

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</p> <p>Ciencia, educación y desarrollo</p>	<p><b>ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO</b></p>	<p><b>Código:</b> F-PI-028</p>
		<p><b>Versión:</b> 01</p>
		<p><b>Página</b> 1 de 17</p>

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

Luisa María Quiroz Ramírez  
Institución Universitaria De Envigado

Luiquiro0531@hotmail.com

**Resumen:** El presente trabajo está enfocado 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.

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.

**Palabras claves:** *Evaluación, Desempeño, Calificación, Competencias, Motivación.*

**Abstract:** The present work is focused on studying and giving a clearer vision on the subject of performance evaluation. One of the intentions of the project is to have a more solid knowledge and bases to be able to specify what this topic is about, what is its objective, to what population it is applied and for what purposes it is applied. A good performance evaluation system is created thanks to the organization of the company, a manual of functions and a manual of profiles are fundamental for this process, from these elements depends the success of the performance evaluation system and the performance in the work of the employees.

**Key words:** *Evaluation, Performance, Qualification, Competencies, Motivation.*

### 1. 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 solicitadas, 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

	<b>ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO</b>	<b>Código:</b> F-PI-028
		<b>Versión:</b> 01
		<b>Página</b> 2 de 17

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.

## 2. PLANTEAMIENTO 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 prácticas 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 por 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 vallan 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:

	<b>ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO</b>	<b>Código:</b> F-PI-028
		<b>Versión:</b> 01
		<b>Página</b> 3 de 17

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.

### 3. 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 conllevará 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.

### 4. DISEÑO METODOLOGICO

#### 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

	<b>ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO</b>	<b>Código:</b> F-PI-028
		<b>Versión:</b> 01
		<b>Página</b> 4 de 17

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 filmicos (películas, dispositivas, etcétera) y documentos grabados (discos, citas, casetes, 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.

	<b>ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO</b>	<b>Código:</b> F-PI-028
		<b>Versión:</b> 01
		<b>Página</b> 5 de 17

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.

## **5. 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).

### **¿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

	<b>ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO</b>	<b>Código:</b> F-PI-028
		<b>Versión:</b> 01
		<b>Página</b> 6 de 17

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 otro 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 gestiona 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 a 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 sí 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

	<b>ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO</b>	<b>Código:</b> F-PI-028
		<b>Versión:</b> 01
		<b>Página</b> 7 de 17

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

	<b>ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO</b>	<b>Código:</b> F-PI-028
		<b>Versión:</b> 01
		<b>Página</b> 8 de 17

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 las 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



	<b>ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO</b>	<b>Código:</b> F-PI-028
		<b>Versión:</b> 01
		<b>Página</b> 9 de 17

(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 diferente 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).

#### **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.

	<b>ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO</b>	<b>Código:</b> F-PI-028
		<b>Versión:</b> 01
		<b>Página</b> 10 de 17

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

	<b>ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO</b>	<b>Código:</b> F-PI-028
		<b>Versión:</b> 01
		<b>Página</b> 11 de 17

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:

- 1.1 La evaluación será un proceso continuo y sistemático.
- 1.2 Los participantes deben conocer los objetivos, lo que se espera de ellos, así como los indicadores por los cuales serán evaluados.
- 1.3 La evaluación del desempeño será responsabilidad del jefe inmediato superior, pudiéndose apoyar en el criterio de otras personas.
- 1.4 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).

	<b>ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO</b>	<b>Código:</b> F-PI-028
		<b>Versión:</b> 01
		<b>Página</b> 12 de 17

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:

- 1.1 estilo Coercitivo.
- 1.2 estilo Directivo.
- 1.3 estilo Afiliativo.
- 1.4 estilo Democrático.
- 1.5 estilo Marcapasos y
- 1.6 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).

## 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

	<b>ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO</b>	<b>Código:</b> F-PI-028
		<b>Versión:</b> 01
		<b>Página</b> 13 de 17

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.

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Una vez desglosados los factores relacionados con la evaluación de desempeño en las organizaciones y teniendo como base aportes de algunos teóricos, 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.

	<b>ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO</b>	<b>Código:</b> F-PI-028
		<b>Versión:</b> 01
		<b>Página</b> 14 de 17

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.

Ascott (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/](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.

	<b>ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO</b>	<b>Código:</b> F-PI-028
		<b>Versión:</b> 01
		<b>Página</b> 15 de 17

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.colombiaprende.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. *II(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

	<b>ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO</b>	<b>Código:</b> F-PI-028
		<b>Versión:</b> 01
		<b>Página</b> 16 de 17

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.

**C.V.: Luisa María Quiroz Ramírez**  
Psicóloga

|



 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</p> <p>Ciencia, educación y desarrollo</p>	<b>ARTICULO DEL TRABAJO DE GRADO</b>	<b>Código:</b> F-PI-028
		<b>Versión:</b> 01
		<b>Página</b> 17 de 17