

**Impacto De La Evaluación Del Desempeño En Los Procesos Del Mejoramiento
Organizacional**

Luisa María Quiroz Ramírez



Institución Universitaria De Envigado

Facultad De Ciencias Sociales

Programa Psicología

Envigado

2018

**Impacto De La Evaluación Del Desempeño En Los Procesos Del Mejoramiento
Organizacional**

Luisa María Quiroz Ramírez

**Monografía De Grado Para Obtener El Título De Profesional En
Psicología**

Institución Universitaria De Envigado

Tesis De Pregrado En Psicología

Facultad De Ciencias Sociales

2018

Hoja de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Envigado, Marzo 2018

Tabla de contenido

Introducción	6
Título	7
Formulación del Problema	7
Pregunta Problematicadora	11
Justificación	11
Objetivos	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos.....	13
Antecedentes	14
Resultados.....	17
Evaluación de Desempeño	17
La evaluación empieza con educación y termina con educación.....	18
Definición y finalidad	19
¿Qué tipo de requisitos deben tenerse en cuenta al tomar decisiones respecto a la evaluación?	22
¿Qué es gestión del desempeño?	23
¿Componentes o fases del proceso de gestión del desempeño?.....	25
Aspecto de la evaluación de desempeño.....	32
Concepto de resultados.....	34
Determinantes de los resultados.....	34
Factores del entorno que obstaculizan los resultados	35
Métodos de evaluación de resultados.....	36
La entrevista como medio de comunicación de los resultados.....	37
Evaluación del rendimiento por competencias	39
Competencias	40
Métodos tradicionales de evaluación de desempeño.....	51
Escala grafica de evaluación de desempeño.....	55

¿Qué es un proceso de evaluación Multi-Fuente?	63
Cómo se utiliza la EMF en las organizaciones	64
Desempeño	78
Crecimiento Psicológico y Satisfacción Laboral	92
Crecimiento Psicológico y Desempeño Laboral	94
Diseño metodológico	95
Tipo de investigación: documental	95
Método: bibliográfico	96
Revisión de literatura	96
Técnicas e instrumentos de recolección de información	97
Análisis intertextual	97
Análisis de información	99
Conclusiones	100
Referencias	103
Lista de anexos	112
Anexo nº 1	112
Glosario	112
Lista de tablas	129
Tabla 1: Definiciones operativas de competencia	129
Tabla 2: Escalas de variación del desempeño	129
Tabla 2.1: Escala grafica de eva7	129
luación	129
Tabla 3: Selección forzada	129
Tabla 4: Investigación de campo	129
Tabla 5: Método de los incidentes críticos	129
Tabla 6: Listas de verificación	129
Lista de figuras	129
Figura 1: Concepción básica de las competencias	129

Introducción

El siguiente trabajo contiene los elementos investigativos y de recolección de información bibliográfica para dar respuesta a muchas de las preguntas que a diario se realizan en las organizaciones tanto los trabajadores como directores.

Para las empresas es importante medir el desempeño de sus empleados, ya que por este medio identifican varios aspectos, primero, si el trabajador está cumpliendo con sus labores solícitas, segundo, si tiene las competencias que el cargo requiere, tercero, identifica oportunidades de mejora y por último resalta aspectos que pueden llevar a que el trabajador sea reconocido y ascendido en puesto de trabajo.

La evaluación de desempeño debe ser aplicada a todos los trabajadores de la empresa, tanto personal operativo como administrativo, con el fin de identificar los aspectos mencionados anteriormente. Esto permitirá y mejorará tanto la calidad como el rendimiento del trabajo.

El objetivo principal del proceso, es recopilar los elementos necesarios para que los directores o jefes de cada área puedan en primera instancia obtener una información sobre los resultados de sus colaboradores, así, podrán intervenir a manera de retroalimentación o entrevista para reconocer su buen desempeño o implementar planes de mejora a corto o mediano plazo.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del ejercicio de cada persona en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su

potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobretodo, su contribución al negocio de la organización.

El interés de esta investigación surgió en conocer e investigar cual es el debido proceso que se le debe dar en las empresas al tema de la evaluación de desempeño, el contexto laboral en el que se desenvuelven los trabajadores, el desarrollo que tienen para llevar a cabo sus labores, posibles estrategias a utilizar por parte de los jefes encargados de cada área para así mejorar el desempeño.

Titulo

Impacto de la Evaluación del Desempeño en los Procesos del Mejoramiento Organizacional

Formulación del Problema

Cada día las empresas buscan ser más competitivas, por lo tanto es trascendental asegurarse de que su personal alcance altos niveles del desempeño; entonces, requieren sistemas de evaluación del desempeño eficaces, capaces de contribuir a mantener personas idóneas, que aporten al logro de altos niveles de productividad. Así pues y, dado que las organizaciones mantienen expectativas de un excelente desempeño de sus empleados, interesa como aporte a tales necesidades empresariales un buen sistema de evaluación de desempeño, el cual les sirva para potencializar el talento de sus empleados.

Si bien, las empresas requieren altos niveles de desempeño de sus empleados y por tanto, sistemas de evaluación de desempeño eficaces, también es cierto que en muchos casos tales “sistemas” o practicas muestran deficiencias que impactan negativamente a empleados y empleadores; así entonces vale la pena señalar, según Fernández (2009) que “en la mayoría de las empresas, las evaluaciones se convierten en un tema constante de críticas, quejas e insatisfacción, ya que los empleados perciben a la evaluación como un método injusto”. (p.43).

Para los empleados de una empresa el solo hecho de que este sistema se llame “evaluación” hace que ellos se predispongan a su aplicación y lo ven como una demanda para el desarrollo de sus labores dentro de la organización. Aparte de lo mencionado anteriormente, los empleados manifiestan que este sistema de evaluación tiene varios aspectos pos mejorar, no solo en su nombre sino también en la manera como se aplica.

La percepción de injusticia se ve ratificada en los planteamientos de Werthner & Davis (2000) y Chiavenato (2000, como se citó en Fernández, 2009), para quienes “los sistemas de evaluación de desempeño presentan problemas frecuentes y algunos de los errores de evaluación más comunes se originan por mediciones subjetivas o sesgos del evaluador al juzgar a sus empleados”. (p.43).

Así mismo Lavanda (2005, como se citó en Sánchez y Calderón, 2012) ratifica el hecho de la subjetividad de la evaluación cuando plantea que “la evaluación históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al trabajo de su empleado”. (p.57).

Aun cuando la insatisfacción de los empleados, en lo que tiene que ver con la evaluación de su desempeño es constante y evidente, y se intentan nuevos procesos no se logra aún un impacto positivo.

La insatisfacción con las evaluaciones de desempeño no ha decrecido después de dos décadas de investigación con el propósito de mejorar el proceso. En ese sentido, las evaluaciones de desempeño son un tema constante de críticas y quejas, y la insatisfacción es la norma en la mayoría de las organizaciones. (Ilgen, 1993, p.43) como se citó en Fernández 2009)

Si bien Ilgen señala décadas de investigación en el tema, aun así, Ronquillo, Aranda y Pando (2013) insisten que “el desempeño en el trabajo se ha investigado de manera escasa aun cuando el tema es de relevancia fundamental para los resultados generales de las organizaciones con efectos directos en su competitividad”. (p.25).

Aunque los empleados de una organización no investigan y no van más allá en consultar sobre el tema, perciben que este necesita estar más enfocada en el bienestar no solo de los directores sino también de los empleados, ellos manifiestan que esta evaluación solo beneficia a la empresa en cuestiones de economía.

Así pues, vale señalar que desde décadas atrás se viene manifestando la necesidad de estudiar concienzudamente el tema de la evaluación del desempeño; pues según Leong (1990, como se citó en Kraenau, Santos de la Cruz y Canales del Mar 2015): “resulta evidente que se necesitan mayores estudios sobre cómo medir y evaluar el desempeño”. (p.19).

Si por un lado los evaluados manifiestan insatisfacción dada la subjetividad y unilateralidad de la evaluación del desempeño, igualmente vale señalar el escaso aporte que en

muchos casos hace la evaluación del desempeño a la productividad de las organizaciones, pues no parece estarse articulando con la estrategia empresarial; así lo expresa Cuesta (2012) cuando plantea que:

Si se contempla la estrategia, los indicadores de gestión y los RRHH como los tres vértices de un triángulo, veremos que en la mayoría de las empresas los vínculos entre RRHH y estrategia así como entre RRHH y los indicadores de gestión están rotos o no existen (BCG & WFPMA, 2008). (p.2)

Según Cuesta (2012) “es un problema actual que la evaluación del desempeño individual sea opuesta (versus) a la evaluación estratégica, en tanto no están alineadas, integradas, o en correspondencia, oponiéndose o frenando la productividad del trabajo.” (p.4).

También, Del Toro, Guzmán y Pérez (2016) hacen referencia a la baja articulación entre la evaluación del desempeño y la gestión empresarial, cuando manifiestan que:

El proceso de evaluación del desempeño se caracteriza por tener un bajo nivel de integración a los procesos de la gestión y a los de la GRH, se manifiestan baja capacidad de autoperfeccionamiento, poca correspondencia entre los niveles de evaluación del desempeño. (p.165).

El presente trabajo apunta a resolver el cuestionamiento que se realizan los empleados de las organizaciones respecto a la manera como se aplica y se desarrolla el sistema de evaluación de desempeño. Por otro lado, la intención de realizar un análisis bibliográfico es identificar los aspectos a mejorar sobre este tema.

Pregunta Problematizadora

¿Cuáles son los componentes que se identifican en la literatura especializada en evaluación de desempeño, como aquellos que se requieren mejorar para lograr un impacto positivo en los evaluados y el mejoramiento organizacional?

Justificación

La presente investigación está enfocada a estudiar y dar una visión más clara sobre el tema de la evaluación de desempeño. Una de las intenciones del proyecto, es tener un conocimiento y bases más sólidas para poder especificar de qué se trata dicho tema, cuál es su objetivo, a que población se le aplica y con qué fines se aplica.

Por ende en el cuerpo de trabajo se define ampliamente en primera instancia a que se refiere el término Evaluación, Desempeño y demás conceptos para tener claridad en el tema.

Teniendo en cuenta que las empresas buscan ser cada vez más competitivas en el mercado, requieren procesos eficaces y sobre todo personas idóneas, capaces de mantener la empresa en altos niveles de productividad; las organizaciones mantienen expectativas de un excelente desempeño de sus empleados, por tal razón, interesa como aporte a tales necesidades empresariales, un buen sistema de evaluación de desempeño el cual les sirva para potencializar los conocimientos y reforzar falencias de los empleados, es decir, lograr que esta herramienta sea vista y además usada en un sentido más de necesidad que de requisito.

Un buen sistema de evaluación de desempeño se crea gracias al ordenamiento de la empresa, un manual de funciones y un manual de perfiles son fundamentales para dicho proceso, de estos elementos depende el éxito del sistema de evaluación de desempeño y el rendimiento en las labores de los empleados.

Dados los vacíos que deja la evaluación del desempeño tanto a empleados como a las organizaciones, cobra importancia la realización de este trabajo, en tanto que la exploración de los aspectos que influyen en la insatisfacción que genera a unos, y la falta de efectividad que genera en las organizaciones, permitirá replantear y optimizar la evaluación del desempeño para que aporte al mejoramiento organizacional.

Una efectiva evaluación del desempeño conllevara al mejoramiento de los servicios y/o productos que ofrece la organización al mercado tales como: ser más competitivos en el mercado, potencializar las competencias en sus empleados, mejorar el sistema de remuneración, entre otros; fruto de un buen desempeño es deducible que la organización podrá satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.

El conocimiento de aquellos aspectos que afectan negativamente a la evaluación de desempeño, permitirá ajustar y/o diseñar sistemas de evaluación de desempeño capaces de aportar satisfacción al empleado y mejoramiento a la organización; así entonces, se podrá replantear y rediseñar aquellos factores que se dan en el proceso de evaluación de desempeño y que obstaculiza su efectividad.

Objetivos

Objetivo General

Analizar cuáles son los componentes esenciales que plantean los expertos para que el sistema de evaluación desempeño logre un impacto positivo en los evaluados y el mejoramiento organizacional.

Objetivos Específicos

1. Identificar que plantean las referencias bibliográficas de las universidades EAFIT, Pontificia Bolivariana y De Envigado para que la evaluación del desempeño logre un impacto positivo en el mejoramiento organizacional.
2. Analizar los elementos que generan actitud negativa en los trabajadores hacia la evaluación del desempeño tomando como referencias bibliográficas las universidades EAFIT, Pontificia Bolivariana y De Envigado.
3. Establecer aquellos elementos esenciales que favorecen la actitud positiva de los trabajadores y el mejoramiento organizacional tomando como referencias bibliográficas las universidades EAFIT, Pontificia Bolivariana y De Envigado.

Antecedentes

Para el desarrollo del presente trabajo se realizó una búsqueda de antecedentes de investigación, donde se espera recabar información de otros trabajos académicos relacionados con el tema de la evaluación del desempeño, por otro lado se consultó y se encontró una buena cantidad de información que alude al concepto, la historia, la metodología, y los diferentes sistemas que se han venido utilizando.

Montoya, en “Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano” (2009) menciona que el sistema de una evaluación de desempeño es una herramienta esencial para quienes tienen la responsabilidad de gerenciar el talento humano y que es parte esencial a la hora de definir los aspectos o puntos clave para el desarrollo de la evaluación.p.1.

Chiavenato (2002) en su libro “La nueva gestión del talento Humano”, muestra diferentes denominaciones para la evaluación del desempeño los cuales se utilizan de diferentes maneras en cada organización. Chiavenato indica que la evaluación de desempeño es muy útil en las empresas ya que permite medir las labores realizadas del trabajador día a día consiguiendo mejorar dichos aspectos que se vean afectados, además considera que dichas labores se pueden evaluar o medir de varias maneras, visualmente, de manera fortuita, por lo que se escucha o por intuición. p.198.

Por otro lado, Cuesta, en su artículo “Evaluando desempeños: alineamiento estratégico y productividad”, publicado en el 2012, plantea que existe una ruptura o inexistencia de las conexiones a nivel de empresas entre la estrategia, la gestión de recursos humanos y los indicadores de gestión organizacional. En el artículo se argumenta un procedimiento metodológico partiendo de la definición de competencia laboral a considerar en los perfiles de

cargo, que conduce a superar la actual ruptura u oposición (versus), en tanto no alineamiento o no integración, entre la evaluación del desempeño individual y la evaluación del desempeño estratégico organizacional. p.1.

Leiva y Pérez en el 2016; en su artículo titulado “La evaluación del desempeño, los procesos y la organización” señalan que la evaluación del desempeño individual por competencias, se ha convertido en una necesidad para las organizaciones que desean ser más efectivas; proponen un procedimiento que haga corresponder los tres niveles determinantes para la evaluación: el puesto de trabajo, los procesos y la organización. p.164.

Así mismo, en “La evaluación de desempeño, la percepción de justicia y las reacciones de los empleados” por Fernández., se razona que las percepciones de justicia cumplen un rol fundamental en la efectividad y utilidad del método de evaluación de desempeño, por lo que conocer la opinión de los empleados respecto al proceso de evaluación resulta importante para descubrir la aceptación o rechazo por parte de ellos de la herramienta de evaluación que se utiliza en la empresa.p.43.

Por otro lado, Valdés, Garza, Pérez, Varona y Chávez en su artículo en el 2015; en “Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas”; señalan que se carece de aspectos importantes como la alineación estratégica del desempeño y la utilización de técnicas matemáticas como el Rating y la Suma ponderada que disminuyan la subjetividad de los procesos de capital humano. Rediseñan un proceso de evaluación del desempeño de los trabajadores apoyado en la utilización de técnicas cuantitativas; de este modo, obtienen un modelo que se basa en la evaluación en indicadores de desempeño alineados con los del Cuadro de Mando Integral de la organización. p.48.

Ronquillo, Aranda y Pando, en “Validación de un instrumento de evaluación del desempeño en el trabajo” (2013), valido el instrumento de Evaluación del Desempeño en el Trabajo (EVADEST) adaptado de Hodgetts y Altman (1993). En este se tuvieron presentes los ítems: Conocimiento del Trabajo, Calidad del Trabajo, Responsabilidad, Productividad, Habilidad y Destreza y Actitud hacia Empresa. p.27.

Cabe señalar que Vázquez., en “Evaluación del desempeño y diversificación empresarial: un enfoque de taxonomías” (2009), examina la relación entre la estrategia de diversificación empresarial y el diseño de los sistemas de evaluación del desempeño en una muestra de 52 grandes empresas. p.25.

Para Capuano, (2004) en Evaluación de desempeño: desempeño por competencias, la evaluación de desempeño posibilita teóricamente:

1. La detección de necesidades de capacitación.
2. El descubrimiento de personas clave.
3. El descubrimiento de competencias del evaluado.
4. La ubicación de cada persona en su puesto adecuado y desarrollo de la misma.
5. La retroalimentación para una autoevaluación de rendimiento.
6. La toma de decisiones sobre salarios. p.141.

Muñoz, (2004) en Análisis del desempeño: Nuevas tendencias en la llamada evaluación de personal, considera que la evaluación de competencias es muy útil como punto de partida, es decir, es lo mínimo que un empleado debe poseer para poder desempeñarse bien en un

cargo. Por lo demás, en la práctica lo que se tiende a hacer es que la evaluación de competencias sea una parte del proceso del análisis de desempeño. p.50.

Resultados

Evaluación de Desempeño

Sánchez, (2011) menciona que para nadie es un secreto que el éxito o fracaso de una organización está determinado en gran medida por sus trabajadores, según como ellos se desempeñen y si son o no capaces de agregar valor, esto es hoy en definitiva, lo sustantivo y lo que se buscará cada día con más fuerza y en lo que las organizaciones invertirán gran parte de sus energías en el futuro. Surge así la necesidad de saber cómo realmente están desempeñando sus labores los trabajadores, sin embargo, si bien siempre se evalúa el desempeño, a medida que las organizaciones crecen necesitan implementar un sistema que les entregue datos confiables y válidos respecto al desempeño de todos sus colaboradores. Uno de los motivos más importantes por el que las organizaciones deben implementar un sistema de evaluación y control de gestión de sus recursos humanos, es para saber si sus trabajadores están efectivamente contribuyendo al logro de los objetivos institucionales establecidos. Sánchez, (2011). (p.140).

La evaluación empieza con educación y termina con educación

Para aplicar la evaluación tenemos que ofrecer educación continua para todos desde el dirigente hasta los obreros ya que del control evaluativo se aprovecha lo mejor de cada persona. Ramírez, (2006). (p.6).

El jefe representa a la empresa frente a un empleado. Es por tanto, el encargado de administrar consecuencias positivas y negativas, a incrementar su rendimiento y hacerles crecer profesionalmente. Él debe coordinar todas las acciones desde el salario hasta la política de horarios, información, la evaluación, del rendimiento, el reconocimiento, la función del puesto de trabajo y la aclaración de expectativas. Ramírez, (2006). (p.6).

La figura de un gerente es el alma del nuevo modelo organizacional, figura poderosa por su carga mítica, capaz de conducir a sus seguidores hacia experiencias de autorrealización y éxitos colectivos, cuando su liderazgo es acertado, o destruido, perderlos es el fracaso. Cuando su visión es errada. La personalidad del gerente es el fundamento de su fusión. Su conocimiento por su visión. Ramírez, (2006). (p.6).

Los gerentes son los agentes modeladores del cambio, sus valores crecientes y actitudes, crean el clima propicio para el desarrollo. Cuando el gerente se vincula a la empresa se vincula su evaluación en la rotación entre los puestos de trabajo y divisiones administrativas dice el Dr. Ishikawa la evaluación del pensamiento en la gerencia y el impacto puede ser tan grande como el cursado por las máquinas de motores. La evaluación de los dirigentes se realiza en todo el país y en el mundo por indicadores, resoluciones, criterios, momentos de interés empresarial, con un fin, el cumplimiento de los intereses de los objetivos enmarcado individual o colectivo. Ramírez, (2006). (p.6).

Definición y finalidad

Morán, (2005). en su libro *Psicología del trabajo, Nociones introductorias*, menciona que cuando se realizan adecuadamente, las evaluaciones de resultado no solo hacen saber a los empleados cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. p. 89.

La información obtenida de la evaluación de resultados sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para su uso individual como de la organización. Por ejemplo, puede utilizarse para identificar los puntos fuertes y débiles de cada empleado. Luego, estos datos permiten determinar las necesidades generales de formación y desarrollo de la organización. Para el empleado individual, una evaluación completa de resultados debe incluir un plan en el que se especifiquen sus necesidades de formación y desarrollo. Morán, (2005).p.90.

Otro uso importante de las evaluaciones de resultado es el fomento de la mejora de los resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los empleados como están desempeñando su puesto y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades o conocimientos. Morán, (2005).p.90.

En tal sentido, les aclaran las expectativas de la empresa en relación con el puesto. Con frecuencia, la comunicación ha de completarse con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora. Morán, (2005).p.90.

Finalmente, otros dos usos importantes de la información generada por las evaluaciones de resultado son: la validación de los procedimientos de selección y la planificación de los recursos humanos. Los sistemas de evaluación de resultados requieren un esfuerzo

coordinado del Departamento de Recursos Humanos y de los directivos correspondientes. En general, las funciones del Departamento de Recursos Humanos en este campo son las siguientes:

1. Diseñar el sistema formal de evaluación de resultados y elegir los métodos y formas a utilizar para la evaluación de los empleados.
2. Formar a los directivos para que sepan cómo realizar las evaluaciones de resultados.
3. Mantener un sistema de comunicación que garantice que las evaluaciones son realizadas oportunamente.
4. Mantener registro de las evaluaciones de resultados de los distintos empleados. Morán, (2005).p.90.

