

**ESTADO DEL ARTE SOBRE LA NECESIDAD DE APLICAR
EVALUACIONES DE DESEMPEÑO EN LAS ORGANIZACIONES CUYA
RAZÓN SOCIAL ESTA DIRIGIDA AL RECLUTAMIENTO MASIVO DE
PERSONAL, DURANTE 1998-2008.**

NATASHA RESTREPO RAMIREZ

HEIDY YULIETH CARDENAS METAUTE

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
2012**

**ESTADO DEL ARTE SOBRE LA NECESIDAD DE APLICAR
EVALUACIONES DE DESEMPEÑO EN LAS ORGANIZACIONES CUYA
RAZÓN SOCIAL ESTA DIRIGIDA AL RECLUTAMIENTO MASIVO DE
PERSONAL, DURANTE 1998-2008.**

NATASHA RESTREPO RAMIREZ

HEIDY YULIETH CARDENAS METAUTE

ASESORA

EDITH ADRIANA OROZCO RINCÓN

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
2012**

NOTA DE ACEPTACIÓN

DEDICATORIA

Queremos dedicar este trabajo y nuestro esfuerzo a
Todas las personas que estuvieron ahí para apoyarnos
En todo momento y en todas las situaciones, fueron
5 años duros y llenos de retos, pero hoy con sacrificio,
Esfuerzo y dedicación pudimos hacer todos nuestros
Sueños realidad, además de sacar adelante nuestra
Profesión que tanto amamos.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos de todo corazón a nuestra asesora
Adriana Orozco, quien nos apoyó en todo momento
A fin de avanzar y finalizar todos los días con
Este proyecto además con nuestra formación
Académica y profesional. Queremos agradecer
También a nuestros padres quienes estuvieron
Ahí presente en el trayecto de nuestra formación
Y crecimiento personal, educativo y profesional.

TABLA DE CONTENIDO

Portada.....	1
Nota de aceptación.....	3
Dedicatoria.....	4
Agradecimientos.....	5
Tabla de contenido.....	6
Glosario.....	7
Resumen.....	9
Abstract.....	9
Introducción.....	12
Presentación del trabajo.....	14
Objetivos.....	15
Justificación.....	16
Diseño Metodológico.....	17
Presupuestos.....	18
Cronograma.....	21
Marco de referencia.....	22
Marco teórico.....	30
Marco conceptual.....	45
Marco legal.....	48
Marco contextual.....	50

Aspectos técnicos.....	52
Presentación de resultados.....	54
Conclusión.....	55
Recomendaciones.....	57
Bibliografía.....	58
Cibergrafía.....	62
Anexos.....	64

GLOSARIO

- _ Auto evaluación.
- _ Calificación de desempeño.
- _ Calificación del personal.
- _ Capacitación.
- _ Competencias.
- _ Competencias laborales.
- _ Competitividad.
- _ Comisión de evaluación del desempeño.
- _ Cultura organizacional.
- _ Desarrollo individual.
- _ Entrenamiento.
- _ Empleado.
- _ Evaluación del desempeño
- _ Evaluadores.
- _ Medición del desempeño.
- _ Recursos humanos.
- _ Retroalimentación.
- _ Rendimiento.
- _ Responsabilidad.

_Responsabilidad por la evaluación del desempeño.

_Psicología del trabajo.

_Prueba de capacidad.

_ Supervisor.

_ Técnicas de valoración.

RESUMEN

Con la realización del siguiente estado de arte se pretendió dar a conocer los aspectos más relevantes de la evaluación de desempeño, además de la importancia que dicho proceso tiene en las organizaciones cuya razón social esta dirigida al reclutamiento masivo de personal, durante los años 1998-2008.

La presente investigación es propiamente cualitativa, puesto que busca desarrollar el objetivo principal de la investigación, mostrando características, formas de abordaje, conceptos, tipos y fin de la evaluación del desempeño, lo anterior se demostró mediante un rastreo bibliográfico efectuado por algunas universidades del valle de aburra, como lo son Universidad Eafit, Universidad de Medellín, Universidad Cooperativa de Colombia, Universidad San Buena Aventura, Luis Amigo, Institución Universitaria de Envigado, Universidad de Antioquia y Universidad Pontifica Bolivariana las cuales permitieron recolectar la información necesaria libros, revistas, artículos, encuestas, tesis, documentales y ensayos para acceder al desarrollo del trabajo.

Palabras Claves: Evaluación de desempeño, Calificación de desempeño, competencias, psicología organizacional, técnicas de valoración, responsabilidad.

ABSTRACT

With the completion of the next state of art were set to present the most relevant aspects of performance evaluation, and the importance that this process has on organizations whose name is aimed at the massive recruitment of staff during the years 1998 - 2008.

This research is strictly qualitative, since the main objective seeks to develop research, showing features, ways of approach, concepts, types and purpose of performance evaluation, the above is demonstrated by tracking literature conducted by some universities in the valley of boredom, such as Eafit University, University of Medellín, Universidad Cooperativa de Colombia, Universidad San Buena Aventura, Luis Amigo, Envigado Institution University, Universidad de Antioquia and Universidad Pontificia Bolivariana which allowed to collect the information necessary books, journals, articles surveys, thesis, documentaries and essays to access development work.

Keywords: Performance evaluation, performance qualification, skills, organizational psychology, valuation techniques, responsibility.

INTRODUCCIÓN

En un mundo tan cambiante y competitivo, donde las exigencias del medio se convierten cada vez más en altos porcentajes de productividad y por ende de rentabilidad en las organización, donde las personas son el factor mas importante dentro los diferentes procesos cambiantes y donde la administración humana no le es suficiente con los recursos tecnológicos y modernos es importante la presencia de n factor evaluador que le permite tanto a los empleados como a los empleados tener criterios donde se vean reflejados tanto su productividad /o actividad como los avances hacia la continua lucha de la motivación y porque no la autorrealización tanto organizacional como personal.

Los humanos como único factor dinámico dentro de cualquier ambiente productivo necesita que estén en constante proceso de retroalimentación para sentirse seguros de lo que se están realizando se acomoda a las necesidades de esta globalización que sin duda alguna aturde y en ocasiones entorpece el proceso o camino hacia una balanza equilibrada que brinde beneficios a las organización y a los empleados, pues sin material humano ninguna organización podría sacar sus metas adelantes y sin ninguna organización los humanos podríamos cubrir la primera etapa de las necesidades básicas como lo es la alimentación y vestimenta, motivo por el cual en este estado de arte tendremos como foco principal la evaluación de desempeño la cual es definida como aquel procedimiento por medio del cual se miden criterios de rendimiento o niveles de productividad de los empleados dentro de cualquier organización, permitiendo con esto a la organización establecer conductas de mejoras, además de altos niveles de producción y rentabilidad, mientras que para los empleados brinda la oportunidad de dar cada día un paso mas adelante en la pirámide de las necesidades básicas a fin de poder llegar a la autorrealización.

Lo anteriormente mencionado se logra gracias a que la evaluación de desempeño es un proceso tanto cualitativo como cuantitativo que le permite a las organizaciones medir y describir los porcentajes de efectividad o no de sus empleados tanto dentro de la organización como en el puesto y labor que vienen desempeñando por un periodo de tiempo a fin de realizar las modificaciones necesarias para lograr una estabilidad en su clima laboral y en niveles productivos.

De acuerdo a la definición de la evaluación de desempeño y el impacto que esta puede generar o no dentro de una organización nosotras como psicólogas de enfoque organización tenemos como objetivo principal demostrar por medio de este estado de arte la importancia de la evaluación de desempeño dentro de las compañías encargadas de realizar procesos de selección y reclutamiento masivos, además de dar a conocer la finalidad, las posibles barreras que se podrían presentar en el desarrollo de la evaluación, los diferentes métodos de aplicación de la misma, el proceso de implantación, ventajas, inconvenientes, papel tanto del evaluador como del evaluado.

1. PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

1.1 Planteamiento (formulación) del problema.

La evaluación de desempeño es definida como todo procedimiento por medio del cual se evalúa al personal de una organización, de acuerdo a sus actitudes, rendimientos y comportamientos laborales, además se mide el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos, teniendo en cuenta la existencia de un sistema de apreciación del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. (Chiavenato, 1983).

Basándonos en esta definición y en el rastreo bibliográfico que se realizó en el transcurso del año 2011 se nos tornó interesante investigar la importancia de la implementación de la evaluación de desempeño en todas las organizaciones y para todo el personal después de un tiempo laborando dentro de la misma.

Pudimos observar que este método ha sido implementado desde hace varios años, pues desde que se emplea a una persona esta es evaluada desde el principio. En 1534 en la fundación de la Compañía de Jesús creada por San Ignacio de Loyola se utilizaba un sistema combinado de informes y de notas de las actividades, especialmente del potencial de cada uno de los jesuitas, evaluando así la ejecución de las tareas de los subordinados o informes especiales de cada jesuita que creyera tener información sobre su propio desempeño o el de sus colegas. (Giraldo. C, 2004)

Con el pasar del tiempo se ha venido implementando cada vez más este sistema de evaluación, pues vemos que es una herramienta por medio de la cual los

supervisores o jefes inmediatos pueden dar cuenta del rendimiento y productividad que tiene cada empleado dentro de la organización, con el fin de tomar decisiones más acertadas sobre despidos, asensos, memorandos, descargos, suspensiones, planes de mejora, aumentos salariales o demás procesos que tienen que ver directamente con el empleado evaluado.

En la actualidad las organizaciones no solo ven que la evaluación de desempeño esta dirigida directamente al empleado y a su rendimiento como tal, sino también que se tiene en cuenta para evaluar indirectamente al personal capacitado para la selección de personal, pues son estos lo que tiene la tarea de selección e ingresar a la organización el personal adecuado de acuerdo a perfiles creados previamente, se debe tener en cuenta que un candidato es seleccionado no solo porque cumpla con la experiencia y los estudios requeridos, sino también porque tiene rasgos de su personalidad que se adecuan de forma rápida y eficaz a las condiciones que la empresa les ofrece, adicionalmente debe cumplir con ciertos aspectos que pueden ser importante para la organización como lo es un nivel significativo de acatamiento a la norma trabajo en equipo, cooperación, productividad, proyección de metas, resolución de problemas y demás aspectos que son evaluados al inicio de cada proceso de selección por medio de entrevistas, pruebas psicotecnicas y demás metodologías implementadas en el departamento de selección de cada organización.

1.2OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General:

Consolidar el estado del arte, sobre la necesidad de aplicar evaluaciones de desempeño en las organizaciones cuya razón social está dirigida al reclutamiento masivo de personal, durante 1998 al 2008.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- Desarrollar un rastreo bibliográfico exhaustivo sobre el estudio presentado.
- Identificar las definiciones sobre evaluación de desempeño, donde se especifique que es y cuáles son los tipos de evaluación de desempeño que se conocen.
- Indagar sobre la importancia que tiene la evaluación de desempeño al interior de las organizaciones.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Con el pasar del tiempo la evaluación de desempeño se ha venido implementado en todas las organizaciones y ha tomado más fuerza dentro de las mismas, pues según los jefes y supervisores de las instituciones esta evaluación es de gran ayuda a la hora de tomar una buena decisión o de efectuar cambios en el ámbito laboral. Vemos entonces que el objetivo principal de la implementación de esta evaluación o rastreo del desempeño de cada empleado es sin duda alguna utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores y por ende no bajar la productividad o rentabilidad de la organización como tal; motivo por el cual nosotros como estudiantes de psicología quisimos abordar el tema de la evaluación de desempeño y la necesidad de llevarla a cabo al interior de cada organización.

Para llevar a cabo esta investigación nos basamos en el rastreo bibliográfico realizado durante el año 2011, apoyándonos en libros con años de edición que fluctúan desde 1998 hasta 2008, donde se establezcan los tipos de evaluación existentes, además de la importancia de esta dentro de cada organización, a fin de tener un conocimiento completo de la misma, se realizaran además visitas a diferentes instituciones de educación superior que posean pregrado en psicología y entrevistas semi-estructuras a diferentes organizaciones cuya razón social esta enfocada a suministro de personal masivo.

Consideramos que esta investigación es de gran ayuda para aquellas personas que se encuentran en proceso de formación en el área de psicología teniendo un enfoque netamente organizacional, puesto que la evaluación de desempeño brinda un conocimiento complejo acerca de la productividad, motivación, proyecciones, beneficios, mejoras organizacionales, satisfacción, remuneración, y detectar las necesidades psicológicas, físicas y laborales de los empleados dentro de las organizaciones.

1.4 DISEÑO METODOLÓGICO

1.4.1 Tipo: Fue una investigación netamente cualitativa, puesto que no se busco en ningún momento medir, sino realizar un rastreo bibliográfico que diera cuenta del concepto a trabajar además de las características del mismo. Nuestra investigación dará pie para una buena implementación de la evaluación de desempeño en futuros o actuales departamentos de recursos humanos, puesto que realizaremos una recolección adecuada de datos no cuantitativos con el propósito de dar a conocer la importancia de la evaluación de desempeño dentro de una organización además del rastreo sobre las posibles percusiones psicológicas que se pueden presentar, teniendo como resultado quizá una investigación cualitativa de tipo participativa, puesto que ayudara a nuestros colegas a implementar futuras evaluaciones que den como resultado mejoras a la comunidad organizacional.

