



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS EMPRESAS DE LATINOAMÉRICA: EN UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA CIENTÍFICA DE LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS, 2008-2018”

EVALUATION OF LABOR PERFORMANCE IN COMPANIES OF LATINAMERICA: IN A SYSTEMATIC REVIEW OF THE SCIENTIFIC LITERATURE OF THE LAST 10 YEARS, 2008-2018

Trabajo de investigación para optar al grado de:

**Bachiller en Administración**

**Autoras:**

Elsa Cajaleon Flores

Miriam Condor Villanueva

**Asesor:**

Mg. Emilio Chocobar Reyes

Lima - Perú

2018

## DEDICATORIA

A Dios, por habernos permitido dar un paso adelante en nuestra carrera  
universitaria y así llegar al objetivo trazado.

A nuestra familia, por todo el amor que nos dan, por ser nuestra fuente de  
motivación e inspiración para ser mejores día a día.

## AGRADECIMIENTO

A nuestro profesor.

Por cumplir excelentemente su labor y guiarnos en todo momento en esta  
investigación.

## Tabla de contenido

|                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>DEDICATORIA.....</b>                                          | <b>2</b>  |
| <b>AGRADECIMIENTO .....</b>                                      | <b>3</b>  |
| <b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>                                    | <b>5</b>  |
| <b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>                                    | <b>6</b>  |
| <b>RESUMEN.....</b>                                              | <b>7</b>  |
| <b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>                            | <b>8</b>  |
| <b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....</b>                             | <b>17</b> |
| <b>CAPÍTULO III. RESULTADOS .....</b>                            | <b>22</b> |
| <b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN.....</b>                  | <b>36</b> |
| <b>REFERENCIAS .....</b>                                         | <b>40</b> |
| <b>Anexo 1: Información de los Artículos Seleccionados .....</b> | <b>45</b> |

## ÍNDICE DE TABLAS

|                                                         |     |
|---------------------------------------------------------|-----|
| Tabla N° 1.1:Palabras claves y sinónimos.....           | 226 |
| Tabla N° 2.1:Declaración de artículos encontrados ..... | 20  |
| Tabla N° 3.1: Estadístico .....                         | 222 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1.1. Diagrama de barras de artículos según el año .....  | 22 |
| Figura 1.2. Diagrama de barras de artículos según el país ..... | 23 |

## RESUMEN

En los últimos años han sido diversos los estudios realizados en torno al desempeño laboral. Estudiar el desempeño laboral es de gran importancia, ya que interviene en la gestión de recursos humanos y el bienestar de los individuos, mediante el diagnóstico de la necesidad de capacitaciones y desarrollo del personal. El objetivo principal de la presente revisión fue determinar la evaluación del desempeño laboral en las empresas de Latinoamérica en los últimos 10 años. Se ha realizado una revisión sistemática de la literatura desde el año 2008 al 2018, recopilando la información de las bases de datos EBSCOhost, ProQuest, Scielo y Redalyc, se buscó responder a la interrogante: ¿De qué manera se ha realizado la evaluación del desempeño laboral en las empresas de Latinoamérica en los últimos 10 años? Se seleccionaron 25 estudios que cumplieron los criterios de inclusión: textos completos, publicados en revistas electrónicas, idioma español, que estudien las variables de interés, fecha de publicación 2008 a 2018. Fueron excluidas investigaciones que no analizaran las variables objeto de estudio, así como tesis, monografías, ensayos, informes, libros. La limitación del estudio fue la falta de entrenamiento en la búsqueda de artículos científicos. Los resultados mostraron que la mayoría de los artículos tuvieron como fecha y lugar de publicación año 2014 en América del Sur. Se concluyó que la evaluación del desempeño laboral en las empresas de Latinoamérica en los últimos 10 años se ha realizado desde tres puntos de vista, de forma colectiva o grupal, de forma individual y combinando aspectos individuales y grupales., además de forma periódica, anualmente, mediante observación directa y ejecutada por cada miembro de la empresa.