Las funciones de los directivos en este campo son las siguientes:

1. Evaluar los resultados de los empleados.
2. Cumplir los formularios utilizados en la evaluación de los empleados y devolver al Departamento de Recursos Humanos.
3. Revisar con los empleados las evaluaciones de estos. Morán, (2005).p.90.

Es importante establecer la frecuencia con que deben realizarse las evaluaciones. En este punto no existe consenso. Tan solo hay acuerdo en que la frecuencia debe ser necesaria para que los empleados sepan cómo están desempeñando su trabajo y, si los resultados no son satisfactorios, las medidas que han de tomarse para su mejora. En muchos casos no basta con una evaluación anual. Por ello, se recomienda hacer evaluaciones informales dos o tres veces por año, aparte de la evaluación anual formal, respecto a la mayoría de los empleados. Morán, (2005).p.91.

Para Díaz, Hernández, Isla, Delgado, Díaz. y Rosales, (2014). la situación de crisis económica en nuestro país ha aumentado el interés de las organizaciones en el estudio de la eficiencia y el desempeño laboral. Sin embargo, también se ha incrementado la resistencia a la evaluación por parte de los evaluados, e incluso de los evaluadores, que miran con desconfianza y preocupación su evaluación en estos momentos de dificultades económicas. Esta resistencia es producto, principalmente, de que la evaluación del desempeño suele asociarse con consecuencias negativas para los trabajadores. Y estas consecuencias son percibidas aún más negativamente en situaciones de crisis económica. Díaz, Hernández, Isla, Delgado, Díaz y Rosales, (2014). (p.115).

La resistencia a las evaluaciones, y las reacciones asociadas a ellas por parte de los trabajadores, conduce con cierta frecuencia a que las organizaciones retrasen la implementación de estos sistemas de evaluación, al estar inmersas en procesos de reorganización, reestructuración o simplemente por la cautela que les merece la cuestión de evaluar el desempeño de su plantilla en estos momentos. Díaz, Hernández, Isla, Delgado, Díaz y Rosales, (2014). (p.115).

Sin embargo, otras organizaciones, ante la situación económica actual, se plantean como uno de sus objetivos centrales la mejora del desempeño laboral con el fin de aumentar su eficacia. Un riesgo importante que se deriva de este escenario es que la urgencia por disponer de indicadores de desempeño en poco tiempo dificulte la transparencia, la precisión de la evaluación, y, por tanto, reduzca la confianza de los agentes implicados en estos procesos. Díaz, Hernández, Isla, Delgado, Díaz y Rosales, (2014). (p.115).

En situaciones económicas como la actual es aún más importante tomar en consideración los tres criterios propuestos por Cardy y Dobbins (1994), que pretenden lograr la efectividad, credibilidad y el éxito de estos sistemas. Estos tres criterios son:

(a) Considerar los aspectos cualitativos del proceso de evaluación; (b) reducir los sesgos propios de los evaluadores del desempeño; y (c) incrementar la precisión de la medida utilizada para realizar la evaluación. Díaz, Hernández, Isla, Delgado, Díaz y Rosales, (2014). (pp.115-116).

¿Qué tipo de requisitos deben tenerse en cuenta al tomar decisiones respecto a la evaluación?

Los instrumentos de evaluación, no pueden plantearse al margen de los criterios de validez, confiabilidad, practicidad y utilidad que mencionaremos a continuación:

1. Validez: se refiere al grado de precisión con que se mide lo que se desea medir. En este sentido es absolutamente relevante la muestra sobre la cual se ejecuta la medición. Porque no se trata de determinar si el instrumento es o no válido. La validez se refiere siempre a los resultados, para lo cual deben considerarse el uso que se hará de éstos. “Cuando se requiere determinar si un instrumento es válido se requiere, entonces, información acerca de los criterios que han presidido su construcción y administración. Los criterios son entonces, externos a la evaluación misma” (Camilioni, 2003).
2. Confiabilidad: se refiere al grado de exactitud con que se mide un determinado rasgo. La confiabilidad debe ser estable y objetiva, independientemente de quien utiliza un programa o un instrumento de evaluación. “Un instrumento confiable permite aislar los aspectos que mide de otros que para el caso se consideran irrelevantes” (Camilioni: 2003).

3. **Practicidad:** se refiere a la viabilidad de la construcción, administración y análisis de resultados.
4. **Utilidad:** refiere a la medida en que una evaluación resulta útil para la orientación tanto de los alumnos como de los docentes, la escuela o a los sectores interesados en la calidad de la educación. Educación: De la práctica a la teoría. Colección de artículos sobre ciencias de la educación. Comunidad de docentes. Recuperado de: https://educacion.idoneos.com/evaluacion/que_significa_evaluar/.

¿Qué es gestión del desempeño?

A modo de definición formal, se retoma el concepto elaborado por Gubman, en su texto: el talento como solución. *“La gestión del desempeño es un proceso mediante el cual una organización mide la contribución del empleado a la misma. El desempeño del empleado se mide para un periodo específico del tiempo y es analizado de acuerdo con criterios concretos relativos al cargo”*. Revista Ascort (2008).p 28.

Si bien, el diseño de un proceso de gestión del desempeño es normalmente realizado por los profesionales de las áreas orientadas de manera específica al talento humano de la organización, el desarrollo de dicho proceso en una persona en particular, es responsabilidad de su líder, o quien sea el encargado de estar al tanto de las labores cotidianas de esta persona sin ignorar o evadir su propia responsabilidad. Revista Ascort (2008).p 28.

La gestión del desempeño tiene dos componentes básicos, el primero se refiere al desempeño el cual, alude a la contribución que cada persona debe hacer desde el cumplimiento de sus metas individuales a los objetivos de su equipo y a la estrategia de la organización. El otro componente del proceso, está relacionado con el desarrollo o mejoramiento, el que a su vez se orienta al fortalecimiento de las competencias del empleado, materializado en la definición de metas de desarrollo o compromisos de cualificación como producto de un análisis o medición de competencias. Revista Ascort (2008).p 28.

Los desarrollos recientes sobre la gestión del desempeño basada en competencias, permiten que adicionalmente al análisis que hace el propio individuo de sus habilidades, destrezas y conocimientos, y el examen de las mismas por parte del líder, hayan otros agentes que participen en la medición, tales actores pueden ser compañeros de trabajo o pares, personas a cargo, si las hay, clientes y proveedores. Este mecanismo de análisis es lo que comúnmente se denomina evaluación o medición de competencias 360°, la cual, de acuerdo con el rigor que se maneje imprime mayor objetividad y transparencia. Revista Ascort (2008).p 28.

En la revista Ascort (2008) la gestión de desempeño puede entenderse como un proceso que permite y facilita la alineación planeada y concertada de las acciones que cada individuo debe realizar al interior de una organización para el cumplimiento de los objetivos y estrategias definidos por la misma, apoyado en el desarrollo de sus competencias. El manejo efectivo y riguroso de dicho proceso, puede ofrecer, entre otros beneficios, el incremento de la productividad, en la medida que cada persona sepa cuál es su responsabilidad y defina de manera concreta metas de desempeño alineadas con los objetivos de la organización. Si cada persona tiene clara su contribución será posible construir una cultura de autocontrol que se

base en el compromiso y convicción individual y colectiva como pilares del desempeño organizacional. p.28.

Paralelo al cumplimiento de los objetivos y estrategias corporativas, otro beneficio que ofrece el proceso de gestión del desempeño, es el desarrollo personal y profesional del equipo humano, a partir de la identificación de oportunidades de mejoramiento como resultado del análisis de sus competencias y la traducción de estas en metas de desarrollo o compromisos de mejoramiento que contribuyan al cumplimiento de las metas de desempeño. Revista Ascort (2008).p 28.

La interlocución de gestión del desempeño con los demás procesos de gestión humana, es otro beneficio de incalculable valor. De ahí la necesidad de establecer una clara relación entre la elección o selección de las persona y la gestión de sus desempeño por parte del líder que recibe a la nueva persona en la organización. Es elección quien define el nivel de las competencias con que ingresa una persona a la empresa y es gestión del desempeño transcurrido un tiempo prudencial, el proceso que puede retroalimentar a elección o selección frente al acierto o desacierto de la elección hecha en lo que a la identificación de competencias se refiere. Revista Ascort (2008).p 28.

¿Componentes o fases del proceso de gestión del desempeño?

La gestión del desempeño debe desarrollarse conforme a una sucesión de fases o momentos, que concreten el proceso y permita a quienes lo administran una gestión oportuna sobre el mismo. Dichas fases son: planeación de metas, seguimiento o Coaching y análisis de

resultados. De estas, el seguimiento o Coaching, por los propósitos que lo definen y sus características debe ejercerse de manera permanente. Revista Ascort (2008).p 29.

La primera fase del proceso es la planeación, este es el momento que permite, la identificación de las metas y con ellas las acciones necesarias para su cumplimiento, a través de una sesión formal de Coaching entendida esta como una comunicación abierta y transparente. Las metas que en esta reunión se acuerden, deberán estar claramente alineadas con lo que la organización ha definido como estratégico, táctico u operativo, en términos de desempeño. Si bien, todos los sistemas de planeación se diseñan en función de determinar **“que” “como” y “cuando”** hacer algo y la disponibilidad de los recursos o el **“con que”** hay que hacerlo, esto no es suficiente, se requiere que **“todos”** en la organización **“comprendan”** estos cuatro elementos y se **“comprometan”** con el logro de los objetivos, tal condición demanda en si misma el ejercicio de uno de los roles claves que un líder debe asumir como gestor del desempeño de sus coequiperos, persuadir y direccionar los esfuerzos y potencialidades propias y el de los otros, hacia el logro de los objetivos con responsabilidad y compromiso. Revista Ascort (2008).p 29.

En la fase de planeación se requiere definir también, metas de desarrollo o acciones de mejoramiento como resultados de una objetiva y acertada medición de competencias, en tanto el proceso esté basado en estas últimas. De lo contrario, la concertación de metas de desarrollo deberá hacerse pensando en las necesidades de desarrollo del empleado. Revista Ascort (2008).p 29.

La segunda etapa o fase del proceso de gestión del desempeño, es el seguimiento o Coaching, entendido como el acompañamiento continuo que permite la identificación de

dificultades y su superación, al igual que el reconocimiento y estímulo a las acciones acertadas del empleado o del trabajador. Coaching es sinónimo de acompañamiento, confianza y comunicación. Si bien, se habla de sesiones de coaching formales, en las cuales se concentran las metas, o se hace seguimiento a las mismas de manera periódica o en ella se analizan los resultados, es coaching en permanente por naturaleza y está orientado al aprendizaje, desarrollo y óptimo desempeño de quien lo recibe. Revista Ascort (2008).p 29.

La tercera etapa del proceso es el análisis de resultados, que en ocasiones es asumido, como el momento de “evaluación”, momento que debe llevarse a cabo, de igual manera que la planeación de metas, en una sesión de formal Coaching, en la que se revise que de lo planeado al principio del ciclo con los ajustes necesarios que se hayan hecho como producto del acompañamiento permanente, se cumplió o no. En esta fase se asignara a cada meta una “calificación” dependiendo del logro o alcance del indicador y de cumplimiento de las acciones acordada, dicha “calificación” se hará bajo criterios que deben ser previamente acordados y por lo tanto reconocidos por el líder y su coequipero. Revista Ascort (2008).p 29.

El análisis de resultados es una sesión de coaching más y como tal debe garantizarse que en ella prevalezca el dialogo y la confianza para que el empleado o el coequipero y su líder lleguen a acuerdos facialmente. Revista Ascort (2008).p 29.

El reconocimiento es otro elemento implícito en la gestión del desempeño, entendido como el conjunto de estímulos que se otorgan a los trabajadores o empleados, en virtud de su alto desempeño. Dichos estímulos pueden ser financieros o no, y su condición irrefutable es que se confieran cuando el desempeño es sobresaliente. Revista Ascort (2008).p 29.

Cronbach (1960), como se citó en Klehe, Ute Christine y Neil, (2007). utilizó la distinción entre desempeño típico y máximo para diferenciar entre medidas de capacidad y medidas de personalidad. Esta distinción es ampliamente utilizada con respecto a los procedimientos de selección de personal (p.e., Dennis, Sternberg y Beatty, 2000), pero también puede aplicarse igualmente a los criterios predichos: Sackett, Zedeck y Fogli (1988) adoptaron el concepto para describir las variaciones en el desempeño del puesto. Estos autores argumentaban que durante el desempeño típico, el desempeño del día a día del puesto, los ocupantes (a) en gran medida no se dan cuenta que su desempeño puede ser observado o incluso evaluado, (b) no intentan conscientemente realizar lo “máximo posible” y (c) trabajan en su tarea durante un período de tiempo largo. Klehe, Ute Christine y Neil, (2007). (p.13).

Para muchos puestos, desde mecánicos de automóviles hasta investigadores o altos ejecutivos, el desempeño típico representa la mayor parte de sus actividades diarias. Sin embargo, en situaciones de desempeño máximo, tales como cuando los mecánicos se dan cuenta de que el jefe los está observando o cuando los investigadores presentan su informes científicos en conferencias internacionales, (a) los ocupantes son plenamente conscientes de que están siendo evaluados, (b) se dan cuenta y aceptan implícita o explícitamente instrucciones para maximizar su esfuerzo y (c) son observados por un período de tiempo lo suficientemente corto como para mantener su atención centrada en la tarea. Klehe, Ute Christine y Neil, (2007). (p.13).

El que una situación de desempeño sea considerada como típica o máxima tendrá un considerable impacto en el rol de la motivación y la capacidad en dicha situación. El desempeño en el puesto es concebido como una función de la capacidad y la motivación (Locke, Mento y Katcher, 1978). La motivación se define sobre la base de tres elecciones

(Campbell, 1990): (a) el esfuerzo invertido (dirección), (b) el nivel del esfuerzo invertido (nivel) y (c) si persistir en el gasto que supone ese nivel de esfuerzo (persistencia). Sackett et al. (1988) y DuBois, Sackett, Zedeck y Fogli (1993) propusieron un continuo que iba desde el desempeño típico en un extremo hasta el desempeño máximo en el otro, definiendo la diferencia el rol de motivación. Durante el desempeño típico, cada una de esas elecciones está en manos del ocupante: (a) ya que su desempeño no está siendo evaluado, los ocupantes pueden elegir centrarse en la tarea más relevante o pueden posponerla, (b) puesto que los ocupantes no han recibido o aceptado ninguna instrucción para hacer lo “máximo posible” (su mejor ejecución), pueden elegir invertir su nivel completo de esfuerzo en la tarea o solo una parte del mismo, y finalmente, (c) como pueden cansarse durante la continuación de la tarea, los ocupantes pueden elegir persistir en ese nivel de esfuerzo o pueden reducirlo. Klehe, Ute Christine y Neil, (2007). (p.13).

Sin embargo, cada una de esas elecciones se verá afectada siempre que una situación de desempeño típico se convierta en una situación de desempeño máximo. Dubois et al. (1993) y Sackett et al. (1988) argumentaron que durante el desempeño máximo la motivación tiene que ser alta porque (a) la elección para el desempeño es alta debido al conocimiento de los ocupantes de que están siendo observados. DuBois et al. (1993) plantea que, “A menos que uno esté buscando una sanción disciplinaria, tiene poca elección salvo invertir esfuerzo en la tarea en cuestión” (p 206). Además, (b) el nivel de esfuerzo invertido es alto, ya que la segunda característica de las situaciones de desempeño máximo requiere que los individuos sean conscientes y acepten la orden de esforzarse, y (c) la persistencia del esfuerzo no se demanda o se mide en situaciones de máximo desempeño, ya que el desempeño solo se observa durante un período de tiempo lo suficientemente corto para que los individuos estén

centrados en la tarea. Por supuesto, no se puede suponer que los ocupantes nunca estén motivados para dar lo mejor de su capacidad bajo condiciones de desempeño típico, sin embargo, en comparación con las condiciones de desempeño máximo, esto no puede suponerse en ningún caso (P.R. Sackett, comunicación personal, 6 de Enero de 2004). Klehe, Ute Christine y Neil, (2007). (pp.13-14).

El cambio en la motivación durante el desempeño máximo comparado con el desempeño típico influirá en el impacto relativo sobre el desempeño tanto de la capacidad como de la motivación. Durante el desempeño típico (“lo que la gente hará”, Sackett et al., 1988), tanto la motivación como la capacidad deberían ser predictores relevantes del desempeño. Aunque en situaciones de desempeño máximo en el puesto la motivación tiene que ser alta, el desempeño máximo debería estar limitado principalmente por la capacidad del ocupante (“lo que la gente puede hacer”, Sackett et al., 1988). Janz (1989, p. 164) resumió la distinción del siguiente modo: “El desempeño máximo se centra en las competencias, mientras que el desempeño típico se centra en las elecciones”. Klehe, Ute Christine y Neil, (2007). (p.14).

Quizás la distinción entre desempeño típico y máximo no debería tener demasiada importancia si varios estudios empíricos no hubieran revelado que la relación entre el desempeño típico y máximo de los empleados en la misma tarea puede ser bajo. Sackett et al. (1988), en un primer estudio sobre esta distinción, comparó la rapidez y la precisión típica y máxima con la que 1370 cajeros de supermercado procesaban los productos. El desempeño típico consistía en el promedio de productos procesados por minuto durante un período de cuatro semanas. Debido a que los datos se obtuvieron a través de sistemas de registro electrónico, la recogida de datos no interfería en el trabajo desempeñado. Durante el mismo período de tiempo, el desempeño máximo fue evaluado en dos o tres ocasiones a través del

procesamiento de dos carros con productos. Durante este tiempo a los cajeros se les dijo que la recogida de datos servía para valorar su desempeño y se les pedía que hicieran lo máximo que pudieran. Las correlaciones entre las medidas de desempeño típico y máximo de los empleados iban de .11 a .32, lo que plantea bastantes dudas con respecto a que el desempeño típico y máximo son intercambiables. Posteriormente, Ployhart, Lim y Chan (2001), Klehe y Latham (2006), y Klehe y Anderson (en prensa) han reproducido la distinción entre desempeño típico y máximo para tareas psicosociales y administrativas, valoradas por medidas del criterio tanto blandas como duras, en situaciones tanto de laboratorio como de campo y a través de muestras de EEUU, el Este Asiático y Europa. Klehe, Ute Christine y Neil, (2007). (p.14).

Klehe y Ute Christine (en prensa) han hecho un análisis completo de las afirmaciones de Sackett et al. sobre el rol de la motivación y la capacidad: 138 participantes en una situación de laboratorio tenían que encontrar precios de ferretería en Internet y grabarlos en un programa. Aunque los participantes trabajaron en esta tarea durante aproximadamente dos horas, la mayor parte del tiempo no fueron observados o evaluados (desempeño típico). El ordenador registraba sin interferencias todas las acciones de los participantes. El experimentador entró en la sala y echó un vistazo a los participantes únicamente durante un intervalo de cinco minutos en medio del experimento. Aunque el experimentador había sido instruido para permanecer en silencio y mantener tan poca interacción como fuera posible, era obvio que la intrusión tenía un objetivo de observación. Los resultados mostraron que los participantes no trabajaron significativamente más rápido durante la evaluación del desempeño máximo, pero sí trabajaron más duro en el corto período de tiempo de presencia del experimentador: se centraron más en la tarea, medido a través del tiempo trabajado en la

misma. Su nivel de esfuerzo fue más alto, medido esto mediante los clicks realizados por minuto relacionados con la tarea y la persistencia parece haber sido una cuestión menor durante el desempeño máximo, indicado por la evolución del nivel de esfuerzo a lo largo del tiempo. Consecuentemente, también su desempeño durante el período de desempeño máximo superó su desempeño durante el resto del experimento, un hallazgo encontrado también por Klehe y Latham (2006) para el criterio psicosocial de trabajo en equipo. Klehe, Ute Christine y Neil, (2007). (pp.14-15).

Además, Klehe y Ute Christine (en prensa) encontraron que el conocimiento declarativo relacionado con la tarea correlacionaba significativamente más con el desempeño máximo que con el típico ($r=.50$ frente a $.33$ y $.25$) y la autoeficacia usando Internet ($r=.18$ frente a $.37$ y $.33$) y la autoeficacia usando ordenador ($r=.31$ frente a $.45$ y $.44$) correlacionan significativamente menos con el desempeño máximo en comparación con el típico. Estos resultados presentan una primera prueba empírica y la confirmación de las proposiciones de Sackett et al. (1988), al menos dentro del ámbito de una situación de laboratorio controlada en la que los participantes trabajaban en una tarea administrativa moderadamente difícil y básicamente aburrida. Klehe, Ute Christine y Neil, (2007). (p.15).

Aspecto de la evaluación de desempeño

Todas las empresas realizan la evaluación del desempeño de los trabajadores aunque sea de manera informal y desorganizada. La formalización de este proceso viene demostrando amplias ventajas debidas, no solo a la fiabilidad de la información recogida sobre la eficacia

de los empleados en el desempeño de sus tareas y responsabilidades, también en lo que respecta al estudio de las necesidades o carencias de ese desempeño. Morán, (2005).p.89.

El autor, Ramírez, (2006) considera que la evaluación del desempeño es el medio idóneo para el manejo exitoso de los recursos humanos en toda organización. A su vez menciona que el factor humano es el activo más importante dentro de cualquier organización y que de él depende su existencia. Ramírez, (2006). (p.1).