1.4.2 Estrategias: Se realizó en primera instancia un buen rastreo bibliográfico que permitió el conocimiento adecuado del tema a trabajar, con el fin de obtener la información necesaria para llevar a cabo dicha investigación. Para obtener éxito en la realización de este rastreo fue necesario tener en cuenta lo medios por los cuales se obtuvo la información requerida, entre estos se encontraron principalmente libros, revistas, artículos, encuestas, tesis, documentales, ensayos, entre otras.

Luego de obtener esta información se realizó el plan de desarrollo de la investigación el cual constaba del planteamiento del problema, objetivos y delimitación de la investigación.

1.4.3 Técnica: Para obtener la información requeridas fue necesario realizar un rastreo bibliográfico en diferentes bibliotecas de las universidades de Medellín que cuentan con programas como lo son la psicología, administración y técnicas de recursos humanos, pues son estas universidades las que abordan temas como lo es la evaluación de desempeño, adicionalmente contamos con asesorías semanales con un profesional en psicología y que contaba con conocimientos organizacionales, con el fin de brindar una mejor información y planeación a nuestra investigación cualitativa.

1.5 PRESUPUESTOS

PRESUPUESTO GLOBAL DEL TRABAJO DE GRADO				
RUBROS	FUENTES			TOTAL
	Estudiante	Institución - IUE	Externa	
Personal	\$ 110.000	\$2'000.000	\$0	\$2'110.000
Material y suministro	\$190.000	\$0	\$0	\$190.000
Salidas de campo	\$ 150.000	\$0	\$0	\$150.000
Bibliografía	\$80.000	\$0	\$0	\$80.000
Equipos	\$1'200.000	\$0	\$0	\$1'200.000
Otros	\$300.000	\$0	\$0	\$300.000

TOTAL		\$4'030.000				\$4'030.000
DESCRIPCIÓN DE LOS GASTOS DE PERSONAL						
Nombre del Investigador.	Función en el proyecto	Dedicación h/semana	Costo			Total
			Estudiante	Institución - IUE	Externa	
Heidy Cárdenas	Investigadora	40 Semanal (320 horas en total)	\$5.000	\$0	\$0	\$1.600.000
Natasha Restrepo	Investigadora	40 Semanal (320 horas en total)	\$5.000	\$0	\$0	\$1.600.000
Adriana Orozco	Asesora	1 hora semanal (8 horas en total)	\$0	\$0	\$50.000	\$400.000
TOTAL						\$3'600.000
DESCRIPCIÓN DE MATERIAL Y SUMINISTRO						
Descripción de tipo de Material y/o suministro			Costo			Total
			Estudiante	Institución - IUE	Externa	
Impresión			\$86.000	\$0	\$0	\$86.000
Transporte			\$100.000	\$0	\$0	\$100.000
Fotocopias			\$95.300	\$0	\$0	\$95.300

Cuadernos, lapiceros, resaltadores	\$22.500	\$0	\$0	\$22.500
Alimentación	\$220.000	\$0	\$0	\$220.000
TOTAL	\$ 523.800			\$ 523.800

DESCRIPCIÓN DE SALIDAS DE CAMPO				
Descripción de las salidas	Costo			Total
	Estudiante	Institución - IUE	Externa	
Visitas a Bibliotecas Universidades	\$ 200.000	\$0	\$0	
Traslado sitio de asesoría	\$100.000	\$0	\$0	
TOTAL				\$300.00

DESCRIPCIÓN DE MATERIAL BIBLIOGRÁFICO				
Descripción de compra de material bibliográfico	Costo			Total
	Estudiante	Institución - IUE	Externa	
Libros	\$75.000	\$0	\$0	\$75.000
Revistas	\$18.300	\$0	\$0	\$18.300
Tesis	\$20.000	\$0	\$0	\$20.000
TOTAL				\$123.300

DESCRIPCIÓN DE EQUIPOS

Descripción de compra de equipos	Costo			Total
	Estudiante	Institución - IUE	Externa	
Computador portátil	\$1'200.000	\$0	\$0	\$1'200.000
Internet	\$50.000	\$0	\$0	\$50.000
TOTAL				\$1'250.000

DESCRIPCIÓN DE OTROS GASTOS FINANCIADOS				
Descripción de otros gastos	Costo			Total
	Estudiante	Institución - IUE	Externa	
Anteproyecto	\$70.000	\$0	\$0	\$70.000
TOTAL				\$70.000

CRONOGRAMA											
ACTIVIDADES	TIEMPO										
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	
Asesorías	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Rastreo bibliográfico		X	X	X	X	X					
Visitas a bibliotecas		X	X	X	X	X					
Elaboración del anteproyecto		X									
Entrega del anteproyecto			X								
Exposición			X								

Elaboración de trabajo de grado				X	X	X	X	X	X	X
---------------------------------	--	--	--	---	---	---	---	---	---	---

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 ANTECEDENTES:

Claro está que para que saliera a flote la importancia de la evaluación de desempeño en las organizaciones era necesaria la presencia de la psicología organizacional, motivo por el cual se considero importante empezar por dar una mirada global de las primeras apariciones de esta en el mundo de la industria y comercial. La psicología organizacional surgió como una respuesta a las necesidades de la industria, donde era necesaria la optimización de los recursos humanos, además de la eficiencia de estos dentro de la misma, se percibe como psicología de la industria en la década de 1970 aproximadamente, enfocándose principalmente en entender el comportamiento y fortalecer el bienestar de los empleados en su lugar de trabajo, incluyendo temas como: motivación, estrés laboral y técnica de supervisión a fin de relacionar en todo momento aspectos psicológicos con aspectos industriales, por ejemplo la falta de motivación es un asunto que afecta a cualquier individuo al momento de realizar diferentes actividades incluyendo laborales, motivo por el cual la psicología y la industria nunca tendrán significados idénticos pero si aspectos que los relaciones entre si, pues si la motivación es importante para la industria en aspectos de

desempeño y eficiencia, para la psicología tiene importancia al momento de abordar aspectos emocionales y de bienestar de un empleado dentro de una organización.

.....

<http://historiadelapsicologiaorganizacional.blogspot.com/>

05-01-2012 a las 10:30 am

Con el ingreso de los Estados Unidos a la primera guerra mundial en 1915 fue necesario la movilización masiva de hombres de una generación industrial predestinada a proveer las fuerzas militares, convirtiéndose esta en una situación de crisis que ocasionó el caos tanto en la efectividad de las fuerzas de combate como en el ámbito industrial encuadrado por las huelgas, la inconformidad de los trabajadores, obligados a laborar en condiciones extremas y las carencias en la producción por la baja calidad del personal elegido para tal fin. Dos años más tarde el gobierno Estadunidense al ver las múltiples inconsistencias y pérdidas humanas e industriales solicita ayuda psicológica, la cual fue dada por los diferentes psicólogos clínicos, los cuales fueron acomodando los diferentes conocimientos psicológicos y teorías a las necesidades industriales, los psicólogos realizaron estudios aleatorios en los batallones y fueron ubicando en los puestos adecuados a los soldados según sus habilidades, educación y experiencia, esta reacomodación se realizó de acuerdo con las indicaciones de los profesionales, es decir de acuerdo a lo que actualmente es llamado perfil profesional. (Mesa, M. 1998)

Después de esto muchos psicólogos empezaron a trabajar en aspectos como la motivación de los empleados, los perfiles, las necesidades y todos aquellos aspectos que incluían tanto a la organización como al empleado y para 1920 la industria empezó a tener más presente al psicólogo y así los departamentos de recursos humanos se hacían cada vez más fuertes e importantes; la psicología industrial u organizacional se enfocó principalmente en dos aspectos, las diferencias individuales y la motivación de los

trabajadores y a partir de aquí se empezaron a crear tests que midieran aspectos cognitivos y de personalidad, con el fin de obtener una mejor y mayor productividad de los empleados seleccionados para una actividad determinada buscando así generar el mayor nivel de adaptación del hombre al trabajo. Fue así como la psicología industrial fue tomando fuerza en países como Alemania, Francia e Inglaterra, los cuales vieron esta disciplina como la manera más eficaz para abordar temas como el conflicto laboral, además de ser la disciplina más adecuada para llevar a cabo la selección de personal.

Luego de la segunda guerra mundial la psicología industrial ya tenía el mundo empapado de su importancia dentro de las organizaciones y empezó a abordar temas como entrenamiento, motivación, evaluación del desempeño de los empleados y los sistemas de incentivos.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede deducir que la evaluación del Desempeño surge en EE.UU. en la década de 1920-1930 ya que fue en este momento cuando las organizaciones decidieron introducir un procedimiento que permitiera justificar una política útil que se relacionara con la responsabilidad del puesto de trabajo y con los aportes de los trabajadores al éxito de la empresa. En España y otros países del mundo, el sistema se extiende a partir de las décadas de los años 70 y 80.

Otro aporte histórico importante que releva la existencia de la evaluación de desempeño desde años pasados es planteado por Koontz y O'Donnell en 1964: "desde que el hombre decidió otorgarle empleo a otras personas, el desempeño de los mismos dentro del trabajo pasó a ser evaluado".

Los antecedentes dan cuenta de que la fundación de la compañía de Jesús, san Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y de notas de las actividades, y principalmente del potencial de cada uno de los jesuitas. Este sistema consistía en autos clasificaciones hechas por los miembros de

la orden, es decir informes de cada supervisor respecto a la ejecución de las tareas de los subordinados o informes especiales de cada jesuita que creyera tener informaciones sobre su propio desempeño o el de sus colegas.(Giraldo. C, 2004)

Por otra parte en estados unidos, en el año de 1842, el congreso aprobó una ley en la cual regía a los jefes del departamento ejecutivo del servicio público federal efectuar informes anuales el cual tenia como principal objetivo plantear si cada uno de los empleados había sido aprovechado correctamente, además si el despido de unos para el ingreso de otros traería un mejor desempeño en el servicio público.

De igual manera el presidente de estados unidos en 1945, llamado James Polk, dio el decreto que los informes de los subalternos le fueran enviados directamente, en este sentido en el traspaso a las décadas siguientes se dio apertura a trabajar diferentes sistemas de evaluación, aunque de igual manera desertaron algunos de ellos. Sin embargo a partir de 1880 el ejército americano desarrollo un sistema de evaluación funcional, el cual le dio impresión al presidente de ese entonces, llamado Benjamín Harrison, quien planteo una orden en la cual exigía a los otros departamentos optar por el sistema utilizado en el ministerio de defensa, lo cual fue llevado a cabo con poca uniformidad, y hasta e entonces los departamentos de poder ejecutivo americano no posee un sistema común de evaluación del desempeño.

Por otra parte las vivencias con la evaluación del desempeño militar fue tan vigorosa que en el año de 1918, la general de Motors ya poseía un sistema de evaluación para los miembros empleados de la empresa. Además a partir de la primera guerra mundial los sistemas de evaluación del desempeño adquirieron un desarrollo adecuado para los subalternos de la organización.

Con el pasar del tiempo los administradores de diferentes organizaciones mostraron sus preocupaciones exclusivamente por la eficiencia de las maquinas, como lazo que llevaría al aumento en cuanto a productividad en la empresa, en otras palabras la reconocida teoría clásica de la administración, la cual había llegado al límite de acrecentar la capacidad que la maquina tenia estimada para producir otorgándole de esta manera dimensiones paralelas al trabajo del hombre, en cuanto a la productividad de la máquina, estas dimensiones eran mediadas por bastante precisión en sus labores, el tipo de fuerza motriz requerida, el rendimiento potencial, el ritmo de la operación, el consumo energético, entre otros.

De esta manera se presentaba el énfasis sobre el equipo y el consecuente enfoque mecanicista de la administración no introdujo resultados a cuyo problema que se visualizaba en aumento de la eficiencia de la organización, puesto que el aumento de la productividad en la organización no se observó mejoría alguna. El hombre era visto como una entidad acomodativa a los intereses de las empresas, el cual se observaba fácilmente manipulable a los intereses de la misma, puesto que se tenía pensado que solo estaba motivado por sus intereses económicos.(Monsalve S, 2000)

Con el surgimiento de las relaciones humanas, la principal preocupación de los administradores paso a ser el hombre, los mismos aspectos anteriormente frente a la maquina pasaron a colocarse ahora frente al hombre. Las cuales dieron unas preguntas con el fin de adentrar en el rendimiento y con ello mejorar el potencial de los subalternos, estas son:

- ¿Cómo conocer y medir la potencialidad del hombre?
- ¿Qué lleva al hombre a ser más eficiente y más productivo?
- ¿Cuál es la fuerza básica que impulsa sus energías a la acción?

- ¿Cuál es el ambiente más adecuado para su funcionamiento?

Las anteriores preguntas dieron un esbozo a la organización en pro de crear condiciones y técnicas efectivas que condujeran a la mejoría del desempeño humano dentro de la empresa, dentro de los primeros estudios de la motivación en las organizaciones surgió la Teoría Behaviorista de la Administración la cual no solo le otorgaba importancia a las conductas individuales de los subalternos dentro de las organizaciones, sino que su principal preocupación se mostraba en el propio comportamiento dentro de la organización, según lo planteado por este enfoque se puede denotar que el hombre, pasaba consciente o inconscientemente una connotación de auto superación que las actividades que llevadas a cabo le permitirán alcanzar sus necesidades. (Díaz. F & Muriel. N, 2007)

En lo referente a la historia del comportamiento organizacional es de vital importancia resaltar que los principales creadores de dicho concepto son Adam Smith, Charles Babbage y Robert Owen, quienes por su parte mostraron gran inclinación por el estudio del comportamiento organizacional y los factores subyacentes. En este sentido es de vital importancia reconocer que Adam Smith planteó una investigación sobre la productividad de hacer alfileres y de acuerdo a ella tuvo la conclusión de que la división del trabajo aumenta la productividad, puesto que mostraba indispensable ahorrar el tiempo que se pierde comúnmente en el cambio de tareas.

