa u organización”

Otra de las actividades y propósitos de ARH está la evaluación del desempeño, que es la actividad en la cual, a través del uso de formatos, se pretende medir o calificar los componentes esenciales del ocupante de un puesto, como son sus características, comportamientos y resultados, reflejados en sus conocimientos, habilidades y actitudes y así, determinar si el trabajador, haya sido o no capacitado, es productivo o aspira a ser competitivo. El problema central radica en que muchas veces, esos formatos o instrumentos de evaluación carecen de sustento teórico o metodológico y su único propósito es el castigo, que va desde pérdida de incentivos prometidos, hasta el despido del trabajador.

El principal antecedente de la evaluación del desempeño se presenta con Frederick Taylor, conocido como el padre de la administración científica, quien se interesó en mejorar las operaciones de manufactura. En Midvale Steel Company, a fines del siglo XIX, sus investigaciones científicas “llevaron a mejoras de eficiencia de los trabajadores que dieron como resultado grandes ahorros en costos por mano de obra” (Taylor, 1983). El sistema de Taylor, consistía en un procedimiento sistemático diseñado para mejorar la eficiencia del trabajador y que de alguna manera es el antecedente de lo que sería posteriormente la ARH,

La administración científica, es el principal referente de la capacitación y la evaluación del desempeño ya que puso especial interés en la utilización del recurso humano, lo cual se aprecia en sus cuatro principios fundamentales que se desprenden de los pasos anteriores:

1. La administración debe desarrollar un enfoque preciso y científico para cada elemento en el trabajo individual a fin de sustituir los lineamientos generales.
2. La administración debe seleccionar, capacitar, enseñar y desarrollar científicamente a cada trabajador para que la persona adecuada tenga el trabajo correcto.
3. La administración debe cooperar con los trabajadores para garantizar que el trabajo se ajuste a los planes y principios.
4. La administración debe garantizar una división justa del trabajo y de la responsabilidad entre los gerentes y trabajadores (Taylor, 1983).

Resumiendo, el origen del estudio y la teoría actual de la ARH, es relativamente nueva, de acuerdo con Clegg, Kornberger y Pitsis (2008) inicia con los enfoques de la Administración Científica de Taylor y el de las Relaciones Humanas de Elton Mayo; y afirman que, muchos de los temas de la ARH apuntan hacia variaciones de estos dos enfoques, “especialmente en lo referente a capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y remuneraciones, precisando que “la práctica de estos dos enfoques (duro y suave), apuntan a la concepción de la Teoría X y Teoría Y de Douglas MacGregor” (Clegg, 2008). Cada uno de estos enfoques desató críticas en cuanto a su rigurosidad metodológica, por ejemplo, el movimiento de las relaciones humanas empezó en Illinois en el periodo de 1927 a 1932 con los trabajos de Elton Mayo en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company (Mayo, 1972) que en realidad fueron iniciados por ingenieros industriales y tenían como finalidad determinar el nivel óptimo de iluminación para la máxima producción de los trabajadores. La conclusión a la que llegaron fue que “casi cualquier cambio inducido por la dirección tendía a provocar al menos una breve mejora en la producción de los trabajadores participantes en el estudio...al final se reconoció que el propio estudio Hawthorne era altamente erróneo: sus resultados son inaplicables al mundo real” (Freedman, 2011).

De acuerdo con las descripciones anteriores, se entrevistó a trabajadores de distintas empresas para conocer su percepción en cuanto al apego teórico práctico de estos conceptos en sus respectivas organizaciones. La muestra está constituida por 50 empresas y se muestran algunas respuestas proporcionadas por los entrevistados.

Algunas respuestas de los entrevistados con relación a las actividades antes señaladas.

Antes de iniciar la entrevista, el alumno o alumna realizó una explicación amplia de los objetivos de la Administración de recursos humanos, en lo que consiste cada una de las técnicas analizadas y sobre todo la importancia que tiene al interior de la organización el que se realicen adecuadamente cada una de ellas.

Lo anterior le permitió al alumno repasar los conceptos esenciales de las técnicas y procedimientos que integran la ARH así como mostrar a su familiar o conocido el dominio del conocimiento en cada una de las actividades, recordemos que la entrevista contempla todas y cada una de éstas.