Dentro de las teorías de la administración hemos oído hablar de los diferentes estudios que existen con relación al Capital humano, desde el enfoque clásico, cuya idea del hombre es considerarlo como un "engrane" más de la máquina, pasando por las teorías humanistas, cuyo centro de estudio es el "individuo", hasta llegar a las teorías recientes de la administración, en las que se denota cierta preocupación por lo que rodea al hombre, por su desarrollo dentro de la empresa, por el buen trato, por la comunicación en relación con los grupos informales y por el desempeño óptimo de sus tareas en el cumplimiento de las metas de la organización. Ramírez, (2006). (p.3).

La importancia de medir el desempeño humano dentro de la organización está dada por la evaluación del desempeño y las recompensas a los empleados, lo que contribuye a generar un clima de realización cuando éstos se disponen a prestar un servicio de calidad extraordinaria. El personal sabe que será evaluado de acuerdo con la forma en que desempeñen su función y que vale la pena desempeñarla bien. Ramírez, (2006). (p.3).

Concepto de resultados

Por resultado se entiende el grado de cumplimiento de las tareas que componen el puesto de un empleado. Reflejan la forma en que el empleado está cumpliendo con los requisitos del puesto. Es frecuente confundir los resultados con el esfuerzo, pero este se refiere a la energía aplicada, mientras que los resultados se miden en términos cuantitativos. Morán, (2005).p.91.

Determinantes de los resultados

Los resultados son el efecto neto del esfuerzo del empleado, modificada por sus capacidades y por su percepción del rol. Esto quiere decir que los resultados en una situación dada pueden considerarse consecuencia de las interrelaciones entre esfuerzo, capacidad y percepción del rol. Morán, (2005).p.91.

El esfuerzo, consecuencia de la motivación, expresa la cantidad de energía (física y/o mental) utilizada por un individuo para realizar una tarea. Morán, (2005).p.91.

Las capacidades son las características personales utilizadas en el desempeño de un puesto. Normalmente no fluctúan mucho en periodos breves. La percepción del rol expresa el sentido en que, en opinión del individuo, deben encauzarse su esfuerzo en el puesto. Las actividades y comportamientos que las personas creen necesarios para desempeñar sus puestos definen su percepción del rol. Morán, (2005).p.91.

Si los empleados hacen un esfuerzo extraordinario y tienen grandes capacidades, pero carecen de una adecuada comprensión de su papel, los resultados probablemente no serán

buenos a los ojos de la dirección. Se hará mucho trabajo, pero en sentido equivoco. Morán, (2005).p.91.

Asimismo, el empleado que haga un esfuerzo y comprenda el puesto, pero carezca de capacidades, probablemente tendrá malos resultados. Una posibilidad final es que el empleado cuente con capacidades y con una buena comprensión del papel, pero sea perezoso y se esfuerce poco. Los resultados serán probablemente malos. Morán, (2005).p.91.

Naturalmente, siempre se puede compensar hasta cierto punto el fallo en un área superando la media en una o las dos áreas restantes. Morán, (2005).p.91.

Factores del entorno que obstaculizan los resultados

Hay otros factores no controlados por el empleado que pueden rebajar los resultados. Aun cuando a menudo sirven únicamente de excusa, en ciertos casos son reales y deben reconocerse. Morán, (2005).p.92.

Entre ellos pueden citarse la falta de exigencias o el planteamiento de exigencias contradictorias con respecto al tiempo disponible, la inadecuación de las instalaciones y equipo, las medidas restrictivas que afectan el puesto, la falta de colaboración, el tipo de supervisión, la temperatura, la iluminación, el ruido, el ritmo de la máquina o equipo, los turnos e incluso la suerte. Morán, (2005).p.92.

Los factores del entorno no deben considerarse como determinantes directos del rendimiento individual, simplemente modifican los efectos del esfuerzo, de las capacidades o del sentido. Por ejemplo, la mala ventilación o un equipo obsoleto pueden fácilmente afectar

el esfuerzo. Unas medidas poco claras o una mala supervisión pueden asimismo dar lugar a un esfuerzo mal dirigido. Morán, (2005).p.92.

Análogamente, la falta de formación puede dar lugar a una subutilización de las capacidades. Una de las principales tareas de la dirección es brindar a los empleados condiciones adecuadas de trabajo o un ambiente de apoyo que elimine o minimice los obstáculos al rendimiento. Morán, (2005).p.92.

Métodos de evaluación de resultados

Es importante advertir en este punto que, cualquiera que sea el método de evaluación de resultados que utilice la organización, debe guardar relación con el puesto correspondiente. Por tanto, antes de nada, hay que realizar un análisis del puesto y una descripción del mismo. Morán, (2005).p.92.

Los siguientes métodos de evaluación de resultados son los más utilizados:

1. Fijación de objetivos, o dirección por objetivos (DPO).
2. Método de las normas de trabajo.
3. Evaluación escrita.
4. Evaluación mediante la descripción de incidentes críticos.
5. Escala grafica de puntuación.
6. Lista de comprobación.
7. Escala de puntuación de base conductual (EPBC).
8. Puntuación mediante elección forzada.

9. Métodos de ordenación por rangos. Morán, (2005).p.92.

Un estudio, realizado para la Asociación Americana de Dirección en 588 organización pertenecientes a la misma, sobre la frecuencia de uso de los distintos métodos de evaluación llevo a las siguientes conclusiones:

1. El más mencionado fue el de la fijación de objetivos (utilizado por el 85,9%).
2. Le seguían las evaluaciones escritas (81,5%), la descripción de incidentes críticos (79,4%), las escalas graficas de puntuación (64,8%), las listas de comprobación ponderas (56,4%) y las escalas de puntuación de base conductual (35%).
3. Los métodos menos usados fueron los de comparaciones pareadas (16,3%), el de elección forzada (22,8%) y el de distribución forzada (26,4%). Obviamente la mayoría de las organizaciones utilizan más de un método. Morán, (2005).pp.92-93.

La entrevista como medio de comunicación de los resultados

Para Morán, (2005) después de utilizar alguno de los métodos expuestos de evaluación de resultados, estos deben comunicarse al empleado. Si no se llevan adecuadamente a la entrevista, puede dar lugar, y frecuentemente lo hace, a una desagradable experiencia tanto para el directivo como para el empleado. p.96.

Antes de realizar la entrevista real, el directivo ha de contestarse a las preguntas siguientes:

1. ¿Qué resultados se lograrán con la entrevista?
2. ¿Qué aportaciones positivas está haciendo el empleado?
3. ¿Está trabajando según su potencial?

4. ¿Conoce exactamente las expectativas de resultados del directivo? ¿Qué formación necesita para mejorar?
5. ¿Qué habilidades nuevas necesita o cuales otras a de mejorarse? Morán, (2005).p.96.
Además ha de recordar varias directrices básicas para la realización de la entrevista:
 1. El directivo ha de conocer la descripción del puesto del empleado.
 2. La evaluación ha de basarse en los resultados del empleado y no en su personalidad. El directivo ha de adoptar una actitud positiva y basarse en los puntos fuertes del empleado. También el directivo ha de mostrarse franco y concreto, ha de escuchar al empleado y, a la vez, expresar sus propias opiniones, además, ha de aclarar al empleado cómo puede mejorar los resultados. Morán, (2005).p.96.

Algunos de los factores más importantes del éxito o fracaso de las entrevistas de evaluación son los siguientes:

1. Cuando más permita a los empleados participar en el proceso de evaluación, tanto más satisfechos se sentirán con la entrevista de evaluación y con el directivo, y tanta mayor será la posibilidad de que sean aceptados y alcanzados los objetivos de mejora de resultados.
2. Cuanto más utilice un directivo técnicas motivacionales positivas (p. ej., reconocimiento y alabanza de los buenos resultados), tanto más satisfecho quedará probablemente el empleado con la entrevista de evaluación y con el directivo.
3. La fijación conjunta por el directivo y el empleado de directivos específicos de mejora produce mejoras resultados que un debate críticas generales.

4. La discusión y solución de los problemas que obstaculizan los resultados actuales del empleado contribuyen a mejorarlos.
5. Cuanto mejor perciba el empleado que los resultados de la evaluación están ligados a la retribución, tanto más beneficiosa será la entrevista. Morán, (2005).p.96.

Evaluación del rendimiento por competencias

La evaluación del rendimiento de los trabajadores es una de las preocupaciones fundamentales de la psicología del trabajo y de las organizaciones. Se define como la asignación de una puntuación normalmente numérica que refleja el rendimiento de los criterios del éxito laboral de un puesto de trabajo. Alcover De La Hera, Martínez, Rodríguez y Domínguez, (2004).p.375.

Además de las Assessment Centres ya comentados con anterioridad, las dos técnicas más destacadas que emplea el enfoque de competencias para evaluar el rendimiento son las evaluaciones de 360° y la entrevista de evaluación. Alcover De La Hera, Martínez, Rodríguez y Domínguez, (2004). p.375.

Las evaluaciones de 360° buscan una valoración completa del rendimiento de los trabajadores. Con este objetivo, se pide información a todo el círculo de contactos que tenga un empleado concreto: sus supervisores, compañeros, subordinados, clientes, proveedores, etcétera. De esta forma, se consigue una retroalimentación mucho más completa, además de fomentarse la participación de toda la organización en los procesos de evaluación del rendimiento.

La entrevista de evaluación se realiza entre evaluador y evaluado y debe centrarse en aspectos puramente competenciales: ¿Qué hace el empleado en su puesto? ¿Cuáles son las consecuencias de esta actuación? Esta técnica, como cualquier otra empleada en evaluación del rendimiento, debe orientarse hacia el futuro partiendo desde el pasado; es decir, la retroalimentación y mejora se convierten en las protagonistas. El experto debe conocer los posibles sesgos perceptivos y atribucionales para evitar caer en ellos y asegurar los mayores índices de fiabilidad y validez posibles.

Competencias

Alcover De La Hera, Martínez, Rodríguez, Domínguez, (2004). en su libro, *Introducción a la psicología del trabajo*. Pregunta: ¿Qué es exactamente una competencia? La mayoría de los autores realizan acercamientos descriptivos u operativos, en las que se recogen distintas combinaciones de componentes de las competencias, para un resumen véase la tabla 1.

Tabla 1

Definiciones operativas de competencias

Componentes	Definiciones
Conductas	Conjunto de patrones /pautas de conductas necesarias para desempeñar las tareas y funciones de un puesto de forma eficaz

Conocimientos y habilidades	<p>A. conocimiento y habilidades para desempeñar una cierta tarea o rol de forma apropiada</p> <p>B. conocimientos, destrezas y habilidades demostradas por un individuo cuando se añade un valor a la organización</p>
-----------------------------	---

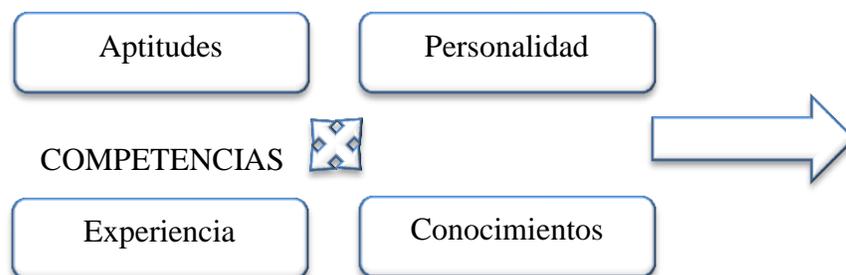
Componentes	Definiciones
Conocimientos, Habilidades y Conductas	Conocimientos, habilidades y/o conductas transferibles al contexto específico de la organización
Conocimientos, Habilidades y otras características individuales	<p>A. repertorio de comportamientos (integran aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos) que unas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada</p> <hr/> <p>B. mezcla de motivos, rasgos, conocimientos, habilidades y aspectos de autoimagen o rol social que se relacionan causalmente con un rendimiento efectivo y/o superior en el puesto</p> <hr/> <p>C. características esenciales (motivos, rasgos, autoconcepto, conocimientos y habilidades) de una persona que se relacionan de forma causal con un criterio establecido efectivo y/o un rendimiento superior en un puesto de trabajo o situación</p> <hr/> <p>D. conocimientos, aptitudes, habilidades, control y persistencia para hacer frente a las dificultades y barreras, y alcanzar el rendimiento, disposición para hacer y saber cómo desempeñar el rol.</p>

A continuación se tomarán en consideración algunas de las descripciones de competencias del último grupo recogido en la figura 1: aquel compuesto por las definiciones más completas y orientadas a la práctica profesional. Alcover De La Hera, Martínez, Rodríguez y Domínguez, (2004). p.365.

La primera aproximación define la importancia básica de aptitudes, personalidad y conocimiento, así como de la experiencia previa, en la estructura de la competencia (véase la figura 1). Alcover De La Hera, Martínez, Rodríguez y Domínguez, (2004). p.365.

Figura 1

Concepción básica de las competencias



Dicho de otra forma, la competencia requiere de una combinación de dos de las variables diferenciales básicas: aptitudes y rasgos personales. Conjuntamente a los conocimientos requeridos para realizar las tareas, ambas facilitan la adquisición de las competencias, la cual se produce cuando el individuo con cierto perfil psicológico gana en experiencia a partir de la ejecución de funciones o tareas asignadas al puesto de trabajo. Y es que también resulta fundamental en la competencia su relación con una tarea o grupo de tareas determinadas. Se es competente, por ejemplo, para tomar decisiones, hablar en público o dirigir equipos de trabajo.

Las referencias a los empleados como muy “competentes” o muy incompetentes, sin mención alguna a actividades concretas, son propias del lenguaje cotidiano, pero ciertamente, no del rigor profesional. Alcover De La Hera, Martínez, Rodríguez y Domínguez, (2004). pp.365-366.

Puede resumirse entonces que *“las competencias afectan a la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión compleja”*. Según este modelo la referencia a la complejidad es aquí esencial, pues los puestos de trabajo sencillos podrían quedar perfectamente explicados a partir de la enumeración de rasgos personales y actitudes básicas subyacentes al rendimiento. La siguiente aproximación es ciertamente más completa, aunque bastante anterior en el tiempo. Tras realizar una investigación en la que se recogieron datos de más de 2000 supervisores, el autor llegó a la conclusión de que aptitudes, conocimientos, actitudes, motivación rasgos personales, la auto-imagen y otras variables diferenciales entraban a formar parte de la competencia. Asimismo, el modelo distingue entre competencias diferenciadores y de umbral. Alcover De La Hera, Martínez, Rodríguez y Domínguez, (2004). p.366.

1. *Competencias diferenciadoras*: distinguen a los trabajadores de mejor rendimiento de aquellos que tienen una actuación media.
2. *Competencias de umbral*: son aquellos imprescindibles para un desempeño mínimo en un puesto, pero que no están directamente relacionados con un rendimiento óptimo en el mismo.

Directamente relacionado con este último enfoque, pero más elaborado desde el punto de vista conceptual, puede citarse un último modelo empleado tanto en la práctica profesional

como en la formación de expertos. Según esta aproximación, la competencia profesional está compuesta por cinco elementos: saber, saber hacer, saber estar, querer hacer y poder hacer.

Cada uno de ellos se refiere a distintas variables y procesos psicológicos y/o organizacionales, que a su vez se encuentran relacionados entre sí y con una tarea o función concreta: Alcover De La Hera, Martínez, Rodríguez y Domínguez, (2004). pp.366-367.

1. *Saber*: conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos básicos de la competencia. Pueden ser de naturaleza técnica orientados a la realización de tareas y de carácter social orientados a las relaciones. Un taxista por ejemplo, debe conocer el código de circulación o la localización de las calles de una ciudad determinada.
2. *Saber hacer*: conjunto de actividades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Pueden ser técnicas, cognitivas y sociales. También se incluyen aquí las destrezas. El taxista debe saber conducir, pero también tiene que tener habilidad para procesar con rapidez cual es la ruta más rápida entre dos puntos dependiendo de la distancia, la densidad del tráfico, en función de la hora y el día, etcétera.
3. *Saber estar*: conjunto de actitudes sobre las principales características de las tareas y el entorno organizacional. En un sentido más amplio, se recogen también los valores y creencias laborales. Para que el taxista sea realmente competente, debe tener una actitud positiva y un compromiso elevado hacia su trabajo e incluso hacia los clientes que suben a su vehículo.
4. *Querer hacer*: conjunto de aspectos motivacionales, tanto intrínsecos como extrínsecos, relacionados con el rendimiento en las tareas contenidas en la

competencia. Una vez más, el taxista debe disfrutar de un alto nivel de motivación gracias, por ejemplo, a los beneficios económicos que consigue como pago a su trabajo para poder ser considerado como competente.

5. *Poder hacer*: se incluyen factores personales, relacionados con la capacidad personal aptitudes y rasgos personales así como el grado de favorabilidad del medio organizacional, condiciones, medios y recursos disponibles. Como es lógico, el taxista necesita un vehículo que funcione correctamente, una licencia, etcétera. Por otra parte, debe continuar con una aptitud o inteligencia espacial al menos desarrollada a niveles medios, pues en caso contrario estaría implicado con gran frecuencia en incidentes de circulación.

Por último, es importante destacar también la existencia de una serie de competencias que pueden denominarse *generales básicas*, ya que facilitan la adquisición de las específicas a las tareas concretas. Alcover De La Hera, Martínez, Rodríguez y Domínguez, (2004). p.367.

1. *Competencia cognitiva*: está orientada a fomentar la capacidad de autodirección de aprendizaje. Incluye diferentes estrategias y habilidades de procesamiento de la información como por ejemplo, procesos de pensamiento o habilidades metacognitivas (“aprender a pensar”) y aprendizaje (“aprender a aprender”), de diagnóstico y enfoque de las diferentes situaciones que se afrontan, de estructuras mentales que permitan optimizar los procesos de formación personal continua, de capacidad de autoeficacia general y profesional, de autocontrol y auto regulación, de creatividad y de capacidad para solucionar problemas y toma de decisiones.

2. *Competencia emocional*: se refiere al papel de las emociones y la actividad psicofisiológica en el comportamiento laboral, así como la base de la inteligencia intra e interpersonal. La competencia emocional incluye también el conjunto de estrategias y habilidades de control de la activación, de la reducción de la ansiedad y del afrontamiento del estrés.
3. *Competencia social*: implica los comportamientos laborales que son accesibles a los demás y las habilidades sociales necesarias para las situaciones de interacción, estilo interpersonal, asertividad, capacidad para empatizar, es decir, para ponerse en el lugar de los demás, afrontamiento de situaciones conflictivas, habilidad para el trabajo en equipo, etcétera.

En resumen, puede considerarse que cada competencia profesional estará compuesto por conocimientos, actitudes, rasgos personales, habilidades, destrezas, emociones, motivación y aptitudes de distinto grado, pero, y no es superfluo recalcarlo, siempre refiriéndose a tareas y situaciones concretas de trabajo. El empleado competente será, desde esta perspectiva, aquel que sabe lo que tiene que hacer en el momento oportuno, y que además, lo hace. Alcover De La Hera, Martínez, Rodríguez y Domínguez, (2004). p.367.

La evaluación de competencias laborales para Gil, J. (2007) se integra en los procesos de gestión de recursos humanos, ubicándose tanto en la selección de personal como en la gestión del desempeño.

A partir de mediados de los años ochenta se ha ido produciendo un cambio en el modo de considerar a las personas en las organizaciones, pasándose de un enfoque que podríamos denominar de *personal* a un enfoque de *recursos humanos*. Este cambio se concreta conceptualmente en que las personas han pasado de ser vistas como un coste que es preciso

minimizar a ser entendidas como el principal recurso con que cuenta la empresa y que, por tanto, es preciso optimizar para que aporte todo su potencial al desarrollo de la misma. Gil, (2007). (p.84).

El enfoque de recursos humanos implica abandonar planteamientos clásicos según los cuales se habla de funciones de personal aisladas entre sí, para adoptar una visión integrada de la gestión de recursos humanos. Ello supone que aspectos como la selección de personal, la formación, la administración, las políticas sociales, las relaciones laborales, la evaluación del personal o los sistemas de retribución estén íntimamente relacionados entre sí, incluyéndose como parte de una misma planificación con la que se pretende responder a los objetivos y finalidades estratégicas de la empresa. Gil, (2007). (p.84).

Otro importante cambio unido a la nueva concepción de los recursos humanos es la introducción del concepto de *competencias*. Tradicionalmente, se ha partido de la definición de los puestos de trabajo de la organización para identificar los rasgos de las personas que deberían cubrirlos con garantías de éxito. Al considerar competencias, no se parte de los puestos de trabajo sino de las características y los comportamientos de las personas que realizan con eficacia las tareas propias de un puesto de trabajo. Por tanto, tomar en cuenta las competencias implica no sólo atender a rasgos psicológicos de las personas, sino a comportamientos observables que son consecuencia de un conjunto de motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, valores, conocimientos, aptitudes y habilidades (Mitrani y otros, 1992). Entendiendo de este modo las competencias, la evaluación de las personas no se habrá de apoyar exclusivamente en los exámenes y test psicométricos, característicos del enfoque tradicional, sino que es necesario el recurso a técnicas que toman en consideración las experiencias laborales y los comportamientos exhibidos en el desempeño de un puesto de trabajo. Gil, (2007). (p.84).

La adopción de las competencias como base de la gestión de recursos humanos en una organización conlleva una serie de ventajas. Pereda y Berrocal (2004) señalan algunas de estas ventajas. Entre otras, permite que se utilice un lenguaje común accesible para todos los miembros de la organización, puesto que se habla de comportamientos observables con los que se está familiarizado y no de rasgos psicológicos; focaliza los esfuerzos de todas las personas hacia la consecución de resultados; contribuye a la predicción del comportamiento futuro de las personas sobre la base de su comportamiento pasado; y facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil competencial de las personas. Gil, (2007). (p.84).