Adicionalmente el señor Charles Babbage, amplió los conceptos de las virtudes, de la visión del trabajo que Adam Smith estipuló, puesto que en 1832, agregó puntos a favor de la división del trabajo que Adam había estipulado; estos son: “reducir el tiempo de trabajo para aprender un puesto, reducir el desperdicio de materiales durante la etapa de aprendizaje, permite alcanzar altos niveles de habilidad, admite un acoplamiento más riguroso y cuidadoso de la capacidad y habilidades físicas de las personas, con tareas

específicas” la anterior técnica fue muy usada en Inglaterra durante el siglo XVIII.(Stephen. R, 1996)

Continuando con lo anteriormente planteado es de adentrar en la labor de Robert Owen puesto que se destacó por ser un empresario inglés que adquirió su primera fábrica en 1789 a la edad de 18 años, fue uno de los pioneros más reconocidos del comportamiento organizacional puesto que dio por acertado la creciente de fábricas en ese entonces estaba agravando a los empleados de la organización. Al tener este autor una percepción personal denigrante, acerca de las prácticas que observaba entre estas menores de 10 años laborando más de 13 horas al día por condiciones laborales muy bajas, de este modo Owen llegó a convertirse en reformador puesto que lanzó críticas a los empresarios de ese entonces los cuales mostraban más interés a las máquinas que a la integridad de los empleados, argumento que mostrar preocupación e interés por los empleados de una organización le convendría a la administración y mejoraría la entidad humana.

Por su parte Taylor en 1900 “constantemente se veía consternado por la ineficiencia de los obreros, puesto que los empleados utilizaban técnicas muy diferentes para desarrollar el mismo trabajo” en este sentido el empresario trató de adjudicar lineamientos claros para mejorar la eficiencia de los trabajos realizados, desarrollando unos principios fundamentales como brindar capacitaciones, estar pendiente del desempeño de las labores por parte de los subalternos, dividir el trabajo y las responsabilidades de manera equitativa.

En lo referente a la teoría administrativa que se encarga de describir los esfuerzos para definir las funciones universales que desarrollan los administradores; por su parte un industrial francés llamado Henri Fayol, llegó a proponer que la gran mayoría de los administradores debía desarrollar

cinco funciones administrativas las cuales estaban mediadas en crear, organizar, ordenar, clasificar y controlar. Además Fayol llegó a describir la práctica administrativa como algo completamente distinto a las finanzas y/o productividad. Por ende algo más allegado a la autoridad, disciplina, subordinación, remuneración, orden, equidad, espíritu, entre otras.

Taylor se ocupaba de las organizaciones a nivel un supervisor, Fayol tenía su principal interés en las tareas administrativas, el sociólogo alemán Max Weber desarrollaba una teoría más bien basada en la autoridad, describiendo así la actividad organizacional con bases sólidas en la misma, Weber describió un tipo de organización llamada burocracia, estaba caracterizado por la división del trabajo definida por reglamentos del mismo, tenía como principal objeto que se tomara la burocracia como una base para la teorización acerca del trabajo y cómo este se puede llevar a cabo en grandes grupos. Las características principales de esta teoría estaba mediadas por equidad en las reglas, selección formal con base en calificaciones técnicas y apoyadas por capacitación y exámenes formales, autoridad en el cual cada escalón es controlado o supervisado por una persona superior. (Saldarriaga. K, 2009)

Empezar el recorrido por la historia de la evaluación del desempeño, es dado con el propósito de entender los diferentes aportes se han mostrado sobre ella, los autores más fuertes en cuanto al surgimiento de la misma, la importancia de evaluar el desempeño al interior de la organización, ejecutando de esta manera un rastreo por las Instituciones de Educación Superior, como lo son (UPB, USB, UCC, FUNLAM y IUE) del Valle de Aburrá durante el 2011.

3. MARCO TEÓRICO.

3.1 Evaluación del desempeño.

Es un proceso sistemático y periodo que puede realizarse tanto de manera cuantitativa como cualitativa y por medio del cual se evalúa el desempeño de personal de una organización, proceso que generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación basados en una razonable cantidad de informaciones respecto a los empleados, su rendimiento y/o desempeño en el cargo, es decir que sirve a las organizaciones como un sistema de apreciación del desempeño del individuo tanto en el cargo desempeñado como de su potencial de desarrollo, permitiendo a su vez juzgar el valor, la existencia, las cualidades o el estatus de algún objeto o persona dentro de una organización.

La evaluación del desempeño se ha mostrado como una técnica de dirección de personal fundamental en las actividades de carácter administrativo, debido a que tiende a ser un medio a través del cual se pueden observar problemáticas en la supervisión del personal, en la integración empleado a la empresa o al cargo que desempeña en su cotidianidad, además del no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado de aquel que se tiende exigido para el cargo; de acuerdo con las tipologías de inconvenientes rescatados anteriormente, la evaluación del desempeño colabora de cierto modo en la determinación y en la ejecución de políticas necesarias e indispensables para cada empresa.(Chiavenato I, 1983)

3.2 ¿Qué busca la evaluación de desempeño?

Por medio de este proceso evaluativo se busca obtener una estabilidad en la balanza donde existe un peso de la compañía y un peso del empleado, a fin de conseguir niveles altos de eficiencia, efectividad y productividad por parte de los

empleados en miras de los objetivos organizacionales, además de la identificación de áreas potenciales del empleado, así mismo identificar causas, circunstancia, motivos u obstáculos que se puedan presenta tanto por parte del empleado como de la organización al momento de obtener bajas puntuaciones en el desempeño, para esto es importante un adecuado uso del instrumento y comunicación acertada por ambas partes.

.....

http://www.agorasocial.com/infos/que_es_evaluacion.pdf

12-01-2011 a las 03:45 pm

3.3 ¿Para que se evalúa el desempeño dentro de una organización?

Para las organizaciones es importante y necesario realizar de manera periódica la evaluación de desempeño debido a que a través de esta se obtienen indicadores reales que le permiten identificar aspectos como:

- _ Mejoras de desempeño.
- _ Proyección hacia el cliente.
- _ Decisiones de ubicación.
- _Planeación y desarrollo de programas formativos.
- _Políticas de compensación.
- _Desafíos externos e internos.

La presencia de la evaluación de desempeño aporta aspectos tan importantes como los anteriormente mencionados además de servir como fuente de información que implican a las diferentes áreas de recursos humanos como lo son:

- Selección: De acuerdo a los buenos y malos porcentajes a arrojen los empleados en un determinado puesto, se puede generar un perfil

ocupacional teniendo en cuenta conocimientos y cualidades necesarias para el mismo.

- Formación: A través de la evaluación de desempeño se detectan fortalezas y debilidades tanto en áreas técnicas como en habilidades que posean los empleados y es posible la creación de diferentes planes de desarrollo a nivel individual y grupal.

- Análisis de potencial: Teniendo en cuenta los diferentes aspectos evaluados a un empleado, es posible detectar las competencias, actitudes y aptitudes que el posee en su puesto de trabajo, permitiendo así mismo el desarrollo y la evaluación de las posibilidades existentes al momento de ejecutar un cambio de puesto de trabajo teniendo en cuenta los logros y resultados obtenidos por el empleado.

- Comunicación interna: Por ser un proceso evaluativo entre jefe y subordinado donde en todo momento existe un intercambio de ideas e impresiones sobre las diferentes formas de trabajo y resultados de los mismos, favorece al fortalecimiento de la comunicación y expresión verbal.

- Motivación: El reconocimiento por parte de los jefes hacia sus subordinados es una paso hacia el proceso motivacional dentro de una organización.

.....

<http://www.carloshaya.net/recursoshumanos/files/manuales/epd.pdf>

15-01-2012 a las 05:00 pm

3.4 Responsabilidades en la Evaluación del desempeño.

Por ser un proceso evaluativo entre la organización y el empleado la evaluación de desempeño es un proceso que carga responsabilidad en varias áreas de la organización, puesto que para la realización de dicho proceso es necesario la presencia del empleado, jefe inmediato y área de recursos humanos, el empleado como ente evaluado, jefe inmediato como ente evaluador y recursos humanos como ente regulador y mediador entre las partes anteriormente mencionada,

Teniendo en cuenta que este proceso se realiza a fin de tener conocimiento tanto cuantitativo como cualitativo es necesario que el termino responsabilidad en este caso apunte al “procedimiento de verificación, medición y seguimiento del desempeño humano, que es atribuída a diferentes órganos dentro de la empresa de acuerdo a la política de recursos humanos desarrollada”, en este sentido es importante inferir que en relación a la comisión o al órgano que evalúa el desempeño dentro de la organización, los mismos deben responder abierta y eficazmente por las valoraciones respectivas, al igual que por las devoluciones efectuadas de cada subalterno bien sea de manera grupal o individual.

De esta manera el jefe tiene la responsabilidad de aplicar y desarrollar el plan y el proceso evaluativo dentro de un circulo de acción, a fin de no perder su autoridad ante los subordinados por medio de un proceso evaluativo de los mismos. Por otro lado la dependencia de recursos humanos tiene la responsabilidad de controlar, establecer, acompañar, asesorar y mantener el plan evaluativo a las diferentes jefaturas mediante la orientación e instrucciones para la buena aplicación del proceso evaluativo. Y finalmente del empleado ya que en ocasiones se puede presentar un proceso auto evaluativo donde el individuo deberá diligenciar un cuestionario y presentárselo a su jefe inmediato y en cual se deberán dejar de lado

patrones individuales de comportamiento profesional y convertir los objetivos del proceso en aspectos personales, subjetivos e individuales. (Londoño C & Mesa R, 1997)

3.5 Beneficios de aplicar la evaluación del desempeño.

Se cree que la evaluación de desempeño es un proceso por medio del cual se evalúan niveles cuantitativos de producción, se hacen señalamientos del desarrollo personal y profesional de colaboradores, además de la supervisión continua de los diferentes procesos productivos y por ende trae como beneficio aumentar y mejorar dichos porcentajes. Sin embargo es importante resaltar que por medio de este proceso evaluativo tanto la compañía como los empleados tienen diferentes beneficios que favorecen el crecimiento tanto de la organización como de los empleados, puesto que a través de este proceso se posibilita la disminución de valoraciones erróneas acerca de los empleados, mejora la comunicación entre jefes y subordinados, es importante al momento de tomar decisiones acerca de los incrementos salariales o remuneraciones de los empleados, diseñar e implementar diferentes planes de formación ajustados a las necesidades reales de los trabajadores, generar un ambiente laboral equilibrado y justo, comprobar la eficacia de los procesos de selección del personal, evaluar la eficacia y efectividad de los anteriores programas formativos, detectar necesidades del empleado y el empleador, promocionar a los empleados a diferentes cargos de acuerdo a sus competencias, adecuar y/o ajustar la persona al puesto de trabajo, detectar el potencial de los empleados tanto a nivel intelectual, como funcional y creativo, entre otros aspectos que con la ayuda de una adecuada retroalimentación por parte de las personas evaluadoras, se permite generar una involucración adecuada a los empleados de los resultados arrojados, mejorar la comunicación entre responsables y trabajadores, identificar los motivos de los bajos rendimientos, establecer compromisos de mejoras, reforzar y recordar los valores corporativos, fortificar comportamientos y actividades adecuadas, construir estilos de gestión que se adecuen tanto a los objetivos de la organización como a los de los trabajadores y de esta manera genera utilidades para los empleados tales como: identificar criterios y

prioridades por los cuales será evaluada su labor, obtener reconocimiento tanto público como privado de su labor, dedicación y esfuerzo dentro de la compañía, identificar sus fortalezas y debilidades, además de obtener ayuda en el proceso de mejora.(Hetchir. S. 1992)

3.6 Problemas más comunes en la evaluación del desempeño.

En el proceso evaluativo del desempeño se pueden presentar diferentes problemas o inconvenientes por parte del empleador como del empleado, que podrán ir modificando o solucionando con el apoyo y adecuado seguimiento por parte del área de recursos humanos. A continuación mencionaremos algunas de las dificultades más comunes presentadas en la evaluación de desempeño:

- ✓ Carencia de normas.
- ✓ Utilización de criterios subjetivos en la evaluación o análisis de la misma.
- ✓ Aplicación de criterios poco realistas.
- ✓ Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador.
- ✓ Errores por parte del evaluador,
- ✓ Presentación de una no adecuada retroalimentación por parte de la persona evaluadora.
- ✓ Comunicaciones negativas de ambas partes.
- ✓ Falta de vínculos empáticos por parte de los evaluadores para con los subalternos.

✓ Carencia de conocimiento por parte de los empleados acerca del tiempo disponible para lograr un adecuado o aceptable desempeño.

✓ Dificultad o errores en los procedimientos utilizados en el proceso evaluativo.

(Dessler. G, 1994)

3.7 Proceso de implantación.

Al momento de realizar el proceso de evaluación de desempeño es importante tener presente la existencia de cuatro fases:

3.7.1 Diseño: Es importante la existencia de planteamiento de objetivos que den que se identifiquen con los valores organizaciones, además de aspectos de progreso, apoyo y supervisión, además de tener claro a que población va dirigida dicha evaluación y finalmente el enfoque que se le quiere dar de acuerdo a los criterios y métodos de la empresa.

3.7.2 Implantación: Se desarrolla el diseño de programa de formación para facilitar la tarea de los evaluadores, además el plan de comunicación entre las partes.

