

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO UNA HERRAMIENTA DE DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL**

**ANDRÉS FELIPE RAMÍREZ ALDANA**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
BOGOTÁ, D.C.  
2020**

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO UNA HERRAMIENTA DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL**

**ANDRÉS FELIPE RAMÍREZ ALDANA**

**Trabajo de Grado para optar por el título de  
Especialista en Gerencia del Talento Humano**

**Orientador(a):  
MARÍA EUGENIA VILLA CAMACHO  
Psicóloga, PhD.**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
BOGOTÁ, D.C.  
2020**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

Firma Director Especialización

---

Firma calificador

Bogotá, D.C., agosto de 2020

## **DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. María Claudia Aponte González

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretaria General

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Decano Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. Marcel Hofstetter Gascon

Director de la Especialización de Gerencia del Talento Humano

Dr. Florentino Moreno

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de grado primeramente a mis padres por siempre estar ahí y ser un apoyo para el cumplimiento de mis metas y objetivos, y de igual forma a todos los integrantes de mi familia que fueron de alguna manera un soporte emocional e intelectual en el trascurso de mi vida.

Dedico también este trabajo a todas aquellas personas que han hecho parte fundamental en el desarrollo de mi vida

Por ultimo a la vida misma por darme la oportunidad de cumplir otro de mis objetivos.

## **AGRADECIMIENTOS**

Me gustaría agradecer a mi familia y a todas las personas que siempre me han creído en mí y que siempre me han dicho que esperan grandes cosas para mi futuro.

También me gustaría agradecer de forma especial a todos aquellos profesores que han servido como orientadores y guías en mi desarrollo profesional y que de alguna u otra forma me han aportado en mi desarrollo intelectual y personal.

Por último me gustaría agradecer a la Universidad de América por permitirme ser parte del programa de Gerencia del talento humano y de haberme brindado los soportes necesarios para el desarrollo del presente trabajo.

## CONTENIDO

	pág.
<b>RESUMEN y ABSTRACT</b>	<b>14</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>15</b>
<b>1. OBJETIVOS</b>	<b>16</b>
1.1. Objetivo General	16
1.2. Objetivos Específicos	16
<b>2. PLANTENAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>17</b>
<b>3. JUSTIFICCIÓN</b>	<b>18</b>
<b>4. ANTECEDENTES</b>	<b>19</b>
<b>5. DELIMITACIÓN</b>	<b>21</b>
<b>6. MARCO TEÓRICO</b>	<b>22</b>
<b>6.1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>22</b>
<b>6.2. DEFINICIONES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>24</b>
6.2.1. Fortalezas	25
6.2.2. Capacidades	25
6.2.3. Insuficiencias	25
6.2.4. Posibilidades	25
6.2.5. Aptitudes	25
6.2.6. Problemas	25
6.2.7. Grados de integración	26
<b>6.3. PRINCIPIOS E INDICADORES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>26</b>
6.3.1. Indicadores	27
6.3.2. Indicadores estratégicos	28
6.3.3. Indicadores de gestión	29
<b>6.4. CÓMO SE DESEROLLA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO</b>	<b>31</b>
6.4.1. Planificación del proceso de evaluación del desempeño	31
6.4.2. Diseño del sistema de evaluación	31
6.4.3. Implementación del sistema de evaluación	32
6.4.4. Retroalimentación del empleado	32

6.4.5. Retroalimentación del sistema de evaluación	33
<b>6.5. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	<b>33</b>
6.5.1. Método de la escala gráfica de calificaciones	33
6.5.2. El método de la distribución forzada	34
6.5.3. Métodos de los incidentes críticos	35
6.5.4. Evaluación 360°	36
<b>6.6. VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>38</b>
<b>7. DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>40</b>
<b>8. Capítulo I. Las dimensiones de la evaluación del desempeño</b>	<b>41</b>
8.1. Desempeño de tareas	42
8.2. Desempeño contextual	42
8.3. Desempeño organizacional	43
<b>9. CAPÍTULO II. FACTORES ESTRATÉGICOS DEL TALENTO HUMANO QUE INFLUYEN EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>44</b>
9.1. NECESIDAD DE PERSONAL MÁS CAPACITADO	44
9.2. LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN	44
9.3. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	45
<b>10. CAPÍTULO III. RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LOS FACTORES ESTRATÉGICOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	<b>46</b>
<b>11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>48</b>
<b>12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>52</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>53</b>

## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Indicador estratégico de una empresa de capacitaciones	29
Cuadro 2. Indicador de gestión de una empresa de capacitaciones	30
Cuadro 3. Evaluación por método de escalas	34
Cuadro 4. Ejemplo de método de la distribución forzada	35
Cuadro 5. Ejemplo de método de incidentes críticos	36
Cuadro 6. Ejemplo método 360°	37
Cuadro 7. Matriz de recolección de información	48

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Mapa conceptual general de la evaluación del desempeño	23
Figura 2. Ejemplo de indicador	28
Figura 3. Dimensiones de la evaluación de desempeño	41
Figura 4. Factores estratégicos del talento humano	44
Figura 5. Relación existente entre Evaluación de Desempeño y Desarrollo Organizacional	47

## LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Aspectos del Personal según Chávez Epiquén	25
Gráfico 2. Indicadores de la Evaluación del Desempeño	27
Gráfico 3. Métodos de Evaluación del Desempeño	33
Gráfico 4. Histograma de análisis categorial de evaluación de desempeño	50
Gráfico 5. Fuentes citadas de los documentos referenciados	50
Gráfico 6. Porcentaje de documentos utilizados	51

## GLOSARIO

**ADAPTACIÓN:** Según la real academia española<sup>1</sup>, es la capacidad de adecuarse a los cambios generados en el entorno.

**APTITUDES:** De acuerdo con la real academia española<sup>2</sup>, es la capacidad de una persona de realizar una actividad adecuadamente.

**CALIDAD:** La real academia española<sup>3</sup> determina que, es el estado o condición en la que se encuentra algo y permite juzgarlo.

**COMPETENCIA:** Según GOODRAE<sup>4</sup> es la capacidad individual que puede ser medida y demostrada.

**EVALUACIÓN:** De acuerdo con GOODRAE<sup>5</sup> Acción de valoración de una actividad o del rendimiento con que se realice.

**INDUSTRIA:** GOODRAE<sup>6</sup> postula que son sectores enfocados en la producción de bienes y servicios, como en su distribución

**ORGANIZACIÓN:** Según GOODRAE<sup>7</sup> es un grupo social de personas, con un fin y un objetivo determinado para realizar una tarea o actividad.

**RENDIMIENTO:** De acuerdo con WORDREFERENCE<sup>8</sup>, es el producto o utilidad generada por la realización de una actividad.

**TALENTO HUMANO:** Según WORDREFERENCE<sup>9</sup>, es aquella fuerza humana o aquellos colaboradores que influyen positivamente en el rendimiento de una organización como de igual forma en la productividad de cualquier organización.

---

<sup>1</sup> REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la lengua española. [Sitio web]. Bogotá D.C. ES. Sec. Definiciones. s.f. [Consultado 08, mayo, 2020]. Disponible en: <https://dle.rae.es>

<sup>2</sup> Ibíd.

<sup>3</sup> Ibíd.

<sup>4</sup> GOODRAE. Diccionario Hipertextual, lematizado y con búsqueda inversa. Diccionario de la lengua española. [Sitio web]. Bogotá D.C. ES. Sec. Definiciones. s.f. [Consultado 08, mayo, 2020]. Disponible en: <http://recursosdidacticos.es/goodrae/info.php>

<sup>5</sup> Ibíd.

<sup>6</sup> Ibíd.

<sup>7</sup> Ibíd.

<sup>8</sup> WORDREFERENCE. Diccionario de la lengua española. Diccionario de la lengua española. [Sitio web]. Bogotá D.C. ES. Sec. Definiciones. s.f. [Consultado 08, mayo, 2020]. Disponible en: <https://www.wordreference.com/definicion/>

<sup>9</sup> Ibíd.

## **RESUMEN**

La efectividad de la evaluación del desempeño como estrategia para el desarrollo organizacional es un tema que debería tener gran importancia hoy en día, sin embargo no se le da la estimación que merece y requiere, por lo cual se puede visualizar que generalmente cuando es implementada la evaluación del desempeño es mal ejecutada. Con el presente documento lo que se quiere lograr es identificar la efectividad de la evaluación del desempeño como herramienta fundamental dentro de las organizaciones, comprendiendo sus dimensiones e importancia.

Palabras Claves: Evaluación de desempeño, Desarrollo organizacional, Estrategia para el desarrollo, Efectividad de la evaluación.

## **ABSTRACT**

The effectiveness of performance evaluation as a strategy for organizational development is an issue that should be of great importance today, however, it is not given the estimate it deserves and requires, which is why it can be seen that generally when the performance evaluation is poorly performed. With this document what you want to achieve is to identify the effectiveness of performance evaluation as a fundamental tool within organizations, understanding its dimensions and importance.

Keywords: Performance evaluation, Organizational development, Development strategy, Evaluation effectiveness.

## INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño es una parte fundamental en toda organización de éxito, dado que es una herramienta que permite la validación del grado de cumplimiento que alcanzan los objetivos de cada persona que trabaja dentro de una organización, facilitando la medición del rendimiento, la conducta y la obtención de los resultados de una manera sistemática y organizada.

De acuerdo con Chiavenato<sup>10</sup>, el crecimiento a grandes pasos del mercado global y los avances tecnológicos que han venido surgiendo con una velocidad cada vez mayor y más constante, ha orillado a que a las organizaciones solo les queda como opción adaptarse, pero se puede visualizar claramente que, hoy en día se suele olvidar la gran importancia que tiene el Talento Humano en el desarrollo de las organizaciones; descuidándolo, tanto en la atención que este necesita, como la que hay que brindarle para que logre un buen desempeño, y una de las herramientas más eficaces para mantenerse al tanto del rendimiento, motivación y falencias del Talento humano es la evaluación del desempeño.

Cundo se habla de evaluación del desempeño dentro de las organizaciones, se convierte en un tema de miedo entre los trabajadores, ya que lo relacionan con despidos y sanciones pero este es solo el caso cundo es mal ejecutado, la evaluación del desempeño no debe ser una herramienta para buscar culpables, pero sí para detectar los problemas, necesidades y los factores que fallan para corregirlos y lograr los objetivos propuesto. De esta manera se consigue mejorar los resultados, aumentar la productividad y la calidad mejorando las relaciones entre superiores y empleados.

---

<sup>10</sup> CHIAVANATO, Adalberto. Iniciación a la administración general. Traducción de Eugenia Olson Giménez. México: McGraw- Hill, 1993, p. 243. ISBN 970-10-0025-0.

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1. OBJETIVO GENERAL**

Identificar la efectividad de la evaluación del desempeño como estrategia para el desarrollo organizacional.

### **1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Comprender las dimensiones de la evaluación del desempeño.
- Describir los factores estratégicos del talento humano que influyan en la evaluación del desempeño.
- Establecer la relación existente entre los factores estratégicos de la Evaluación del Desempeño en el desarrollo organizacional.

## 2. PLANTENAMIENTO DEL PROBLEMA

Existen empresas de todo tipo, y generalmente todas y cada una tienen un sistema de evaluación del desempeño, ya sea que tengan uno que hayan tomado y adaptado de otra organización, o que tengan uno propio y que hayan implementado, cada sistema es la contraparte de la organización misma ya que no hay ninguna empresa igual a otra. Sin embargo es evidente que en la mayor parte de las organizaciones se encuentra mal implementada y ejecutada la evaluación del desempeño y se toma como una herramienta de castigo, lo cual está muy alejado de su verdadera funcionalidad y propósito el cual es ser un instrumento utilizado para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual, y de igual manera permitir detectar los problemas, necesidades y factores que fallan para corregirlos, y lograr los objetivos propuestos, permitiendo un amplio desarrollo organizacional.

La evaluación del desempeño se ha convertido entre los trabajadores de muchas organizaciones en una especie de tabú, dado que les asusta y tienen un concepto equivocado de lo que realmente es, y en que consiste, esto se debe que lo relacionan con castigos y sanciones, lo que los hace sentirse presionados puesto que para ellos van a ser evaluados por sus errores y no por sus capacidades. Todo este concepto erróneo se debe a como bien ya se mencionó, a la mala implementación de esta herramienta en diferentes organizaciones, lo que dio como resultado una mala aceptación de parte de los trabajadores en otras empresas, generando un gran desaprovechamiento de una herramienta fundamental en el desarrollo organizacional de toda empresa.