Gorriti, (2007). establece los posibles usos de la evaluación del desempeño. Es posible que la primera percepción de la ED sea negativa en el sentido de que se utilice como un instrumento de fiscalización de la actividad del/la empleado/a público. Sin embargo esta visión es limitada y culturalmente condicionada. Desde un punto de vista general cuatro son los usos para los que puede usarse la ED (Cascio, 1991):

1. Administrativos: promoción, remoción, remuneración, carrera, formación, etc.
2. Conocimiento del dominio del desempeño: conocer y delimitar qué significa hacer bien un trabajo.
3. Validación de inferencias selectivas o formativas: el desempeño como criterio.
4. Feed-back, mejora y motivación. Gorriti, (2007). (p.371).

Desde otro punto de vista los propósitos para los que se puede hacer una ED son los siguientes (Cleveland, Murphy y Williams 1989):

1. Evaluación entre personas: salarios, promociones.

2. Evaluación de personal: identificar potencialidades y flaquezas (formación, motivación).
3. Mantenimiento del sistema: Investigación (conocimiento del criterio), planificación de recursos humanos (RRHH), organización.
4. Documental: para justificar decisiones e intervenciones ante recursos o cualquier otro proceso administrativo o legal implicado. Gorriti, (2007). (p.371).

Al hablar de las limitaciones inherentes al proceso de evaluación del desempeño, Pablos y Biedma, (2013). menciona que, la tarea de evaluar el desempeño no es fácil. Se evalúan personas y los evaluadores son también personas que normalmente forman parte de la organización. Estas cuestiones, como afirma De la Calle y Ortiz (2004), introducen cierta subjetividad en la evaluación y las reacciones, a veces conflictivas, entre individuos que trabajan juntos. Pablos y Biedma, (2013). (p.8).

Argumentaciones similares podemos encontrar en Bowman (1999), Leal (2004) y Gómez-Mejía (2008). Estos “errores” del sistema atentan contra la objetividad del proceso. Por ello, el conocimiento y toma de conciencia de los mismos, antes de realizar la valoración, proporcionará una mayor fiabilidad y validez al sistema. Evaluar el rendimiento es complejo y depende de muchos factores, algunos de los cuáles van más allá del control del trabajador. Sin embargo, los observadores tienden a centrarse en él sobre todo cuando hay mal rendimiento. En este sentido, Bowman (1999) va más allá al argumentar que cuando ocurren los errores en la evaluación no sólo está en cuestión la validez del juicio del evaluador, sino que el resultado de la evaluación puede impedir al trabajador evaluado tener una valoración justa de su rendimiento. Pablos y Biedma, (2013). (p.8).

Siguiendo a De la Calle y Ortiz (2004: 234), podemos decir que los principales problemas que podemos encontrar vienen de las relaciones entre las personas de la organización, fundamentalmente de la relación superior-subordinado, de errores en el desarrollo de la evaluación y errores en la selección o aplicación de los métodos de evaluación. Pablos y Biedma, (2013). (p.8).

Aunque los miembros de una organización trabajen para lograr los objetivos de la misma, no podemos olvidar que cada individuo tiene sus propios intereses y aspiraciones. Igualmente puede ser el propio evaluador quien asuma la responsabilidad de la evaluación sin haber recibido la formación necesaria (Longo, 2005). En estas situaciones aparece el efecto *sesgo actor-observador*, motivado por la tendencia del evaluador a buscar las razones del bajo rendimiento en el propio trabajador, mientras que éste justifica su rendimiento en factores (Carson, Cardy y Dobbins, 1991). Los errores en el desarrollo de la evaluación suelen estar fundamentalmente asociados a la condición humana de los evaluadores. Entre los más relevantes, podemos citar el efecto halo, el error de lenidad, error de severidad o el error de tendencia central (Bohlander, 2003; Sastre, 2003; Dolan, 2007; Dessler, 2009). Por último, los errores en la selección o aplicación de los métodos de evaluación provocan que aquello que se mide aparezca frecuentemente desconectado de las prioridades estratégicas de la organización (Longo, 2005). Pablos y Biedma, (2013). (p.8).

Las organizaciones deben reducir al mínimo estos errores para conseguir una evaluación del rendimiento lo más precisa posible. Una manera de contrarrestar estos errores podemos encontrarla en London et al. (2004). Para estos autores, una forma de mejorar la precisión del evaluador por parte de las organizaciones se encuentra en la diferenciación de las evaluaciones, el uso de instrumentos de evaluación apropiados y en la formación del evaluador. Pablos y Biedma, (2013). (p.8).

En este sentido, Curtis *et al.* (2005) proponen que la organización, para evitar los errores comentados determine correctamente la finalidad de la evaluación (fines meramente administrativos: retribución, formación, medidas disciplinarias, etc., o de mejora profesional del empleado a partir del *feedback* de la evaluación) y el instrumento de medida oportuno. Igualmente se debe considerar que la responsabilidad del evaluador, en todo proceso de evaluación del desempeño, es relevante para disminuir los errores en las calificaciones de rendimiento. Pablos y Biedma, (2013). (p.8).

Métodos tradicionales de evaluación de desempeño

Chiavenato (2002). En su libro *Gestión del Talento Humano*, menciona que existen varios métodos para evaluar el desempeño humano. Dado que no es tarea fácil evaluar el desempeño de muchas personas en las organizaciones, utilizando criterios de equidad y justicia y, al mismo tiempo estimulándolas, varias organizaciones crean sus propios sistemas de evaluación ajustadas a las características particulares de su personal. Es muy común desdoblar esos sistemas de evaluación en personal de dirección y gerencia (predominio de la visión estratégica), trabajadores por meses (predominio de la visión táctica) y trabajadores por horas (predominio de la visión operacional). p.204.

Los métodos tradicionales más utilizados de la evaluación de desempeño son escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listas de verificación. A continuación se examinara cada uno de ellos. p.204.

Escalas graficas

Es un método basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño. Los factores de evaluación son criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados. El primer paso del proceso es la elección y definición de los factores de evaluación de desempeño que servirán como instrumento de comparación y verificación del desempeño de los empleados evaluados. Los factores de evaluación constituyen comportamiento y actitudes seleccionados y valorados por la organización. En consecuencia los empleados que los presenten en mayor grado son aquellos que mejor desempeñan sus actividades, sin importar el cargo que ocupan. De este modo, si una organización elige el conocimiento del cargo como factor de evaluación está señalando a todos los empleados la importancia y el realce que da este aspecto. El número de factores de evaluación varía conforme a los intereses de cada organización; en general, va de 5 a 10 factores. La figura 6 muestra los factores de evaluación más utilizados por las organizaciones. Chiavenato (2002). p.205.

El método de escalas graficas evalúa el desempeño de las personas mediante el desempeño de evaluación previamente definidos y graduados. En consecuencia, utilizan un formulario de doble entrada, en las filas representan los factores de evaluación de desempeño y las columnas representan los grados de variación de esos factores. Los factores se seleccionan previamente y se escogen para definir en cada persona las cualidades que se pretenden evaluar. Cada factor está definido por una descripción resumida, sencilla y objetiva. Cuanto más exacta sea esta descripción, mayor será la precisión del factor. Cada factor se

dimensiona de manera que refleje una amplia gama de desempeño: desde el desempeño débil o insatisfactorio hasta el desempeño óptimo y satisfactorio. Entre estos extremos existen varias alternativas intermedias (véase la tabla 2). Chiavenato (2002). p.205.

Definidos los factores de evaluación, el segundo paso es definir los grados de evaluación para tener las escalas de variación del desempeño en cada factor de evaluación. Generalmente se utilizan 3, 4 o 5 grados de variación (óptimo, bueno, regular, apenas aceptable, deficiente) para cada factor. Con los factores de evaluación y los respectivos grados se elabora la escala grafica de evaluación, como aparece en la tabla 2.1. Chiavenato (2002). pp.205-206.

Tabla 2

Escalas de variación del desempeño

Habilidades / capacidades / necesidades / rasgos	Comportamientos	Metas y resultados
Conocimiento del cargo	Desempeño de la tarea	Cantidad de trabajo
Conocimiento del negocio	Espíritu de equipo	Calidad de trabajo
Puntualidad	Relaciones humanas	Atención del cliente
Asiduidad	Cooperación	Satisfacción del cliente
Lealtad	Creatividad liderazgo	Reducción de costos
Honestidad	Hábitos de seguridad	Rapidez en las soluciones
Presentación personal	Responsabilidad	Reducción de
Sensatez	Actitud e iniciativa	desperdicios
Capacidad de realización	Personalidad	Ausencia de accidentes
Comprensión de situaciones	Sociabilidad	Mantenimiento de
Facilidad de aprendizaje		equipos
		Atención a los plazos
		Enfoque en los resultados

Tabla 2.1

Escala grafica de evaluación

Competencias	Optimo	Bueno	Regular	Apenas aceptable	Deficiente
<i>Producción</i> (cantidad del trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre está por debajo de los estándares
<i>Calidad</i> (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
<i>Conocimiento del trabajo</i> (experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco del trabajo
<i>Cooperación</i> (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
<i>Comprensión de situaciones</i> (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
<i>Creatividad</i> (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
<i>Realización</i> (capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapacidad de realizar

Escala grafica de evaluación de desempeño

Para Chiavenato (2002). El método de escalas graficas reduce las opciones de evaluación a los grados de variación de los factores de evaluación, lo cual limita las posibilidades del evaluador. También es muy criticado cuando reduce los resultados de la evaluación a expresiones numéricas mediante tratamientos estadísticos o matemáticos con el fin de proporcionar valores objetivos para la evaluación de las personas. Es el caso en que los grados reciben valores numéricos como optimo = 5, bueno = 4, regular = 3, apenas aceptable = 2 y deficiente = 1. p.206.

Evaluación del desempeño mediante escalas graficas

Pros

1. Facilidad de planeación y construcción del instrumento de evaluación.
2. Simplicidad y facilidad de comprensión y utilización.
3. Visión gráfica y global de los factores de evaluación involucrados.
4. Facilidad de comparación de los resultados de varios empleados.
5. Proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado.

Contras

1. Superficialidad y subjetividad en la evaluación de desempeño.
2. Produce efecto generalizador (efecto de halo): si el evaluado recibe bueno en un factor, probablemente recibirá bueno en los demás factores.
3. Falla por la categorización y homogeneización de las características individuales.
4. Limitación de los factores de evaluación: funciona como sistema cerrado.

5. Rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación.
6. Ninguna participación activa del empleado evaluado.
7. Evalúa solo el desempeño anterior. Chiavenato (2002). pp.206-207.

Selección forzada

Para eliminar la superficialidad, la generalización y subjetividad (aspectos característicos del método de escala grafica), surgió el método de selección forzada. Chiavenato (2002). p.207.

Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases. El evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada bloque, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado, o escoger la frase que más represente el desempeño del empleado y la frase que más se distancie de él. De ahí surge la denominación de selección forzada. Véase la tabla 3. Chiavenato (2002). p.2007.

Evaluación de desempeño por selección forzada

Pros

1. Evita el efecto de generalización (efecto halo) en la evaluación.
2. Reduce la influencia personal del evaluador, es decir, la subjetividad.
3. No requiere entrenamiento de los evaluadores para aplicarlo.

Contras

1. Complejidad para la planeación y construcción del instrumento.
2. No proporciona visión general de los resultados de la evaluación.
3. No genera retroalimentación de datos ni permite comparación.
4. No permite obtener conclusión de los resultados.
5. Ninguna participación activa del evaluado. Chiavenato (2002). p.207.

Tabla 3

Selección forzada

Evaluación De Desempeño

Nombre: _____ Cargo: _____ Departamento: _____

En seguida, encontrara bloques de frases. Escriba una “x” en la columna del lado, con el signo “+” para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y con el signo “-” para la frase que menos defina su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar en ambas columnas

	Nº	+	-		Nº	+	-
Presenta producción elevada.				Dificultad para tratar a las personas.			
Comportamiento dinámico.				Buena iniciativa.			
Dificultad con los números.				Hace reclamos.			
Es muy sociable.				Teme pedir ayuda.			
Tiene espíritu de equipo.				Potencial de desarrollo.			
Es ordenado.				Toma decisiones con criterio.			
No soporta la presión.				Es lento y demorado.			
Acepta críticas constructivas.				Conoce su trabajo.			

Buena presentación personal.	Nunca se muestra antipático.
Comete muchos errores.	Producción razonable.
Ofrece buenas sugerencias.	Buena memoria.
Dificultad para tomar decisiones.	Se expresa con dificultad.

Investigación de campo

Es uno de los métodos tradicionales más completos de evaluación de desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff, en el proceso de evaluación de desempeño. Requiere entrevistas con un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos empleados. De ahí el nombre de investigación de campo. A partir de la entrevista con cada gerente, el especialista diligencia un formulario (descrito en la Tabla 4) para cada empleado evaluado. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados. Véase tabla 4. Chiavenato (2002). pp.207-208.

Evaluación de desempeño mediante investigación de campo

Pros

1. Implica responsabilidad de línea (el gerente evalúa) y función de *staff* (DRH asesora) en la evaluación de desempeño.
2. Permite planear acciones para el futuro (programas de entrenamiento, orientación, consejería, etc.).

3. Hace énfasis en el mejoramiento del desempeño y la consecución de resultados.
4. Proporciona profundidad en la evaluación de desempeño.
5. Permite una relación provechosa entre el gerente de línea y el especialista de *staff*.

Contras

1. Costo operacional elevado, por requerir asesoría del especialista.
2. Proceso de evaluación lento y demorado.
3. Poca participación del evaluado, tanto en la evaluación como en las medidas que se toman. Chiavenato (2002). p.208.

Tabla 4

Investigación de campo

Evaluación De Desempeño

Nombre: _____ Cargo: _____ Departamento: _____

1. ¿Qué podría decir respecto al desempeño del empleado?
2. El desempeño fue:
¿Más que satisfactorio?, ¿Satisfactorio?, ¿insatisfactorio?

Evaluación inicial

3. ¿Por qué fue insatisfactorio o satisfactorio el desempeño?
 4. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño?
 5. ¿Se asignaron responsabilidades al empleado?
 6. ¿Por qué el empleado debe asumir esas responsabilidades?
 7. ¿Posee cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?
-

Análisis complementario	8. ¿Qué tipo de ayuda recibió el empleado? 9. ¿Cuáles fueron los resultados? 10. ¿Requiere entrenamiento? ¿Ya recibió entrenamiento? ¿Cómo?
Planeación	11. ¿Qué otros aspectos del desempeño son notables? 12. ¿Qué plan de acción futuro recomienda para el empleado? 13. Indique, en orden de prioridad, dos sustitutos para el empleado. 14. ¿Hubo cambios de sustitutos en relación con la evaluación anterior?
Acompañamiento	15. ¿Qué evaluación da a este empleado? ¿Por qué encima o por debajo de estándar? 16. ¿Este desempeño es característico del empleado? 17. ¿Se comunicaron las deficiencias al empleado? 18. ¿Recibió el empleado nuevas oportunidades de mejorar?

Método de los incidentes críticos

Es un método tradicional de la evaluación de desempeño bastante sencillo, basado en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de los desempeños positivos o negativos excepcionales. Se aproxima a la técnica de administración por excepciones utilizada por Taylor a comienzos del siglo XX. Cada factor de evaluación de desempeño se transforma en incidente crítico o excepcional, para evaluar las fortalezas y las debilidades de cada empleado. Véase Tabla 5. Chiavenato (2002). pp.208-209.

Evaluación de desempeño mediante incidentes críticos

Pros

1. Evalúa el desempeño excepcionalmente bueno o el excepcionalmente malo.

2. Destaca los aspectos excepcionales del desempeño. Las excepciones positivas deben ser realizadas y aplicadas, mientras que las excepciones negativas se deben eliminar o corregir.
3. Método de fácil montaje y utilización.

Contras

1. No se ocupa de los aspectos normales del desempeño.
2. Falla por fijarse en pocos aspectos del desempeño. De ahí su carácter tendencioso y su parcialidad. Chiavenato (2002). p.209.

Tabla 5

Método de los incidentes críticos

Evaluación De Desempeño

Nombre: _____ Cargo: _____ Departamento: _____

Aspectos excepcionalmente positivos	Aspectos excepcionalmente negativos
Saber tratar con las personas.	Presenta muchos errores.
Facilidad para trabajar en equipo.	Falta la visión general del tema.
Presenta ideas innovadoras.	Demora en toma de decisiones.
Tiene características de liderazgo.	Espíritu de conservador y limitado.
Facilidad de argumentación.	Dificultad para manejar números.
Espíritu muy emprendedor.	Comunicación deficiente.

Listas de verificación

Método tradicional de evaluación de desempeño basado en una relación de factores de evaluación que se deben considerar (check-lists) en cada empleado. Cada uno de estos factores de desempeño recibe una evaluación cuantitativa, como se observa en la tabla 6. Chiavenato (2002). p.209.

La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe las características principales de un empleado. En la práctica, es una simplificación del método de escalas gráficas. Chiavenato (2002). p.209.

Tabla 6

Listas de verificación

Evaluación De Desempeño

Nombre: _____ Cargo: _____ Departamento: _____

Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5	Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5
Habilidad para decidir						Iniciativa personal					
Acepta cambios						Soporta estrés y presión					
Acepta dirección						Conocimiento del trabajo					
Acepta responsabilidades						Liderazgo					
Actitud						Calidad del trabajo					

Atención a las reglas	Cantidad de producción
Cooperación	Prácticas de seguridad
Autonomía	Planeación y organización
Atención a los costos	Cuidado del patrimonio

Brutus y Gorriti, (2005) menciona que así como la naturaleza e índole de los trabajos varían, también lo hacen las herramientas de evaluación de desempeño. Existen numerosas razones que explican esta evolución y, entre ellas, las más importantes son la complejidad creciente de las tareas exigidas por los puestos de trabajo y la frecuencia y rapidez con las que los cambios se imponen en el entorno laboral (London y Tornow, 1998). Como consecuencia de todo ello, también los planteamientos y herramientas de evaluación de desempeño, dedicadas a medir los comportamientos de los individuos en su situación laboral, han debido adaptarse a esta nueva realidad. En este contexto se inscriben los procesos de evaluación “multi-fuente” (también conocidos como evaluación de 360°), una herramienta de gestión que ha tenido considerable desarrollo en poco más de una década. Brutus y Gorriti, (2005). (p.235).

¿Qué es un proceso de evaluación Multi-Fuente?

Aunque puedan parecer de uso corriente, los términos relacionados con la EMF, como “feedback 360 grados” o “feedback multifuente” se han empezado a utilizar en la última década. Estos términos se refieren a un proceso principalmente constituido por dos fases distintas. La primera consiste en evaluar al individuo según sus comportamientos observables y desde varias fuentes distintas. Así, la evaluación debe provenir de, al menos, dos

perspectivas: la suya propia por un lado, y la de su superior, pares, subordinados, clientes internos y clientes externos o proveedores, por otro (Dalessio, 1998; London y Smither, 1995; Dunnette, 1993; Tornow, 1993). La particularidad fundamental de esta primera fase radica en la multiplicidad de fuentes, en contra de lo que tradicionalmente ha sido, y todavía es, la evaluación de desempeño que se basa, principalmente, en la única perspectiva del superior jerárquico. En el caso de la EMF, la función evaluadora se hace extensiva a toda persona que disponga de información relevante, fiable y, a poder ser, no contaminada. En cuanto a la segunda fase, ésta consiste transmitir la información al individuo, mediante un informe de feedback. La particularidad de esta segunda fase radica en la cantidad y calidad de la información que el proceso permite transmitir al individuo con respecto a cómo desempeña su trabajo. Brutus y Gorriti, (2005). (pp.237-238).

Antes de comenzar la discusión sobre el impacto que la EMF tiene sobre el individuo y la organización, creemos importante acotar cuáles son las distintas formas como ésta técnica se ha aplicado en las organizaciones y en las empresas en general. Brutus y Gorriti, (2005). (p.238).

Cómo se utiliza la EMF en las organizaciones

Varios estudios evidencian que el proceso de EMF tiene distintas variantes, motivo por el cual su implantación y gestión varía sensiblemente de una organización a otra (Healy, Walsh y Rose, 2003; Brutus y Derayeh, 2002). La investigación realizada por Healy *et al.*, (2003) demuestra que las fuentes posibles de evaluadores se distribuyen de la siguiente manera: superiores 90% de los casos, subordinados 90%, pares 87% y auto-evaluación 87% de los casos. Por otro lado, la evaluación se extiende a los clientes de la organización en 35% de los

casos. Incluso hay casos sorprendentes en los que se han utilizado como evaluadores miembros de la propia familia o amigos del/la evaluado/a.

Otro dato indica que la media de evaluadores por cada individuo evaluado suele ser de diez. Este hecho pone de manifiesto una de las limitaciones de la EMF: es una práctica de gestión de recursos humanos costosa de implantar, conducir y mantener. Por esta razón, la mitad de las organizaciones suelen optar por herramientas más clásicas o genéricas o, simplemente disponen de recursos externos para el desarrollo, gestión y administración del sistema. Ahora bien, en el afán de moderar los costos del proceso, muchas organizaciones lo utilizan de manera selectiva y para determinadas circunstancias. Por ejemplo, la mayoría confiesa utilizarlo sólo para niveles de gestión media y superior (Derayeh y Brutus, 2003). Brutus y Gorriti, (2005). (p.238).

La aparición de las nuevas tecnologías ha supuesto un hito para la utilización de la EMF porque ha reducido tanto los costes como la pesada infraestructura inherente a este proceso. Hoy por hoy, la gran mayoría de las organizaciones utilizan tecnologías basadas en Web o incluso la propia red telefónica para realizar estas evaluaciones (Brutus, Montei, Howes, y Mitchell, 2000). Las nuevas tecnologías aumentan las posibilidades de muestreo y hacen más ágiles los análisis de datos (Summers, 2001). Brutus, s. Gorriti, M. (2005). (p.238).