3.7.3 Aplicación: Es de gran importancia la realización de la entrevista de la evaluación, además del envío de cuestionarios, comunicados de fechas, lugar y objetivo del proceso a fin de obtener un máximo provecho del proceso.

3.7.4 Desarrollo: Aplicación de los mecanismos del control de sistemas con el objetivo de mantener fiel los objetivos definidos y requeridos por la organización.

(Fachson T, 1992)

.....

<http://www.carloshaya.net/recursoshumanos/files/manuales/epd.pdf>

15-01-2012 a las 5:00 pm

3.8 Métodos de evaluación del desempeño.

Los métodos de la evaluación del desempeño generalmente se dividen en tres partes:

1. **Medición de características:** Según investigaciones este tipo de medición tiende a ser uno de los más usados debido a que mide particularidades y no suele ser objetivo.
2. **Métodos basados en conductas o en competencias:** Brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual suelen ser los mejores para el desarrollo de las personas.
3. **Enfoque miras a los resultados:** Se ha mostrado popular dentro del proceso evaluativo debido a que se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización.

Dentro de los métodos basados en características está estimado medir hasta qué punto los empleados poseen ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, o diferentes aspectos que considera importante la organización para el desarrollo de diferentes actividades tanto en el presente como en el futuro. Es necesario que el listado de características esté relacionado con el puesto, por que si no lo está su tendencia estaría encaminada a una apreciación subjetiva. Dentro de este método de evaluación del desempeño se pueden reconocer los siguientes filtros:

3.8.1 Escalas graficas de calificación: Cada característica por evaluar se presenta mediante una escala en que el evaluador en este caso infiere hasta qué punto el empleado o subordinado presenta esta característica.

3.8.2. Escalas mixtas: En lugar de evaluar las características con una escala se le presentan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica.

3.8.3. Método de distribución forzada: En este método se le exige al evaluador que elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en formas de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables.

3.8.4. Formas narrativas: Este método requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado y el cual sea al mismo tiempo con la mayor precisión posible, este método presenta una muy adecuada oportunidad para que el jefe muestre su opinión sobre el empleado, este método puede contraer inconvenientes debido a que suele ser subjetivo y además no todos los evaluadores poseen un coherente estilo de escritura.

3.9 Métodos basados en el comportamiento.

Dentro de los métodos de evaluación mediados en comportamiento se pueden reconocer los siguientes:

3.9.1 Método de incidente crítico: Se relaciona con la conducta del evaluado cuando esta origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo, una de las ventajas de este método es que abarca todo el periodo evaluado y de este modo se pueden facilitar el desarrollo y la auto evaluación por parte del empleado.

3.9.2 Escala fundamentada para la medición del comportamiento: Consiste en una serie de escalas verticales, para cada dimensión importante del desempeño laboral, se mide de 1 a 10 en niveles de alto, promedio y bajo.

3.9.3 Métodos basados en resultados: Como su nombre lo indica este método evalúa los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Los estudiosos de este método afirman que suele ser más objetivo que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados; dentro de estos métodos se puede describir los siguientes:

3.9.4 Mediciones de productividad: Evaluar los productos de o ventas de los trabajadores sobre la base de unidades producidas. De este modo se puede alinear a los empleados por medio de los objetivos organizacionales.

3.9.5 Administración por objetivos: En este método se clasifica el desempeño sobre la base de acatamiento de metas fijadas entre en trabajador y la empresa.

3.9.6 Método de comparación por pares: Clasificación de los empleados por medio de una tabla de todos los pares posibles de individuos, para cada característica, con el fin de indicar cuál es el mejor empleado de ese grupo o del par.

3.9.7 Método de distribución forzada: En este método se colocan porcentajes predeterminados de empleados en un sin número de categorías del desempeño.

3.10 Pasos que se deben tener en cuenta en una evaluación del desempeño.

Dentro de los pasos que se deben tener en cuenta en una evaluación el desempeño en encuentra:

- Definir el puesto
- Evaluar el desempeño en función del puesto
- Retroalimentación

3.11 Métodos de evaluación de desempeño

3.11.1 Evaluación por objetivos: En este método se comparan los resultados obtenidos por el empleado con los resultados que la compañía esperaba tener por parte del mismo en su puesto de trabajo, a fin de identificar con mayor facilidad las causas que han podido intervenir en los resultados obtenidos. Es considerado como uno de los métodos más flexibles ya que se pueden realizar algunas modificaciones en los criterios a lo largo del proceso evaluativo.

3.11.2 Evaluación por escalas: En este método evaluativo se utilizan una serie de puntuación de acuerdo al criterio que se desea evaluar, puntuación que generalmente es dada por el evaluador teniendo presente los niveles de rendimiento o no de la persona evaluado, pero generalmente a todos los criterios se les aplica una misma escala, por ejemplo:

Criterio	Bajo	Regular	Normal	Bueno	Excelente
Puntualidad			X		
Responsabilidad				X	
Orden					X
Dinamismo				X	

3.11.3 Evaluación por medio de acontecimientos significativos: En este método la persona evaluada le realiza una serie de preguntas al empleado evaluado que estén enfocadas a las diferentes funciones de su puesto de trabajo además de los valores corporativos y de acuerdo a las personas brindadas por el empleado, el

evaluador va tomando nota de los datos mas relevantes de acuerdo a su criterio y es a partir de estas notas y su opinión personal (subjetividad) da un reporte y por ende un resultado de la evaluación.

3.11.4 La evaluación abierta: En este método el evaluador es la persona que se encarga de seleccionar el enfoque de la evaluación basándose en criterios subjetivos, ya que este proceso se realiza de manera escrita y de forma espontánea, es este método de realiza una calificación entre los empleados considerándolos como el bueno, regular o malo teniendo su rendimiento y dejando de lado demás aspectos como las competencias.

3.11.5 Evaluación de desempeño basado en gestión por competencias: En este tipo de evaluación se incorporan las conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas por un empleado, basándose en el análisis de actuación de los mismos en su puesto de trabajo, a fin de realizar una evaluación medible y cuantificable, sosteniendo en todo momento los objetivos técnicos de cada puesto de trabajo definidos por competencias, a fin de identificar el nivel de ajuste de la persona a la ocupación y definiendo los puntos fuertes y débiles de cada uno de ellos.

3.11.6 Evaluación 180 grados: En este proceso evaluativo la persona esta siendo evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente por los clientes, permitiendo de esta manera que las personas evaluadas creen una herramienta de autodesarrollo. Se puede aplicar de manera grupal o individual, siempre y cuando este enfocado por áreas o por ocupaciones, mediante una encuesta que esta estructurada de acuerdo a cada perfil ocupacional.

3.11.7 Evaluación de 360 grados: Mediante este modelo evaluativo se pretende obtener una calificación más global acerca del empleado teniendo en cuenta a los colaboradores, puestos paralelos, otras personas con relación y supervisores o jefe

inmediato, dicho proceso se realiza mediante un cuestionario previamente elaborado por el área de recursos humanos, por medio del cual se busca conseguir información acerca del desarrollo de las competencias para el puesto de trabajo.

3.11.8 Entrevista de evaluación: En este proceso existe un dialogo constante entre el jefe y el subordinado, dialogo que se basa en los diferentes aspectos de actuación y resultados en el puesto de trabajo teniendo en cuenta un periodo de tiempo establecido. En este proceso es importante ofrecer una síntesis contrasta, conceder toda la importancia al empleado acerca de que se ha conseguido, reconocer y reforzar aspecto positivos y solucionar los negativos, además de tener un dialogo y escucha permanente por ambas partes a fin de responder con precisión cualquier tipo de inquietud y finalmente concluir con planes de acción. (Alles M, 2002)

.....

<http://www.carloshaya.net/recursoshumanos/files/manuales/epd.pdf>

15-01-2012 a las 5:00 pm

3.12 Importancia de la Evaluación de Desempeño

Existen millones de razones dentro de las organizaciones para medir el rendimiento de sus empleados, sin embargo a continuación trataremos de retomar algunos aspectos de importancia tanto para los empleados como las organizaciones al momento de obtener los resultados de la evaluación de desempeño.

Teniendo en cuenta que en un país como el nuestro donde la gran mayoría de empresas están constituidas como pequeñas o medianas organizaciones y tienden a enfocar su evaluación básicamente a niveles y/o porcentajes de ventas, servicios, atención y producción, dejando de lado en todo momento aspectos tan

importantes que abarcan la evaluación de desempeño a nivel motivacional y emocional para los empleados que la constituyen, puesto que dicho procedimiento no solo es importante dentro de una organización para obtener resultados en cuanto a los niveles de producción si no también para realizar cambios organizacionales y personales; asumiendo a los empleados como eje y/o motor de cualquier organización es de vital prioridad dar una retroalimentación que le permita a los mismos sentirse seguros de lo que hacen esta bien o esta mal a fin de que ellos pueden escalar dentro de los objetivos primordiales hasta llegar a la superación personal, esto se obtiene a través del acercamiento por parte de los evaluadores hacia los evaluados donde se le brinda la información y retroalimentación necesaria acerca de resultados de las pruebas y/o cuestionarios aplicados durante este proceso, además de plan de mejoras, observaciones, recomendaciones y posibles acuerdos a los que se puede llegar, ya que no es suficiente con usar el tradicional método acusatorio que esta basado en señalar, restituir y/o finalizar contratos sin justas causas, sino por el contrato si se tiene presente los resultados de las mismas para aspectos tales como:

1. Vinculación directa de la persona a la compañía.
2. Vinculación de la persona a un cargo se adecue a su perfil y por ende a su experiencia laboral.
3. Entrenamiento y/o re-entrenamientos.
4. Incentivos monetarios o reconocimientos públicos.
5. Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
6. Auto-perfeccionamiento del empleado.
7. Mejoramiento de las relaciones humanas entre superior y los subordinados.

Se podrá tener resultados tan equilibrados y eficientes tanto en el clima laboral como a nivel productivo, puesto que los empleados empezaran a marcar altos porcentajes de motivación y superación tanto personal como laboral y por ende mayor efectividad y productividad a nivel organizacional, de esta manera obtendrán mejoras tanto la compañía como sus empleados sin perder el horizonte de la meta.

Es importante además que lo empleadores tengan presente que la evaluación de desempeño deba ser vista tanto como herramienta como concepto, por un lado como herramienta ya que es la fuente o instrumento de una serie de elementos que rodean tanto al empleado como al clima laboral y que serán los verdaderos determinantes del éxito o fracaso de un sistema y como concepto puesto que se debe tener resaltar que la evaluación de desempeño es un proceso por medio del cual se definen, implementan, evalúan y miden a los integrantes de una organización, tanto de manera individual como grupal teniendo como foco principal valores corporativos, misión, visión y objetivo de la misma.

.....

http://html.rincondelvago.com/administracion-de-rrhh_13.html

20-12-2012 a las 09:00 am

4. MARCO CONCEPTUAL

_ **Auto evaluación:** Mecanismo a través del cual una persona tiene la posibilidad de reflexionar acerca de todo lo realizado hasta el momento y ponerlo en términos de bueno, malo o regular, con el fin de describir y valorar su realidad.

_ **Calificación del desempeño:** Método por medio del cual una organización se vale para realizar retroalimentaciones del comportamiento laboral que ayudan a tomar decisiones sobre sus empleados.

_ **Calificación del personal:** Método por medio del cual obtienen resultados cuantitativos sobre los porcentajes establecidos dentro de una organización para medir el rendimiento del personal, además se usa como estrategia para establecer las competencias de los mismos.

_ **Capacitación:** Procedimiento por medio del cual una persona puede adquirir nuevos conocimientos y/o habilidades bajo un seguimiento y supervisión adecuada de un maestro.

_ **Competencias:** Son todos aquellos conocimientos, habilidades, hábitos y actitudes que se requieren para el alto desempeño profesional.

_ **Competencias laborales:** Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. (Levy Leboyer 1997).

_ **Competitividad:** Es definida como la capacidad de respuesta o de acción de un país, de una empresa o de un individuo, para afrontar la competencia y todos los limitantes que se le pongan en frente.

_ **Comisión de evaluación del desempeño:** Comisión o grupo que es asignado con el fin único de realizar constantemente la evaluación de todos los empleados, motivo por el cual debe estar conformada por funcionarios o miembros de diferentes departamentos o dependencias.

_ **Cultura organizacional:** Componentes de una organización que especifican los valores, normas, objetivos y competencias de la misma que se han venido formando

a través del tiempo debido a los éxitos y fracasos por los que ha pasado la compañía.

_ **Desarrollo individual:** Proceso por medio del cual cada individuo se va formando y creciendo dentro de una organización con base a los conocimientos, experiencia y habilidades que posea dentro de la misma.

_ **Empleado:** Persona que desempeña alguna labor de acuerdo al cargo asignado dentro de una organización y que devenga un salario monetario por las funciones realizadas.

_ **Entrenamiento:** Educación que busca adaptar a un empleado a un determinado cargo de manera rápida, brindándole los elementos esenciales para que este de resultados a corto plazo y de manera adecuada.

_ **Evaluación del desempeño:** Proceso que se opera dentro de toda organización con el fin de evaluar la conducta y el trabajo de una persona de acuerdo a sus responsabilidades y cargo.

_ **Evaluador:** Persona encargada de evaluar diferentes criterios dentro de una organización y a diferentes empleados de la misma con el fin de encontrar los indicadores tanto positivos como negativos de los mismos.