Debido a este panorama se puede observar que la evaluación del desempeño es una herramienta que en muchas organizaciones no solo se desaprovecha, sino que también no se le da la importancia que amerita, lo cual genera la siguiente pregunta, ¿Cuál es la efectividad de la evaluación del desempeño como estrategia para el desarrollo organizacional si es bien implementada?.

### 3. JUSTIFICACIÓN

La evaluación del desempeño es un proceso que nos permite determinar y estimar el rendimiento global de cada Talento Humano dentro de una empresa, conllevando a un desarrollo organizacional constante. De esta forma permitiéndonos conocer cuáles son las capacidades y falencias de cada trabajador, para poder establecer y tomar decisiones a la hora de conlleva acciones de acuerdo a los resultados que se puedan obtener, dando como resultado la disminución de situaciones erróneas que puedan surgir.

También cumple como función servir como herramienta, que permite aumentar las soluciones objetivas y constructivas de un problema, dado que nos muestra cuales son los puntos claves a mejorar y cuáles podemos maximizar para mantener un desarrollo organizacional viable. Y en un mundo en el que las organizaciones crecen y se expanden cada vez a mayor velocidad, sin soluciones y técnicas efectivas que nos permitan enfrentar los nuevos tiempos y a las velocidades que conllevan, nos estaremos volviendo obsoletos y no dispensables. Por esta razón se vuelve imperativo la buena implementación de la evaluación del desempeño para mantener un alto desarrollo organizacional.

Además de lo anteriormente mencionado, se debe entender que la evaluación del desempeño nos es una herramienta para buscar culpables, si no para buscar soluciones, ya que si es mal ejecutada puede acarrear más problemas, como es el caso de la resistencia y mala aceptación de los trabajadores, lo cual genera conflictos que frenan un buen desarrollo organizacional. Sin embargo si es bien implementada se vuelve una fuerte aliada, por lo cual se le debe dar la importancia y tiempo que merece para contar con un alto desarrollo constante y viable.

## 4. ANTECEDENTES

Según Mazariegos<sup>11</sup>, el primer rastro del que se tiene constancia del proceso de evaluación se remonta a comienzos del siglo XIX, de una fábrica textil en New Lenark Escocia, donde se realizó por un empresario de la época llamado Robert Owen, el cual fue uno de los principales impulsores del movimiento obrero Británico.

Tiempo después en 1842 los Estados Unidos, decreta como medida obligatoria que anualmente se debe realizar un proceso de evaluación a los trabajadores de todas las industrias.

Esto genera que a comienzos del siglo XX pioneros como Rice, Galton, Binet, Otis y otros comiencen a formular maneras de evaluar las competencias y habilidades requeridas en ciertos puestos de trabajo, para que de esta forma se pueda identificar el perfil de los trabajadores y su desempeño.

A partir de la mitad del siglo XX y con el paso de la segunda guerra mundial en la que es utilizada para medir el rendimiento de la milicia, se acuña el término "Sociedad del Conocimiento" usado por primera vez por Drucker<sup>12</sup>, en el cual se enfatiza gracias a la revolución industrial que la medición del rendimiento de los trabajadores comienza a parecer más compleja. Lo que genera que se empiecen a pensar nuevas formas y modalidades de evaluación, basada en competencias y objetivos.

Sin embargo, estos procesos de evaluación generaron un gran problema, que se radicaba en que estaban formulados en un modelo productivo, y la gestión del talento humano necesita abarcar no solo los resultados si no también caracteres menos materiales y profundos como la motivación.

De acuerdo con Katzell y Yankelovich<sup>13</sup>, los trabajadores disfrutaban de la calidad de vida cuando experimentan sentimientos positivos en su vida laboral y privada cuando se encuentran en equilibrio.

---

<sup>11</sup> ALFONSO, Mazariegos. La evaluación del desempeño: pasado, presente y futuro. En: Newsletter Glocalthinking. [Sitio Web]. Madrid. ES. Sec. Artículo. 23, junio, 2016. [Consultado 4, mayo, 2020]. Disponible en: <https://www.glocalthinking.com/la-evaluacion-del-desempeno-pasado-presente-y-futuro>

<sup>12</sup> DRUCKER, Peter. La sociedad post-capitalista. Traducción de María Marino Sánchez. Buenos Aires: Editorial Sudamericana, 1992, p. 80.

<sup>13</sup> KATZELL, Raymond y YANKELOVICH, Daniel. Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. Estados Unidos: Editorial The quality of working life, p. 118.

Guba y Lincoln<sup>14</sup>, determinan que la evaluación es como una "negociación" que involucra tanto a los directivos, los subordinados y todos los que conformen una organización con el fin de aumentar la satisfacción y productividad.

Después de esto aparece Murphy<sup>15</sup>, que postula que se puede diferenciar cuatro tipos de conductas en cualquier puesto de trabajo, las cuales son; conductas orientadas a la tarea, orientadas interpersonalmente, las que están ligadas a la pérdida de tiempo y aquellas conductas que son destructivas.

Heskett y Kotter<sup>16</sup>, considera que con la evaluación del desempeño se debe determinar al personal como un recurso y no como un costo y de igual forma tener en cuenta la satisfacción de este. Lo cual apoya Chiavenato<sup>17</sup>, el cual postula que la evaluación del desempeño es un método de apreciación que se le da al personal por determinado cargo. Por el cual es posible hallar los problemas del personal, de integración y de la organización, así como el desaprovechamiento del personal con un desempeño mayor que el requerido por el cargo, entre otros.

Para el siglo XXI se empieza a tener en cuenta otro factor muy relevante el cual es el ambiental, por lo cual aparecen personajes como Rojas, Sánchez y Topete<sup>18</sup>, el cual enfatiza que cada empleado debe contar con condiciones ambientales que le favorezcan y que le permitan tener un mejor desarrollo personal y laboral.

Ya para la última década se implementa el uso de la tecnología permitiendo incorporar todos estos aspectos a un proceso de evaluación que cada vez es más detallado y complejo. Permitiendo estar a la altura del cambio constante de la industria y de la globalización.

---

<sup>14</sup> GUBA, Egon; LINCOLN, Yvonna. Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa. En: SCRIBD. [Sitio web]. España. Archivo pdf. 12, abril, 2012. [Consultado 23, marzo, 2020]. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/88880900/Paradigmas-en-competencia-en-la-investigacion-cualitativ>.

<sup>15</sup> JENSEN, Michael C. y MURPHY, Kevin J. Pago por rendimiento e incentivos de alta gerencia. En: Revista de economía política. [Jstor]. Chicago. Abril. Vol. 98, Nro, 02. 1990, p. 225 -264. [Consultado 11, Abril, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/2937665>

<sup>16</sup> KOTEER, Jhon y HESKETT, James. Corporate Culture and Performance. New York: Free Press, 1992, p. 147. ISBN 0-02-918467-3.

<sup>17</sup> CHIAVENATO, Adalberto. Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones, 5. ed. Madrid ES: Mc Graw Hill Interamericana, 1994, p.183. ISBN 85-224-2004-1.

<sup>18</sup> ROJAS, Sandra; SANCHEZ, Marcela y TOPETE, Carlos. Modelos de evaluación del desempeño de las actividades científicas: Colombia y México. Colombia: Casa del Libro, 2014, p.98. ISBN 978-958-8721-32-3.

## 5. DELIMITACIÓN

La conceptualización del tema a tratar va ser tomada de textos, libros, tesis, revistas, documentos, entre otros, de los últimos 40 años en America y Europa, en donde se observe y evidencie, tanto en la teoría como en la práctica el tema a estudiar, y de igual forma puedan notarse las aplicaciones del concepto en las empresas.

Esta búsqueda se dará marcha por medio de diferentes canales de búsqueda, como Scopus, SpringerLink, Ebsco, Emerald Insigth, Virtual Pro, Google académico, entre otros. Además de búsquedas minuciosas y avanzadas por Google académico.

Al buscar en los artículos se analizara y por ende se entenderá la evaluación del desempeño desde su núcleo, como lo son los niveles que tiene, las dimensiones que abarca, en donde puede aplicarse, y cuál es la efectividad de la evaluación del desempeño como estrategia para el desarrollo organizacional si es bien implementado.

## 6. MARCO TEÓRICO

### 6.1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño, es una herramienta que ha ido evolucionando, transformándose con el tiempo y adaptándose a los nuevos cambios del mundo empresarial, para permitir a las organizaciones seguir siendo competitivas con el paso de los años y el surgimiento de nuevas tecnologías. Según Barceló<sup>19</sup>; Parte fundamental dentro de la gestión del departamento de Talento Humano, es evaluar el desempeño, ya que la evaluación del desempeño de una u otra forma permite saber el grado de cumplimiento de las metas propuestas.

Por otro lado al evaluar el desempeño de una organización permite tomar decisiones de acuerdo a los resultados, ya sean inferiores a lo estipulado, por lo cual se deberían realizar acciones correctivas, o por otra parte si son satisfactorios alentarlos y maximizarlos.

Sin embargo según Koontz y Weihvich<sup>20</sup>; El crecimiento cada vez mayor del mercado y los avances tecnológicos, han llevado a que gran parte de las industrias hayan ido olvidando la gran importancia que tiene su talento humano, dado que gran parte del éxito de toda organización radica allí, descuidando el apoyo y atención que se debe brindarle.

Por esta razón Zambrano<sup>21</sup>; Afirma que, las personas a las que se les ha denominado Talento humano, son parte fundamental y de gran importancia, que hay que cuidar dentro de toda organización, dado que su gestión tanto interna como externa, ayuda a que se cumplan los objetivos, haya una mejora constante, y un amplio desarrollo organizacional.

---

<sup>19</sup> BARCELÓ, Juan. La evaluación del desempeño laboral y la gestión del RR.HH. En: IMF Business School, [Sitio web]. España. Sec. Artículo. 11, mayo, 2017. [Consultado 11, marzo, 2020]. Disponible en: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/>

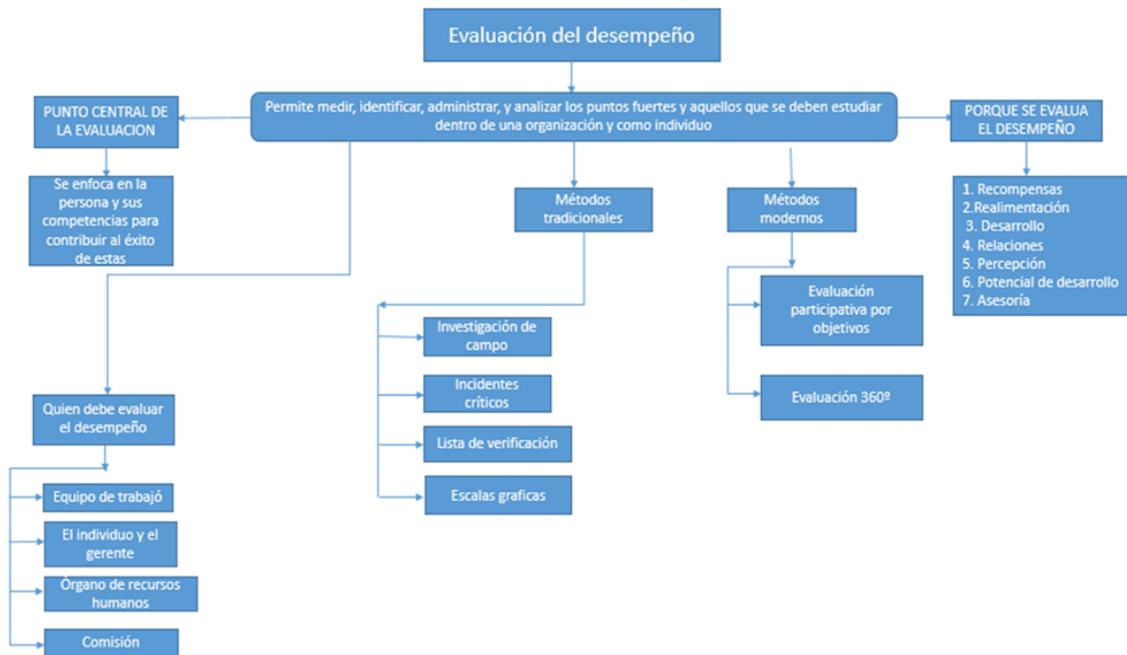
<sup>20</sup> KOONTZ, Harold y WEIHVICH, Heinz. Administración una Perspectiva Global, 12. ed. Traducción de Dávila Martínez. México: Mcgraw-Hill, 2003, p. 323. ISBN 978-970-1039-49-6

<sup>21</sup> ZAMBRANO, Lenin. Evaluación del desempeño por competencias. En: Formative Assessment in the Performance of College Students. Ecuador. Octubre. Vol. 3. Nro, 09. 2018, p. 37-52. [Consultado 22, abril, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: file:///C:/Users/andre/Downloads/52-Texto%20del%20art%C3%ADculo-63-2-10-20191022.pdf

Según Niria; Nelly y Elsis<sup>22</sup>, concluyen que, debido a los cambios y nuevas tecnologías que surgen en el mercado, las organizaciones se han visto en la necesidad de realizar cambios a la hora de enfrentarse a los nuevos retos que se presenta, así como los elementos que afectan de forma externa e interna la organización, haciendo necesario el desarrollo e implementación de nuevas técnicas, y para ello es necesario el talento humano, que se convierte en punto clave para la subsistencia, por ende se vuelve indispensable herramientas tales como la evaluación del desempeño que nos permiten determina la calidad del mismo.