También existe diversidad en las formas de aplicar las EMF, según los distintos propósitos para los que se utilizan. A este respecto, un sondeo reciente demuestra que, hoy por hoy, alrededor de la mitad de las EMF se utilizan con estrictos fines de desarrollo individual, mientras que un 40% de ellas son utilizadas para decisiones administrativas tales como la promoción e incentivos (Healy *et al.*, 2003). Sin embargo, existe un debate sobre cuál debería ser el objetivo básico para el que se utiliza un proceso de EMF (London, 2001). En el centro de este debate está la creencia de que en este tipo de evaluaciones hay una sobre-valoración

inevitable cuando se utilizan para tomar decisiones administrativas. Tanto es así, que algunos autores llegan a considerarlas ineficaces (Coates, 1998; Gray, 2002; Pfau, Nowack y Ghorpade, 2002; Wimer, 2002; Yukl, 1995). En cambio otros piensan que el hecho de utilizar varias fuentes, precisamente, es una de las razones por las que se solventa lo que los otros consideran inherente, y que, además, es un aspecto motivador para una evaluación precisa (London, Smither y Adsit, 1997). Brutus y Gorriti, (2005). (pp.238-239).

En definitiva podemos decir que las prácticas de EMF son muy variadas porque cada organización tiende a adaptarlas a sus necesidades. Es necesario subrayar que estas adaptaciones de la herramienta dificultan la posibilidad de hacerse una imagen general y precisa respecto de la eficacia de este proceso. Las próximas secciones de este artículo están dedicadas a analizar cómo funciona esta técnica. Brutus y Gorriti, (2005). (p.239).

En su artículo, Echeverry, (2004), menciona que no se trata de analizar a la persona, ni mucho menos de evaluarla. Lo que se analiza es su desempeño: lo que hace la persona, no su personalidad. Por eso, “evaluación de personal” es una expresión revaluada. Entonces, cuando se habla de análisis de desempeño hay un cambio que no es sólo de palabras. p.44.

Por otro lado, cuando se establece una relación entre incrementos salariales y evaluación o análisis de desempeño, se desnaturaliza gravemente este último proceso, por la actuación a la que se ven empujadas ambas partes: tanto quien evalúa como quien es evaluado. Muñoz, (2004). pp.44-45.

Así mismo, quien es evaluado tampoco estará muy interesado en que el proceso sea objetivo, puesto que de ella dependerá que gane más o que gane menos; pues, como es de esperarse, lo que buscará el empleado es manipular el proceso para lograr un mayor aumento,

lo cual implica esconder errores y fallas, así como magnificar sus logros, y de paso culpar a otros por las fallas que le intenten atribuir. Muñoz, (2004). p.45.

Como menciona el autor, es muy popular en la actual literatura administrativa y en algunas empresas, todo lo que se relaciona con el pago por méritos, o por el logro de objetivos o de metas y por todo aquello que implique “incentivar”, lo que es lo mismo que “comprar el buen comportamiento o el buen desempeño” de los empleados; y uno de los problemas de comprar comportamiento es que si uno lo quiere obtener en forma permanente, lo tiene que seguir pagando siempre... ; y no es correcto pagar por hacer algo que se debería hacer bien y con buena calidad. Muñoz, (2004). p.45.

Vázquez, (2009). menciona que la tendencia de moda en la mayoría de las organizaciones es hacer partícipe a todos los trabajadores del éxito de la compañía. La retribución por desempeño está adquiriendo cada vez más importancia en las empresas españolas. Las organizaciones tratan de gestionar mejor el salario fijo y cada vez resulta más habitual que utilicen bandas salariales anchas en las que dos profesionales del mismo nivel pueden tener sueldos diferentes. La antigüedad y la edad son cada vez menos consideradas a la hora de determinar los incrementos salariales, que en muchos casos se fijan de acuerdo al desempeño. También la retribución variable a corto plazo gana peso y, en especial, en función de objetivos. Vázquez, (2009). p.25.

La evaluación del desempeño está en el corazón de muchos de estos planes, pues la evaluación de cada empleado se hace necesaria para adoptar las decisiones sobre retribución. Esto explica que la evaluación del desempeño haya evolucionado hasta convertirse en la actualidad en un proceso estructurado y sistemático que pretende no sólo identificar y medir el

rendimiento de las personas que forman parte de la organización, sino también gestionarlo (Gómez-Mejía et al., 2001). Vázquez, (2009). p.25.

La evaluación del desempeño es considerada un medio para valorar a los empleados, desarrollar sus competencias, reforzar su desempeño y distribuir recompensas (Fletcher, 2001) y se destaca cada vez más su carácter estratégico. Vázquez, (2009). p.25.

Desde otro punto de vista, Capuano, (2004), señala que el aprovechamiento y potencialización de las competencias del capital humano, es el pilar fundamental del éxito de cualquier empresa. Por tal motivo, la evaluación de desempeño es una herramienta que debe ser bien utilizada porque de ella depende la concreción de las estrategias organizacionales. Durante mucho tiempo, los administradores se ocuparon exclusivamente de la eficiencia de la máquina como medio para aumentar la productividad de la empresa. La propia teoría clásica de la administración, llegó al extremo de pretender agotar la capacidad óptima de la máquina, situando a la par el trabajo del hombre y calculando con bastante precisión el tipo necesario de fuerza motriz, el rendimiento potencial y hasta el tipo de ambiente necesario para su funcionamiento. p.139.

El énfasis aplicado a los equipos no resolvieron el problema del aumento de la eficiencia de la organización y a esta altura el hombre sólo era considerado como un simple operador de botones, un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable. Una vez comprendida la importancia del individuo como parte fundamental del proceso productivo, se buscó una técnica que estudiara los procesos de la empresa y cómo el empleado los pudiera realizar óptimamente. Capuano, (2004).p.139.

En otras palabras, se estableció un estándar de la forma y de cómo se lleva a cabo la operación reconociendo las actividades y fortalezas de quien ejecuta. Tampoco se olvida la

posibilidad de que, siempre a partir del resultado, se puede mejorar y optimizar el desenvolvimiento del empleado en la empresa. Capuano, (2004).p.139.

Para Muchinsky, (2002).El desempeño de la labor de los empleados se evalúa continuamente, ya sea de una manera formal o informal. Las evaluaciones formales pueden hacerse a partir de observaciones fortuitas, de memoria, por lo que se escucha o por intuición. p. 206.

Alternativamente, con un sistema racional y formal las evaluaciones son más precisas, más justas y más útiles para todos los involucrados. Campbell, McCloy, Opley y Sager (1993) determinaron que el concepto de desempeño aun esta poco entendido. Establecieron que el desempeño debe distinguirse de la efectividad. El desempeño es sinónimo del comportamiento, es lo que la gente hace en realidad, la efectividad se refiere a la evaluación de los resultados del desempeño y se encuentra más allá de la influencia o el control del individuo. Muchinsky, (2002). p. 206.

Murphy y Cleveland (1995) piensan que la evaluación de desempeño puede ayudar a la empresa de varias maneras. Estos factores son las razones primordiales por las cuales la mayoría de las organizaciones tienen sistemas formales de evaluación del desempeño. Primero, pueden mejorar la calidad de las decisiones organizacionales que van desde los aumentos de salario hasta los ascensos y despidos. El propósito de la función de recursos humanos en una empresa es maximizar las contribuciones de los empleados a los objetivos de la organización, y las evaluaciones del desempeño del empleado en el trabajo pueden jugar un papel fundamental en el logro de esta función. Muchinsky, (2002). p. 206.

En segundo lugar, las evaluaciones del desempeño pueden mejorar la calidad de las decisiones individuales desde la selección de la carrera hasta el desarrollo de las fortalezas del futuro. Una retroalimentación (feedback) precisa sobre el desempeño es una componente importante del éxito en la capacitación y proporciona información crítica para que se conformen autoevaluaciones realistas en el lugar de trabajo. La retroalimentación sobre el desempeño también es clave para mantener altos niveles de motivación en el trabajo.

Muchinsky, (2002). p. 206.

En tercer lugar, las evaluaciones sobre el desempeño pueden afectar los puntos de vista del empleado y su lealtad de la organización. Un sistema de evaluación del desempeño exitoso de una empresa puede ayudar a incrementar el compromiso y la satisfacción del empleado. A los empleados que creen que las decisiones de una organización son irracionales o injustas, les es difícil desarrollar una lealtad o un compromiso fuertes con ella. Muchinsky, (2002). p. 206.

Por último, las evaluaciones formales de desempeño pueden proporcionar una base racional y legalmente defendible para las decisiones del área del personal. Muchinsky, (2002). p. 206.

Mientras que las evaluaciones del desempeño pueden disparar reacciones discordantes de algunos empleados, la alternativa de tomar decisiones de personal sin ninguna base racional es simplemente inaceptable. Cardy (1998) resumió las razones del empleado y del empresario para llevar a cabo evaluaciones, así:

Perspectiva del empresario

1. Pese a mediciones imperfectas, las diferencias en el desempeño individual si marcan una diferencia.
2. Se puede necesitar documentación acerca de la evaluación del desempeño y su retroalimentación para una defensa legal.
3. La evaluación proporciona una base racional para construir un sistema de méritos o bonificaciones.
4. Las dimensiones y estándares de evaluación pueden hacer operativas las metas estratégicas y aclarar las expectativas del desempeño.
5. Proporcionar retroalimentación individual es parte de un proceso de administración del desempeño.
6. Pese al enfoque individual tradicional, los criterios de evaluación pueden incluir el trabajo en equipo y los equipos pueden ser objeto de evaluación.

Perspectiva del empleado

1. Se necesita y desea retroalimentación sobre el rendimiento.
2. La mejoría en el desempeño requiere evaluación.
3. La justicia requiere que se midan las diferencias en niveles de desempeño entre los trabajadores y que tengan un impacto en las consecuencias que se derivan de ellas.
4. La evaluación y el reconocimiento de los niveles de desempeño pueden motivar su mejoría. Muchinsky, (2002). p.207.

En lo que tiene que ver con aspectos históricos de la evaluación del desempeño, Peregro y Ricardi, (1997) señalan que el empleo de las técnicas de valoración de los méritos, coincide aproximadamente con la primera guerra mundial y es contemporáneo de las primeras técnicas de calificación de las tareas, si bien su desarrollo más importante es propio de estos últimos años. p.109.

Más adelante Peregro y Ricardi (1997) enfatizan que el mérito de haber introducido el uso sistemático del “merit rating” corresponde a las oficinas gubernativas americanas, pues en 1915, se verificaron las primeras valoraciones individuales de los méritos de algunos instructores. p.109.

Para Chiavenato (2002) la evaluación de desempeño recibe denominaciones variadas, como evaluación del mérito, evaluación del personal, informes de progreso, evaluación de eficiencia individual o grupal, etc., y varía de una organización a otra. La evaluación de desempeño es un proceso dinámico que incluye al evaluado y a su gerente y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual; es un excelente medio a través del cual se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personas a la organización, de adecuación de la persona al cargo, de posibles disonancias o falta de entrenamiento y, en consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas. En el fondo, la evaluación del desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad de trabajo y la calidad de vida en las organizaciones. p.198.

En cuanto a la importancia que reviste la evaluación del desempeño para el crecimiento de los empleados, Chiavenato (2002) plantea que toda persona debe recibir retroalimentación

respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación las personas caminan a ciegas. La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potencialidades. Así, las personas y la organización deben conocer su desempeño. Las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

1. Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despidos de empleados.
2. Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
3. Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño. p.199.

Urdaneta, Urdaneta y Milagros del Valle, (2013), señalan que, la evaluación del desempeño es una herramienta de vital importancia para los que gerencian el recurso humano a favor de mejorar el desarrollo progresivo de las habilidades y el grado de motivación de los trabajadores. En ese sentido, la motivación es la fuerza que actúa dentro de un individuo para iniciar y dirigir su comportamiento. p.672.

La evaluación del desempeño debe convertirse en las organizaciones en un instrumento de vital importancia en manos de los que gerencian el recurso humano, a favor de mejorar las habilidades del trabajador, logrando con ello el desarrollo de ventajas competitivas en el área donde se preste un servicio o se genere un producto. Urdaneta, Urdaneta, (2013). p.673.

Por lo tanto, la aplicación de evaluaciones del desempeño entre los trabajadores de una empresa, es un proceso sistemático realizado por parte de la dirección; quien va hacer la encargado de valorar el conjunto de actitudes, desempeño y comportamiento laboral del trabajador en el cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad del valor agregado que éste genera para el logro de las metas trazadas en la organización. Urdaneta y Urdaneta, (2013). p.672.

Por otra parte, Amorós (2007) manifiesta que la evaluación del desempeño permite maximizar la motivación en los individuos, en la medida que el trabajador perciba una evaluación favorable, por sus tareas cumplidas va a prestar un mejor servicio. En ese sentido, la motivación es uno de los indicadores fundamentales y requiere de mayor atención en toda organización; al desconocer lo que conlleva a un comportamiento determinado de un individuo, será difícil de comprender para la dirección al tratar impulsar a un grupo de personas pertenecientes a un equipo de trabajo hacia una meta trazada. Urdaneta y Urdaneta, (2013). p.673.

A tales consideraciones, se concibe que la evaluación del desempeño y la motivación, constituyen dos herramientas de gran interés por sus aportes para el conocimiento y formación del recurso humano en ambientes laborales universitarios. Urdaneta y Urdaneta, (2013). p.673.

Para Chiavenato (2002) la evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; en consecuencia, se debe tener en cuenta las siguientes líneas básicas:

1. La evaluación debe abarcar no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también al alcance de metas y objetivos. Desempeño y objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación de desempeño.
2. La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas distintas.
3. La evaluación se debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado. Ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el empleado.
4. La evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia. pp.199-200.

Generalmente, los puntos débiles de la evaluación del desempeño para Chiavenato (2002). Son:

1. Cuando las personas involucradas en la evaluación la percibe como una situación de recompensa o castigo por el desempeño anterior.
2. Cuando se hace más énfasis en el diligenciamiento de formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.
3. Cuando las personas evaluadas perciben el proceso como injusto o tendencioso.
4. Cuando los comentarios desfavorables del evaluador conducen a una reacción negativa del evaluado.
5. Cuando la evaluación es inocua, es decir, cuando está basada en factores de evaluación que no conducen a nada y no agregan valor a nadie. p.200.

Para Chiavenato (2002) la evaluación de desempeño es un proceso de reducción de incertidumbre y, al mismo tiempo, de búsqueda de consonancia. La evaluación reduce la incertidumbre del empleado al proporcionarle retroalimentación de su desempeño, y busca la consonancia porque permite intercambiar ideas para lograr la concordancia de conceptos entre el empleado y su gerente. La evaluación de desempeño debe mostrar al empleado lo que las personas piensan de su trabajo y de su contribución a la organización y al cliente. p.201.

El principal interesado en la evaluación de desempeño es el empleado. Casi siempre las organizaciones crean sistemas de evaluación centralizados en un único órgano que monopoliza el asunto: el DRH. El ideal sería establecer un sistema sencillo de evaluación en que el propio cargo o puesto de trabajo proporcionase toda la información respecto del desempeño del ocupante, sin necesidad de intermediarios o de la intervención de terceros. La jerarquía, el *staff* y la centralización casi siempre imponen reglas y normas rígidas que se apartan de la realidad que rodea al empleado, y convierten el proceso de evaluación en una verdadera maratón burocrática. Chiavenato (2002). p.201.

Las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado. Las más democráticas y participativas dan al empleado la responsabilidad de autoevaluar con libertad su desempeño; muchas encargan esta responsabilidad al gerente inmediato, para reforzar la jerarquía; otras buscan integrar al gerente y al subordinado en la evaluación, para reducir la diferencia jerárquica; algunas dejan la evaluación de desempeño a los equipos, en especial cuando son autosuficientes y autogestionadas, y otras incluso adoptan un proceso circular de 360° en la evaluación. En algunas organizaciones, el proceso de evaluación está centralizado en una

comisión; en otras, el órgano de ARH centraliza y monopoliza el proceso de evaluación. Chiavenato (2002). pp.201-202.

Desde la década de los 30, se registra un gran interés por la investigación en torno a la satisfacción en el trabajo, el cual alcanzó probablemente su punto máximo en los años 60. A partir de los años 80 este tema empieza a situarse más con respecto a sus relaciones con la calidad de vida en el trabajo, en su impacto sobre la salud mental y en las relaciones entre éste y la familia, con una preocupación creciente por el desarrollo personal del individuo, en un contexto de educación a lo largo de la vida. Chiang, Méndez y Sánchez, (2010). p.22.

Locke (1976) estudió 3.300 investigaciones producidas sobre satisfacción en el trabajo hasta dicha fecha y definió la satisfacción laboral como un “estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”. Chiang, Méndez y Sánchez, (2010).p.22.

Los autores Werther & Davis (1982), la definen como el conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los trabajadores perciben su empleo. Lo importante es reconocer que la satisfacción es un sentimiento de relativo placer o dolor, lo que es distinto a los pensamientos objetivos y de las intenciones de comportamiento, aunque son estos tres factores en conjunto los que ayudan a la dirección de la empresa a comprender la reacción de los trabajadores ante su empleo. Chiang, Méndez y Sánchez, (2010).p.22.

Garmendia y Parra (1993), añaden que la satisfacción está en función de que las necesidades sean cubiertas, de remuneración, afiliación, logro, y autorrealización. Estos autores definen que alguien estará satisfecho con su trabajo cuando, como consecuencia del mismo, experimente sentimientos de bienestar por ver cubiertas adecuadamente las

necesidades de cierto nivel sobre la base de los resultados conseguidos, considerados como recompensa aceptable a la ejecución de la tarea. Chiang, Méndez y Sánchez, (2010).p.22.

Desempeño

Los autores Milkovich y Boudreau (1994) definen desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo. Los autores Gibson et al. (2001) definen el desempeño laboral como el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad. Chiang, Méndez y Sánchez, (2010).p.22.

Existe una gran cantidad de criterios que podrían medirse al estimar el desempeño. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades son características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos, los cuales, a su vez, afectan los resultados. Como ejemplos de criterios para medir el desempeño de los empleados tenemos: cantidad de trabajo, calidad de trabajo, cooperación, responsabilidad, conocimiento del trabajo, asistencia, necesidad de supervisión, etc. El desempeño refleja principalmente los objetivos de la eficiencia, esto es, alcanzar las metas al tiempo que se utilizan los recursos eficientemente. Chiang, Méndez y Sánchez, (2010).p.22.

La Evaluación del Desempeño (ED), según Mondy y Noe (2005), es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando éstos existen en una organización, el enfoque de la ED en la mayoría de las empresas se centra en el empleado individual. Sin

importar el énfasis, un sistema de evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos. Chiang, Méndez y Sánchez, (2010).pp.22-23.

Sziklai, (2006), como se citó en Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo, (2011), considera que en el último tiempo, la gestión de recursos humanos (RR.HH.) ha tomado gran importancia para las organizaciones, en especial para los servicios públicos, pues permite generar ventajas comparativas asociadas al mejor desempeño de las tareas y servicios generados dentro de ellas. Conjuntamente, se ha concientizado y valorado la importancia de establecer mejores condiciones laborales y potenciar la calidad de vida de las personas. En este contexto, la generación de investigaciones que consideren variables como el clima organizacional, la satisfacción laboral o el desempeño, toman especial relevancia, pues contribuyen de forma transversal a la gestión de RR.HH. y al bienestar de las personas, ya sea por medio de la detección de necesidades de capacitación, la formulación de programas de promoción de la calidad de vida laboral y de la salud ocupacional, el diseño de sistemas de gestión del capital humano y el fortalecimiento de políticas de desarrollo de personas (Imran, Saeed, Anis-Ul-Haq & Fatima, 2010). Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo, (2011).p.220.

En consultoría, una de las actividades más demandadas corresponde a los estudios de clima organizacional. Sin embargo, la precisión o conocimiento exacto sobre los aportes que este tipo de estudios tiene, no es completamente clara. Lo que genera, en muchas ocasiones resultados estériles y que poco aportan al desarrollo de las organizaciones (Gómez, 2004; Silva, 1996). En este contexto, resulta cada vez más necesario el desarrollo de procesos diagnósticos precisos que permitan identificar las condiciones del clima organizacional que influyen significativamente sobre el bienestar de los trabajadores. Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo, (2011).p.220.

Para Silva (1996), como se citó en Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo, (2011), muchas veces las organizaciones ponen en marcha programas de intervención o capacitaciones, sin analizar convenientemente todos los elementos importantes que deben ser mejorados, pasando por alto la historia de la organización así como los modelos que dan cuenta de su complejidad. Como consecuencia, dichos programas fracasan o tienen un impacto sólo a corto plazo. Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo, (2011).p.220.

A pesar del gran número de investigaciones existentes sobre clima y satisfacción (Carr, Schmidt, Ford, DeShon, 2003; Cuadra, Veloso, 2007; Chiang, 2004; Chiang, 2008), muy pocos son los esfuerzos que se centren por clarificar los efectos diferenciales que estas variables tienen sobre el desempeño de las personas. Para clarificar los efectos y algunas diferencias se plantean aquí algunos antecedentes teóricos de las dimensiones, clima y satisfacción laboral, para luego abordar la relación que éstas tienen con el desempeño de las personas. Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo, (2011).p.220.