_ **Medición del desempeño:** Sistemas de calificación de cada labor, estos sistemas deben ser objetivos con el fin de que se pueda verificar por diferentes personas.

_ **Psicología del trabajo:** Área de la psicología que se encarga de estudiar el comportamiento del ser humano en el mundo del trabajo y de las organizaciones, fundamentalmente empresariales, aun incluyéndose también organizaciones no gubernamentales o asociaciones.

_ **Prueba de capacidad:** Herramienta por medio del cual se mide las capacidades del empleado, es decir habilidades sociales, mentales, laborales, principalmente.

_ **Recursos humanos:** Departamento dentro de una organización que está encargado de la parte de selección, contratación, nomina, bienestar, capacitación y orientación al grupo de personas dentro de una organización.

_Retroalimentación: Información que se brinda a la persona luego de que esta haya brindado algún informe o calificación sobre algo o alguien.

_Rendimiento: Capacidad que tiene una persona para ofrecer varios aspectos de las habilidades con las cuenta con el fin de desarrolla una o varias actividades al tiempo y obtener un buen resultado en las mismas.

_ Responsabilidad: Capacidad de responder por los actos propios además de cumplir a cabalidad con todas las obligaciones asignadas.

_Responsabilidad por la evaluación del desempeño: Cualidad que posee un grupo dentro la organización que se encarga de la verificación, medición y seguimiento del desempeño humano.

_ Supervisor: Persona encargada de guiar e inspeccionar tanto los deberes como los derechos de los empleados.

_ Técnicas de valoración: Prácticas que son utilizadas dentro de las organizaciones con el fin de mantener los niveles de motivación y bienestar de los empleados.

_ Valoración: Método por medio del cual se destacan las fortalezas y habilidades de los empleados.

5. MARCO LEGAL

Según la Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos año 1891.

CAPÍTULO IV, DE LA PUBLICACIÓN Y NOTIFICACIÓN DE LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS

Artículo 72: Los actos administrativos de carácter general o que interesen a un número indeterminado de personas, deberán ser publicados en la GACETA OFICIAL que corresponda al organismo que tome la decisión. Se exceptúan aquellos actos administrativos referentes a asuntos internos de la administración. También serán publicados en igual forma los actos administrativos de carácter particular cuando así lo exija la Ley.

Como la evaluación del desempeño es un acto interno de la administración es de carácter particular de cada organización y no es regulada por esta ley.

En caso que los resultados de la evaluación del desempeño el trabajador sientan que sus derechos son menoscabados entra en juego la ley orgánica del trabajo año 1997, que cita lo siguiente.

CAPÍTULO I, DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 2º: El Estado protegerá y enaltecerá el trabajo, amparará la dignidad de la persona humana del trabajador y dictará normas para el mejor cumplimiento de su función como factor de desarrollo, bajo la inspiración de la justicia social y de la equidad.

Artículo 3º: En ningún caso serán renunciables las normas y disposiciones que favorezcan a los trabajadores.

Parágrafo Único :La irrenunciabilidad no excluye la posibilidad de conciliación o transacción siempre que se haga por escrito y contenga una relación circunstanciada de los hechos que la motiven y de los derechos en ella comprendidos. La transacción celebrada por ante el funcionario competente del trabajo tendrá efecto de cosa juzgada.

Con lo antes expuesto por esta ley se quiere demostrar que de presentarse el caso que un trabajador sea evaluado de una manera discriminatoria tomando en cuenta factores tales como sexo , edad ,color y religión el mismo puede ampararse en el seno de esta ley.

.....

http://html.rincondelvago.com/evaluacion-del-desempeno_3.html

23-10-2010 a las 02:46pm

5.1 LEY DEL PSICÓLOGO (LEY 1090):Partiendo de lo decretado por el Congreso de Colombia en la LEY No. 1090, “Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de psicología, se dicta el código deontológico y bioética y otras disposiciones”, se hace pertinente resaltar lo estipulado en el CAPITULO VII; De la Investigación Científica, la Propiedad Intelectual y las Publicaciones; del TITULO VII (Del Código Deontológico y Bioética para el ejercicio de la Profesión de Psicología), que es tenido en cuenta para efectos del presente proceso de investigación.

.....

http://www.cnsc.gov.co/esp/acreditacion_normas.php

23-10-2010 A las 02:55pm

5.2 MARCO CONTEXTUAL

A continuación se aborda un poco acerca de la historia de las empresas en las cuales fueron realizadas las entrevistas a profesionales en psicología y gestión humana, entrevistas que dieron pie para detectar la importancia de la evaluación de desempeño en las organización cuya razón social es el suministro de personal.

5.2.1 SERVINDUSTRIA S.A.

(Servicios Industriales de personal S.A.) Desde el año 1982 presta el servicio de Suministro de Personal en Misión, cuyo proceso comprende selección, evaluación y contratación de personal, con esto estamos abasteciendo las empresas de personal y generando empleo.

Por lo tanto para estos efectos, contamos con los departamentos de Psicología y Salud Ocupacional, los cuales le ofrecen actividades orientadas al desarrollo personal y laboral, a la seguridad industrial y a la salud ocupacional, respectivamente.

Misión: Proveer a nuestras empresas usuarias de recurso humano idóneo, con un alto nivel de desempeño, aportando cada día al bienestar físico y mental del trabajador; de igual manera al desarrollo de la organización.

Visión: Convertirnos en la empresa de servicios temporales con mayor proyección, solidez y competitividad en el mercado, brindándole siempre a nuestros usuarios calidad, transparencia y cumplimiento.

Objetivo corporativo: Nuestro objetivo primordialmente es aportar la solución de empleo que el trabajador necesita y proveer el personal que las empresas demandan.

.....

<http://www.servindustria.com.co/index.php>

29-01-2012 a las 08:15 pm

5.2.2 ADECCO

Es una compañía de recursos humanos con base en Glattbrugg, Opfikon, Suiza. Adecco da trabajo a aprox. 500.000 trabajadores con contratos temporales y cuenta con aprox. 28.000 empleados propios (a jornada completa) y 5.500 oficinas en 60 países del mundo.

MISIÓN

Suplir las necesidades de nuestros clientes, relacionadas con el recurso humano, contando con la gestión de un equipo comprometido con altos niveles de calidad y claros principios morales.

VISIÓN

Consolidarnos como líderes en la prestación de servicios en 'Gestión de Recursos Humanos' a través de tecnología de punta y una red de atención personalizada para nuestros trabajadores y clientes

.....

<http://www.adecco.com.ec/acerca-de-adecco/vision-mision-valores/>

29-01-2012 a las 08:30 pm

<http://es.wikipedia.org/wiki/Adecco>

29-01-2012 a las 08:30 pm

6. ASPECTOS TÉCNICOS

6.1 Lineamientos éticos: Teniendo en cuenta que nuestra investigación fue de tipo cualitativo y por ende necesito de una recolección de datos, nosotros como investigadores nos vimos en la obligación de respetar los derechos de autor y enfrentar cualquier indicio de copia, motivo por el cual se dio a conocer la bibliografía y se expuso como material nuestro solo los resultado de la investigación, es decir el marco teórico que fue de nuestra creación y en caso de que este cuente con alguna cita literal se le supo su correspondiente bibliografía. De igual forma un aspecto importante a mencionar es el compromiso por la confidencialidad sobre cualquier tema que pueda salir a la luz y que amerite algún tipo de reserva.

6.2 Impacto y resultados esperados: Servir de apoyo a las organizaciones, instituciones y/o personas que deseen adentrar en la importancia de efectuar la evaluación del desempeño con parámetros establecidos en cuanto a perfiles y rendimiento de los subalternos. De esta manera se buscó dar aportes psicológicos que permitirán el esclarecimiento sobre un estado investigativo de la evaluación del desempeño.

6.3 Compromisos y estrategias de comunicación: Realizar un texto donde se especifico la investigación realizada, además de los resultados arrojados por la misma, de igual manera proporcionar la información requerida a personas que estén interesadas en adentran en el campo de la evaluación de desempeño, como lo son sus métodos, necesidades, tipologías, estrategias, beneficios e importancia de la misma dentro de una organización.

Además se dio a conocer ante la comunidad IUE tanto nuestro anteproyecto de grado como la tesis totalmente finalizada, en la cual utilizamos como estrategia una exposición que dio cuenta de los parámetros más representativos de nuestra investigación sobre el tema abordado “Evaluación de desempeño”

De igual forma estuvimos dispuestas a brindar la adecuada retroalimentación a todo el personal encargado del seguimiento de nuestra investigación como lo fue más específicamente nuestra asesora y directivos o comité encargados de la aprobación o desaprobación de los trabajos de grado.

7. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo a las entrevistas realizadas a tres profesionales de psicología quienes se encuentran enfocados al área organizacional y quienes laboran en empresas de servicios temporales, se pudo observar que el 100% respondieron que la evaluación de desempeño es un proceso por medio del cual se pueden generar cambios positivos tanto para los empleados como para los empleadores, además de mejoras a nivel motivacional, cognitivo y organizacional. En segunda instancia se pudo observar que el 75% aplica la evaluación de desempeño a fin de obtener información suficiente de los empleados que les sirva para generar reformas dentro de la organización, cuyas reformas favorecen los niveles de desarrollo productivo y motivacional, además de encontrar una estabilidad entre empleado-organización, mientras que el 25% para fortalecer periódicamente el desarrollo de los criterios medibles y cuantificables, además de fortalecer cada vez más los criterios evaluativos. Otro aspecto que podemos resaltar es que para el 100% de los entrevistados la evaluación de desempeño cumple un papel de gran importancia dentro de sus organizaciones debido a que es por medio de dicho proceso que dan cuenta a las diferentes áreas, teniendo en cuenta su nivel de importancia, los porcentajes de productividad, desarrollo organizacional, clima laboral, estabilidad de los empleados, fortalecer las capacitaciones, además de brindar una mirada de lo macro a lo micro o viceversa.

8. CONCLUSIONES

De acuerdo a las entrevistas realizadas se puede observar que la evaluación de desempeño tiene gran impacto dentro de las organizaciones actuales ya que todo debe ser medido, pesado y cuantificado en este mundo global y saturado de exigencias, motivo por el cual es de gran importancia este proceso, puesto que el desempeño está medido básicamente bajo los niveles de eficacia y efectividad, permitiendo con esto obtener un adecuado manejo de la administración en los recursos humanos, pues anteriormente se creía que tan solo con consignar a sus empleados el dinero asignado desde el principio por sus labores era suficiente, pero con el pasar del tiempo y con los diferentes estudios que se han venido realizando se ha demostrado que el ser humano como ser dinámico y lleno de necesidades tanto fisiológicas como psicológicas y espirituales le es importante trabajar también estos aspectos, a partir de aquí se crearon diferentes teorías que poco a poco se han venido implementado dentro de las organizaciones en las que sin duda alguna el proceso evaluativo que miden estándares tanto productivos como motivacionales y que se han venido reforzando con el pasar de tiempo.

Fue necesario tener presente que existen diferentes puntos fundamentales a la hora de efectuar una evaluación de desempeño, entre estos se encuentra: conocer la organización para la cual se está realizando la evaluación, haciendo referencia a sus políticas, formas de trabajo, organigrama, cultura, misión, visión, además de conocer cada cargo dentro de la Compañía y analizar claramente lo que la dirección espera de dicha evaluación, puesto que según autores como Martha Alles y profesionales en gestión humana como lo son las personas entrevistadas, los cuales tienen una visión clara de la evaluación de desempeño en la cual se focaliza al desarrollo proyectivo, funcional, cognitivo y organizacional de los empleados, es necesario ir mirando siempre la parte global en el proceso evaluativo, donde se busca en todo momento beneficiar las partes, tanto la operativa como administrativa y directiva.

En este sentido se reconoce que al momento de evaluar el desempeño de un empleado es necesario tener en cuenta fases tales como: la observación de lo que se va a hacer, las competencias que se quieren medir y la forma como se van a evaluar.

Posteriormente es necesario dar pie y tener claridad de lo que se quiere lograr, además de proceder con una adecuada evaluación de desempeño ya que al realizar dicho proceso es preciso encontrar un tiempo de análisis de los resultados, tiempo en el cual se analizara las dificultades presentadas y falencias basadas en competencias para así establecer de acuerdo a los resultados del diagnóstico un plan de trabajo que apunte directamente a la falencia encontrada en la evaluación del desempeño, puesto que el objetivo de evaluar el desempeño no es quedarse con el diagnóstico, sino trabajar con alternativas que permitan intervenir las dificultades encontradas.

Por medio de la realización de este estado de arte, rastreo bibliográfico y entrevistas pudimos observar que la evaluación de desempeño favorece tanto a los empleados como a los empleadores no solo en niveles productivos sino también en el desarrollo de competencias básicas y transversales, pues a través de una buena evaluación y por ende de unos buenos resultados y retroalimentación, ya que por medio de ésta los empleadores dan cuenta a sus empleados sobre las falencias y fortalezas que tienen cada uno de ellos tanto en su puesto como a nivel personal, y es a partir de aquí cuando se hace un trabajo basado en las cualidades personales (responsabilidad, autoestima, sociabilidad, integridad), aptitudes analíticas (pensar creativamente, toma de decisiones, solución de problemas, razonamiento), habilidades básicas (lectura, aritmética, expresión, capacidad de escucha), gestión de recursos (tiempo, materiales, distribución), gestión de información (buscar, evaluar, organizar, interpretar y comunicar información) y comprensión sistemática (comprender interrelaciones complejas, corregir su desempeño, mejorar o diseñar sistemas que permitan reflejar mejoras en su puesto de trabajo), que es posible mejorar los procesos y los índices de calidad y productividad de la Organización.