**PALABRAS CLAVES:** Evaluación del desempeño, eficiencia laboral, desempeño laboral, desempeño en las empresas.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

La presente revisión sistemática de la literatura será iniciada resaltando lo mencionado por Rodríguez, Paz, Lizana y Cornejo (2011; p. 220) quienes mencionaron que estudiar el desempeño laboral es de gran importancia, ya que interviene en la gestión de recursos humanos y el bienestar de los individuos, mediante el diagnóstico de la necesidad de capacitaciones y desarrollo del personal, y el desarrollo de programas que promueven la calidad del entorno laboral. Los autores se plantearon como objetivo determinar si el clima organizacional y la satisfacción laboral son predictores significativos tanto del desempeño laboral como de sus dimensiones específicas, concluyendo que existe relación significativa entre el clima, satisfacción y desempeño laboral.

Asimismo, Sanin y Salanova (2014; p. 2-3) enfatizaron la importancia del tema para las empresas, señalando que está en comprender que el desempeño de los individuos tiene un aspecto psicosocial, y éste influye en la eficiencia del individuo para la productividad de la empresa, lo que ha conllevado a que surjan diversas investigaciones para analizar sus antecedentes y consecuencias.

Por otro lado, Fernández (2009; p. 43) definió que la evaluación del desempeño corresponde a identificar, medir y gestionar el rendimiento del capital humano en la empresa. Añadió que también puede entenderse como aquel proceso que permite estimar el rendimiento general del colaborador o los colaboradores en su cargo. Desarrolló su investigación planteándose como objetivo valorar las percepciones de justicia y reacciones de los empleados asociadas al proceso de evaluación de desempeño desde una teórica y detectó que evaluar el desempeño posee algunos problemas habituales debido a la medición subjetiva o fallas por parte de quien evalúa al empleado.



En concordancia, Carmona, Vargas y Rosas (2015; p. 59) señalaron que el desempeño laboral se concentra en identificar qué necesidad de desarrollo y capacitación amerita el colaborador, según la evaluación continua de sus destrezas y habilidades. Además, mencionaron que a pesar de que en las empresas se evalúa al colaborador, tomando en consideración un posible ascenso, no se toma en cuenta a cada individuo como ser integral que posee una diversidad de sentimientos y emociones. Los autores mediante su estudio tuvieron el objetivo de identificar la influencia que tiene la inteligencia emocional en el desempeño laboral en las organizaciones, basándose en que tales sentimientos y emociones pueden potenciarse y aprovecharse para lograr mayor productividad y mejor desempeño laboral.

Para Rodríguez, Pedraja y Ganga (2017; p. 131) la evaluación del desempeño se realiza colectivamente; es decir, se colocan calificaciones al equipo más que a cada individuo y, por ende, para alcanzar el desempeño esperado, es necesario el esfuerzo en conjunto del equipo. En su estudio tuvieron como objetivo explorar la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de trabajo, encontrando que los estilos de liderazgo se relacionan con el desempeño de aquellos equipos pertenecientes a la dirección intermedia.

Por su parte Chiang, Méndez y Sánchez (2010; p. 22) consideraron que el desempeño manifiesta básicamente lograr los objetivos empleando los recursos de forma eficiente. Tuvieron como objetivo medir cómo la satisfacción laboral influye sobre el desempeño de los trabajadores. Asimismo, consideraron que la evaluación del desempeño en el trabajo, puede realizarse a los equipos (cuando hay en la empresa) o de forma individual, de igual manera, lo que hace eficaz una evaluación es analizar cada logro y comenzar un plan de objetivos, metas y desarrollo. En otros estudios, como el de Borzellino, Mirabal y Barrios

(2015; p. 14) mencionaron que, en cualquier entorno laboral, que tenga las condiciones dadas, es de suma importancia combinar el desempeño laboral con el clima organizacional pues intervienen en la efectividad y eficacia de la organización. Similar a lo afirmado por Calcina (2014; p. 23) quienes también determinaron la relación entre desempeño laboral y clima organizacional, además considerando que evaluar el desempeño mejoran los recursos humanos.