Clima, satisfacción laboral y desempeño: Algunas clarificaciones conceptuales:

En términos conceptuales existen muchas definiciones del concepto de clima laboral u organizacional (Peiró, 1985; Salgado, Remeiseiro & Iglesias, 1996; Furnham, 2001; Boada, Vallejos & Agulló, 2004; Peraza & García, 2004; Rodríguez, 2004; Patterson, et al., 2005; Reza & Jahandari, 2005; Martin & Cullen, 2006); muchas de estas definiciones derivan del enfoque teórico que presenten los autores respecto al concepto (clima como variable dependiente, independiente, mediadora, etc.). En este caso, se ha tomado la definición de Litwin & Stringer (1968), la cual señala que el clima organizacional es una propiedad del ambiente organizacional descrita por sus miembros. En este sentido, el clima organizacional se

origina producto de efectos subjetivos percibidos por los trabajadores respecto del sistema formal en que se desenvuelven, del estilo informal de los administradores y de factores organizacionales (características del trabajo, condiciones del empleo, etc.). Estos factores, afectarían las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas. Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo, (2011).pp.220-221.

Respecto a la satisfacción laboral, esta ha sido definida de múltiples formas, siendo considerada inicialmente como un estado emocional o afectivo de los individuos hacia su trabajo (Davis & Newstrom, 1999), también ha sido definida como cogniciones o evaluaciones perceptuales de un individuo hacia su trabajo (Alfaro & Vecino, 1999). Mientras que hoy en día, la satisfacción laboral ha sido considerada como una actitud o conjunto de actitudes generalizadas hacia el trabajo (Peiró, 1985; Gamero, 2003; Alcover, Martínez & Rodríguez, 2004). Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo, (2011).p.221.

En cuanto al desempeño organizacional, no existe consenso entre los autores respecto a los factores que involucra dicha variable (Salgado, 2006). Tradicionalmente ha sido relacionado con dimensiones financieras, con el posicionamiento y adaptación a los cambios en el mercado, con los márgenes promedios de ganancia organizacional, con el rendimiento en base al capital empleado, con el crecimiento en las ventas, etc. (Kangis & Williams, 2000). Asimismo, hay quienes lo consideran en base a metas logradas y recursos que se utilizan para lograrlas (De Juan, 2004), y quienes centran la atención en la inestabilidad económica (Fey & Beamish, 2001). Otros han estudiado el desempeño a partir de indicadores de eficiencia y eficacia, o considerando índices de absentismo y rotación en la organización (Brutus & Gorriti, 2005). Sin embargo, pareciese ser que la aproximación económica del desempeño es la visión predominante hasta el día de hoy, dejando poco espacio para su medición a partir de

variables más subjetivas (Patterson, Warr & West, 2004). Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo, (2011).p.221.

La administración del desempeño para Alarcón, (2013). se ha vuelto una estrategia actual de dirección en la evaluación dentro de las organizaciones, pero su implantación frecuentemente carece de un plan de acción, resultado de la valoración del clima y de los estilos de liderazgo implícitos en la cultura de la organización. Alarcón, (2013). (p.60).

Una de las funciones y responsabilidades principales de los administradores del desempeño y del talento a todos los niveles, es la de gestionar los recursos humanos, formando equipos de trabajo capaces en todas las áreas de una organización que permitan dar cumplimiento a los objetivos y a la razón de ser del negocio. Alarcón, (2013). (p.61).

Las consecuencias que se espera tenga una evaluación son las siguientes:

1. Utilizar los resultados de la evaluación del desempeño como una importante estrategia de dirección y de apoyo para tomar decisiones operativas, de gestión y administrativas.

2. Emplear los resultados de la evaluación para mejorar el desempeño, bajo los principios de que:

- 2.1 La evaluación será un proceso continuo y sistemático.

- 2.2 Los participantes deben conocer los objetivos, lo que se espera de ellos, así como los indicadores por los cuales serán evaluados.

- 2.3 La evaluación del desempeño será responsabilidad del jefe inmediato superior, pudiéndose apoyar en el criterio de otras personas.

- 2.4 El evaluador debe efectuar la entrevista de evaluación del desempeño propiciando y logrando una reflexión del evaluado sobre su rendimiento y retroalimentándolo

solo sobre sus aspectos positivos y negativos en el desempeño actual. Alarcón, (2013). (p.61).

Tres elementos son fundamentales para la concepción de un proyecto de evaluación:

1. Factores Conductuales. El factor conductual es un indicador medible de una persona que se relaciona con el desempeño efectivo en una situación de trabajo específico.

2. Estilos Gerenciales o de liderazgo. El estilo de dirección o gerencial se refiere al patrón de conductas que una persona utiliza dentro de una amplia gama de situaciones de liderazgo existentes. De todas las variables que impactan la efectividad del clima de trabajo y el esfuerzo discrecional de los grupos de trabajo, el estilo gerencial tiene el impacto más importante. La variedad de estilos dentro del repertorio de un director determina su efectividad. Los directores se mueven hacia estilos que sienten "naturales" y pueden limitarse a poner en práctica sólo esos estilos, lo que el gerente siente como "natural" está determinado principalmente por sus competencias individuales.

Aunque los directores enfrentan una amplia gama de situaciones, se ha demostrado que básicamente hay seis estilos directivos, o patrones de conducta que aplican a las situaciones de liderazgo que enfrentan, para fines de este trabajo se identifican como:

2.1 estilo Coercitivo.

2.2 estilo Directivo.

2.3 estilo Afiliativo.

2.4 estilo Democrático.

2.5 estilo Marcapasos y

2.6 estilo Tutorial.

3. Clima Organizacional. Es el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados y se mide por indicadores de percepción que se refieren tanto a la parte física como emocional de las personas. Alarcón, (2013). (pp.61.62).

Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral

Si bien la relación entre clima y satisfacción es clara, el amplio espectro de definiciones de ambas variables ha limitado la profundidad de su análisis, encontrando escasos estudios que clarifiquen la forma en que se manifiesta esta relación (Chiang, 2004; Chiang, 2008, Remeseiro & Iglesias, 1996; Silva, 1996). De esta forma, la investigación se ha enfocado en el estudio de la relación mediante análisis de correlaciones, encontrando que existe una relación significativa y positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, de manera tal que a mejor clima percibido más satisfechos estarán las personas (Salinas, Laguna & Mendoza, 1994; Salgado, Remeseiro & Iglesias, 1996; Silva, 1996; Parker et al., 2003; Chiang, 2004; Patterson, Warr & West, 2004; Griffith, 2006; Schulte, Ostroff & Kinicki, 2006). Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo, (2011),p.221.

Hoy en día, los autores coinciden en señalar que ambos constructos son independientes entre sí y que el constructo de clima organizacional es descriptivo, es decir, una descripción que hacen los miembros de su organización. Mientras que la satisfacción laboral obedece a una evaluación que hace un individuo de su trabajo, teniendo un componente afectivo (Silva, 1996). A pesar de la evidente relación entre clima y satisfacción, pareciese ser que no todos

los componentes que articulan a ambas variables comparten de igual forma dicha relación. (Schratz 1993), a través de un meta-análisis encontró que existen dimensiones de clima organizacional y satisfacción laboral que se han relacionado más históricamente entre sí. Las dimensiones de clima organizacional que más se han relacionado con la satisfacción laboral son el apoyo de la supervisión, las recompensas, la responsabilidad (autonomía individual en el trabajo), las relaciones interpersonales (calidez) y las competencias del empleado. Las dimensiones de satisfacción laboral que más se han relacionado con el clima organizacional son la satisfacción con el sueldo, la supervisión, los compañeros y el ascenso. Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo, (2011).p.222.

Relación entre clima organizacional y desempeño organizacional

Respecto a la relación particular entre clima y desempeño, (Silva 1996), establece que hablar de la influencia del clima sobre el desempeño implica considerar tanto las repercusiones del clima sobre las actitudes y comportamientos, como en el desempeño organizacional, ya que en las percepciones que forman los individuos de su ambiente de trabajo juegan un papel importante la manera en que está estructurada la tarea, el sistema de recompensas, el modo en que las decisiones se controlan, el tipo de comunicación, etc. Así, han surgido numerosos modelos teóricos que buscan graficar la mediación de las actitudes en el trabajo, en especial la satisfacción laboral y su relación con el clima y el desempeño (Kopelman, Brief & Guzzo, 1990; Parker et al., 2003). Desde esta visión la satisfacción laboral debiera tener un efecto más directo sobre el desempeño mientras que el clima tendría

un efecto más bien indirecto, mediado por las actitudes. Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo, (2011).p.222.

Los autores suelen ser cautos cuando se trata de expresar el valor predictivo que el clima tiene sobre el desempeño. Por ejemplo, (Silva 1996), señala que el clima es simplemente una herramienta útil para comprender y mejorar el desempeño, por lo que los autores hablan más bien del impacto potencial del clima sobre el desempeño como un determinante indirecto de éste, sin establecer así una relación causal entre ambas variables (Silva, 1996; Burton & Lauridsen, 2004). Algunos metaanálisis al respecto, han revelado que dentro de las dimensiones de clima que más se han relacionado con el desempeño y el rendimiento de las personas son los estilos de supervisión, el apoyo, el riesgo y la toma de decisiones, las recompensas, las relaciones entre compañeros y la estructura (Schratz, 1993). Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo, (2011).p.222.

Relación entre satisfacción laboral y desempeño organizacional

Los autores señalan que la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño es más clara y directa que la relación entre el clima y el desempeño, siendo la satisfacción un importante predictor del desempeño (Kopelman, Brief & Guzzo, 1990; Parker et al., 2003, Patterson, Warr & West, 2004; Griffith, 2006). Se ha encontrado una relación significativa y negativa entre la satisfacción laboral y aspectos negativos del comportamiento organizacional tales como el absentismo y la rotación en el trabajo de modo que quienes están más insatisfechos presentan mayores tasas de absentismo y rotación. Igualmente han encontrado

una relación positiva con el rendimiento y la productividad, de modo que quienes están satisfechos con su trabajo presentan un mejor rendimiento y son más productivos (Saari & Judge, 2004). Así, (Patterson, Warr & West 2004), señalan que la satisfacción laboral se ha relacionado más con el desempeño, cuando éste es medido a través de aspectos económicos más bien relacionados con la productividad. (Salinas, Laguna & Mendoza 1994), señalan que los modelos de satisfacción como por ejemplo, el modelo de Vroom, enfatizan en que los individuos están satisfechos con su trabajo hasta el grado en que les permita obtener lo que desean, y su desempeño será eficiente cuando los conduzca a la satisfacción de sus necesidades. Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo, (2011).pp.222-223.

Finalmente, Relación entre clima organizacional, satisfacción laboral y desempeño organizacional.

Los primeros modelos que consideran estas tres variables en conjunto son el modelo de (Litwin & Stringer 1968) y el de (Lawler, Hall & Oldman 1974), en ambos casos se señala que las variables de estructura organizacional y de procedimientos organizacionales, tendrían un efecto directo sobre el clima organizacional, el cual afectaría la motivación, y las conductas y resultados organizacionales, entre los cuales se encontraría la satisfacción laboral y el desempeño. Estas últimas variables, tendrían una relación indirecta con las variables estructurales y procesales. Sin embargo algunos modelos basados en la evidencia empírica como el de (Kopelman, Brief & Guzzo 1990), señalan que la satisfacción laboral media la relación entre clima y desempeño, congruentemente, (Parker et al. 2003) encontró a partir de

una investigación meta-analítica de 121 muestras que las actitudes hacia el trabajo, especialmente la satisfacción laboral y la motivación median la relación entre el clima y el desempeño. Existe evidencia contradictoria sobre la relación entre las tres variables, por ejemplo (Patterson, Warr & West 2004), encontraron en una investigación de 42 industrias que el clima organizacional influye en el desempeño a través de la satisfacción, la que puede utilizarse como predictor de la productividad, siendo la satisfacción laboral un mediador en la relación clima y desempeño. Sin embargo, (Griffith 2006) no encontró tal resultado en su evaluación de una institución educativa de carácter público. Como se ha dicho, la mayoría de los teóricos han predicho que las reacciones afectivas mediarían la relación entre el clima y el desempeño, por lo tanto la satisfacción laboral al ser de connotación más bien afectiva y una actitud, debiera ser un mediador de la relación entre el clima y desempeño, y por ende tener un efecto más directo sobre el desempeño que el clima. Este último, por lo tanto tendría un efecto más bien indirecto en el desempeño. Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo, (2011).p.223.

Así, la satisfacción debiera ser un mejor predictor del desempeño que el clima. Sin embargo aquellas investigaciones que han enfatizado en la capacidad predictiva de la satisfacción sobre el desempeño, se han centrado en indicadores de desempeño más bien centrados en ámbitos de productividad y rendimiento (Kopelman, Brief & Guzzo, 1990; Parker et al., 2003; Patterson, Warr & West, 2004), sin considerar otros elementos tales como el cumplimiento de las normas dentro de la organización o la conducta del individuo dentro de la organización. Estos aspectos resultan relevantes para la evaluación del desempeño profesional dentro de organizaciones públicas puesto a que en este tipo de organizaciones el rendimiento y la productividad no son los únicos elementos a considerar dentro de la evaluación de desempeño y por ende la hipótesis respecto al rol mediador de la satisfacción

sobre el desempeño podría no ser tan evidente en este tipo de evaluaciones (Chiang, Salazar, Huerta & Núñez, 2008). Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo, (2011).p.223.

Si se considera que gran parte de las investigaciones y diagnósticos desarrollados para evaluar variables como clima y satisfacción, por lo general, se desarrollan dentro del contexto de intervenciones y consultorías que en escasas ocasiones tienen difusión masiva. La información científica que caracterice cómo el clima y la satisfacción se relacionan para predecir el desempeño se hace escasa. Si más aún, se tiene en cuenta la ambigüedad de la medida desempeño, y la moderada evidencia relativa a la medición del clima y la satisfacción en organizaciones públicas, resulta relevante verificar y clarificar la relación de estas variables respecto al concepto de desempeño propio de las organizaciones públicas, que ayude a identificar un efecto diferencial que pueda tener el clima y la satisfacción como predictores de los distintos aspectos del desempeño. Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo, (2011).pp.223-224.

El hecho de que el desempeño laboral afecte la productividad de las organizaciones (Toro, 2000) ha llevado a que los investigadores quieran determinar sus antecedentes y consecuencias. En la literatura, se pueden hallar numerosos modelos que intentan cumplir con este propósito, Muchinsky (2002) y que evidencian aspectos que lo afectan directa o indirectamente (Sanín & Restrepo, 2009). Recientemente, se ha desarrollado en Colombia un modelo de factores psicosociales que permite entender la complejidad de las relaciones existentes entre las dimensiones organizacionales, las individuales, los resultados de esta interacción y sus efectos sobre la salud, el bienestar, el desarrollo y, por supuesto, el desempeño de las personas en el trabajo (Toro, Londoño, Sanín & Valencia, 2010). Dentro de las variables que integra este modelo se encuentran el crecimiento psicológico (en adelante

CPs), la satisfacción laboral y el desempeño, donde la primera variables se muestra como una condición antecedente de las dos siguientes. Sanín y Salanova, (2014). p. 2.

La relevancia de estos temas para la psicología organizacional y para las empresas radica en comprender que el comportamiento de las personas, es decir su desempeño, es un fenómeno psicológico que determina la productividad (Toro, 2002), por su parte, la satisfacción favorece el deseo de permanencia de las personas y se asocia con la reducción del ausentismo, la rotación y las quejas del personal (Littlewood, 2008). Se trata, por tanto, de temas de interés empresarial en tanto apuntan a la solidez, eficiencia y permanencia organizacional, lo cual es fundamental en un contexto competitivo y globalizado como el que enfrentan las organizaciones actuales, no estando exentas las colombianas de esta demanda global. Al tratarse de temas de carácter psicosocial, es imperativo que los investigadores de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones, asuman el reto de explorar las condiciones psicológicas y sociales que moderan o favorecen la eficiencia de las personas y por tanto la productividad de la organización. Sanín y Salanova, (2014).p.3.

El CPs, es una variable psicológica que puede afectar el comportamiento de las personas en el trabajo y su satisfacción (Romero, 1999), de ahí el interés de analizarlo. Se trata entonces se centrarse en la exploración de las relaciones entre este constructo, la satisfacción laboral general y el desempeño laboral, siendo la satisfacción el mecanismo psicológico que explicaría la relación entre crecimiento psicológico y desempeño, esto es, que ejerce un rol mediador. Se entiende pues que la apertura al cambio, el manejo del fracaso y la flexibilidad (dimensiones de CPs) favorecen evaluaciones más positivas sobre la realidad y aportan, por ello, a la satisfacción del personal (Romero, 1994), la cual, a su vez, puede influir sobre el desempeño de las personas (Zelenski, Murphy & Jenkins, 2008). Sanín y Salanova, 2014).p.3.

El crecimiento psicológico se ha definido como un proceso a través del cual las personas generan estructuras cognitivas que les permiten integrar su realidad exterior e interior (Romero, 1999). Se refiere a la forma como se interpreta la realidad para conseguir visiones más positivas sobre el mundo. Implica un manejo abierto y creativo de la incertidumbre, una amplia apertura al cambio, flexibilidad y manejo del fracaso desde un punto de vista positivo como una importante oportunidad de aprendizaje (Eljuri, 1994; Romero, 1994). Si bien se le reconoce como proceso, la aproximación a este concepto suele hacerse a través de la exploración del nivel en el que se encuentra un conjunto de variables (dimensiones) que lo facilitan. Sanín y Salanova, (2014).p.3.

Inicialmente el CPs, como factor de segundo orden, se operacionalizaba a partir de cuatro dimensiones: apertura al cambio, flexibilidad, manejo de la incertidumbre y manejo del fracaso (Romero, 1994). Sin embargo, en Colombia un estudio reciente mostró una estructura diferente, conformada por tres dimensiones en donde flexibilidad y manejo de la incertidumbre se agrupan en un mismo factor. Apertura al cambio y manejo del fracaso permanecieron como independientes. Sanín y Salanova, (2014).p.4.

La apertura al cambio se entiende como la “percepción de la persona sobre su disposición para exponerse a experiencias nuevas y crecer a partir de ellas” (Sanín, 2010, p. 150). Se trata de la facilidad que ve de afrontar situaciones nuevas, de su juicio sobre la conducta que suele mostrar ante el cambio. Sanín y Salanova, (2014).p.4.

La flexibilidad por su parte, se conceptualiza como la posibilidad que tienen las personas de generar cambios que les permiten adaptarse (Kaiser & DeVries, 2010). Caracteriza a personas con iniciativa, que manejan la incertidumbre de manera adecuada y que logran juzgar

su entorno desde diversos puntos de vista (Elaine, Pulakos, Arad, Donovan & Plamondon, 2000). Se operacionaliza como el “grado en que la persona se considera capaz de generar construcciones alternativas de personas o situaciones que le ayudan a crecer” (Sanín, 2010, p. 150). Se diferencia de la apertura al cambio en tanto implica una transformación que puede ser observada. La apertura solo habla de la disposición. Sanín y Salanova, (2014).p.4.

Finalmente, el manejo del fracaso es la posibilidad de ver positivamente los errores, entenderlos como oportunidades de aprendizaje (Newton, Khanna & Thompson, 2008). Esta dimensión se operacionaliza como “el nivel en que la persona se considera capaz de utilizar información presente de las situaciones de fracaso de manera favorable para su crecimiento personal”. Sanín (2010, p.150). Constituye un punto fundamental del CPs en la medida en que, desde una connotación positiva, permite crecer a partir del aprendizaje que se obtiene del error. Sanín y Salanova, (2014).p.4.

Crecimiento Psicológico y Satisfacción Laboral

Las satisfacción laboral se entiende como una reacción afectiva que surge al contrastar la realidad laboral con las expectativas relacionados con esa realidad (Wright & Cropanzano, 2000). En este artículo, se operacionaliza como el nivel de complacencia o agrado que la persona experimenta en relación con su realidad laboral, y se refiere a la reacción afectiva con el trabajo visto como un todo, sin contemplar aspectos particulares de esta realidad (Wright & Cropanzano, 2000). La investigación sugiere que su relación con el CPs podría deberse a que ambas son condiciones necesarias para el bienestar (Romero, 1994) y al hecho de que el CPs

está asociado con la orientación de las personas hacia metas valiosas (Romero, 1994). Si la persona le concede valor a su satisfacción, dirigirá su proceso de crecimiento en esa dirección. También es posible pensar en la relación de estas dos variables cuando se analizan las dimensiones de CPs separadamente. Se ha encontrado que bajos niveles de apertura al cambio se relacionan con insatisfacción, irritación laboral y aparición de intenciones de renuncia (Wanberg & Banas, 2000). Desde un enfoque positivo, cabe esperar que tenga una relación positiva con la satisfacción. Sanín y Salanova, (2014).pp.4-5.

La flexibilidad, por su parte, favorece la adaptación, lo cual puede consistir en generar cambios que permitan obtener mayor satisfacción (Bond, Flaxman & Bunce, 2008). En cuanto al manejo del fracaso, se sabe que cuando se tiene una visión positiva sobre este las personas pueden sentirse más complacidas con las realidades que los rodean (Morales, 2008); adicionalmente, saber manejar el fracaso se asocia con niveles más altos de autoestima (Shelley & Silvia, 2002), la cual, a su vez, se relaciona con armonía, estabilidad emocional y autoeficacia, y negativamente con desajustes emocionales, improductividad y dependencia (Judge & Bono, 2001). Sanín y Salanova, (2014).p.5.

En conjunto, la apertura al cambio permite una mayor flexibilidad en las expectativas (Wanberg & Banas, 2000). La flexibilidad facilita modificar las realidades del trabajo que resultan adversas (Bond et al., 2008) y el manejo del fracaso contribuye a sacar provecho de las fallas y, al hacerlo, puede promover reacciones afectivas placenteras y satisfacción laboral (Shelley & Silvia, 2002). Sanín y Salanova, (2014).p.5.