Pero de acuerdo con Koontz y Weihvich <sup>23</sup>, la evaluación del desempeño debe convertirse en una herramienta que genere un ambiente de confianza, aprobatorio y de motivación, en el que el empleado experimente una ayuda para mejorar a la hora de ejecutar sus actividades, permitiendo igualmente que su rendimiento incremente; por lo tanto no debe convertirse en un sistema para calificarlo en el que sienta presión, o para castigarlo si los resultados son malos, si no para ayudarlo. En el siguiente mapa conceptual se denota en que consiste y para que se hace, de una forma simple de entender la evaluación del desempeño:

**Figura 1.** Mapa conceptual general de la evaluación del desempeño



**Fuente:** Autor con base en la revisión bibliográfica de autores.

<sup>22</sup> NIRIA, Quintero; NELLY, Africano, ELSIS, Faría. Clima organizacional y desempeño laboral del personal. En: NEGOTIUM/Ciencias Gerenciales. Venezuela. Abril. Nro, 09. 2008, 33-51. [Consultado 28, marzo, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: file:///C:/Users/andre/Downloads/Dialnet-ClimaOrganizacionalYDesempenoLaboralDelPersonalEmp-2573481%20(2).pdf

<sup>23</sup> KOONTZ, Harold y WEIHVICH, Heinz. Op. Cit., p.82.

En el transcurso del desarrollo del presente documento se dará la contextualización de cada parte del mapa conceptual anteriormente presentado, con el fin de tener un amplio entendimiento de este, abarcando las diferentes definiciones, tipos de métodos, ventajas, porque se realiza, e implementa la evaluación del desempeño.

## 6.2. DEFINICIONES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La Evaluación de Desempeño es una herramienta que determina el proceso por el cual se mide, evalúa y se da resultados de las capacidades y falencias de los empleados y la organización, permitiéndonos buscar rutas de mejoramiento organizacional continuo.

De acuerdo con Martínez y Coronado<sup>24</sup>; La evaluación del desempeño es un proceso que determina el rendimiento global del empleado, así como una apreciación sistemática que estipula que tanto potencial, y que tan bueno es una persona en su área de trabajo. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración fundamental dentro de la actividad administrativa.

A su vez afirman que es un medio que permite detectar problemas del personal a la hora de ejercer su labor, o ya bien sea en el momento de la integración del empleado a la organización, y de la misma manera determinar quién es el que tiene mayor potencial al realizar una actividad.

A su vez Chávez<sup>25</sup>; Dice, que se trata de un instrumento que mide el cumplimiento de los objetivos y metas alcanzadas por cada persona que labora dentro de la organización. De esta forma permitiendo medir el rendimiento, la conducta, y resultados de manera integral, sistemática y objetiva de los resultados de cada empleado.

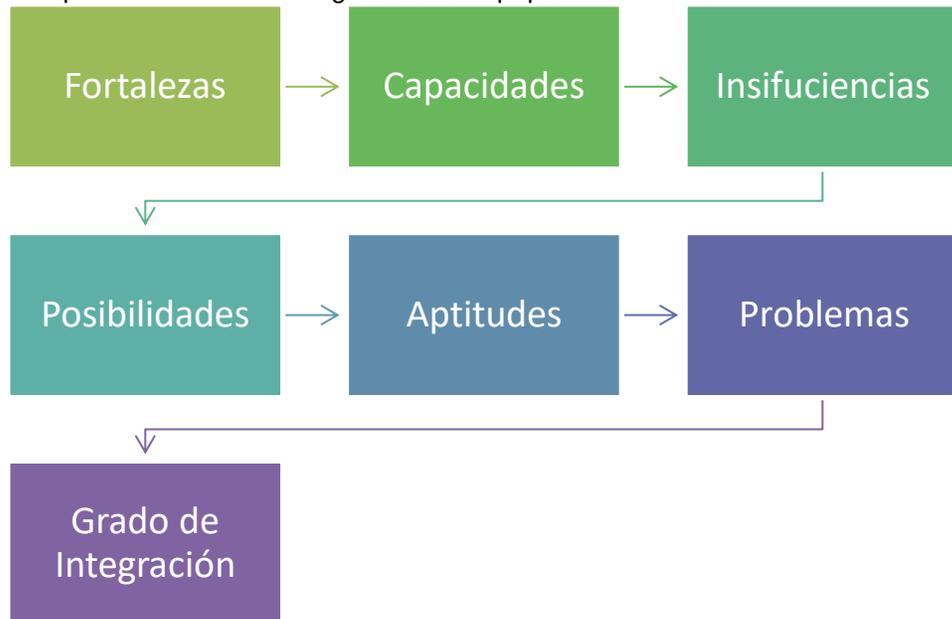
Para ello, se vuelve indispensable evaluar los siguientes aspectos del personal que se describen en el gráfico 1

---

<sup>24</sup> MARTINEZ, Luz; CORONADO, Francis; GRATERON, José y OLIVEROS, Mary, Evaluación del desempeño y comportamiento organizacional. En: IMF Business School. [Sitio web]. España. Sec. Artículo. 1, marzo, 2009. [Consultado 11, marzo, 2020]. Disponible en: <http://google.over-blog.es/article-28508652.html>

<sup>25</sup> CHÁVEZ, Epiquén. Gestión del desempeño en las organizaciones. En: Horizontes de la Ciencia. [Sitio web]. España. Sec. Artículo. 6, julio, 2014. [Consultado 15, mayo ,2020]. Disponible en: [file:///C:/Users/andre/Downloads/Dialnet-GestionDelDesempenoEnLasOrganizacionesEducativas-5420475%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/andre/Downloads/Dialnet-GestionDelDesempenoEnLasOrganizacionesEducativas-5420475%20(1).pdf)

**Gráfico 1.** Aspectos del Personal según Chávez Epiquén



**Fuente:** Autor con base en la revisión bibliográfica de autores.

Para tener una mejor comprensión de los que quiere decir Chávez Epiquén, se dará a continuación una breve explicación de cada término.

**6.2.1 Fortalezas.** Se entiende por fortalezas al conjunto de habilidades, características o aspectos de carácter psicológico o actitudinal en las cuales sobresalimos y que como efecto genere algún tipo de ventaja.

**6.2.2 Capacidades.** Se refiere a las actitudes o cualidades que tiene un individuo, entidad o institución, para desempeñar una determinada tarea o función.

**6.2.3 Insuficiencias.** Se entiende como la incapacidad o inadecuación de una persona, entidad o institución para desempeñar un trabajo o cierta labor.

**6.2.4 Posibilidades.** Son el conjunto de opciones de que pueda ocurrir algo o no, en pocas palabras es una estimación aproximada de cierta circunstancia.

**6.2.5 Aptitudes.** Es el conjunto de capacidades que tiene una persona para lograr de forma adecuada cierta actividad o función requerida.

**6.2.6 Problemas.** Son un conjunto de asuntos o cuestiones que generen un inconveniente o retos y por lo tanto una solución.

**6.2.7 Grado de integración.** Se determina como la capacidad que tiene una persona o institución para adaptarse a un grupo social.

Por medio de los aspectos mencionados, las empresas consiguen información básica y necesaria para tomar decisiones de manera correcta y acertada, a la hora de la búsqueda del camino más viable para obtener un mejoramiento continuo.

### **6.3 PRINCIPIOS E INDICADORES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño como herramienta de mejora y desarrollo organizacional, tiene como fundamento ciertos principios, y según Koontz y Weihvich<sup>26</sup>; Los principales y con mayor relevancia que orientan su desarrollo, son:

- La evaluación del desempeño como herramienta de mejoramiento debe estar profundamente de la mano de cada persona de una organización.
- Los objetivos de la evaluación del desempeño deben estar basados en información relevante de cada trabajador y su labor.
- Dicho lo anterior los objetivos de la evaluación del desempeño deben ser bien definidos y claros.
- Para tener un mayor aprovechamiento de dicha herramienta debe haber un compromiso de toda la organización.
- Quien cumpla con el papel de supervisor y evaluador debe servir de igual forma como consejero.

De acuerdo con Chiavenato<sup>27</sup>; Existen dos tipos de Indicadores relevantes a la hora de la evaluación del desempeño, denominados como indicadores estratégicos e indicadores de gestión, los cuales se pueden observar a continuación en el grafico 2.

---

<sup>26</sup> KOONTZ, Harold y WEIHVICH, Heinz. Op. Cit., p. 76.

<sup>27</sup> CHIAVENATO, Adalberto. Op. Cit, p. 243.

**Gráfico 2.** Indicadores de la Evaluación del Desempeño



**Fuente:** Autor con base en la revisión bibliográfica de autores.

A la hora de efectuar la evaluación del desempeño estos indicadores nos van a servir para medir y analizar los factores de mayor importancia y productividad.

**6.3.1 Indicadores.** Para poder comprender que son los indicadores de gestión y estratégicos, primero se debe definir que es un indicador, por lo cual según Sánchez y Salazar<sup>28</sup>, determinan que un indicador es una expresión de comparación, cuantitativa observable y verificable que permite describir características, comportamientos o fenómenos, mediante la toma y medición de una variable o una relación entre variables. Para una mayor comprensión en la siguiente imagen se da un ejemplo sencillo de un indicador que permite determinar la tasa de desempleo por medio de dos variables.

<sup>28</sup> SÁNCHEZ, Oscar; SALAZAR, Andrés. GUÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN Y ANÁLISIS DE INDICADORES. En: Incidiendo con evidencia. [Sitio web]. Bogotá. DC. Sec. Artículo. 2015. [Consultado 11, marzo, 2020]. Disponible en: file:///C:/Users/andre/Downloads/05.%20Gu%C3%ADa%20para%20la%20construcci%C3%B3n%20y%20an%C3%A1lisis%20de%20indicadores\_DNP%20(1).pdf

**Figura 2.** Ejemplo de indicador

$$\text{Tasa de desempleo} = \frac{\text{Población desocupada}}{\text{Población Económicamente Activa}} \times 100$$

**Fuente:** Guía para la evaluación del impacto la formación profesional (2020). Desde <https://guia.oitcinterfor.org/como-evaluar/como-se-construyen-indicadores>

La principal ventaja de los indicadores es la objetividad y comparabilidad que se le pueden dar a dos variables o más, representadas en un lenguaje común que facilita su entendimiento. Esta cualidad las convierte en herramientas útiles, porque permiten valorar diferentes magnitudes como, por ejemplo, el grado de cumplimiento de un objetivo o el grado de satisfacción.

Comprendiendo en que consiste un indicador se puede dar paso a que es un indicador estratégico y a los de gestión.

**6.3.2 Indicadores estratégicos.** Son una herramienta imprescindible para medir la eficacia de los planes y objetivos propuestos, permitiendo identificar las mejoras que deben efectuarse y el impacto que tienen en su cumplimiento.