Los cuestionarios al ser diseñados en una escala de Likert permiten ponderar las respuestas para determinar la importancia relativa entre cada una de ellas y sobre todo, tener una idea clara de la percepción de los trabajadores entrevistados en cuanto a la efectividad de la organización en el uso de estas herramientas que, como se vio en la parte teórica, tienen el propósito de mejorar la contribución del trabajador en la organización.

Es importante señalar que si bien la pandemia decretada por las autoridades modificó la dinámica de la presente investigación dificultando un poco el camino, no ha sido obstáculo para continuar con su seguimiento.

Finalmente es importante aclarar que las respuestas presentadas en el presente reporte representan sólo una aproximación de la percepción del trabajador hacia las actividades de la ARH, en ningún momento pretenden ser concluyentes ni definitivas ya que se analizará todo el sistema de la Administración de personal en su conjunto.

TABLA 1. Cuestionario de Capacitación

Pregunta	Respuestas				
	a. Muy importante	b. Importante	c. Algo importante	d. Poco importante	e. Nada importante
¿Qué tan importante consideras que la empresa capacite a sus trabajadores?	24	5	2	0	0
	0.774193548	0.161290323	0.064516129	0	0
¿Qué tan importante consideras que la empresa capacite a empleados interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación?	25	5	1	0	0
	0.806451613	0.161290323	0.032258065	0	0
¿Qué tan importante consideras que la capacitación obedezca a cambios surgidos en factores externos a la organización?	13	11	5	2	0
	0.419354839	0.35483871	0.161290323	0.064516129	0
¿Qué tan importante consideras que la capacitación sea programada por una comisión mixta de capacitación o por personal interno de la empresa?	10	12	7	2	0
	0.322580645	0.387096774	0.225806452	0.064516129	0
¿Qué tan importante consideras que la capacitación sea programada por personal externo a la empresa?	3	8	13	4	3
	0.096774194	0.258064516	0.419354839	0.129032258	0.096774194
¿Qué tan importante consideras que la capacitación sea impartida dentro de la empresa?	13	14	4	0	0
	0.419354839	0.451612903	0.129032258	0	0
¿Qué tan importante consideras que la capacitación sea impartida fuera de la empresa?	1	1	18	10	1
	0.032258065	0.032258065	0.580645161	0.322580645	0.032258065
¿Qué tan importante consideras que en la capacitación se utilicen distintas técnicas de aprendizaje?	22	8	1	0	0
	0.709677419	0.258064516	0.032258065	0	0
¿Qué tan importante consideras que en la capacitación se evalúe el aprendizaje?	16	11	4	0	0
	0.516129032	0.35483871	0.129032258	0	0
¿Qué tan importante consideras que en la capacitación se considere en los programas de desarrollo de personal?	16	12	3	0	0
	0.516129032	0.387096774	0.096774194	0	0
TOTAL	143	87	58	18	4
TOTAL %	4.612903226	2.806451613	1.870967742	0.580645161	0.129032258

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en la Tabla 1, la percepción de los entrevistados en cuanto a la importancia de que la capacitación cumpla con los elementos esenciales que enmarca tanto la Administración de recursos humanos, como los artículos 153 de la Ley Federal Trabajo,

van de muy importante a importante, esto después de haber recibido una explicación amplia de lo que implica todo el proceso de la Administración de la Capacitación.