Crecimiento Psicológico y Desempeño Laboral

El desempeño se entiende como la acción o acciones que una persona realiza con el ánimo de obtener un resultado (Toro, 2002). En el trabajo puede incluir conductas orientadas al cumplimiento de las responsabilidades del cargo y al desarrollo de procesos inherentes a este (desempeño intrarrol), la realización de actividades extras que agregan valor (desempeño extrarrol) o a actuaciones coherentes con las normas y principios definidos por la organización (cumplimiento de normas) (Toro, 2010). Esas son las tres dimensiones de desempeño laboral que se analizan como variables dependientes en nuestro modelo. Su relación con el CPs puede explicarse en la medida en que la apertura al cambio, la flexibilidad y el manejo del fracaso contribuyen a la modificación de comportamientos (Romero, 1994). También porque el CPs se encuentra relacionado con el motivo de logro (Salom & Romero, 1994), el cual implica un interés permanente de las personas por alcanzar metas retadoras, las cuales favorecen la persistencia y el esfuerzo y, por tanto, un mejor desempeño. Sanín & Restrepo, (2009). Sanín y Salanova, (2014).pp.5-6.

También es posible entender la relación entre estos constructos, si se analizan por separado las dimensiones del CPs. La apertura al cambio y la flexibilidad favorecen la adaptación de la persona, lo cual puede consistir en hacer el trabajo de la mejor manera posible, cumpliendo con las normas de la organización y agregando valor a la misma. Por su parte, una visión positiva del fracaso permite aprendizaje y desarrollo; esto siempre y cuando se valore como algo que enseña, como parte del proceso y no como el punto final Polivy & Herman, (2002). Sanín y Salanova, (2014).p.6.

De acuerdo con lo anterior y teniendo presente que se quiere probar un modelo de mediación, se parte de tres supuestos necesarios para confirmar la hipótesis acerca de que la Satisfacción Laboral media la relación entre el CPs y el Desempeño Laboral:

1. las variables independientes (Dimensiones de CPs) correlacionarán con la mediadora (Satisfacción Laboral) y con las dependientes (dimensiones de Desempeño Laboral).
2. la Satisfacción Laboral y el Desempeño correlacionarán positivamente.
3. al incluir la variable mediadora en el modelo, el efecto entre las variables independientes y la dependiente dejará de ser significativo, Sanín y Salanova, (2014).p.6.

Diseño metodológico

Tipo de investigación: documental

De acuerdo con Cázares, “la investigación documental depende fundamentalmente de la información que se obtiene o se consulta en documentos, entendiendo por estos todo el material al que se pueda acudir como fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza o sentido, los cuales aportan información o dan testimonio de una realidad o un acontecimiento”. Bernal, (2006). p.110.

Para algunos autores, las principales fuentes de documentación son: documentos escritos (libros, periódicos, revistas, actas notariales, tratados, conferencias transcritas, etcétera), documentos fílmicos (películas, dispositivas, etcétera) y documentos grabados (discos, citas, cassetes, etcétera). Bernal, (2006). p.110.

En la investigación documental es importante mencionar las investigaciones denominadas “estado del arte”, las cuales se caracterizan por abordar problemas de carácter teórico y empírico, y que son relevantes de un tema objeto de estudio. Bernal, (2006). p.110.

Los “estados del arte” son estudios cuyo propósito es mostrar el estado actual del conocimiento de un tema específico o en un determinado campo. En consecuencia, tales estudios muestran el conocimiento relevante y actualizado, las tendencias, los núcleos problemáticos, los vacíos, los principales enfoques o escuelas y los avances sobre un tema determinado. Bernal, (2006). p.110.

Es importante no confundir “estado del arte” con marco teórico. El “estado del arte”, como ya se mencionó, es un tipo de investigación documental, mientras que el marco teórico, que también es documental, es un aspecto constitutivo de toda investigación científica, que tiene como función básica, servir de fundamento teórico de las investigaciones científicas. Bernal, (2006). p.110.

Método: bibliográfico

Revisión de literatura

Implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar el problema de investigación. Esta revisión debe ser selectiva, puesto que cada año en diversas partes del mundo se publican miles de artículos en revistas académicas, periódicos, libros y otras clases de materiales en las diferentes áreas del conocimiento. Si al revisar la literatura se encuentra con que, en el área de interés, hay 5 000 posibles referencias, es evidente que se requiere seleccionar sólo las más importantes y recientes, y que además estén directamente vinculadas con el planteamiento del problema de investigación. En ocasiones, se debe revisar referencias de estudios tanto cuantitativos como cualitativos, sin importar el enfoque, porque se relacionan de manera estrecha con los objetivos y preguntas.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para la recolección de datos e informaciones se utilizó la revisión y análisis documentales, tales como: libros, artículos de revistas, tesis, informes monográficos y páginas web.

Análisis intertextual

Hatim y Mason (1990) entienden la intertextualidad como la manera por la cual se relacionan instancias textuales a otras y se reconocen como signos que evocan áreas completas de la experiencia textual previa. Además, creen que los textos se reconocen en términos de su

dependencia con otros textos pertinentes y que la intertextualidad proporciona una base de evaluación ideal para nociones semióticas básicas. Al analizar un texto, estos autores establecen una diferencia entre una intertextualidad activa y una intertextualidad pasiva. Por la primera se entiende la activación del conocimiento y sistemas de creencias más allá del texto mismo. La segunda la intertextualidad pasiva se refiere a la coherencia interna del texto y sirve para establecer continuidad de sentido (por ejemplo, la reiteración, la paráfrasis, la sinonimia, etc.). Estos investigadores distinguen al menos cuatro tipos de relaciones intertextuales:

1. relaciones con otras partes del mismo texto;
2. relaciones manifiestas entre textos, como enunciados realizados en dos ocasiones diferentes;
3. relaciones intertextuales sutiles entre textos y otros textos del mismo tipo que tengan la misma temática; y
4. relaciones con muchos otros textos que se refieren a la misma temática.

Estos analistas plantean que una teoría de la intertextualidad se deberá formular en dos direcciones diferentes. Una dirección subraya la importancia del texto previo y una segunda se centraría en la intención comunicativa, como una precondition para la inteligibilidad de los textos. La intertextualidad parece indicar que el estatus de un texto previo puede ser determinado sólo en términos de su contribución al código del texto que se está leyendo o analizando. La segunda orientación intenta, además, superar las limitaciones del concepto de fuente e influencia de la intertextualidad.

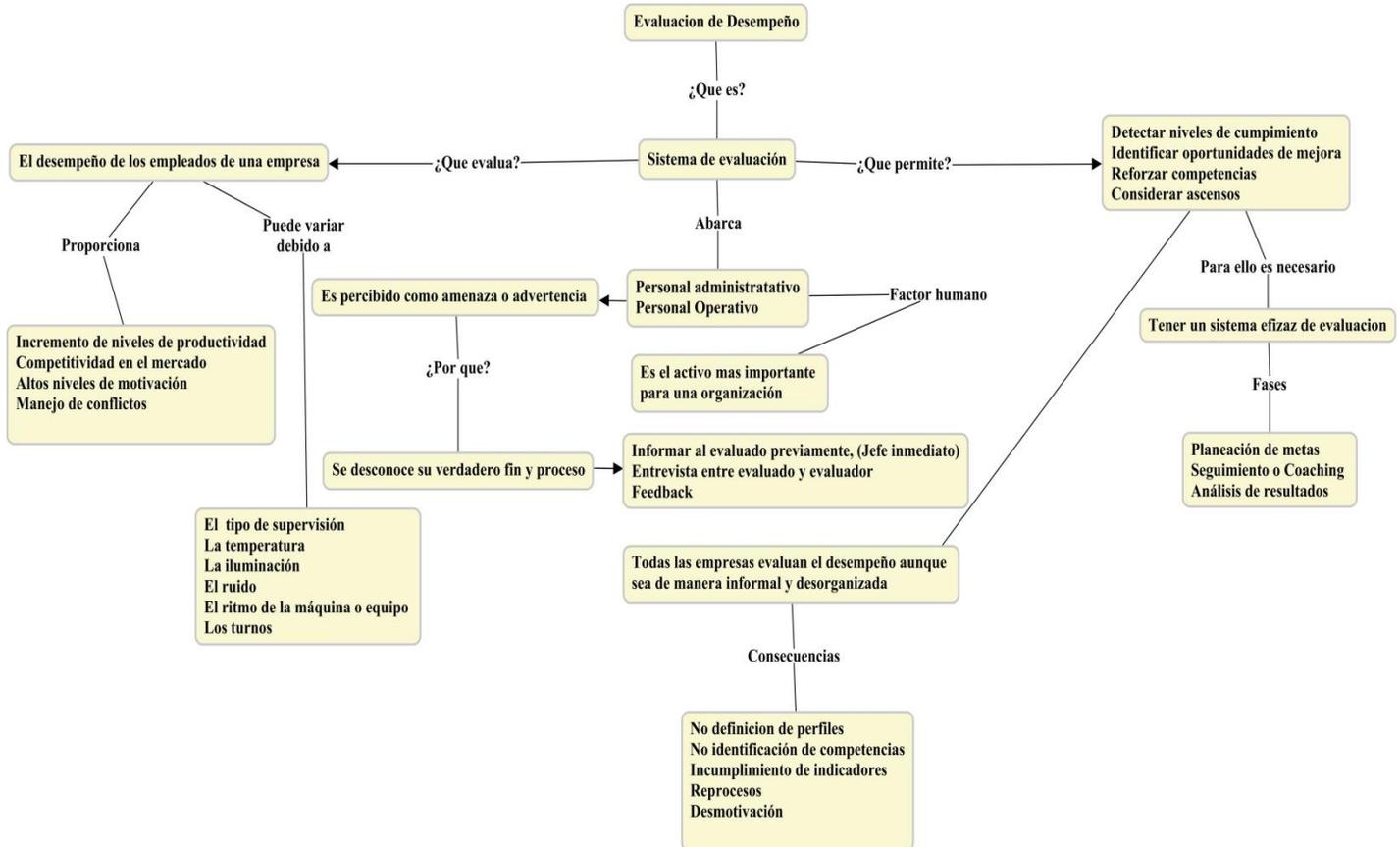
La intertextualidad activa implica la identificación de un texto como un signo. Los signos no siempre son instancias puras; otras funciones retóricas pueden estar presentes, lo que da por resultado un formato híbrido. En otras palabras, una dimensión semiótica de la intertextualidad refuerza aspectos sociales presentes en un texto.

Análisis de información

Para abordar el tema objeto de este trabajo se elaboró una matriz bibliográfica donde se reseñaron documentos, que oscilan entre el año 1997a 2017, de diverso tipo: artículos de revista, trabajos de investigación, libros, trabajos de grado de pregrado y posgrado, folletos, entre otros.

El plan de análisis consiste en dos lecturas: una lineal que exige la revisión consecutiva de la información obtenida en las fuentes bibliográficas, y transversal que permite la comparación de las fuentes a partir de las categorías aplicadas para identificar la calidad y cualidad de la información sobre el objeto de investigación.

Conclusiones



Para el desarrollo del presente trabajo, se tuvieron en cuenta los puntos de vista y el análisis de diferentes autores respecto al tema de La Evaluación de Desempeño en las Organizaciones. El significado sobre el término, finalidad, métodos y técnicas utilizadas, fueron algunos de los aspectos que se describieron a lo largo del trabajo.

Por otro lado, también se realizó un mapa conceptual con los aspectos más significativos del tema para tener una visión más amplia en el cual se puede deducir que:

1. La Evaluación de Desempeño en las Organizaciones, es una técnica de dirección en la que se puede evaluar el rendimiento de los empleados para un mejoramiento mutuo, Empleado-Empleador.
2. El Sistema de Evaluación del Desempeño, constituye el pilar fundamental para el desarrollo de la gestión de talento humano moderna, pues su retroalimentación con las restantes áreas ejerce una influencia decisiva en la empresa.
3. Para realizar una correcta Evaluación del Desempeño es necesario utilizar medidas objetivas, como cantidad y calidad en los servicios, cumplimiento de tareas y objetivos de trabajo y es importante utilizar medidas que permitan conocer otros aspectos del comportamiento del individuo evaluado, tales como: responsabilidad, cooperación, relaciones de trabajo, etc.
4. El sistema de La Evaluación del Desempeño cumple sus objetivos cuando se definen en el sistema las técnicas y los procedimientos para llevarla a cabo.
5. Los autores consultados en este trabajo no conceptualizan la Evaluación del Desempeño como una técnica perfecta; sino como un procedimiento técnico que puede dar respuesta a las contradicciones y los problemas; lo más importante es determinar la técnica más apropiada y eliminar los prejuicios del evaluador.

6. Una vez aplicado el instrumento de una manera correcta, se producirá en la organización el objetivo esperado, producirá una motivación por parte de los trabajadores, mayor productividad y rendimiento, el cual va a reflejar ambiente sano, apto e idóneo para el buen clima en la empresa.
7. La Evaluación de Desempeño se debe aplicar en las organizaciones de manera periódica, los tiempos deben ser claros y se deben cumplir para así tener resultados óptimos.
8. Llevando este sistema de evaluación como debe ser, permitirá a la empresa cumplir con los demás indicadores de gestión.

Referencias

Alarcón, (2013). Plan para la administración del desempeño en organizaciones de estructura piramidal. *Negotium*, 9(26), pp. 60-69.

Alcover De La Hera, Martínez, Rodríguez, Domínguez, (2004). *Introducción a la psicología del trabajo*. Madrid, Buenos Aires: MC GRANW HILL.

APA Diccionario conciso de Psicología. (2010). Manual moderno. México.

“Aptitud” (s.f.). En: *Significados.com*. Disponible en: <https://www.significados.com/aptitud/>. 2013-2017. Consultado: 31 de Mayo de 2017.

Ascorot (2008). Por el desarrollo humano, organizacional y social. *Revista Asociación Colombiana de Relaciones de Trabajo*, 2(3), pp.1-34.

Bernal, (2006). *Metodología de la investigación Segunda edición*. México Pearson Educación.

Brutus, Gorriti, (2005). La Evaluación Multifuente Feedback 360°. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21(3), pp. 235-252.

Chiang, Méndez, Sánchez, (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail. *19(2)*, pp.21-36.

Chiavenato, (2002). *Gestión del Talento humano*. Bogotá, Colombia: Mac Graw Hill.

Campos, (2015). *Implementación de un programa de motivación, para mejorar el clima laboral en la dirección del sistema integrado de seguridad de la comandancia de la fae*. (Tesis de posgrado). Universidad central del ecuador.

Capuano, (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio*, 7(13), pp. 139-150.

Cuesta, (2012). Evaluando desempeños: alineamiento estratégico y productividad. *Forum Empresaria*. 17(1), pp. 1-30.

Díaz, Hernández, Isla, Delgado, Díaz, Rosales, (2014). Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral. *Papeles del Psicólogo*, 35(2), pp. 115-121.

Educación: De la práctica a la teoría. Colección de artículos sobre ciencias de la educación.

Comunidad de docentes. Recuperado de:

https://educacion.idoneos.com/evaluacion/que_significa_evaluar/.

Enciclopedia de la psicología. (2008). Océano grupo editorial. Barcelona, España.

“Evaluación” (s.f.). En: *Significados.com*. Disponible en:

<https://www.significados.com/evaluacion/>. 2013-2017. Consultado: 31 de Mayo de 2017.

“Feedback” (s.f.). En: *Significados.com*. Disponible en: <https://www.significados.com/feedback/>.

2013-2017. Consultado: 31 de Mayo de 2017.

Fernández, Marcos, (2009). La evaluación de desempeño, la percepción de justicia y las reacciones de los empleados. *Contabilidad y Negocios*, 4(8), pp. 42-48.

Fuentes, Villafaña, (2014). *Diseñar el sistema de evaluación del desempeño laboral propuesto para el talento humano de la empresa Dusakawi Epsi Valledupar 2014*. (Tesis de posgrado). Universidad De San Buenaventura, Fundación Universitaria Católica Del Norte.

Gil, (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*, (10), pp. 83-106.

Gorriti, (2007). La evaluación del desempeño en las administraciones públicas españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(3), pp.367-387.

“Habilidad” (s.f.). En: *Ministros, recursos Ministeriales*. Disponible en:

<http://www.ministros.org/habilidad-que-es-significado-y-concepto/>. 2016. Consultado: 31 de Mayo de 2017.

Innova (2016). La Investigación Cualitativa. *Research Journal*. Revista mensual de la UIDE extensión Guayaquil, 1(2, 1-9), pp. 1-9.

J.M. Rosenberg. *Diccionario de administración y finanzas*. (1993). Océano Centrum. Barcelona, España.

Klehe, Ute Christine. Anderson, Neil. (2007). El rol del desempeño típico y máximo en selección de personal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(1), pp. 11-38.

Kraenau, Santos de la Cruz, Canales del Mar, (2015). Métrica difusa para la evaluación del desempeño en la gestión por procesos. *Industrial Data*, 18(1), p.19-30.

Leyva-Del Toro, De Miguel-Guzmán, Pérez-Campdesuñer, La evaluación del desempeño, los procesos y la organización. *Ingeniería Industrial*. XXXVII(2), pp. 164-177.

Marinkovich, Benítez, (2004). *Aproximaciones al análisis intertextual del discurso científico*. Revista Signos, LINGÜÍSTICA. Universidad Católica de Valparaíso, Chile.

“Medición” (s.f.). En: *Significados.com*. Disponible en: <https://www.significados.com/medicion/>. 2013-2017. Consultado: 31 de Mayo de 2017.

“Medir” (s.f.). En: *Significados.com*. Disponible en: <https://www.significados.com/medir/>. 2013-2017. Consultado: 31 de Mayo de 2017.

Ministerio de Educación Nacional. 04 de Julio de 2006. Competencias laborales: base para mejorar la empleabilidad de las personas. *Colombia aprende, la red del conocimiento*. Recuperado de: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/article-101815.html>.

Montoya, (2009). Evaluación del Desempeño como Herramienta para el Análisis del Capital Humano. Artículo Visión del futuro, Universidad de la Salle- Facultad de Sistemas de Información y Documentación. *11*(1),pp. 1-21.

Moliner, Diccionario de uso del español, segunda edición, (a-h) (i-z). (1998). Editorial Gredos, Madrid, España.

Morán, (2005). *Psicología del trabajo, Nociones introductorias*, Archidona (Málaga), España: Ediciones Aljibe.

“Motivación” (s.f.). En: *Significados.com*. Disponible en: <https://www.significados.com/motivacion/>. 2013-2017. Consultado: 31 de Mayo de 2017.

Muchinsky, (2002). *Psicología aplicada al trabajo, sexta edición*. Australia: Thomson Learning.

Muñoz, (2004). Análisis del desempeño: Nuevas tendencias en la llamada evaluación de personal.

Pensamiento & Gestión, (16), pp. 43-51.

Pablos, Biedma, (2013). La evaluación del rendimiento individual. Un instrumento válido para lograr la eficiencia en la gestión de recursos humanos en las administraciones públicas.

Gestión y análisis de políticas públicas, (10), pp. 1-18.

Perego, Riccardi, (1997). *La Valoración del personal*. Barcelona, España: Editorial Hispano Europea.

“Psicología-laboral” (s.f.). En: *Significados.com*. Disponible en:

<https://www.significados.com/psicologia-laboral/>.2013-2017. Consultado: 31 de Mayo de 2017.

Ramírez, (2006). La Importancia de la evaluación del desempeño en la Gerencia de la Ciencia.

Ciencias Holguín, XII(4), pp. 1-8.

“Reconocimiento” (s.f.). En: *Significados.com*. Disponible en:

<https://www.significados.com/reconocimiento/>. 2013-2017. Consultado: 31 de Mayo de 2017.

“Recursos-humanos” (s.f.). En: *Significados.com*. Disponible en:

<https://www.significados.com/recursos-humanos/>. 2013-2017. Consultado: 31 de Mayo de 2017.

Rodríguez, Retamal, Lizana, Cornejo, (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal Chilena. *Salud & Sociedad*, 2(2), pp. 219-234.

Ronquillo, Aranda, Pando, (2013). Validación de un instrumento de evaluación del desempeño en el trabajo. *Revista iberoamericana de psicología: ciencia y tecnología*, 6(1), pp. 25-31.

Sánchez, (2011). Reseña de "Control de Gestión del Desempeño de los Recursos Humanos". *Panorama Socioeconómico*, 29(43), pp. 140-141.

Sánchez, Calderón, (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*, 32, pp. 54-82.

Sanín, Salanova, (2014). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. *Universitas Psychologica*, 13(1), p. 1-22.

“Sueldo” (s.f.). En: *Significados.com*. Disponible en: <https://www.significados.com/sueldo/>. 2013-2017. Consultado: 31 de Mayo de 2017.

“Trabajo” (s.f.). En: *Significados.com*. Disponible en: <https://www.significados.com/trabajo/>. 2013-2017. Consultado: 31 de Mayo de 2017

Urdaneta, Urdaneta, (2013). *Evaluación del desempeño y motivación del personal en los Institutos de Investigaciones de Salud*. Revista de Ciencias Sociales Vol. XIL. (RCS). FACES – LUZ.

Valdés-Padrón, Garza-Ríos, Pérez-Vergara, Gé-Varona, Chávez-Vivó, (2015). Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas. *Ingeniería Industria*, XXXVI(1), p. 48-57.

Vázquez, (2009). Evaluación del desempeño y diversificación empresarial: un enfoque de taxonomías. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(3), pp. 25-36.