Dentro de estos indicadores contamos con las siguientes características, que nos van a ayudar a la hora de cumplir nuestros objetivos:

- Estos indicadores nos permiten medir el grado de cumplimiento de los objetivos y de las políticas de la empresa.
- Nos permiten corregir y/o fortalecer las estrategias y la destinación de los recursos disponibles en la empresa.
- Impactan de manera directa en las estrategias y áreas de enfoque de las organizaciones.

Estas características se consideran clave para medir el grado de consecución de los lineamientos y objetivos estratégicos planteados, permitiendo como ya bien se mencionó la valoración del cumplimiento y viabilidad de las metas propuestas. Con el fin de entender mejor de que trata un indicador estratégico en el siguiente cuadro se plasma un ejemplo de una empresa de capacitaciones que desea saber el porcentaje de crecimiento de sus clientes:

**Cuadro 1.** Indicador estratégico de una empresa de capacitaciones.

<b>Meta Estratégica</b>	Vincular el 90% de las PYMES a nivel nacional a nuestro programa de capacitación en los tres primeros años.			
<b>Nombre del Indicador</b>	Crecimiento de clientes			
<b>Fórmula</b>	$\% \text{ crecimiento de clientes} = \frac{\# \text{ clientes nuevos en el último trimestre}}{\# \text{ total de clientes activos}} \times 100\%$			
<b>Glosario</b>	N/A			
<b>Objetivo</b>	F2: Generar alto impacto por medio del marketing inteligente incrementando nuestra cartera de clientes en un 10% trimestralmente durante los primeros tres años			
<b>Naturaleza</b>	Efectividad	Eficacia	Eficiencia	Productividad
			X	
<b>Vigencia</b>	Temporales		Permanentes	
	X			
<b>Nivel de generación</b>	Estratégico	Táctico		Operativo
	X			
<b>Nivel de Utilización</b>	Estratégico	Táctico		Operativo
	X			
<b>Responsable del Indicador</b>	Director de mercadeo			
<b>Nivel de Comparación</b>	Indicador meta			
<b>Periodicidad de Actualización</b>	Trimestral			
<b>Definición Operacional</b>	Revisión del crecimiento porcentual del número de clientes adquirido por trimestre.			

**Fuente:** Autor con base en la revisión bibliográfica de autores.

En la tabla se puede observar un indicador que mide el porcentaje de crecimiento de los clientes de una organización, con el fin de determinar el nivel de cumplimiento de la meta estratégica planteada por la empresa.

**6.3.3 Indicadores de gestión.** Estos indicadores nos permiten cuantificar el comportamiento y desempeño de los procesos y objetivos según su magnitud, y en caso de acciones correctivas elegir el curso correcto según lo requiera, estos indicadores cuentan con las siguientes características:

- Estos nos permiten medir los procesos, actividades y los avances conseguidos en determinados tiempos por cada integrante de la organización.
- Dichos indicadores incluyen los datos de actividades y componentes de todas las acciones realizadas por el personal.

Lo que permite un indicador de gestión es determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosas o si están cumpliendo con los objetivos, ya que si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede

controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar. Dicho lo anterior en el siguiente cuadro se muestra un indicador de gestión de una empresa de capacitaciones.

**Cuadro 2.** Indicador de gestión de una empresa de capacitaciones.

<b>Meta Corporativa</b>	Establecer durante los primeros cuatro años un sistema consolidado de comunicación fluida y asertiva entre al menos el 50% de los colaboradores de la empresa			
<b>Nombre del Indicador</b>	Satisfacción cliente interno			
<b>Fórmula</b>	$\text{Satisfacción cliente interno} = \frac{\text{No de trabajadores con participación activa en las diferentes actividades}}{\text{No total de trabajadores}} \times 100\%$			
<b>Glosario</b>	N/A			
<b>Objetivo</b>	A1: Fomentar el trabajo en equipo y mantener un 60% de comunicación asertiva en pro de tener un buen manejo en la resolución de conflictos en 3 años.			
<b>Naturaleza</b>	Efectividad	Eficacia	Eficiencia	Productividad
			X	
<b>Vigencia</b>	Temporales		Permanentes	
			X	
<b>Nivel de generación</b>	Estratégico	Táctico		Operativo
	X			
<b>Nivel de Utilización</b>	Estratégico	Táctico		Operativo
	X			
<b>Responsable del Indicador</b>	Director de Gestión Humana			
<b>Nivel de Comparación</b>	indicador meta			
<b>Periodicidad de Actualización</b>	Semestral			
<b>Definición Operacional</b>	Consolidación de equipos de trabajo a través de la resolución de conflictos			

**Fuente:** Autor con base en la revisión bibliográfica de autores.

En el cuadro se puede observar un indicador que mide el porcentaje de satisfacción de los clientes de una organización, con el fin de determinar el nivel de cumplimiento de la meta corporativa planteada por la empresa.

El énfasis de realizar una evaluación del desempeño, es proporcionar una descripción clara y precisa de la manera que el empleado debe cumplir sus objetivos y metas; con el fin de lograr estos puntos, se debe estar directamente relacionado con dichos indicadores mencionados anteriormente.

## 6.4 CÓMO SE DESEROLLA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

De acuerdo con Alles<sup>29</sup>, la evaluación del desempeño es un proceso en el cual no hay lugar para la improvisación ya que determina puntos clave para una mejora continua, por esta razón debe planearse previamente y teniendo en cuenta las siguientes etapas:

**6.4.1 Planificación del proceso de evaluación del desempeño.** Corresponde a la primera etapa del proceso, y de acuerdo con Sastre y Aguilar<sup>30</sup>, es la fase en la que se debe decidir la población a evaluar, el criterio básico de valoración y la metodología de evaluación. Es un proceso a través del cual se establece el cómo, quién y cuándo se ejecutarán los planes para alcanzar los objetivos planteados.

En esta etapa debe definir de forma clara y precisa cuál es el objetivo que persigue al implementar el sistema de evaluación de desempeño, también deberá identificar cuáles son los riesgos que podrían afectar el proceso, con el fin de aminorar estos riesgos. Seguidamente, se debe definir cuál es la población que debe evaluar, aunque lo ideal sería abarcar a todos los empleados, sin embargo, la organización debe especificar su población y la forma en que se realizará la evaluación individualmente o por equipos, haciendo referencia al tiempo que tomará cada una, la secuencia en que la realizará, quiénes serán los responsables, y también los recursos destinados, los cuales se deben asignar en función de los requerimientos de la organización para alcanzar el objetivo planteado.

**6.4.2 Diseño del sistema de evaluación.** Según Chinchilla<sup>31</sup>, en esta etapa se tiene como objetivo la construcción total del sistema que se desea aplicar, en este punto es necesario que se tenga en cuenta la cultura organizacional, el perfil de los puesto y los planes de trabajo establecidos para la organización y el soporte tecnológico, para poder lograr que el sistema de evaluación sea coherente con la realidad organizacional.

Se debe decidir y especificar qué competencias, tareas, conocimientos u objetivos se quieren evaluar para cada puesto de trabajo, recopilando los posibles grados de cumplimiento, junto con sus escalas de puntuación asociada. Luego se debe asignar clara y específicamente la población que cada evaluador deberá evaluar y el tiempo

---

<sup>29</sup> ALLES, Martha. Desempeño por competencias: Evaluación 360°. Argentina: MVC Argentina, 2002, p. 128. ISBN 950-641-378-9

<sup>30</sup> SASTRE, M y AGUILAR, E. Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico. Madrid: McGraw-Hill, 2003, p. 323. ISBN 84-481-3918-6

<sup>31</sup> CHINCHILLA, K. Un sistema de evaluación del desempeño: aspectos a considerar en su diseño. En: Scielo. [Sitio web]. Madrid. ES. Sec. Artículo. 2000. [Consultado 3, marzo ,2020]. Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=000151&pid=S1657-6276201200010000400007&lng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000151&pid=S1657-6276201200010000400007&lng=en).

asignado para ello. Junto con lo anterior es necesario estipular en qué momento del año se aplicará la evaluación, y también la periodicidad, es decir, cada cuanto tiempo se evaluará a los empleados formalmente, esto dependerá de los parámetros que se deseen evaluar como por ejemplo rendimiento y calidad. Sin embargo según Pérez<sup>32</sup>, una evaluaciones de desempeño trimestrales permiten que la información se ancle de manera más relevante y oportuna permitiendo de igual forma que los empleados se habitúen a esta, generando la perdida de gran parte del estrés y paradigmas que tienen de la evaluación del desempeño a diferencia de si se realiza cada año .

**6.4.3 Implementación del sistema de evaluación.** En esta etapa de acuerdo con Chiavenato<sup>33</sup>, corresponde a aquella en la cual la se pone en práctica el sistema de evaluación diseñado, sin embargo, antes de comenzar a implementarlo es importante que la organización informe a los trabajadores sobre el sistema que se va aplicar, principalmente respecto a qué se va a evaluar, de modo que ambas partes concuerden.

Una vez que el sistema de evaluación sea conocido por todos los participantes, se aplica el sistema de evaluación diseñado. En esta actividad es en la que se compara el desempeño del empleado con los estándares establecidos en las etapas anteriores y se asigna una calificación con base en su desempeño. Para que la evaluación sea efectiva es indispensable que se haya realizado una supervisión continua y adecuada, así como también la entrega de retroalimentación constante; esto permite que los evaluadores realicen evaluaciones efectivas y que los empleados no se sorprendan de los resultados obtenidos. Una vez que se implementa la evaluación, se calcula la calificación final y se realiza una clasificación de los empleados con base en la escala diseñada.

**6.4.4 Retroalimentación del empleado.** Después de haberse finalizado la evaluación de desempeño es esencial según Mondy y Noe<sup>34</sup> realizar una retroalimentación con cada empleado de sus resultados, sin embargo, hay que tener mucho cuidado en esta etapa ya que no se debe tratar de una crítica, si no de un mejoramiento continuo evitando sentimientos negativos por parte del trabajador.

---

<sup>32</sup> PÉREZ, Oscar. Principales beneficios de una evaluación de desempeño. En: SuccessFactors. [Sitio web]. México. Sec. Artículo.10, noviembre, 2014. [Consultado 2, abril, 2020]. Disponible en: <https://blog.peoplenext.com.mx/beneficios-de-una-evaluacion-de-desempeno-para-tu-empresa>

<sup>33</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones, 8. ed. Traducción de Pilar Mascaró y Carmen Hano. México: McGraw- Hill, 2007, p. 233. ISBN 970-10-6104-7

<sup>34</sup> MONDY, R y NOE, R. Administración de recursos humanos, 9. ed. Traducción de Miguel Sánchez México: Pearson Educación, 2005, p. 322. ISBN 970-26-0641-1.

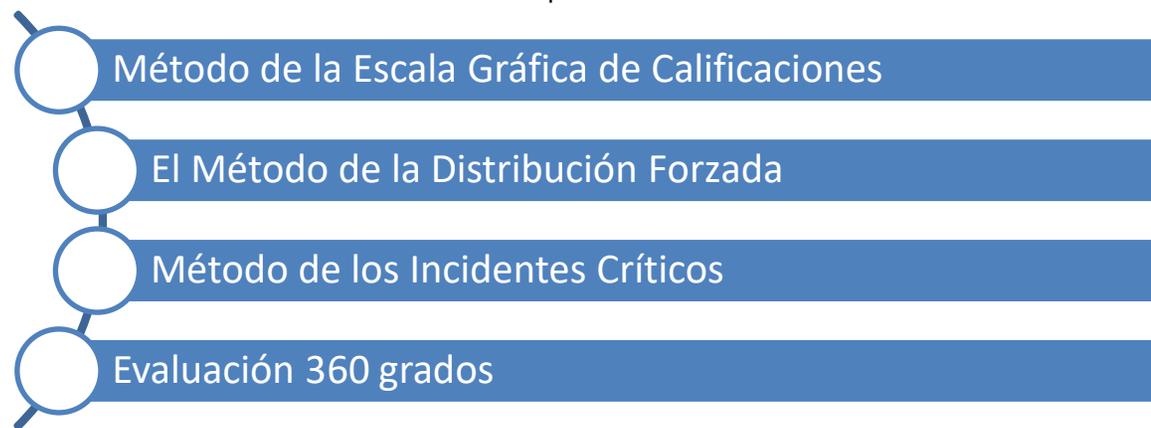
En esta actividad es necesario que se logre tener una comunicación clara y fluida con el empleado a fin de que se le pueda dar a conocer su evaluación provechosamente y se logre conocer cuáles podrían ser las causas que afectan su desempeño así como de identificar sus puntos fuertes para maximizarlos. El evaluador debe analizar estas causas y deberá finalizar la entrevista con conclusiones específicas que tengan como finalidad la realización de acciones que le permitan al empleado mejorar su desempeño.