A partir de lo anteriormente mencionado podemos deducir entonces que:

- La evolución de desempeño es un procedimiento ordenado y metódico que sirve para medir, valorar y hacer figura sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así mismo como el nivel de absentismo del mismo, a fin de manifestar en qué medida es productivo o no el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro dentro de la organización.
- La evaluación de desempeño puede ser realizada en diferentes organización, con diferentes fines, sin embargo en la actualidad se tiene en cuenta tanto el bienes de la empresa como el del empleado a fin de lograr una balanza estable y coordinada, permitiendo a su vez un progreso unilateral.
- Es importante evaluar el desempeño de los empleados dentro de las organización cuya razón social está enfocada al suministro de personal puesto que a través de este proceso evaluativo se pueden detectar falencias, fortalezas y debilidades tanto de la Compañía como de su equipo de trabajo (empleados), lo cual permite generar un plan de mejorar que favorezca en todo momento a ambas partes y que saquen a flote los objetivos organizacionales, además de implantar nuevas políticas de compensación, agilidad y efectividad al momento de tomar decisiones tanto por parte del empleador como por parte del empleado, le brinda la oportunidad a ambas partes de generar cambio y/o ascensos a los empleados y por ende mejoras de rendimiento y calidad a la empresa, reorganización de los planes de capacitación, además de mejoras de comunicación, relaciones interpersonales y demás conflictos que se puedan presentar entre empleados y/o empleado - jefe.
- Existen diferentes métodos sobre la evaluación de desempeño que le permite a las organizaciones ampliar sus conocimientos y por ende sus criterios tanto de selección, formación, evaluación, capacitación y hasta de organización de

perfiles a fin de que esta cada vez crezca y obtenga mayores resultados productivos, mientras que sus empleados escalen la pirámide motivacional y de necesidades básicas que favorecen a los humanos a mantener la energía, efectividad y eficacia al momento de realizar diferentes labores.

9. RECOMENDACIONES

De acuerdo al exhaustivo recorrido que se realizó en este estado de arte podemos retomar algunos puntos clave que son de gran importancia y prioridad al momento de realizar una adecuada evaluación de desempeño dentro de organización:

- En primera instancia es importante además de necesario contar con el pleno conocimiento de cada de los perfiles (Nivel educativo, tiempo de experiencia, conocimientos, estudios, valores, cualidades, entre otros) de los puestos que se desea evaluar.
- Es importante que en el proceso evaluativo se encuentre presente tanto el jefe inmediato como el empleado, a fin de brindar una información adecuada y verdadera en la evaluación, además de no encontrar inconsistencias en el momento de calificar la misma.
- Es necesario que al momento de iniciar el proceso evaluativo se realice se realice un adecuado encuentro, donde queden claros todos los criterios a evaluar, además de las normas establecidas por parte de la organización al momento de crear el formato evaluativo, a fin de no generar malos entendidos ni tropiezos en el transcurso de la evaluación de desempeño.
- Contar con un modelo de evaluación de desempeño que cumpla con los objetivos establecidos por la organización, es decir que se deberá realizar una adecuada revisión sobre los diferentes modelos existentes como lo son: evaluación por competencias, 90 grados, 180 grados, 360 grados, evaluación por objetivos, evaluación por escalas, evaluación abierta y/o entrevista de evaluación. Teniendo en cuenta los diferentes métodos de evaluación de desempeño es importante que el ende evaluador tenga claro que tipo es el más adecuado al momento de evaluar a sus empleados, teniendo siempre presente la misión, visión y objetivos organizacionales a fin de encontrar un modelo o método que genere resultados exactos.

- Luego de elegir el método evaluativo es necesario que los empleadores o el área de recursos humanos (quien generalmente es el área encargada de organizar este proceso evaluativo), tenga claro los aspectos a evaluar, para esto es necesario además que tenga como base resultados anteriores , posibles dificultades y/o inconvenientes entre empleados, empleados y subalterno ó empleados y superiores, puesto que uno de los objetivos principales de la evaluación de desempeño es obtener mejoras y detectar falencias y dificultades dentro del clima laboral.
- Como mirada global las empresas dentro de su proceso evaluativo puede crear ítems que estén enfocados hacia el sentido de pertenencia, puntualidad o tiempo de respuesta, capacidad de liderazgo, iniciativa, participación, creatividad, presentación personal, además del conocimiento que posee cada uno de los empleados tanto de su puesto de trabajo como de la organización.
- Es importante además que las compañías puedan brindar la oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, de una parte, los objetivos empresariales y, de otra, los objetivos individuales.

Luego de realizar el proceso evaluativo, es necesario que las empresas tengan en cuenta los siguientes aspectos:

- Analizar muy detenidamente la información brindada en la evaluación de desempeño a fin de que se puedan detectar y analizar causas de problemas ocurridos hasta el momento.
- Brindar una adecuada y apropiada retroalimentación a los empleados a cerca de los resultados obtenidos luego de analizar la evaluación de desempeño.
- Diseñar medidas correctivas para el próximo semestre a evaluar.
- Tomar decisiones entre el personal evaluado, los jefes inmediatos y el departamento de gestión humana, acerca de los planes correctivos y talleres de mejoras.

- De acuerdo a los porcentajes obtenidos en la evaluación de desempeño tanto positivos como negativos generar planes de capacitación, reconocimientos a los empleados, ascensos laborales, reforzamiento en la debilidades, reasignación de puestos de trabajo y quizás algunos despidos de la organización.
- En caso de ser necesario rediseñar la evaluación, este proceso es obligatorio solo cuando los resultados obtenidos no son suficientes o necesarios para que la organización tome decisiones certeras, además cuando la información brindada no es suficiente para detectar debilidades.

BIBLIOGRAFIA

- Agudelo, H. (2006). Ciencias estratégicas. Revista volumen 14 No. 15. Medellín, Colombia: Editorial banco de los pobres UPB.
- Alcover, C, Martínez, D, Rodríguez, F. & Domínguez, R. (2004). Introducción a la psicología del trabajo. España: Editorial Mc grawhill.
- Alles, M. (2000). Dirección estratégica de los recursos humanos. Gestión por competencias. Argentina: Granica S.A
- Alles, M. (2002). Desempeño por competencias. Evaluación de 360 grados. Argentina: Editorial Granica S.A.
- Aquino, J., Vola, R., Arecco, M. & Aquino, G. (1993). Recursos humanos para no especialistas. Argentina: Mauchi.
- Aquino, J., Vola, R., Areco, M. & Aquino, G. (1993). Recursos humanos para no especialistas. Argentina: Macchi.
- Bounds, G. (1998). Supervisión. México: Thomson, editores S.A.
- Cane, S. (1997). Como triunfar a través de las personas. Europa: McGraw Hill.
- Chiavenato, A. (2002). Gestión del talento humano. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1983). Administración de los recursos humanos. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Coens, T. & Jenkins, M. (2001). Evaluaciones del desempeño, porque no funcionan y como reemplazarlas. San francisco: Norma.
- Davis, K. &Newstrom, J. (1941). El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. México: Mc Graw Hill.

Dessler, G (1994). Administración de personal. New York: Prentice Hall, Hispanoamericana S.A.

Dessler, G. (2001). Administración de personal. México: Prentice Hall.

Douglas, Mc (2007). El lado humano de las empresas. Mexica: McGraw Hill.

Fachson, T. (1992). La evaluación del desempeño, como medir resultados. New York. Fondo editorial LEGIS.

Fachson, T. (1992). Evaluación del desempeño, como medir resultados. New York. Legis.

Fernandez, H. (1987). Psicología del trabajo la adaptación del hombre a su tarea. España: Desclee de Brouwer S.A

Fernández, M. (1987). Psicología del trabajo: La adaptación del hombre a su trabajo. Barcelona: Editorial Índex.

Fertanani, M. & Actis, G. (1978). Análisis y valoración de tareas. España: Deusto Bilbao.

Fertonani, M. & Grosso, A. (1978). Análisis y valoración de tareas. España: Deusto Bilbao.

Garcia, C., Mosquera, Y., Orosco, J., Restrepo, J. & Naranjo, N. (2000). Ocho empresarios, sello UPB, diseño de perfiles de empresarios egresados de UPB entre 1990 y 2000, un ejercicio investigativo. Colombia: UPB.

Gibson, J. (1994). Las organizaciones. Argentina: Wesley iberoamericana.

Gomez, L., Balkin, D. & Cardy, R. (2001). Dirección y gestión de recursos humanos. España: Prentice Hall.

Hellriegel, B. & Slocum, Jr. (2004). Comportamiento organizacional. (10 Ed.). New York: Editorial Thomson.

Hetchir, S. (1992). Evaluación del desempeño: como medir resultados. New York: Fondo editorial LEGIS.

Londoño, C. & Mesa, R. (1997). Gerencia y recursos humanos. Colombia: Norma.

Martínez, D., Rodríguez, F., Domínguez, R. &Alcover, C. (2004). Introducción a la psicología del trabajo. España: Mc Graw Hill.

Mondy, R. & Noé, R. (1997). Administración de recursos humanos. México: Prentice Hall.

Muchinsky, P. (1994). Psicología aplicada al trabajo. Una introducción a la psicología industrial y organizacional. New York: Desclee de Brouwer, S.A.

Muchinsky, P. (1994). Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología industrial y organizacional. New York: Editorial Desclée de brouwer S.A.

Ortueta, L. (1998). Supervisión. México: Limusa.

Parkinson, M. (2003). Aplicación de la psicología a los negocios. Herramientas para desarrollar el talento humano. México: Mc Graw Hill.

Pena, M. (1977). Técnicas de dirección de personal. España: Editorial Hispano Europea.

Perego L. &Ricardi, R. (1977). Dirección de personal. España: Hispano europea.

Saracho, J. (2005). Un modelo general de gestión por competencias. Chile: RIL, Editores

Stephen, P. (1996). Comportamiento organizacional: teoría y práctica. México: Prentice Hall, Hispanoamericana S.A.

Stephen, P. (2004). Comportamiento organizacional. México: Pearson.

Stephen, R. (1996). Comportamiento organizacional. (7 Ed.). México: Editorial prentice hall Hispanoamérica S.A.

Stephen, R. (2004). Comportamiento organizacional. México: Editorial Pearson.

Toro, M. (1997). Manual del director de recursos humanos. New York: Cincodías.

Wayne, M., Noe, S. &Premeaux, S. (1997). Administración de los recursos humanos. New York: Prentice Hall, Hispanoamericana S.A.

Werther, W. & Davis, H. (1995). Administración de personal y recursos humanos. México: Mc Graw Hill.

Werther, W. & Davis, K. (2000). Administración personas y recursos humanos. México: Prentice Hall.

TESIS

Aguirre, A. (2010). Evaluación de la gestión y el desempeño de los supervisores en Emtelco S.A. y la metodología COPC. Medellín, Colombia U de A

Ariza, Javier, Zapata & Luz Elena. (2001). Modelo de gestión del desempeño. Medellín, Colombia. UPB

Barrera, L. (2010). Evaluación de desempeño de los auxiliares operativos grado 9 de la empresa Metroparques sede Parque Norte. Medellín, Colombia U de A.

Díaz, F. & Muriel N. (2007). Capacitación a empleados de carrera en la Alcaldía de Caucaasia, respeto a factores que integran la evaluación del desempeño, según la ley 909 de 2004. Medellín, Colombia U de A.

García, Carlos José, Mosquera, Fausto, Orozco, José J., Restrepo, Juan A., Naranjo, Nicolás, Muñoz, Paula A., Bedoya, Carlos & Orrego, Reinaldo A. (2000) Ocho empresarios sello UPB: diseño de perfiles de empresarios egresados de la UPB entre 1940 y 2000, un ejercicio investigativo. Medellín, Colombia. UPB

Gil, M. (2010). Propuesta de un modelo de evaluación de desempeño. Medellín, Colombia. U de A.

Giraldo, C. (2004). Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias. Medellín, Colombia U de A.

Meneses, G., Martínez, M. & Londoño, N. (2008). Propuesta del modelo de protocolo a aplicar en la implementación de una evaluación de desempeño que permita generar planes de desarrollo individual alineados a la estrategia organizacional. Medellín, Colombia. U de A

Monsalve, Sandra. (2000). Diseño de implementación de un sistema de evaluación del desempeño en la empresa Servic LTDA. Medellín, Colombia. UPB

Moreno, L. (2009). Aplicación de la gestión por procesos e implementación de la administración del desempeño en El Colombiano S.A. y Cia. S.C.A. Medellín, Colombia. U de A

Saldarriaga, K. (2009). La desviación de poder en la evaluación del desempeño laboral realizada a los agentes de tránsito de Medellín que se encuentran vinculados en carrera administrativa. Medellín, Colombia. U de A.

Sánchez, D. & Silva D. (2008). Análisis de desempeño para métodos de acceso espacial. Medellín, Colombia. U de A.

Wilches, A. & Londoño, M. (2008). Diseño de un modelo de gestión del talento humano por competencias para la unidad de emprendimiento empresarial de la Universidad de Antioquia. Medellín, Colombia. U de A.