TABLA 2. Cuestionario de Evaluación del Desempeño

Pregunta	Respuestas				
¿Qué tan importante consideras que el desempeño del personal sea evaluado?	a. Muy importante	b. Importante	c. Algo importante	d. Poco importante	e. Nada importante
	17	12	2	0	0
	0.548387097	0.387096774	0.064516129	0	0
¿Qué tan importante consideras que en la evaluación del desempeño intervengan varios interesados (jefes, subordinados, compañeros, clientes)?	a. Muy importante	b. Importante	c. Algo importante	d. Poco importante	e. Nada importante
	5	16	7	3	0
	0.161290323	0.516129032	0.225806452	0.096774194	0
¿Qué tan importante consideras que el encargado de evaluar el desempeño reciba una capacitación previa al respecto?	a. Muy importante	b. Importante	c. Algo importante	d. Poco importante	e. Nada importante
	20	8	2	1	0
	0.64516129	0.258064516	0.064516129	0.032258065	0
¿Qué tan importante consideras que la evaluación del desempeño abarque varios aspectos (características, comportamiento y resultados)?	a. Muy importante	b. Importante	c. Algo importante	d. Poco importante	e. Nada importante
	19	8	4	0	0
	0.612903226	0.258064516	0.129032258	0	0
¿Qué tan importante consideras que la evaluación del desempeño esté vinculada con promociones?	a. Muy importante	b. Importante	c. Algo importante	d. Poco importante	e. Nada importante
	11	12	3	5	0
	0.35483871	0.387096774	0.096774194	0.161290323	0
¿Qué tan importante consideras que la evaluación del desempeño esté vinculada con incentivos?	a. Muy importante	b. Importante	c. Algo importante	d. Poco importante	e. Nada importante
	13	10	5	3	0
	0.419354839	0.322580645	0.161290323	0.096774194	0
¿Qué tan importante consideras que la evaluación del desempeño esté vinculada con la capacitación del trabajador?	a. Muy importante	b. Importante	c. Algo importante	d. Poco importante	e. Nada importante
	14	11	6	0	0
	0.451612903	0.35483871	0.193548387	0	0
¿Qué tan importante consideras que la evaluación del desempeño esté vinculada a la terminación de la relación laboral?	a. Muy importante	b. Importante	c. Algo importante	d. Poco importante	e. Nada importante
	7	8	10	4	2
	0.225806452	0.258064516	0.322580645	0.129032258	0.064516129
¿Qué tan importante consideras que la evaluación del desempeño contenga solo actividades o tareas susceptibles de ser medidas?	a. Muy importante	b. Importante	c. Algo importante	d. Poco importante	e. Nada importante
	7	6	11	6	1
	0.225806452	0.193548387	0.35483871	0.193548387	0.032258065
¿Qué tan importante consideras que los resultados de la evaluación del desempeño sean discutidos entre el trabajador y su jefe inmediato?	a. Muy importante	b. Importante	c. Algo importante	d. Poco importante	e. Nada importante
	15	8	7	1	0
	0.483870968	0.258064516	0.225806452	0.032258065	0
TOTAL	128	99	57	23	3
TOTAL %	4.129032258	3.193548387	1.838709677	0.741935484	0.096774194

Fuente: Elaboración propia

En el caso particular de la Evaluación del desempeño, fue interesante saber que muchos trabajadores desconocían el propósito esencial de estos instrumentos que pretenden calificar de manera global, el rendimiento del trabajador en tres dimensiones, sus atributos personales, el respecto irrestricto a la normatividad interna y la eficiencia o resultados en el trabajo. Al conocer la información sus respuestas quedaron distribuidas en cada una de las alternativas, esto dependiendo del tipo de organización, ya sea pública o privada, y micro, pequeña, mediana o grande en la que han laborado o en unos casos, laboraron como resultado de la pandemia.

Fuentes consultadas

Clegg, S. K. (2008). *Managing and organizations and introduction to theory and practice*. Londres: SAGE.

Freedman, D. (2011). *Equivocados. Por qué los expertos siguen fallando y cómo saber cuando no confiar en ellos*. Barcelona: Empresa Activa.

Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (2013). *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*. México: Mc Graw Hill.

González, Martín y Socorro Olivares, (2005). *Administración de Recursos Humanos. Diversidad-Caos*. CECOSA, México

Ivancevich, John (2004). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill, México.

Kast y Rosenzweig (1988). *Administración de las organizaciones. Un enfoque de sistemas y contingencias*. McGraw-Hill. México.

Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión.

Marx, C. (2009) *El Capital I. Crítica de la Economía Política*, Fondo de Cultura Económica. 5ª reimpresión, México.

Sherman, A., & Bohlander, G. y. (1999). *Administración de recursos humanos*. México: Thomson.

Siliceo, Alfonso (2003). *Capacitación de personal*. Limusa, México.

Taylor, F. (1983). *Principios de la Administración científica*. México: Herrero hermanos

Werther, W. y. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw Hill