**6.4.5 Retroalimentación del sistema de evaluación.** Esta es la última etapa del sistema de evaluación de desempeño en donde se debe verificar si se alcanzaron los objetivos que perseguía, si la planificación fue adecuada y efectiva, si el proceso se llevó a cabo de la forma en que se planificó, y si el sistema que se desarrolló definitivamente si tuvo un aporte en el mejoramiento del desempeño y por ende en caso de que se encuentre una inconsistencia buscar su posible solución.

## 6.5 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Según Montejo<sup>35</sup>, son formas estandarizadas que se acoplan a la necesidad de cada empresa, estos se basan en múltiples parámetros diferentes según se requieran. Entre los más utilizados se encuentran los que se describen en el gráfico 3, que se presenta a continuación:

**Gráfico 3.** Métodos de Evaluación del Desempeño



**Fuente:** Autor con base en la revisión bibliográfica de autores.

**6.5.1 Método de la escala gráfica de calificaciones.** Este es uno de los métodos más simples y populares de evaluación de desempeño. Este consta de tener en cuenta factores como son la calidad, y confiabilidad a los cuales

---

<sup>35</sup> MOMTEJO, Anna. Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa. En: unidad profesional interdisciplinaria de ingeniería y ciencias sociales y administrativas. [Repositorio digital]. Madrid. 2009, p. 5. [Consultado 11, abril, 2020]. Disponible en: <http://148.204.210.204/revistaupiicsa/50-51/50-51-2.pdf>

se les da un rango de valores de evaluación dependiendo de sus características, tales como insuficiente y sobresaliente según como corresponda. Al final se toman todos los resultados de los puntos evaluados se suman y se realiza un estimado para determinar el desempeño de los empleados. Un ejemplo claro de este se presenta en el siguiente cuadro:

**Cuadro 3.** Evaluación por método de escalas

<b>EVALUACIÓN POR MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS</b>					
Nombre del empleado: _____ Fecha: _____ Departamento o sección: _____ Puesto _____					
Desempeño del empleado en su función					
	<i>Óptimo</i>	<i>Bueno</i>	<i>Regular</i>	<i>Tolerable</i>	<i>Malo</i>
<b>Producto</b> Volumen y cantidad de trabajo ejecutado normalmente	<input type="checkbox"/> Siempre va más allá de lo exigido. Muy rápido.	<input type="checkbox"/> Con frecuencia va más allá de lo exigido	<input type="checkbox"/> Satisface lo exigido	<input type="checkbox"/> A veces está por debajo de lo exigido	<input type="checkbox"/> Siempre está por debajo de los exigido
<b>Cualidad</b> Exactitud, esmero y orden	<input type="checkbox"/> Siempre superior. Excepcionalmente exacto en su trabajo.	<input type="checkbox"/> A veces superior. Bastante exacto en su trabajo	<input type="checkbox"/> Siempre satisfactorio. Su exactitud es regular	<input type="checkbox"/> Parcialmente satisfactorio. Su exactitud es regular	<input type="checkbox"/> Nunca satisfactorio. Presenta gran cantidad de errores
<b>Conocimiento del trabajo</b> Grado de conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos	<input type="checkbox"/> Sabe lo necesario	<input type="checkbox"/> Sabe suficiente de su trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe parte del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe poco del trabajo

**Fuente:** EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON ESCALAS GRÁFICAS Y MÉTODO (2014).  
Extraído de [http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/1132/2/ANEXOS\\_1-4.pdf](http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/1132/2/ANEXOS_1-4.pdf)

**6.5.2 El método de la distribución forzada.** Este método realiza un balance de empleados en diversas categorías de desempeño. Su propósito es poder diferenciar los empleados más sobresalientes de los que no lo son. Esta metodología consiste en establecer intervalos de porcentajes, donde solo

puedan calificar los empleados que cumplan los criterios de la evaluación. El siguiente cuadro es un ejemplo de este método:

**Cuadro 4.** Ejemplo de método de la distribución forzada

## Método de Distribución Forzosa

Puesto	Actividades	Desempeño Global	Porcentaje
Jefe de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Aplicación de técnicas para mejorar el desempeño.</li> <li>• Generar proyectos para las operaciones a corto plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Superior</li> <li>▪ Inferior</li> <li>▪ Intermedio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>40%</li> <li>20%</li> <li>20%</li> </ul>
Operadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer a los clientes la evaluación y análisis de riesgo al realizar una contratación del servicio.</li> <li>• Otorgar información estadística de los sistemas informáticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Superior</li> <li>▪ Inferior</li> <li>▪ Intermedio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>20%</li> <li>40%</li> <li>20%</li> </ul>
Operarios automáticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios personales de traslado de valores.</li> <li>• Dotaciones y concentraciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Superior</li> <li>▪ Inferior</li> <li>▪ Intermedio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>40%</li> <li>20%</li> <li>20%</li> </ul>
Cajeros Automáticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolectar valores a domicilio para depositar al banco.</li> <li>• Cortes al cajero</li> <li>• Preparar casetas de reemplazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Superior</li> <li>▪ Inferior</li> <li>▪ Intermedio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>20%</li> <li>40%</li> <li>20%</li> </ul>

**Fuente:** Método de distribución forzada (2011). Extraído de <https://pt.slideshare.net/saron43/metodosssw-8888428/3?smtNoRedir=1>

**6.5.3 Métodos de los incidentes críticos.** Este método se encuentra fundamentado, en el hecho de que en el comportamiento humano existen parámetros capaces de establecer resultados positivos o negativos. En este cada superior investiga observa y registra los puntos positivos y negativos, más relevantes del desempeño de cada empleado. Un ejemplo de este se encuentra en el siguiente cuadro.

**Cuadro 5.** Ejemplo de método de incidentes críticos

<b>Evaluación de desempeño</b>	
Nombre: _____	
Cargo: _____	
Departamento: _____	
Aspectos excepcionalmente positivos	Aspectos excepcionalmente negativos
<p>Sabe tratar con las personas</p> <p>Facilidad para trabajar en equipo</p> <p>Presenta ideas innovadoras</p> <p>Tiene características de liderazgo</p> <p>Facilidad de argumentación</p> <p>Espíritu muy emprendedor</p>	<p>Presenta muchos errores</p> <p>Falta de visión general del tema</p> <p>Demora en toma de decisiones</p> <p>Espíritu conservador y limitado</p> <p>Dificultad para manejar números</p> <p>Comunicación deficiente</p>

**Fuente:** Capital humano (2017). Extraído de <https://capitalhumano2017.wordpress.com/2017/05/09/metodo-de-incidentes-criticos/>

**6.5.4 Evaluación 360°.** Este método de evaluación es el más completo ya que integra todos los puntos fuertes de los demás métodos, para poder contar con una visión total de la industria observando todos los puntos fuertes y débiles de cada área y trabajador. A pesar de ser uno de los métodos más complicados de realizar es uno de los más completos y exactos por lo cual genera una mayor retroalimentación y mejora continua. En la siguiente imagen se ve una pequeña muestra de lo que consiste este método que generalmente va acompañado de una tabla de observaciones:

**Cuadro 6.** Ejemplo método 360°

AREA I: ORGANIZACION DE LA EMPRESA	PUNTUACIÓN MÁXIMA	PUNTUACIÓN POR DEMÉRITOS	PUNTAJE OBTENIDO
1.1.1 Funciones y Responsabilidades. Principios			
<b>Principio Básico</b>			
La empresa posee un organigrama general y por departamentos. Se tienen definidas por escrito las descripciones de las diferentes funciones con su correspondiente asignación de responsabilidades para todas las unidades estructurales de la organización (guardando la relación con su tamaño y complejidad en producción).	60		
<b>Deméritos</b>			
1.1.1.2 La empresa no posee organigramas acordes con su estructura o no están actualizados; tanto a nivel general, como a nivel de departamentos.		20	0
1.1.1.2 Las funciones y la correspondiente asignación de responsabilidades, no están especificadas por escrito, o presentan falta de claridad.		20	0
AREA I: ORGANIZACION DE LA EMPRESA	PUNTUACIÓN MÁXIMA	PUNTUACIÓN POR DEMÉRITOS	PUNTAJE OBTENIDO
1.1.1 Funciones y Responsabilidades. Principios (Continuación).			
1.1.1.3 La definición de funciones y la asignación de responsabilidades no llega hasta el último nivel supervisorio necesario, para el logro de los objetivos deseados		20	0
<b>PUNTUACIÓN OBTENIDA DEMÉRITOS:</b>		60	0

**Fuente:** SACMICROFRONT. Taller técnicas de evaluación 360°. [Sitio web].s.l. Sec. Publicaciones. 2014. [Consultado 22, junio, 2020]. Disponible en: <http://www.caib.es/sacmicrofront/archivopub.do?ctrl=MCRST5925Z1181974&id=181974>

## 6.6 VENTAJAS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO:

De acuerdo con Chiavenato<sup>36</sup>; La evaluación del desempeño trae consigo muchas ventajas, esto siempre y cuando, se realice de una forma adecuada, teniendo como base variables y factores de evaluación enfocados en cada labor realizada. Entre estas encontramos:

- **Mejoramiento en el desempeño.** Esto es posibles gracias a que la evaluación del desempeño permite que cada trabajador sea consciente de sus debilidades, por lo cual se puede trazar un curso que permita el mejoramiento continuo, dando lugar a un incremento del desempeño.
- **Mejoras para todos.** La evaluación de desempeño permite trazar planes de mejora personal, capacitación, desarrollo y promoción al mismo tiempo que se alinean las metas individuales con las de cada área de trabajo y estas a su vez con las de la compañía.
- **Políticas de Compensación.** Puesto a que muchas empresas se basan en el rendimiento, y por lo cual este es premiado, la evaluación del desempeño brinda una posibilidad a todos los trabajadores de mejorar, esto se debe a que le muestra sus falencias y puntos fuertes permitiendo que se tenga un mejoramiento en el desempeño.
- **Encontrar nuevos líderes.** Tener datos concretos sobre el desempeño de cada empleado permitirá detectar a aquellos con potencial y luego trazar la mejor manera de prepararlos para liderar grupos de trabajo. La evaluación de desempeño es una herramienta que ayudará a encontrar los líderes del mañana.
- **Recompensar con igualdad.** Debido a que la implementación de la evaluación de desempeño permite al líder y a sus colaboradores revisar el desempeño y comportamiento de cada quien, es posible recompensar el esfuerzo de los empleados de manera justa y equitativa de una manera objetiva, aportando mayor transparencia al sistema de promoción y estímulos aplicado en la organización. Esto es una gran ayuda para lograr el compromiso, satisfacción e identificación de los trabajadores hacia la empresa.
- **Profesional.** Ya que se puede decir que la evaluación del desempeño es en sí una retroalimentación, sirve como guía en las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

---

<sup>36</sup> CHIAVENATO, Op. Cit., p. 167.

- **Errores en el Diseño de Puesto.** En muchas ocasiones el desempeño mal valorado termina en concesiones de puestos mal designados. La evaluación del desempeño permite ser consiente de forma segura del desempeño como tal, evitando estos errores.
- **Desafíos Externos.** Dado que tanto la industria como el personal están predispuestos a cualquier factor externo ya bien sea económico, familiar, de salud, entre otros. La evaluación del desempeño sirve de soporte de dichas eventualidades haciendo que se pueda brindar una ayuda inmediata.
- **Clima laboral positivo.** Está demostrado que la evaluación de desempeño es un instrumento que puede ayudar a mejorar el clima laboral, pues permite promover la equidad, igualdad y transparencia. Al mismo tiempo, es un mecanismo que permite evitar los errores y desvíos del plan estratégico para lograr las metas establecidas.

## 7. DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico presente en este trabajo es Descriptivo, puesto que se toma como referencia para la solución del problema planteado, textos, libros, tesis, revistas, documentos, entre otros, de los últimos 40 años en América latina y Europa, por medio de diferentes motores de búsqueda como Scopus, SpringerLink, Ebsco, Emerald Insigth, Virtual Pro, Google académico. Esto con el fin de tener un amplio marco referencial del tema a tratar.