CIBERGRAFIA

http://html.rincondelvago.com/evaluacion-del-desempeno_3.html

23-10-2010 a las 02:46pm

http://www.cnsc.gov.co/esp/acreditacion_normas.php

23-10-2010 a las 02:55pm

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/

08-01-2011 a las 09:00 am

http://www.agorasocial.com/infos/que_es_evaluacion.pdf

12-01-2011 a las 03:45 pm

http://html.rincondelvago.com/evaluacion-del-desempeno_4.html

20-02-2011 a las 10: 00 am

<http://www.joseacontreras.net/rechum/apuntes2.htm>

04-04-2011 a las 05:00 pm

<http://historiadelapsicologiaorganizacional.blogspot.com/>

05-01-2012 a las 10:30 am

<http://www.carloshaya.net/recursoshumanos/files/manuales/epd.pdf>

15-01-2012 a las 5:00 pm

http://html.rincondelvago.com/administracion-de-rrhh_13.html

20-12-2012 a las 09:00 am

<http://www.adecco.com.ec/acerca-de-adecco/vision-mision-valores/>

29-01-2012 a las 08:30 pm

<http://es.wikipedia.org/wiki/Adecco>

29-01-2012 a las 08:30 pm

<http://www.servindustria.com.co/index.php>

29-01-2012 a las 08:15 pm

ANEXOS

ENTREVISTA UNO

1. ¿Cuál es un nombre?

R: Mónica Velásquez.

2. ¿Qué cargo desempeña usted dentro de la organización?

R: Jefe de gestión humana.

3. ¿Cómo define la evaluación de desempeño?

R: Para mí la evaluación de desempeño es el proceso por medio del cual se pueden estandarizar los niveles de producción de una compañía y de acuerdo a estos porcentajes y/o niveles generar cambios significativos y radicales a ayuden a florecer la motivación de los empleados, además de la estabilidad de estos dentro de la misma y por ende la rentabilidad de la compañía.

4. ¿Dentro de su compañía es aplicado este método evaluativo a los trabajadores?

R: Claro este proceso lo realizamos de manera anual con el fin de tener una constante retroalimentación y actas de compromisos tanto de nuestros empleados hacia la organización, como de la organización hacia ellos.

5. ¿Con que fin desarrollan la evaluación de desempeño en la organización?

R: Como lo mencione anteriormente la evaluación de desempeño es un proceso que favorece en la identificación de las debilidades y fortalezas tanto de la compañía como de los empleados y a partir de los resultados se podrían establecer o desarrollar actividades de cambios y mejoras en los procesos desarrollados o en los empleados.

6. ¿Cuáles son los métodos evaluativos dentro de su organización y que persona es la encargada de llevar a cabo dicho procedimiento?

R: La persona encarga de llevar a cabo esta evaluación con los empleados generalmente soy yo como jefe de gestión humana y en algunas ocasiones el gerente hace parte de este proceso.

El método que es utilizado es la evaluación por escala, por medio del cual se pueden comparar los resultados logrados por el empleados en un periodo de tiempo que en nuestro caso sería un año y los resultados que se esperaban debería lograr teniendo en cuenta los compromisos establecidos de acuerdo a evaluaciones pasadas.

7. ¿Tiene importancia esta evaluación dentro de la compañía o solo es realizada a fin de llenar un procedimiento más en el área de gestión humana?

R: Claro que tiene importancia que nos permite como compañía favorecer la productividad y calidad de servicio a nuestras empresas usuarias y a nuestros empleados le permitimos desarrollar como profesionales y crecer en su experiencia laboral y motivacional.

8. ¿Después de realizar el proceso evaluativo ustedes como compañía lo guardan como información confidencial o le es dada alguna pauta a sus empleados a parte de la acta de compromiso para aumentar sus logros y objetivos dentro de la compañía?

R: Después de evaluar a todos nuestros empleados se hace un análisis de la evaluación a fin de establecer ciertos criterios tanto formativos como de compromiso por ambas partes y de acuerdo a esto se le da la respectiva retroalimentación al empleado de todas las decisiones tomadas en ese momento a fin de que este puede desarrollar como profesional, empleado y persona.

9. ¿Se presentan algún tipo de inconveniente o barreras en el proceso evaluativo?

R: Al principio de la evaluación en ocasiones se sienten algunos niveles de estrés por parte del empleado, sin embargo como nuestra parte administrativa ya algunos tienen cierto tiempo significativo dentro la organización ya lo toman como algo normal y rutinario, pero para los empleados nuevos es como tenerlos en una clase de juicio pero al momento de brindarles la retroalimentación

adecuada y explicarles el proceso evaluativo se ven mas tranquilos y satisfechos.

ENTREVISTA DOS

1. ¿Cuál es un nombre?

R: Camilo Rico.

2. ¿Qué cargo desempeña usted dentro de la organización?

R: Jefe de Gestión Humana.

3. ¿Cómo define la evaluación de desempeño?

R: Es una herramienta que plantea como principal objetivo evaluar el desempeño de los empleados enfocado al desarrollo proyectivo, funcional, cognitivo y organizacional de los mismos, en este sentido se otorga necesario tener en cuenta tres aspectos de la gestión del desempeño, tales como:

- Evaluación
- Clasificación
- Intervención

Las anteriores nos permiten tener parámetros o maneras de acercamiento al desarrollo de la Gestión del Desempeño, ligado a fines de direccionamiento estratégico.

4. ¿Con que fin desarrollan la evaluación de desempeño en la organización?

R: Con el fin de lograr un desarrollo organizacional de los empleados a partir del desarrollo individual, estableciendo planes de desarrollo ajustados con los criterios medibles y cuantificables, no obstante también es vital resaltar que las mediciones de desempeño permiten focalizar que es lo que se debe medir en los empleados y trabajar.

5. ¿Cuáles son los métodos evaluativos dentro de su organización y que persona es la encargada de llevar a cabo dicho procedimiento?

R: En este sentido se da cuenta que la persona entrevistada muestra tener más preferencias por la evaluación de noventa grados planteada por Marha Alles, debido a que se divide la empresa en tres niveles; directivo administrativo u operativo y plantear una evaluación horizontal permitiendo evaluar en cada empleado el nivel de la competencia requerida o establecida para cada cargo y el nivel obtenido al evaluar la competencia; dando cuenta de las falencias en cada competencia y las oportunidades de mejoras o el diagnóstico a intervenir. Esta evaluación se caracteriza por ser trabajada de manera heterogénea, lo establecido con el otro sexo, es decir, es realizada por los jefes superiores del evaluador. No obstante dependiendo de la empresa, se establecen diferentes formas de evaluar el desempeño

6. ¿Tiene importancia esta evaluación dentro de la Compañía o solo es realizada a fin de llenar un procedimiento más en el área de gestión humana?

R: Si cuenta con la importancia necesaria, puesto que enseña ir de lo macro a lo micro, tener un modelo de gestión humana de la empresa en la cual se va a evaluar el desempeño, que tenga como elemento central las competencias de cada cargo, realizar siempre evaluaciones de desempeño enfocadas al desarrollo de las personas y de ser posibles tener un desarrollo completo de evaluación de desempeño

7. ¿Después de realizar el proceso evaluativo ustedes como Compañía lo guardan como información confidencial o le es dada alguna pauta a sus empleados a parte de la acta de compromiso para aumentar sus logros y objetivos dentro de la compañía?

R: Es importante realizar después de realizar la evaluación de desempeño, un diagnóstico de las dificultades presentadas y posteriormente establecer una forma de trabajo o intervención, con el fin de ahondar y afrontar la dificultad latente en la organización

8. ¿Se presentan algún tipo de inconveniente o barreras en el proceso evaluativo?

R: Es normal que se presenten inconvenientes o resistencias con el grupo a evaluar, sin embargo lo importante es saber qué tipo de competencias se van a evaluar, realizar el diagnóstico de las mismas y establecer un plan de trabajo en esas competencias

ENTREVISTA TRES

1. ¿Cuál es un nombre?

R: Janeth Taborda

2. ¿Qué cargo desempeña usted dentro de la organización?

R: Psicóloga

3. ¿Cómo define la evaluación de desempeño?

R: Es un proceso sistemático periódico de estimación cualitativa y cuantitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

4. ¿Con que fin desarrollan la evaluación de desempeño en la organización?

R: Con el fin de establecer un estilo de dirección participativo, crear un canal de comunicación, informar a las persona de cómo lo están haciendo, evaluar objetivamente el trabajo individual, motivar a las personas mediante el reconocimiento del trabajo bien hecho, estimular a las personas para conseguir resultados eficaces.

5. ¿Cuáles son los métodos evaluativos dentro de su organización y que persona es la encargada de llevar a cabo dicho procedimiento?

R: El método utilizado para la evaluación de desempeño es de manera cualitativa y cuantitativa. Se realiza una encuesta teniendo como base el aspecto relevante a evaluar, luego de esto se realiza una retroalimentación la cual nos permite realizar un plan de acción de acuerdo a los aspectos a mejorar.

Es realizado por el área de Gestión Humana (Psicóloga – Jefe de Gestión Humana)

6. ¿Tiene importancia esta evaluación dentro de la Compañía o solo es realizada a fin de llenar un procedimiento más en el área de gestión humana?

R: Es importante ya que nos permite conocer, productividad, motivación y lo más importante un puesto de trabajo bien estructurado.

7. ¿Después de realizar el proceso evaluativo ustedes como Compañía lo guardan como información confidencial o le es dada alguna pauta a sus empleados adicional de la acta de compromiso para aumentar sus logros y objetivos dentro de la compañía?

R: Esta información es divulgada al personal con el fin de retroalimentar y crear oportunidades de mejora.

8. ¿Se presentan algún tipo de inconveniente o barreras en el proceso evaluativo?

R: Si, puesto que en ocasiones los empleados al sentirse evaluados se sienten señalados o en peligro de despido, motivo por el cual crean cierta resistencia en el proceso evaluativo, sin embargo al momento de dar la información sobre qué es y para qué sirve la evaluación de desempeño se sienten un poco más tranquilo, teniendo en cuenta que este proceso se realiza a fin de conocer tanto los niveles productivos como motivacionales de nuestros empleados con el objetivo de que tanto ellos como nosotros como organización crezcamos y mejoremos día a día.