Vázquez, (2007). La evaluación del desempeño en las grandes empresas españolas. *Universia Business Review*, 15(tercer trimestre), pp. 42-53.

Lista de anexos

Anexo n° 1

Glosario

Actitud: es un procedimiento que conduce a un comportamiento en particular. Es la realización de una intención o propósito. Según la psicología, la actitud es el comportamiento habitual que se produce en diferentes circunstancias. Las actitudes determinan la vida anímica de cada individuo. Las actitudes están patentadas por las reacciones repetidas de una persona. Este término tiene una aplicación particular en el estudio del carácter, como indicación innata o adquirida, relativamente estable, para sentir y actuar de una manera determinada.

La actitud es la manifestación o el ánimo con el que frecuentamos una determinada situación, puede ser a través de una actitud positiva o actitud negativa. La actitud positiva permite afrontar una situación enfocando al individuo únicamente en los beneficiosos de la situación en la cual atraviesa y, enfrentar la realidad de una forma sana, positiva y efectiva. A su vez, la actitud negativa no permite al individuo sacar ningún provecho de la situación que se está viviendo lo cual lo lleva a sentimientos de frustración, resultados desfavorables que no permiten el alcance de los objetivos trazados.

Enciclopedia de la psicología. (2008). Océano grupo editorial. Barcelona, España. p. 3.

Aptitud: la habilidad de una persona o cosa que posee para efectuar una determinada actividad o la capacidad y destreza para el buen desempeño de un negocio, industria, arte, entre otros. La palabra aptitud proviene del latín aptus que significa “capaz para”.

Aptitud en el contexto psicológico se refiere a las condiciones psicológicas que posee o desarrolla una persona para vincular sus capacidades y posibilidades en el ámbito del aprendizaje, es decir, una persona que aprende rápido y al mismo tiempo lo aplica en el contexto social de su realidad, asimismo, la aptitud en el contexto psicológico sirve para efectuar algún pronóstico de alguna persona que puede realizar una actividad de manera efectiva y eficaz, por ejemplo cuando se ve que un niño juega muy bien al fútbol, se puede decir que el niño tiene aptitud para ser un jugador profesional de aquel deporte.

“Aptitud” (s.f.). En: *Significados.com*. Disponible en: <https://www.significados.com/aptitud/>. 2013-2017. Consultado: 31 de Mayo de 2017.

Autoevaluación: es un método en el cual una persona hace una evaluación sobre sí misma, o sobre una capacidad propia que desee valorar. Como tal, es muy útil tanto en procesos de aprendizaje, como en el ámbito laboral, personal y espiritual. Una autoevaluación, asimismo, puede referirse al proceso de revisión a que una organización o entidad hace sobre sí misma para sopesar sus fortalezas y debilidades, revisar sus procesos y su funcionamiento en general.

“Evaluación” (s.f.). En: *Significados.com*. Disponible en: <https://www.significados.com/evaluacion/>. 2013-2017. Consultado: 31 de Mayo de 2017.

Calidad laboral: situación laboral en la que se disfruta de un buen trabajo, una buena paga e incentivos el trabajo es interesante y se puede conseguir promociones profesionales.

J.M. Rosenberg. Diccionario de administración y finanzas. (1993). Océano Centrum.
Barcelona, España. p. 51.

Calificación: el término está asociado al de evaluación, que menciona al acto de estimar, considerar, apreciar, evaluar o calcular el valor de algo. Así, una evaluación constituye una opción para calificar las aptitudes y el rendimiento de estudiantes o empleados. La calificación, por lo tanto, podría entenderse como el resultado de una evaluación. Se conoce con el mismo nombre a la puntuación obtenida en el examen o cualquier otro tipo de prueba.

Moliner, Diccionario de uso del español, segunda edición, (a-h) (i-z). (1998). Editorial Gredos,
Madrid, España. p.466.

Cantidad: aspecto por el que se diferencian entre si las porciones de la misma cosa o los conjuntos de la misma clase de cosas, por el cual esas porciones o esos conjuntos se pueden medir o contar.

Moliner, Diccionario de uso del español, segunda edición, (a-h) (i-z). (1998). Editorial Gredos,
Madrid, España. p. 499.

Competencias: son aquellas habilidades, capacidades y conocimientos que una persona tiene para cumplir eficientemente determinada tarea. Son características que capacitan a alguien en un determinado campo. No solo incluyen aptitudes teóricas, sino también definen el pensamiento, el carácter, los valores y el buen manejo de las situaciones problemáticas. Las competencias son adquiridas mediante el aprendizaje y la formación de las personas; son una herramienta fundamental para el ejercicio en el campo donde son necesarias dichas competencias.

Combinan las destrezas y la capacidad en desempeñar una función de forma efectiva y transversal en el tiempo, generalmente definida en el ámbito profesional o de producción.

APA Diccionario conciso de Psicología. (2010). Manual moderno. México. p.88.

Competencias laborales: conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones de ámbito productivo, tanto en su empleo como en una unidad para la generación de ingresos por cuenta propia, se traduce en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio.

En otras palabras, la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados.

Competencias laborales: base para mejorar la empleabilidad de las personas. (2003). Bogotá, D.C. p.6.

Conducta de trabajo: acciones como dar sugerencias, proporcionar información, analizar problemas, evaluar alternativas y tomar decisiones.

J.M. Rosenberg. Diccionario de administración y finanzas. (1993). Océano Centrum.
Barcelona, España. p.87.

Desempeño: cualquier actividad o conjunto de respuestas que conduce a un resultado o ejerce un efecto en el ambiente. Comportamiento de un organismo (el ejecutante) cuando enfrenta una determinada tarea.

APA Diccionario conciso de Psicología. (2010). Manual moderno. México. p. 132.

Efectividad: en el proceso de dirección, organización optima entre cinco elementos: producción, eficiencia, satisfacción adaptabilidad y desarrollo.

J.M. Rosenberg. Diccionario de administración y finanzas. (1993). Océano Centrum.
Barcelona, España. p. 155.

Empleado: vocablo de sentido general que abarca, a todas aquellas personas que trabajan por un sueldo o salario y que prestan sus servicios a un empresario.

J.M. Rosenberg. Diccionario de administración y finanzas. (1993). Océano Centrum.
Barcelona, España. p. 160.

Empleo: es una posición o cargo que un individuo ocupa en una empresa o institución, donde su trabajo (físico o intelectual) es debidamente remunerado. El concepto de empleo, en este sentido, es mucho más reciente que el de trabajo, pues surgió durante la revolución industrial y se expandió junto con el capitalismo.

“Trabajo” (s.f.). En: *Significados.com*. Disponible en: <https://www.significados.com/trabajo/>. 2013-2017. Consultado: 31 de Mayo de 2017

Evaluación: la palabra, como tal, deriva de evaluar, que a su vez proviene del francés évaluer, que significa ‘determinar el valor de algo’. En este sentido, una evaluación es un juicio cuya finalidad es establecer, tomando en consideración un conjunto de criterios o normas, el valor, la importancia o el significado de algo.

Como tal, la evaluación es aplicable a distintos campos de la actividad humana, como la educación, la industria, la salud, la psicología, la gestión empresarial, la economía, las finanzas, la tecnología, entre otros. De allí que puedan evaluarse muchas actividades: el desempeño laboral de un individuo, el valor de un bien en el mercado, el desarrollo de un proyecto, el estado de salud de un paciente, la calidad de un producto, la situación económica de una organización, etc.

“Evaluación” (s.f.). En: *Significados.com*. Disponible en: <https://www.significados.com/evaluacion/>. 2013-2017. Consultado: 31 de Mayo de 2017.

Evaluación de desempeño: en el ámbito organizacional o institucional, se denomina el proceso mediante el cual una empresa estima el rendimiento de un empleado en el ejercicio de

sus funciones. Como tal, considera aspectos tales como el cumplimiento de los objetivos y obligaciones del cargo, así como el nivel de productividad y los resultados reales que, en función de las expectativas, el trabajador haya sido capaz de alcanzar. En este sentido, es un proceso mediante el cual se valora el aporte del trabajador en general, y sirve como base para sugerir cambios y mejoras.

“Evaluación” (s.f.). En: *Significados.com*. Disponible en:

<https://www.significados.com/evaluacion/>. 2013-2017. Consultado: 31 de Mayo de 2017.

Evaluador: que evalúa.

Moliner, Diccionario de uso del español, segunda edición, (a-h) (i-z). (1998). Editorial Gredos, Madrid, España. p. 1241.

Evaluar: aplicar una prueba.

APA Diccionario conciso de Psicología. (2010). Manual moderno. México. p. 206.

Evaluación de los recursos humanos: técnicas de evaluación del rendimiento de cada trabajador; en ellas se compara la efectividad, comportamiento y disposición hacia el trabajo de dos empleados al mismo tiempo. También se estudia su potencial de desarrollo, necesidad de reciclaje, de asesoramiento o de incentivos, así como de otros factores relacionados.

J.M. Rosenberg. Diccionario de administración y finanzas. (1993). Océano Centrum.

Barcelona, España. p. 177.

Factor: Elemento sobre el cual se realiza la medición del desempeño de una persona en determinado puesto de trabajo. Usualmente se consideraron como factores las habilidades necesarias en un determinado puesto. La medición de los factores se realiza según una escala, por ejemplo: Excelente, Muy bueno, Bueno etc.

J.M. Rosenberg. Diccionario de administración y finanzas. (1993). Océano Centrum.
Barcelona, España. p. 184.

Feedback: es una palabra del inglés que significa retroalimentación; podemos utilizarla como sinónimo de respuesta o reacción, o, desde un punto de vista más técnico, para referirnos a un método de control de sistemas. En este sentido, el feedback puede ser la reacción, respuesta u opinión que nos da un interlocutor como retorno sobre un asunto determinado: “Presenté mi informe a los accionistas y el feedback fue muy positivo”.

“Feedback” (s.f.). En: *Significados.com*. Disponible en:

<https://www.significados.com/feedback/>. 2013-2017. Consultado: 31 de Mayo de 2017.

Habilidad: destreza que una persona tiene para ejercer determinada actividad. Habilidad deriva del latín *habilitatis* que indica la cualidad de hábil. Hábil, a su vez, tiene su origen en el latín *habilis* cuyo significado inicial se refería a las competencias que alguien puede adquirir. Luego, el significado evolucionó para significar una persona con diversas capacidades.

Podemos encontrar entre los sinónimos de habilidad las siguientes palabras: capacidad, destreza, talento, aptitud, competencia, inteligencia. Antónimos de habilidad podemos encontrar: torpeza, incapacidad, incompetencia, ineptitud.

J.M. Rosenberg. Diccionario de administración y finanzas. (1993). Océano Centrum.

Barcelona, España. p. 209.

Habilidades laborales: también llamadas competencias laborales, hacen referencia a un conjunto de aptitudes necesarias para un trabajo específico o exigido en un mercado laboral. Algunas de ellas son: capacidad de trabajar en equipo, liderazgo, proactividad, capacidad de manejar conflictos, entre otras.

“Habilidad” (s.f.). En: *Ministros, recursos Ministeriales*. Disponible en:

<http://www.ministros.org/habilidad-que-es-significado-y-concepto/>. 2016. Consultado: 31 de Mayo de 2017.

Jefe: es una autoridad impuesta que utiliza su poder para mandar en los otros. En una visión empresarial tradicional se utiliza al jefe que manda y ordena a sus subordinados o empleados sin tomar en consideración las opiniones o el bienestar de ellos. La voz de mando es vertical, descendente, autoritaria y unilateral.

Moliner, Diccionario de uso del español, segunda edición, (a-h) (i-z). (1998). Editorial Gredos,

Madrid, España. p. 113.

Labor: conjunto del trabajo realizado por una persona.

Moliner, Diccionario de uso del español, segunda edición, (a-h) (i-z). (1998). Editorial Gredos, Madrid, España. p. 137.

Laboral: que concierne al trabajo considerado desde un punto de vista jurídico, económico o social.

Moliner, Diccionario de uso del español, segunda edición, (a-h) (i-z). (1998). Editorial Gredos, Madrid, España. p. 137.

Medición: determinar mediante instrumentos o mediante una relación o fórmula previa un resultado dentro de los parámetros escogidos. La medición deriva del verbo medir que a su vez viene de la palabra latina *metriri* que significa “comparar un resultado o cantidad con una unidad de medida previa”.

“Medición” (s.f.). En: *Significados.com*. Disponible en:

<https://www.significados.com/medicion/>. 2013-2017. Consultado: 31 de Mayo de 2017.

Medir: determinar o calcular cuántas veces cabe una unidad estándar en un determinado lugar. Medir deriva del latín *metriri* que significa “comparar un resultado con una unidad de medida previa”. La acción de medir calcula resultados sobre objetos materiales con instrumentos de medición que contienen las unidades deseadas llamada medida.

“Medir” (s.f.). En: *Significados.com*. Disponible en:

<https://www.significados.com/medir/>. 2013-2017. Consultado: 31 de Mayo de 2017.

Méritos: actitud, o acción que hace al hombre digno de premio o castigo. En principio, el mérito es vinculado con el resultado de las buenas acciones que hace digno de aprecio a un hombre. No obstante, puede ser visto en un aspecto positivo o negativo.

En el aspecto positivo, el mérito es atribuido a un individuo cuyo esfuerzo, trabajo, acciones, o compromiso fueron reconocidos, a través de un ascenso laboral, o de la entrega de una medalla, diploma, u otra cosa que destaque los actos reconocidos.

Es de resaltar, que los reconocimientos por la labor de cada individuo es sumamente importante, ya que lo motiva a ser cada día mejor, y luchar por lograr más en su área de trabajo, estudios, o en cualquier otro ámbito. Además, de incentivar a los demás individuos trabajar, desarrollar aptitudes para de igual manera recibir un premio por sus méritos, lo cual siempre es gratificante para el individuo.

J.M. Rosenberg. Diccionario de administración y finanzas. (1993). Océano Centrum.

Barcelona, España. p. 264.

Motivación: Es un proceso fisiológico y psicológico que da lugar al desencadenamiento, al mantenimiento y al cese del comportamiento laboral y es responsable del valor apetitivo o aversivo que se confiere a los elementos del medio sobre los cuales se ejerce ese comportamiento. (Fernández, 1995, pág.643).

Por lo tanto es un tema que preocupa y abarca muchos aspectos, en el ámbito laboral es importante reconocer que es responsabilidad del área de Talento Humano mantener motivado al personal, debido a la influencia que tiene la motivación en cada uno de los trabajadores, en su rendimiento y por ende en el desarrollo de la organización y poder ser parte de la misión y visión de la institución. En definitiva, presentar una conducta motivada para trabajar, de acuerdo con sus capacidades, inquietudes, limitaciones y posibilidades generara una cultura laboral mejorada. “Motivación es aquello que impulsa a una persona actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico” (Idalberto Chiavenato, 2001, pág.68).

Campos, (2015). *Implementación de un programa de motivación, para mejorar el clima laboral en la dirección del sistema integrado de seguridad de la comandancia de la Fae.* (Tesis de posgrado). Universidad central del ecuador. p. 12.

Motivación laboral: aquella que está relacionada con el ámbito de trabajo. Algunos ejemplos pueden ser la remuneración económica, los días de vacaciones, el status social y la propia realización y desempeño de la tarea. Es importante en este caso para la persona encontrar factores intrínsecos en el desarrollo de las tareas de un puesto de trabajo.

“Motivación” (s.f.). En: *Significados.com*. Disponible en:

<https://www.significados.com/motivacion/>. 2013-2017. Consultado: 31 de Mayo de 2017.

Organización: Se conoce como organización a la forma como se dispone un sistema para lograr los resultados deseados. Es un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

Etimológicamente, la palabra organización es de origen griego "organon", que significa instrumento, utensilio, órgano o aquello con lo que se trabaja. Existen diferentes tipos de organizaciones como escolar, empresarial, personal, social, política, técnica, entre otras. No obstante, en cualquier organización la misma se forma por el interrelacionamiento entre los individuos, el ordenamiento, y la distribución de los diversos elementos implicados, con vista para el mismo fin.

En administración de empresas, se entiende por organización, una entidad social formada por dos o más personas que trabajan de manera coordinada en un ambiente externo específico apuntando a un objetivo colectivo. Consiste en la división de tareas y en la asignación de responsabilidades, en la misma, existe un conjunto de elementos que están directamente asociados a la organización, tales como: clientes, proveedores, competidores, entre otros.

J.M. Rosenberg. Diccionario de administración y finanzas. (1993). Océano Centrum.
Barcelona, España. p. 290.

Periódico: se dice de lo que ocurre con intervalos regulares o se produce en fases o ciclos que se repiten.

Moliner, Diccionario de uso del español, segunda edición, (a-h) (i-z). (1998). Editorial Gredos,
Madrid, España. p. 643.

Periodo: parámetro que define un determinado tiempo en que se desarrolla o aparece un determinado acontecimiento de diversa índole con un inicio o un término.

Enciclopedia de la psicología. (2008). Océano grupo editorial. Barcelona, España. p. 153.

Personal: todos los empleados de una organización, desde el director general hasta el último empleado.

J.M. Rosenberg. Diccionario de administración y finanzas. (1993). Océano Centrum.
Barcelona, España. p. 304.

Psicología laboral o psicología del trabajo y de las organizaciones: se designa la rama de la psicología, ubicada dentro de la psicología social, que estudia la conducta de las personas en el ambiente de trabajo. En este sentido, se interesa por estudiar, analizar y evaluar la conducta, comportamiento y formas de relacionarse de los seres humanos dentro de organizaciones y empresas, tanto de carácter público como privado.

“Psicología-laboral” (s.f.). En: *Significados.com*. Disponible en:
<https://www.significados.com/psicologia-laboral/>.2013-2017. Consultado: 31 de Mayo de 2017.

Reconocimiento: acción y efecto de reconocer algo, a alguien, a los otros o de reconocerse a sí mismo. También se dice que dicha acción de reconocer sirve para saber el contenido de algo y de esa manera examinar más profunda o detalladamente esa cosa en particular.

Por ejemplo, cuando decimos que “reconocemos la importancia de estudiar todos los días para ser un buen profesional”, es porque ya se hizo un análisis detallado de las razones por las cuales estudiar todos los días te hace un mejor profesional.

“Reconocimiento” (s.f.). En: *Significados.com*. Disponible en:

<https://www.significados.com/reconocimiento/>. 2013-2017. Consultado: 31 de Mayo de 2017.

Reconocimiento laboral: es aquella retroalimentación positiva que realiza un empleador o una empresa, para demostrar que el trabajo realizado por uno o varios de sus trabajadores ha sido recompensado en virtud del aporte que éste realizó a la compañía, con lo cual se lograron ciertos objetivos planteados en su plan de trabajo.

Es así como una persona puede ser condecorada por las labores efectuadas y su elevado desempeño en las funciones que ejerce dentro de un ámbito laboral.

Existen muchas empresas que tiene como política dichos reconocimientos a sus empleados para incentivar el buen desempeño y la buena labor de éstos, demostrándoles que gracias a sus trabajadores los objetivos planteados se han cumplido y por ello han sido premiados.

“Reconocimiento” (s.f.). En: *Significados.com*. Disponible en:

<https://www.significados.com/reconocimiento/>. 2013-2017. Consultado: 31 de Mayo de 2017.

Recursos humanos de una empresa (RRHH) o human resources (HR) en inglés: es una función y / o departamento del área de 'Gestión y administración de empresas' que organiza y maximiza el desempeño de los funcionarios, o capital humano, en una empresa u organización

con el fin de aumentar su productividad. Los recursos humanos fuera del contexto de una función o un departamento de una empresa es sinónimo de capital humano, o sea, serían los funcionarios de una empresa.

“Recursos-humanos” (s.f.). En: *Significados.com*. Disponible en:

<https://www.significados.com/recursos-humanos/>. 2013-2017. Consultado: 31 de Mayo de 2017.

Sistema: cualquier entidad colectiva que consiste en un conjunto de elementos que están interrelacionados o interactúan y que se han organizado juntos para realizar una función. Un sistema es un conjunto de elementos relacionados entre sí y que funcionan como un todo.

La palabra sistema procede del latín *systema*, y este del griego *σύστημα* (*systema*, identificado en español como 'unión de cosas de manera organizada'). Con esta palabra se forman palabras derivadas como *antisistema* o *ecosistema*. Los elementos que componen un sistema pueden ser variados, como una serie de principios o reglas estructurados sobre una materia o una teoría, por ejemplo, 'sistema político', 'sistema económico'.

APA Diccionario conciso de Psicología. (2010). Manual moderno. México. p. 474.

Sistema organizacional: sistema compuesto de seres humanos, dinero, materiales, equipo, etc., relacionados con el logro de algún objetivo u objetivos.

J.M. Rosenberg. Diccionario de administración y finanzas. (1993). Océano Centrum.

Barcelona, España. p. 387.

Sueldo: es la paga o remuneración que recibe de manera periódica un empleado por el desempeño de un cargo o puesto, o por la prestación de sus servicios profesionales.

Es una cantidad fija, previamente acordada y establecida en un contrato de trabajo, que es pagada al trabajador con una periodicidad que podrá ser semanal, quincenal o mensual, dependiendo del régimen de cada país.

“Sueldo” (s.f.). En: *Significados.com*. Disponible en: <https://www.significados.com/sueldo/>.
2013-2017. Consultado: 31 de Mayo de 2017.

Lista de tablas

Tabla 1: Definiciones operativas de competencia

Tabla 2: Escalas de variación del desempeño

Tabla 2.1: Escala grafica de eva7

luación

Tabla 3: Selección forzada

Tabla 4: Investigación de campo

Tabla 5: Método de los incidentes críticos

Tabla 6: Listas de verificación

Lista de figuras

Figura 1: Concepción básica de las competencias