Después de haber realizado una búsqueda minuciosa del tema en los diferentes motores de búsqueda anteriormente expuestos, se seleccionó aquellos con mayor relevancia científica y que permitieran dar el conocimiento necesario para la solución del problema planteado “¿Cuál es la efectividad de la evaluación del desempeño como estrategia para el desarrollo organizacional si es bien implementada?”. A continuación de haber seleccionado la información indispensable se realiza la construcción del documento de forma que sea fácil de entender el punto de vista presente de diferentes autores, con la finalidad de sustentar la importancia que tiene la evaluación del desempeño dentro de una organización y por ende las ventajas que trae consigo una buena implementación de esta herramienta, para que de esta forma se facilite un mejoramiento continuo que pueda estar a la altura del constante cambio del mundo empresarial y de las nuevas tecnologías que emergen cada vez de forma más rápida y eficiente.

## 8. CAPÍTULO I. LAS DIMENSIONES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El objetivo general del presente documento es Identificar la efectividad de la evaluación del desempeño como estrategia para el desarrollo organizacional, por este motivo durante todo el desarrollo el marco teórico y del documento en si se instauraron los fundamentos para dar cumplimiento a este, y dar respuesta a los objetivos específicos, a los cuales se les va a dar solución de forma concreta a cada uno en los siguientes capítulos.

Según Chávez<sup>37</sup>, se entiende como dimensiones de la evaluación del desempeño a aquellos aspectos, alcances, estándares o criterios que se miden a la hora de efectuar la evaluación de desempeño dentro de una organización.

Estas dimensiones tienen como finalidad comunicar a los empleados la cantidad y calidad del trabajo que se espera de ellos, con el fin de identificar las mayores falencias de cada trabajador, como de sus fortalezas.

Esencialmente para que un sistema de evaluación funcione de manera exitosa, es necesario que tales dimensiones estén alineadas con el contexto de la organización como por ejemplo su cultura, su estrategia, fuerza de trabajo, por mencionar algunas.

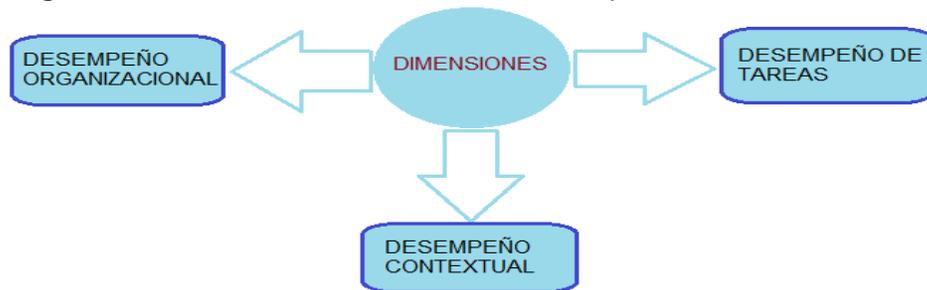
De acuerdo con Mondy y Noe<sup>38</sup>, a la hora de efectuar la evaluación de desempeño a los trabajadores surge la necesidad de evaluar tres grandes dimensiones de la actuación y ejecución en el puesto de trabajo. Tales dimensiones se muestran en la siguiente figura y son designadas como desempeño de tareas, desempeño contextual y desempeño organizacional.

---

<sup>37</sup> CHÁVEZ, Epiquén. Gestión del desempeño en las organizaciones. En: Horizontes de la Ciencia. [Dialnet]. España. julio. Vol 04. Nro 23, 2014, p. 71-85. [Consultado 19, junio ,2020]. Disponible en: file:///C:/Users/andre/Downloads/Dialnet-GestionDelDesempenoEnLasOrganizacionesEducativas-5420475%20(1).pdf

<sup>38</sup> MONDY, R y NOE, R, Op. Cit., p. 289.

**Figura 3.** Dimensiones de la evaluación de desempeño.



**Fuente:** Autor con base en la revisión bibliográfica de autores.

**8.1 Desempeño de tareas.** Bontigui<sup>39</sup> señala que es la habilidad con la que los trabajadores imparten sus labores y que son reconocidas como parte de sus puestos de trabajo, y que de igual forma contribuyen a las actividades de la organización, como de sus metas.

Las características de desempeño necesarias para cada área de trabajo varían mucho de unos puestos a otros, debido a que existe también gran variabilidad en lo que se debe hacer en cada uno de ellos. Sin embargo, también es cierto que existe un gran número de competencias que podrían encontrarse comunes en la gran mayoría de los puestos de trabajo tales como, conocimientos técnicos, solución de problemas, disciplina personal, Cumplimiento y aceptación de la autoridad que son puntos específicos en todas las áreas de trabajo.

**8.2 Desempeño contextual.** Sastre y Aguilar<sup>40</sup>, postulan que es el conjunto de actividades y acciones realizadas por los trabajadores a la hora de impartir su labor que van más allá de lo definido y relacionado en la asignación de tareas del puesto de trabajo, y que contribuyen al cumplimiento de las metas de la organización. El desempeño contextual se divide en tres dimensiones las cuales son:

- **Compromiso interpersonal.** Son aquellos patrones de conducta destinados a ayudar a otros trabajadores, brindándoles apoyo emocional, sugerencias, enseñanzas y ayuda en el desarrollo de sus tareas. Cuando nos referimos al apoyo personal estamos hablando de aspectos como ayudar a otros, cooperar, motivar y ser amables o corteses.
- **Compromiso organizacional.** Se considera compromiso organizacional a toda serie de conductas destinadas a representar favorablemente a la organización, apoyando su misión, objetivos y de esta manera animando a otros a lograrlo. En

<sup>39</sup> CHIAVENATO, Adalberto. Op. Cit., p. 98.

<sup>40</sup> SASTRE, M y AGUILAR, E. Op. Cit., p. 265,

el cual se incluyen aspectos tales como: representar a la organización, ser leales y cumplir con los reglamentos y normas establecidos por la empresa.

- **Iniciativa personal.** Son la sumatoria de aquellas conductas que generan un esfuerzo extra a pesar de las condiciones difíciles del puesto de trabajo. Lo que se quiere decir es que son todas las actividades que tengan que ver con la persistencia, iniciativa y el auto-desarrollo de sus habilidades dentro de su área de trabajo.

**8.3 Desempeño organizacional.** Chávez <sup>41</sup>, afirma que es el conjunto de actividades y acciones positivas o negativas, realizadas voluntariamente a favor o en contra de los intereses de la organización. En este contexto, la medición del desempeño organizacional tiene un papel muy importante, en cuanto a lo que se refiere a dar seguimiento a los avances en los logros de las estrategias y metas de la organización. Algunas de las acciones que podemos encontrar son: la asistencia al trabajo, uso eficiente del material y equipo proporcionado, rendimiento laboral, y uso adecuado de todas las herramientas que les sean proporcionadas para desempeñar de una forma óptima las labores impartidas en cada área de trabajo.

---

<sup>41</sup> CHÁVEZ, Epiquén. Gestión del desempeño en las organizaciones. En: Horizontes de la Ciencia. [Sitio web]. España. Sec. Artículo. 6, julio, 2014. [Consultado 15, mayo ,2020]. Disponible en: [file:///C:/Users/andre/Downloads/Dialnet-GestionDelDesempenoEnLasOrganizacionesEducativas-5420475%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/andre/Downloads/Dialnet-GestionDelDesempenoEnLasOrganizacionesEducativas-5420475%20(1).pdf)

## 9. CAPITULO II. FACTORES ESTRATÉGICOS DEL TALENTO HUMANO QUE INFLUYEN EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

De acuerdo con Chávez<sup>42</sup>, buscar aquellos miembros de la organización con potencial, teniendo en cuenta que potencial son las capacidades que tiene cada individuo para el desarrollo de las actividades dentro de su puesto de trabajo, como de sus labores asignadas, se ha vuelto indispensable la evaluación de desempeño y por lo tanto es necesario determinar qué factores estratégicos del talento humano influyen en esta herramienta. Entre los factores más relevantes encontramos, la necesidad de personal más capacitado, la cultura de la organización y la estructura organizacional. Los factores mencionados se muestran en la siguiente figura:

**Figura 4.** Factores estratégicos del talento humano.



**Fuente:** Autor con base en la revisión bibliográfica de autores.

### 9.1 NECESIDAD DE PERSONAL MÁS CAPACITADO.

Según Chiavenato<sup>43</sup> el mercado global por su continuo cambio ha generado el ingreso de nuevas empresas competidoras al mercado y la llegada de nuevos productos innovadores y más eficientes, lo cual conlleva a que se presente como prioridad la necesidad de contar con personal con una mayor capacidad de desempeño laboral, por lo tanto se convierte en necesario contar con un estudio global para determinar, aspectos tan variados como la gestión del talento humano, el tipo de talentos y habilidades que se buscan para las diferentes actividades de un área de trabajo y las oportunidades de crecimiento que se generan dentro de un ámbito laboral.

<sup>42</sup> CHAVEZ, N. La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. En: Pensamiento & gestión. México. Febrero. Nro, 33. 2012, p .140-161. [Consultado 2, julio, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en : <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/4900/3001>

<sup>43</sup> CHIAVENATO, Adalberto. Op, Cit, p. 123.

Es aquí donde entra la evaluación del desempeño ya que nos permite conocer el rendimiento global de la empresa, por lo cual la necesidad de personal más capacitado se convierte en uno de los factores estratégicos dentro del talento humano para establecer que capacidades y aptitudes se desean medir, dado que nos da el lujo de determinar qué es lo deseamos observar de cada trabajador, cumpliendo determinada labor.

## **9.2 LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN**

Chiavenato<sup>44</sup> postula que la cultura organizacional es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones.

En resumen la Cultura Organizacional, es la suma de determinados valores y normas, compartidas por las personas que conforman una organización, las cuales controlan la manera en que interaccionan unos con otros, así como con el entorno de la organización. Por lo tanto a la hora de implementar un sistema de evaluación de desempeño se convierte en un factor primordial a tener en cuenta ya que ninguna empresa es igual a otra ya que aunque se encuentren en el mismo nicho de mercado no cuentan con las mismas estrategias, personal, objetivos, entre otros, lo que significa que su cultura no va ser la misma, esto conlleva a que cambien las aptitudes y capacidades que se quieren medir del talento humana con que cuente cada organización, puesto que dependiendo de sus valores y normas dependerá que quiere observar y tener en cuenta cada empresa de sus trabajadores.

## **9.3 LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Teniendo en cuenta lo que postula Chiavenato<sup>45</sup>, la estructura organizacional de una empresa es el modo en que se concibe a sí misma, en pocas palabras es el modo en que planifica su trabajo y reparte sus responsabilidades, por lo tanto su objetivo principal consiste en organizar y dividir las tareas para poder cumplir, con mayor facilidad, aquellos objetivos perseguidos por la organización.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, a la hora de implementar un sistema como lo es la evaluación del desempeño la estructura organizacional es un factor muy importante a tener en cuenta, ya que como bien se mencionó la estructura organizacional determina las responsabilidades de cada individuo lo cual va a influir en que se quiere medir para cada área y persona en función a sus responsabilidades y actividades que desempeñe.

---

<sup>44</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano: Incorporar a las personas. Traducción depilar Mascaró. México D.F.: McGraw-Hill, 2008, p.101. ISBN: 978-85-352-2512-9.

<sup>45</sup> Ibit. p .183.

## **10. CAPITULO III. RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LOS FACTORES ESTRATÉGICOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Cabe mencionar que antes de determinar la relación existente entre evaluación de desempeño y desarrollo organizacional se debe tener claro que es el desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional de acuerdo con Chinchilla<sup>46</sup>, es el conjunto de técnicas, herramientas y prácticas destinadas a mantener un correcto funcionamiento de una empresa, grupo u organización, reforzando los procesos y generando un favorable clima laboral, permitiendo conocer y cambiar la salud, la cultura y el desempeño de la organización, para que de esta manera mejoren las habilidades, el conocimiento y la efectividad individual de una empresa en términos de todos sus objetivos.

El proceso de desarrollo organizacional es muy importante, tanto interna como externamente, dado que en términos de un ambiente externo, tiene el objetivo de mejorar la habilidad de una empresa de responder o adaptarse a los cambios con efectividad, en cuanto al ambiente interno, tiene el fin de incrementar la capacidad y desempeño de los trabajadores, la mejora del talento humanos y de los sistemas de comunicación.