RASTREO BIBLIOGRAFICO

AUTORES	TITULO	EE	PAIS	AÑO	CAPITULO Y NOMBRE	PAG	PALABRAS CLAVES	IDEA PRINCIPAL
CHAVENATO, Christiano.	Administración de los recursos humanos	Mc Graw Hill	Colombia	1983	#6 Evaluación del desempeño	317	Conceptos del desempeño Responsabilidad. Sesiones. Comisión. Objetivo. Métodos. Evaluación. Problemas. Recursos humanos.	Conceptos básicos de la evaluación del desempeño y los métodos utilizados para efectuar dicha evaluación.
ALLES, Martha	Desempeño por competencias. Evaluación de 300 grados	Grancs S.A	Argentina	2002	#1 Evaluación del desempeño #2 desempeño por competencias #3 Como analizar conductas. #5 Evaluación 360 grados.	27-40 51-60.	Importancia. Estrategias. Recursos humanos.	Beneficios de aplicar la evaluación del desempeño en las organizaciones. Diversos y promoción motivacional a los subalternos.
PENA, Bustar, Manuel.	Técnicas de dirección de personal.	Hispano Europea	España	1977	#4 Valoración de tareas. #5 Valoración por mérito.		Técnicas de valoración. Calificación del personal. Seguimiento. Puestos. Tareas.	Diferentes tipos de evaluación, calificación in pro de la organización.
SARACHO, José María.	Un modelo general de gestión por competencias	RIL, Editores	Chile	2005	#1 Los modelos de competencias.	65-94	Competencias. Entrenamiento. Calificación. Desarrollo individual. Evaluación. Motivación.	Modelo de gestión por competencias como un marco integrado para evaluar
ALLES, Martha	Dirección estratégica de los recursos humanos. Gestión por competencias.	Grancs S.A	Argentina	2000	#10 evaluación del desempeño	385-405	Importancia. Estrategia. Problemas. Puestos. Como evaluar por competencias. Evaluación.	Martha Alles resalta la importancia de aplicar la evaluación del desempeño en las empresas, puesto que otorga beneficios a mediano y largo plazo.
DESSLER, Gary	Administración de personal.	Francisco Hall, Hispanoamericano S.A.	New York	1994	#3 aspectos estratégicos en la administración de los recursos humanos.	419-422	Competencia. Prueba de capacidad. Efecto del cambio. Antigüedad. Oportunidades de promoción.	Atención constante para la evaluación (relaciones de puestos las cuales se basan en la reputación con base en la experiencia personal de puestos y el valor en el mercado laboral).
Douglas, Mc Gregor	El lado humano de las empresas	Mc Graw Hill	México	2007	#6 Crítica a la evaluación del desempeño		Descripción. Dirección. Control. Propósito normativo. Propósito motivacional.	El autor plantea una crítica acerca de la evaluación del desempeño, en la cual afirma que no es necesario evaluar para que las personas y la organización pueda tener claridad acerca del lugar que ocupan y mejor encontrar caminos que puedan dar resultados sin tener los problemas permanentes de la evaluación.
ACUNO, Jorge, VOLA, Roberto, ARECCO, Marcelo, ACUNO, Gustavo	Recursos humanos para no especialistas	Maschi	Argentina	1993	#6 Evaluación del desempeño	85-95	Fines. Modalidades. Cultura organizacional. Procedimiento de investigación en la empresa, desde la gerencia registra el proceso. Factores. Resultados. Complicación. Toma de decisiones.	Los autores plantean los fines y objetivos de un programa de evaluación del desempeño en la empresa, desde la gerencia registra el proceso. Como se implementa el proceso al desempeño global de la organización.
ORTUETA, De Lucas Ramón	Supervisión	Litmas	México	1998	#9 inventario del potencial humano	179-183	Valor. Objetivos. críticos.	Había una labor de carácter grupal que permite la identificación de los individuos que necesitan pasar a desarrollar su responsabilidad, desde se plantearían sistemas de estimación, conceptualización y calificación.
BOUNDS, Gregory M.	Supervisión	Thomson, editores S.A	México	1998	#12 Evaluación y desarrollo de los empleados	315-329	Retroalimentación. Errores. Cultura. Declaración. Personas puesto. Comunicación. Anexo de la evaluación. Problemas de desempeño. Causa especial.	Análisis formal del desempeño de un empleado en el puesto, medido con criterios que describen los criterios de relación con la satisfacción del cliente y la mejora continua.
TORO, M. Orlando	Manual del director de recursos humanos	Cinco días.	New York	1997	#5 Desarrollo de los recursos humanos	19-23	Valoración. Adecuación. Puestos. Selección. Calificación de puestos.	Se plantea que por medio de la evaluación de competencias las personas en sus puestos de trabajo se pueden evaluar los recursos humanos, no solo por el trabajo y esfuerzo en el puesto.
WAYNE, M. Sph. NOBLE, Robert, SHANE	Administración de los recursos humanos	Francisco Hall, Hispanoamericano S.A.	New York	1997	#11 evaluación del desempeño	326-345	Planación. Control. Evaluación. Evaluación del grupo. Evaluación colaborada.	Características que la gerencia debe seleccionar para evaluar de una manera que sea de mayor importancia y que se puedan obtener de manera adecuada y oportuna.
FERNANDEZ, H. Máximo.	Psicología del trabajo la adaptación del hombre a su tarea	Decide de Brouter S.A	España	1987	#20 la evaluación del personal	187-197	Tareas. Métodos.	Se plantea la importancia de evaluar la tarea y el entorno de la actividad, además de las ventajas e inconvenientes que traerá la valoración de las personas.
MARTÍNEZ DAVID, FERNÁNDEZ, Fernando, MACHINSKY, Paul M.	Introducción a la psicología del trabajo	Mc Graw Hill	España	2004	#1 Bases conceptuales y metodológicas	mar-15	Psicología del trabajo. Emprego. Desarrollo laboral.	Historia de la psicología del trabajo.
MUCHINSKY, Paul M.	Psicología aplicada al trabajo. Una introducción a la psicología industrial y organizacional	Decide de Brouter, S.A.	New York	1994	#7 Evaluación del rendimiento y la ley.	224-227	Investigación de personal. Control. rendimiento y ley.	Relación del rendimiento con la ley y varias áreas posibles de discriminación.
STEPHEN P. Robbins	Comportamiento organizacional: teoría y práctica	Francisco Hall, Hispanoamericano S.A.	México	1996	#7 la evolución histórica del comportamiento organizacional.	A5-A10	Charles Babbage. Robert Owen. Fayol. Administración científica. La teoría administrativa. Teoría estructural.	Aportes e ideas acerca de la evolución del comportamiento organizacional.
STEPHEN P. Robbins	Comportamiento organizacional	Pearson		2004	#16 comportamiento organizacional	654-669 601-603	Adam Smith. Charles Babbage. Robert Owen. Fayol.	Planteamientos acerca de la labor del comportamiento organizacional.
ARIZA, Javier, ZAPATA, Luz Elena	Tesis: Modelo de gestión del desempeño	UPB	Colombia	2001	Características de la evaluación del desempeño para que se evalúe el desempeño			
CAROS, J. MORALES, F. GARCÍA, J. RESTREPO, J. VARELA, N. MURCZ, P. MONSALVE, M.	Tesis: Diseño de perfil de empresarios. 1940-2000. Un ejercicio investigativo.	UPB	Colombia	2000				
HELLFELGEL, CAROL ELCCON, JIM	Comportamiento organizacional	Thomson, editores S.A		2004	#1 Aprendizaje del comportamiento organizacional	abr-29		
WEITHER, William B. DAVIS, Keith.	Administración de personal y recursos humanos	Mc Graw Hill	México	1995	#10 Evaluación del desempeño	233-257	Sistema de evaluación. Objetivos de la evaluación. Objetivos de la evaluación. Problemas de evaluación.	Se plantean las diferentes técnicas utilizadas para evaluar el desempeño, tipos de compensación y salarios acerca de a cuáles se le debe otorgar aumento salarial.
HETCHER, SHIRLEY.	La evaluación del desempeño, como medir resultados	Fondo editorial LEGIS	New York	1992	#3 propósitos y bases de la evaluación basada en la competitividad	44-55	Identificación de las consecuencias. Consecuencias.	Importancia de hacer una identificación de las consecuencias que se obtienen al evaluar el desempeño, las consecuencias y los beneficios.
COENS, Tom, JENKINS, Mary	Evaluaciones del desempeño, por que no reemplazarlas	Norma	San Francisco	2001	#1 Porque son perjudiciales las evaluaciones: los efectos felices y que entendemos por evaluación del desempeño.	381-389 PAGIN AS	Que se entiende por evaluación del desempeño. Crítica a la evaluación del desempeño.	Planteamiento subjetivo acerca del por que no se debe efectuar la evaluación del desempeño en las organizaciones.
DAVIS, Keith, NEVSTROM, John W.	El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional.	Mc Graw Hill	México	1994	#1 Como trabajar con la gente. #2 desarrollo histórico del comportamiento organizacional. #7 evaluación del desempeño y recompensas.	3-13. 177-181	Personas. Comportamiento. Estructura. Tecnología. Medio. Evaluación de la evaluación del desempeño. Problemas de evaluación.	Historia del comportamiento organizacional. Objetivos de la evaluación del desempeño y elementos claves dentro del comportamiento en la organización.
ACUNO, Jorge, VOLA, Roberto, ARECCO, Marcelo, ACUNO, Gustavo	Recursos humanos para no especialistas.	Maschi	Argentina	1993	#11 evaluación del desempeño	82-97	Evaluación del desempeño y cultura organizacional.	La relación existente entre la evaluación del desempeño y la cultura organizacional.
PARKINSON, M.	Aplicación de la psicología a las empresas para desarrollar el talento humano.	Mc Graw Hill	México	2003	#6 evaluación y motivación del desempeño.	86-109	Apoyo. Cambio de funciones. Contribución. Motivación. Desmotivadores. Evaluación de puestos.	Comprensión de los factores psicológicos que hacen que la gente trabaje con eficacia y pasión que influyen al incremento del desempeño.
GIBSON, James L.	LAS ORGANIZACIONES	Wesley Iberoamericana	Argentina	1994	#9 desarrollo de la organización, la mejora del desempeño.	622-634	Esfuerzo. retroalimentación.	Se plantea que cuando las personas reciben retroalimentación por hacer algo es probable que vuelvan a hacer lo mismo en una situación igual o similar.
CARNE, SIBIL	Como triunfar a través de las personas	Mc Graw Hill	Europa	1997	#10 evaluaciones	158-170	Aspectos. Logros.	La evaluación que motiva desarrolla y mejora dos indicadores básicos.
CHAVENATO, Adalberto	Gestión del talento humano	Mc Graw Hill	Colombia	2002	#6 Evaluación del desempeño	196-222	Métodos tradicionales. Métodos modernos. Aplicaciones. Métros y resultados.	Eficacia acerca de la evaluación del desempeño y finalidad de la misma.
DESSLER, Gary	Administración de personal	Francisco Hall	México	1994	#4 evaluación del desempeño	327-354	Planificar. Organizar. Dirigir. Desarrollar al personal. Analizar resultados. Tareas. Evaluación del desempeño.	Factores o habilidades en la medición del desempeño.
Weitner, William, DAVIS, Keith	Administración de personal y recursos humanos	Francisco Hall	México	2000	#11 evaluación del desempeño	294-302	Desarrollo individual. Evaluación del desempeño. Evaluación de los recursos humanos.	Elementos claves dentro de la evaluación del desempeño.
RONEY, DE WYOMING, NOE, Robert M.	Administración de recursos humanos	Francisco Hall	México	1997	#11 evaluación del desempeño	348-358	Objetivos de la evaluación. Evaluación de recursos humanos. Problemas.	Objetivos que pueden llevar a alcanzar los objetivos organizacionales y mejorar los resultados de los empleados.
LONDONO, CRISTÓBAL MESA, PRATO RODRIGO.	Gerencia y recursos humanos.	Norma	Colombia	1997	#10 Dirección de recursos humanos	108-110	Que se evalúa. Motivación.	es vital para empresa contar con un personal que trabaje con entusiasmo y tener personas que la evaluación sea a las cualidades o características que influyen en la realización del trabajo.
FERTNANI, Marco, ACTE, GREGO.	Análisis y valoración de tareas	Deusto Bilbao	España	1978	Consultado			
FACHSON, Terence	La evaluación del desempeño, como medir resultados.	Fondo editorial LEGIS	New York	1992	Consultado			
PEREGO Luigi, BELARDI, Riccardo, MARCO, GROSSO, ACTE.	Dirección de personal	Hispano Europea	España	1997	Consultado			
GARCÍA, Carlos José, MORALES, YOUSSEF, GROSSO, José J. RESTREPO, Juan, VARELA, FACHSON, Terence	Cinco empresarios, seis UPB. diseño de perfiles ejecutivos de UPB entre 1990 y 2000. un ejercicio investigativo.	UPB	Colombia	2000	Consultado			
COENS, Luis, BALKIN, David, GARDY, Robert	Dirección y gestión de recursos humanos.	Francisco Hall	España	2001	#7 evaluación y gestión del rendimiento		Obstáculos.	Barreras que influyen en la medición eficaz del desempeño.
CHAVENATO, Adalberto	Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en	Thomson, editores S.A	Colombia	2004	#1 Introducción al clima organizacional	jun-18		

TITULO	AUTOR (ES)	YO DE PUBLICACI	EDITORIAL	IDEA PRINCIPAL	PALABRAS CLAVES
Capital Humano. Autorrealización y reconocimiento social.	Alhama B. R.	2008	Ciencias Sociales, La Habana	La "Evaluación del Desempeño" como un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona. La evaluación de las personas que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante enfoques diferentes que reciben diferentes denominaciones.	evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional.
Propuesta de perfeccionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño en el Grupo Rumbos	sa Espinosa, M	1998	Tesis presentada en opción al grado de Master en Dirección, La Habana		
Evaluación de desempeño de los auxiliares operativos grado 9 de la Empresa Metroparques sede Parque Norte	Barrera Suarez, Liery Sulaima (Autor)	2010	Tesis presentada en opción al grado de Trabajo social, U de A	Las exigencias del mercado y del mundo globalizado obligan a las empresas a crear estrategias de actuación adecuadas para producir bienes o prestar servicios y para mantenerse Vigentes en el mundo actual, es por ello necesario tener presente que su estructura organizativa debe estar conformada por personas idóneas que aporten al desarrollo de la organización y al logro de sus objetivos. Es aquí donde se considera importante la evaluación de desempeño por competencias, pues en esta no solo se tiene en cuenta el conocimiento de las personas, sino también el desenvolvimiento cotidiano con el cual se busca el equilibrio, la	personal idóneo, exigencias del mercado, empresas, organización, desarrollo, evaluación de desempeño, competencias, personas y recursos humanos
Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias	Giraldo Henao Claudia Patricia	2004	Tesis presentada en opción al grado Psicología, U de A	que la adecuada aplicación de este tipo de herramienta encierra un gran número de beneficios que favorecen el crecimiento y la competitividad de las organizaciones; en la medida en que los datos obtenidos contribuyen al mejoramiento de los procesos de toma de decisiones y optimizan los recursos con que cuentan las empresas. Dicho mejoramiento contribuye a reforzar los aspectos positivos que se observan en el desempeño de los empleados ya que aparece como un criterio de retroalimentación objetiva, con respecto a las tareas, responsabilidades y roles desempeñados en la compañía; por otro lado,	Competencias, evaluación de desempeño, mejoramiento de procesos, empresa, empleado, retroalimentación, procesos de formación, objetivos corporativos.
La desviación de poder en la evaluación del desempeño laboral realizada a los agentes de tránsito de Medellín que se encuentran vinculados en carrera administrativa	Saldarriaga Sepulveda Kelly Jurieth	2009	Tesis presenta en opción de grado de Derecho, U de A.	una exposición referente a la desviación de poder que puede invocarse frente a la evaluación del desempeño realizada a los Agentes de Tránsito adscritos a la Secretaría de Transportes y Tránsito del Municipio de Medellín que se encuentran vinculados en carrera administrativa, y que han obtenido un resultado inferior al que realmente corresponde con el desempeño laboral del servidor público. Igualmente, se analizará el cumplimiento del principio de la objetividad en la calificación por parte de los evaluadores como fundamento principal para alegar la desviación de poder en la calificación final. En la Constitución Política de 1991 se	desviación de poder, evaluación de desempeño, agentes de tránsito, exceso de poder, desempeño laboral
Propuesta de un modelo de evaluación de desempeño	Gil Álvarez Marsecy	2010	Tesis presentada en opción al grado Psicología, U de A	Las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados se deben a que proporciona un juicio sistemático que fundamenta los aumentos salariales, promociones, transferencias y, en ocasiones, despido de empleados. Permite también comunicarles a los empleados cómo marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, habilidades o conocimientos y posibilita que estos conozcan lo que la organización espera de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar a los subordinados respecto a su desempeño.	Evaluación de desempeño, administración de salarios, despido de empleados, desempeño laboral, psicología organizacional, cambios de comportamientos, recursos humanos