Teniendo en cuenta que Niria, Nelly y Elsis<sup>47</sup>, mencionan que el desarrollo organizacional es un enfoque a largo plazo, en el cual no solo su único objetivo es incrementar el desempeño de la empresa, sino también mejorar la satisfacción de los empleados, debido a que permite a toda la empresa desempeñarse de una forma eficiente, armónica y esperada, trabajando de la mano con los empleados para que pueden adaptarse fácilmente a los cambios estipulados.

Habiendo aclarado que es el desarrollo organizacional podemos determinar la relación existente entre evaluación de desempeño y desarrollo organizacional, para esto debemos tener en cuenta que La Evaluación de Desempeño es una herramienta que determina el proceso por el cual se mide, evalúa y se da resultados de las capacidades y falencias de los empleados y la organización, permitiéndonos buscar rutas de mejoramiento organizacional continua.

Que quiere decir lo anterior, en pocas palabras que si el desarrollo organizacional es el conjunto de técnicas, herramientas y prácticas destinadas a mantener un correcto funcionamiento de una empresa, permitiendo mejorar las habilidades, el

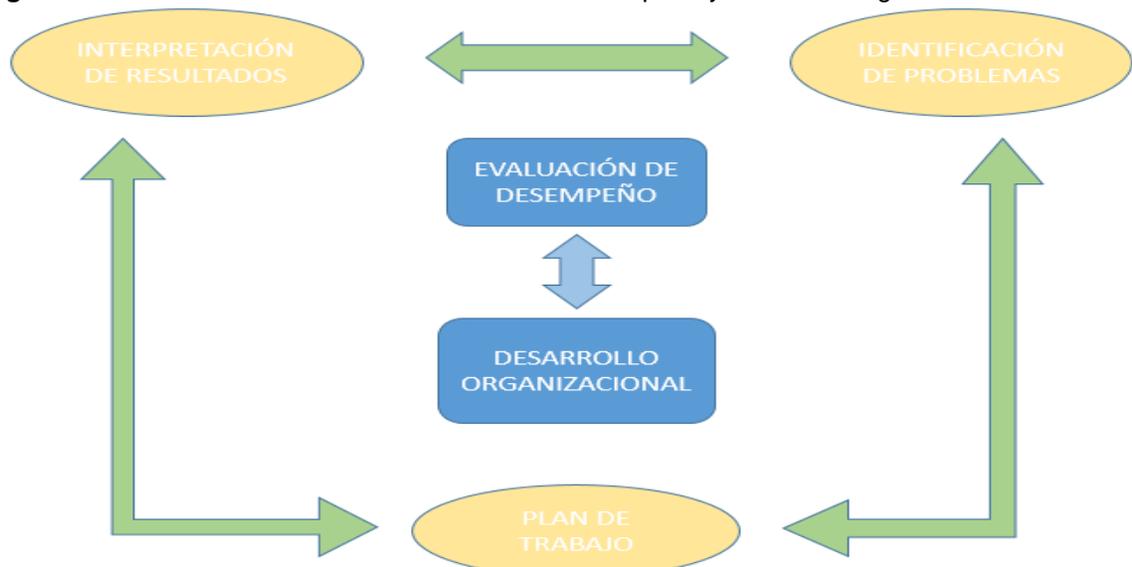
---

<sup>46</sup> CHINCHILLA, K. Un sistema de evaluación del desempeño: aspectos a considerar en su diseño. En: Lección de recursos humanos. [Scielo]. Madrid. 2000, p 8. [Consultado 3, junio ,2020].Archivo en pdf Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=000151&pid=S1657-6276201200010000400007&lng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000151&pid=S1657-6276201200010000400007&lng=en).

<sup>47</sup> NIRIA, Quintero; NELLY, Africano, ELSIS, Faría. Op, Cit, p. 36.

conocimiento y la efectividad individual de una empresa dando lugar al cumplimiento de sus objetivos, la evaluación del desempeño se convierte en una de las mejores herramientas para conseguirlo, y esto se debe a que se trata de un instrumento que mide el cumplimiento de los objetivos y metas alcanzadas por cada persona que labora dentro de la organización. De esta forma permitiendo medir el rendimiento, la conducta, y resultados de manera integral, sistemática y objetiva de los resultados de cada empleado esto con el fin de que al evaluar el desempeño de una organización permita tomar decisiones objetivas y precisas de acuerdo a los resultados, ya sean inferiores a lo estipulado, por lo cual se deberían realizar acciones correctivas, o por otra parte si son satisfactorios alentarlos y maximizarlos. Dicha relación se puede evidenciar de una manera simple en la figura 5 la cual se presentara a continuación:

**Figura 5.** Relación existente entre evaluación de desempeño y desarrollo organizacional.



**Fuente:** Autor con base en la revisión bibliográfica de autores.

Lo que se quiere a dar entender con la figura anterior es que existe una amplia relación entre evaluación de desempeño y desarrollo organizacional, ya que para tener un buen desarrollo organizacional todo parte de los objetivos de una organización y la evaluación del desempeño permite medirlos y encontrar las falencias existentes por medio de la interpretación de los resultados obtenidos, permitiendo establecer un plan de trabajo para solucionarlos.

Todo lo mencionado se puede resumir en que la evaluación del desempeño es una herramienta que permite estipular el cumplimiento de los objetivos y metas de una empresa, así como de detectar las falencias, capacidades y rendimiento de cada persona o área dentro de una organización lo cual permitirá tomar y tener decisiones objetivas, conllevando a que se pueda tener un amplio desarrollo organizacional si se es bien utilizada e implementada.

## 11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para la elaboración y conceptualización del presente documento se tomó como base cuarenta y cinco referencias bibliográficas, obtenidas por medio de gestores de información tales como Scopus, E-libro, Google académico, y Scielo, con el fin de tener información verídica del tema. En su mayoría, son artículos científicos, estos enfocados en la evaluación del desempeño, sin embargo, también se encontraron otros términos que era adyacentes y que tienen cierta relevancia con el tema principal. Dichos términos son, desarrollo organizacional, y talento humano, por lo tanto, en la siguiente matriz se observa la cantidad de documentos como los gestores de información utilizados.

**Cuadro 7.** Matriz de recolección de información

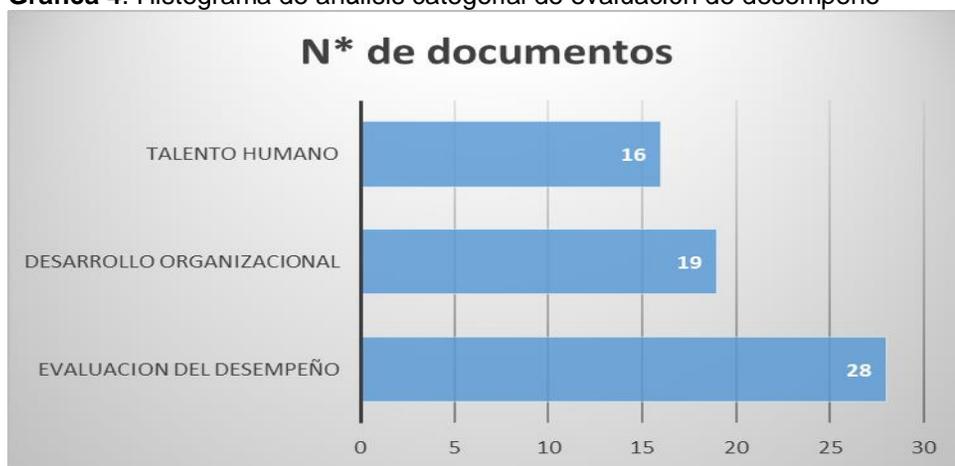
Referencia	TIPO	FUENTE	Evaluación del desempeño	desarrollo organizacional	Talento humano
1	Articulo	Scopus	X	X	X
2	Articulo	Scopus		X	
3	Articulo	Scopus	X		
4	Articulo	Scopus	X		X
5	Articulo	Scopus	X		
6	Articulo	Scopus	X	X	X
7	Articulo	Scopus	X	X	
8	Articulo	Scopus	X	X	X
9	Articulo	Scopus	X	X	X
10	Articulo	Scopus	X		X
11	Articulo	Scopus	X		
12	Articulo	Scopus	X	X	X
13	Libro	E-libro	X	X	
14	Libro	Google academico	X	X	X
15	Libro	Google academico	X		X
16	Articulo	Google academico		X	X
17	Articulo	Google academico	X		
18	Articulo	Google academico	X	X	
19	Articulo	Google academico	X		X
20	Articulo	Google academico	X	X	
21	Articulo	Google academico	X		X
22	Articulo	Google academico	X	X	
23	Articulo	Google academico	X	X	X
24	Articulo	scielo	x	X	
25	Articulo	scielo	x		X
26	Articulo	scielo	x		

27	Articulo	scielo	x	X	
28	Articulo	scielo	x	X	X
29	Articulo	scielo	x	X	
30	Articulo	scielo	x	X	X
31	Libro	E-libro	x	X	
32	Libro	E-libro	x		X
33	Libro	Google academico		x	X
34	Libro	Google academico	x	x	X
35	Libro	Google academico	x	x	X
36	Articulo	Google academico		x	X
37	Articulo	Google academico		x	X
38	Articulo	Google academico	x	x	
39	Articulo	Google academico	x		X
40	Articulo	Google academico	x	x	X
41	Articulo	Google academico	x	x	X
42	Articulo	Google academico	x	x	
43	Articulo	Scopus	x		X
44	Articulo	Scopus		x	X
45	Articulo	Scopus	x	x	X

**Fuente:** Autor con base en la revisión bibliográfica de autores.

En la matriz anterior se puede analizar los diferentes factores de documentación consultada para la elaboración del documento, esto con el fin de poder llegar a determinar de forma cuantitativa cual es la fuente de información más usada, que gestor de información tubo más relevancia y por último que clase de información se usó. Cómo podemos observar en las siguientes graficas encontramos que:

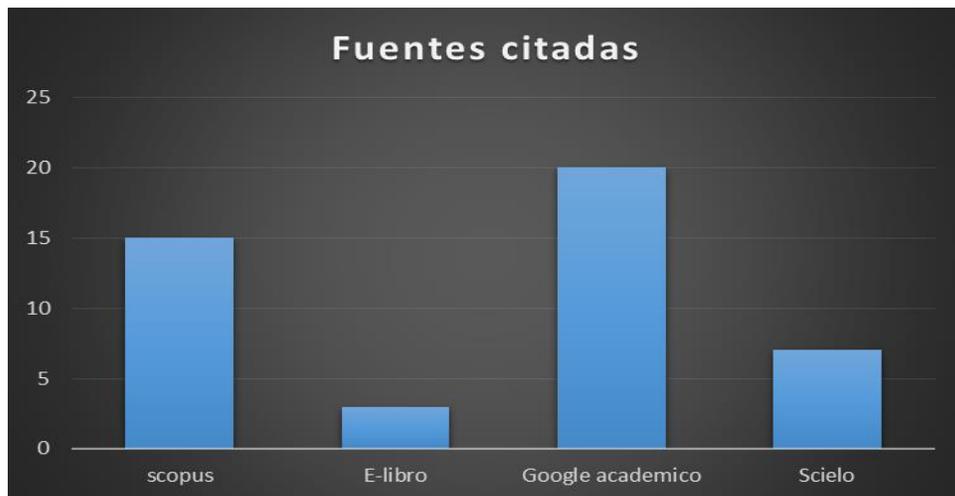
**Grafica 4.** Histograma de análisis categorial de evaluación de desempeño



**Fuente:** Autor con base en la revisión bibliográfica de autores.

Al fijarnos y analizar la gráfica, podemos notar el gran impacto que tiene el desarrollo organizacional en la elaboración del documento, lo que conlleva a que se demuestre que la evaluación del desempeño y el desarrollo organizacional son conceptos que van de la mano el uno del otro, ya que para efectuar el tema principal de este documento necesariamente debe ir arraigado con el desarrollo organizacional.

**Grafico 5.** Fuentes citadas de los documentos referenciados



**Fuente:** Autor con base en la revisión bibliográfica de autores.

Otro factor muy importante en la elaboración del documento fueron los gestores de información utilizados en la conceptualización del tema, para esto se utilizaron gestores como: Scopus, E-libro, Google académico, y Scielo, de lo cual podemos observar mediante la gráfica anterior, que el gestor más utilizado y en el que se encontró mayor información fue Google Académico, puesto que de este se sacó la mayor cantidad de artículos y libros relacionados al tema a tratar en el presente documento.

Por último se analiza mediante la siguiente grafica el porcentaje de información encontrada en libros y artículos utilizados en la elaboración del presente documento, brindados por los gestores de información anteriormente expuestos.

**Grafico 6.** Porcentaje de documentos utilizados



**Fuente:** Autor con base en la revisión bibliográfica de autores.

Como se puede observar la cantidad de artículos utilizados para la elaboración del documento, fue mucho mayor que la cantidad de libros, esto se debe a la facilidad de adquisición que brinda los gestores de información utilizados y a que se encuentran mayor cantidad de artículos publicados sobre el tema que libros.

Toda la información anteriormente mencionada y analizada fue tomada para tener la mayor cantidad de información verídica del tema a tratar en la elaboración del documento, con el fin de poder contestar los objetivos planteados en la elaboración y desarrollo del tema, para que de esta forma se tenga una constancia documental acertada.

## 12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La evaluación del desempeño hoy en día es de vital importancia en las organizaciones, esto se debe a que nos encontramos en tiempos de gran desarrollo empresarial con velocidades cada vez mayores, y no solo esto, nos estamos volviendo obsoletas ante la implementación y surgimiento de nuevas tecnologías cada vez más capases y eficientes, por ende para podernos permitir subsistir en el mundo empresarial y tener cimientos para obtener nuevas técnicas, debemos conocer cuáles son nuestros puntos fuertes y falencias para así trazar una ruta que nos lleve a un desarrollo organizacional constante.

Sin embargo queda evidenciado que no solo el Talento Humano debe evolucionar y adaptarse a los nuevos cambios, sino también, la industria como tal, ya que la una va ligada de la mano de la otra, y para avanzar se necesitan de los dos. Cabe resaltar que la misma evaluación del desempeño se debe adaptar e ir cambiando al mismo paso que los nuevos avances para poder tener un progreso continuo y a la par del paso del tiempo.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionada, cabe mencionar que, el desarrollo organizacional y la evaluación del desempeño van de la mano, y esto se debe a que el desarrollo organizacional es el conjunto de técnicas, herramientas y prácticas destinadas a mantener un correcto funcionamiento de una empresa, permitiendo mejorar las habilidades, el conocimiento y la efectividad individual de una empresa dando lugar al cumplimiento de sus objetivos, lo cual hace que la evaluación del desempeño se convierta en una de las mejores herramientas para conseguirlo, y esto se debe a que se trata de un instrumento que mide el cumplimiento de los objetivos y metas alcanzadas por cada persona que labora dentro de la organización. De esta forma permitiendo medir el rendimiento, la conducta, y resultados de manera integral, sistemática y objetiva de los resultados de cada empleado esto con el fin de que al evaluar el desempeño de una organización permita tomar decisiones objetivas y precisas de acuerdo a los resultados.

Otro factor que se debe tener muy en cuenta es la buena implementación de un sistema de evaluación de desempeño dentro de una organización, puesto que de lo contrario generara más problemas que ventajas y esto se debe que si es mal implementado generara resistencia y tabús por parte de los trabajadores por lo cual esta es una fase muy importante a la ora de implementar un sistema de evaluación, en la cual se debe informar de la forma más precisa y sencilla de que consta la evaluación del desempeño a todos sus participantes.

## BIBLIOGRAFÍA

ALFONSO, Mazariegos. La evaluación del desempeño: pasado, presente y futuro. En: Newsletter Glocalthinking. [Sitio Web]. Madrid. ES. Sec. Artículo. 23, junio, 2016. [Consultado 4, mayo, 2020]. Disponible en: <https://www.glocalthinking.com/la-evaluacion-del-desempeno-pasado-presente-y-futuro>.

ALLES, Martha. Desempeño por competencias: Evaluación 360°. Argentina: MVC Argentina, 2002, p. 128. ISBN 950-641-378-9.

BARCELÓ, Juan. La evaluación del desempeño laboral y la gestión del RR.HH. En: IMF Business School, [Sitio web]. España. Sec. Artículo. 11, mayo, 2017. [Consultado 11, marzo, 2020]. Disponible en: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/>

CHÁVEZ, Epiquén. Gestión del desempeño en las organizaciones. En: Horizontes de la Ciencia. [Sitio web]. España. Sec. Artículo. 6, julio, 2014. [Consultado 15, mayo, 2020]. Disponible en: [file:///C:/Users/andre/Downloads/Dialnet-GestionDelDesempenoEnLasOrganizacionesEducativas-5420475%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/andre/Downloads/Dialnet-GestionDelDesempenoEnLasOrganizacionesEducativas-5420475%20(1).pdf)

CHÁVEZ, Epiquén. Gestión del desempeño en las organizaciones. En: Horizontes de la Ciencia. [Dialnet]. España. Julio. Vol 04. Nro 23, 2014, p. 71-85. [Consultado 19, junio, 2020]. Disponible en: [file:///C:/Users/andre/Downloads/Dialnet-GestionDelDesempenoEnLasOrganizacionesEducativas-5420475%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/andre/Downloads/Dialnet-GestionDelDesempenoEnLasOrganizacionesEducativas-5420475%20(1).pdf)

CHAVEZ, N. La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. En: Pensamiento & gestión. México. Febrero. Nro, 33. 2012, p. 140-161. [Consultado 2, julio, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en : <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/4900/3001>

CHIAVANATO, Adalberto. Iniciación a la administración general. Traducción de Eugenia Olson Giménez. México: McGraw- Hill, 1993, p. 243. ISBN 970-10-0025-0.

CHIAVENATO, Adalberto. Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones, 5. ed. Madrid ES: Mc Graw Hill Interamericana, 1994, p.183. ISBN 85-224-2004-1.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones, 8. ed. Traducción de Pilar Mascaró y Carmen Hano. México: McGraw- Hill, 2007, p. 233. ISBN 970-10-6104-7

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano: Incorporar a las personas. Traducción de Pilar Mascaró. México D.F.: McGraw-Hill, 2008, p.101. ISBN: 978-85-352-2512-9.

CHINCHILLA, K. Un sistema de evaluación del desempeño: aspectos a considerar en su diseño. En: Scielo. [Sitio web]. Madrid. ES. Sec. Artículo. 2000. [Consultado 3, marzo, 2020]. Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=000151&pid=S1657-6276201200010000400007&lng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000151&pid=S1657-6276201200010000400007&lng=en).

DRUCKER, Peter. La sociedad post-capitalista. Traducción de María Marino Sánchez. Buenos Aires: Editorial Sudamericana, 1992, p. 80.  
GOODRAE. Diccionario Hipertextual, lematizado y con búsqueda inversa. [<http://recursosdidacticos.es/goodrae/info.php>]. Bogotá DC.cg. Sec [Versión en línea]. (S.F). [Consultado 1 de mayo 2020].

GUBA, Egon; LINCOLN, Yvonna. Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa. En: SCRIBD. [Sitio web]. España. Archivo pdf. 12, abril, 2012. [Consultado 23, marzo, 2020]. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/88880900/Paradigmas-en-competencia-en-la-investigacion-cualitativ>.

JENSEN, Michael C. y MURPHY, Kevin J. Pago por rendimiento e incentivos de alta gerencia. En: Revista de economía política. [Jstor]. Chicago. Abril. Vol. 98, Nro, 02. 1990, p. 225 -264. [Consultado 11, Abril, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/2937665>

KATZELL, Raymond y YANKOLOVICH, Daniel. Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. Estados Unidos: Editorial The quality of working life, p. 118.

KOONTZ, Harold y WEIHVICH, Heinz. Administración una Perspectiva Global, 12. ed. Traducción de Dávila Martínez. México: McGraw-Hill, 2003, p. 323. ISBN 978-970-1039-49-6

KOTEER, Jhon y HESKETT, James. Corporate Culture and Performance. New York: Free Press, 1992, p. 147. ISBN 0-02-918467-3.

MARTINEZ, Luz; CORONADO, Francis; GRATERON, José y OLIVEROS, Mary, Evaluación del desempeño y comportamiento organizacional. En: IMF Business School. [Sitio web]. España. Sec. Artículo. 1, marzo, 2009. [Consultado 11, marzo, 2020]. Disponible en: <http://google.over-blog.es/article-28508652.html>

MOMTEJO, Anna. Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa. En: unidad profesional interdisciplinaria de ingeniería y ciencias sociales y administrativas. [Repositorio digital]. Madrid. 2009, p. 5. [Consultado 11, abril, 2020]. Disponible en: <http://148.204.210.204/revistaupiicsa/50-51/50-51-2.pdf>.

MONDY, R y NOE, R. Administración de recursos humanos, 9. ed. Traducción de Miguel Sánchez México: Pearson Educación, 2005, p. 322. ISBN 970-26-0641-1.

NIRIA, Quintero; NELLY, Africano, ELSIS, Faría. Clima organizacional y desempeño laboral del personal. En: NEGOTIUM/Ciencias Gerenciales. Venezuela. Abril. Nro, 09. 2008, 33-51. [Consultado 28, marzo, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: [file:///C:/Users/andre/Downloads/Dialnet-ClimaOrganizacionalYDesempenoLaboralDelPersonalEmp-2573481%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/andre/Downloads/Dialnet-ClimaOrganizacionalYDesempenoLaboralDelPersonalEmp-2573481%20(2).pdf)

PÉREZ, Oscar. Principales beneficios de una evaluación de desempeño. En: SuccessFactors. [Sitio web]. México. Sec. Artículo.10, noviembre, 2014. [Consultado 2, abril, 2020]. Disponible en: <https://blog.peoplenext.com.mx/beneficios-de-una-evaluacion-de-desempeno-para-tu-empresa>

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la lengua española. [<https://dle.rae.es>]. Bogotá DC.cg. Sec. [Versión en línea]. (S.F). [Consultado 1 de mayo 2020].

ROJAS, Sandra; SANCHEZ, Marcela y TOPETE, Carlos. Modelos de evaluación del desempeño de las actividades científicas: Colombia y México. Colombia: Casa del Libro, 2014, p .98. ISBN 978-958-8721-32-3.

SACMICROFRONT. Taller técnicas de evaluación 360°. [Sitio web].s.l. Sec. Publicaciones. 2014. [Consultado 22, junio, 2020]. Disponible en: <http://www.caib.es/sacmicrofront/archivopub.do?ctrl=MCRST5925ZI181974&id=181974>.

SÁNCHEZ, Oscar; SALAZAR, Andrés. GUÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN Y ANÁLISIS DE INDICADORES. En: Incidiendo con evidencia. [Sitio web]. Bogotá. DC. Sec. Artículo. 2015. [Consultado 11, marzo, 2020]. Disponible en: [file:///C:/Users/andre/Downloads/05.%20Gu%C3%ADa%20para%20la%20construcci%C3%B3n%20y%20an%C3%A1lisis%20de%20indicadores\\_DNP%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/andre/Downloads/05.%20Gu%C3%ADa%20para%20la%20construcci%C3%B3n%20y%20an%C3%A1lisis%20de%20indicadores_DNP%20(1).pdf)

SASTRE, M y AGUILAR, E. Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico. Madrid: McGraw-Hill, 2003, p. 323. ISBN 84-481-3918-6  
WHITEHEAD, Charles y PANKHURST, Maggie. Libro de recursos sobre Gestión de Personal para el jefe / a inmediato Consultores en Desarrollo de Organización. Peopleinaid, 2009. [Consultado el 5 de mayo 2020]. Archivo Pdf. Disponible en:

<http://www.univermedios.com/wp-content/uploads/2018/08/libro-de-recursos-sobre-gestion-de-personal-para-el-jefea-inmediato.pdf>

WORDREFERENCE. Diccionario de la lengua española.

[<https://www.wordreference.com/definicion/>]. Bogotá DC.cg. Sec [Versión en línea]. (S.F). [Consultado 1 de mayo 2020].

ZAMBRANO, Lenin. Evaluación del desempeño por competencias. En: Formative Assessment in the Performance of College Students. Ecuador. Octubre. Vol. 3. Nro, 09. 2018, p. 37-52. [Consultado 22, abril, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <file:///C:/Users/andre/Downloads/52-Texto%20del%20art%C3%ADculo-63-2-10-20191022.pdf>