En otro sentido, los autores Colín y Simón (2014; p. 18) contrastaron el desempeño laboral con la adicción del trabajo y la satisfacción laboral, considerando que una persona adicta al trabajo tiene un óptimo desempeño, pues siente satisfacción al realizar su trabajo y por ende se enfoca en alcanzar sus objetivos. Se preguntaron ¿Cuál es la relación entre la adicción al trabajo, la satisfacción y el desempeño laboral en los ejecutivos de la organización? Hallando una correlación positiva, y que a mayor nivel de adicción al trabajo hay mejor desempeño laboral.

De acuerdo con Torres y Zegarra (2015; p. 7) mencionaron que el desempeño corresponde a un grupo de actividades concretas para cumplir las funciones laborales, y se evalúa con la finalidad optimizar la calidad de la organización y cualificar al personal. Se valoran diversos aspectos que incluyen las destrezas, el trabajo en equipo, la capacidad de aprendizaje e incluso el liderazgo. Asimismo, consideraron relevante comprender las condiciones laborales y definirlas como un conjunto de aspectos dinámicos y complejos, donde confluyen diferentes dimensiones de ámbito social, psicológico y físico que influyen activamente en el desempeño del trabajador.

Por otro lado, Cuesta (2012; p. 4) sostuvo que la evaluación del desempeño individual del empleado no está encauzada hacia la evaluación estratégica, lo que inhibe la

productividad y ha sido un problema que ha reincidento en diversos países, y debe superarse. De tal manera que el objetivo principal de su artículo fue argumentar esa superación, argumentar una metodología para que la evaluación del desempeño individual tribute al desempeño estratégico cuya evaluación se alinee hacia una mayor productividad. Desde tal problemática, diversas investigaciones se han encauzado a diseñar metodologías que impliquen la evaluación del desempeño individual e incluyan la evaluación estratégica, para aumentar la productividad.

Además, Cuesta hizo hincapié en que el sistema de evaluación de los tiempos actuales debe enfocarse en la productividad del colaborador o bien, el desempeño individual, y que éste se componga de actitudes estratégicas en aras de alcanzar las metas de la organización, acotó que requiere de diversos aspectos técnicos expresados a través del análisis y elaboración de cargos, según las competencias y cada perfil laboral, considerando un control de gestión estratégica. En cuanto al estudio de Velásquez (2017 p; 57) éste consideró el eTraining para optimizar el desempeño laboral basándose en la capacitación al trabajador.

Para Chiang y San Martín (2015; p. 160) tuvieron como objetivo determinar como el desempeño laboral influye en la satisfacción laboral, definiendo el desempeño laboral como la eficacia de los colaboradores centra de la empresa, estableciendo que su evaluación cuando es eficaz se basa en las metas y objetivos alcanzados. En este sentido Ledesma, Gutiérrez y Castro (2018; 1974) precisaron que un óptimo desempeño interviene y se hace indispensable para garantizar la la productividad de una organización.

Los autores Malpica, Rossell y Hoffmann (2014; p. 79-80) afirmaron que entre los retos de los líderes de una empresa está conformar equipo de alto desempeño, afirmaron que

para conformarlo debe existir un entorno de confianza, comunicación apropiada, liderazgo y claridad en las metas planteadas y aprovechar las fortalezas del equipo. Desde este contexto, afirmaron que los equipos más eficaces son aquellos que combinan aspectos individuales y grupales para lograr los resultados más convenientes para la empresa. En este sentido, los equipos de alto desempeño se componen de colaboradores que dan lo mejor de sí como personas y trabajadores.

De acuerdo con Sánchez, Gómez y Molina (2018; p. 318) hicieron mención de que el desempeño laboral se puede considerar como la capacidad o destreza con la que un colaborador realiza sus asignaciones o alcanza los objetivos de la organización en un tiempo establecido. Asimismo, precisaron que se encuentra ligada, de forma directa, a las exigencias y expectativas de la empresa, tanto técnicas como productivas.

Para Marisquirena, Iñigo y Passarini (2018; p. 138) el desempeño es entendido como un proceso dinámico y debido a las exigencias que demanda el mundo laboral, es fundamental estudiarlo para contribuir positiva y proactivamente en la producción de las organizaciones y para que las decisiones de interés colectivo estén por encima de las de interés individual.

Asimismo, Salas, Díaz y Pérez (2012; p. 612) consideraron que el desempeño laboral es la conducta real del trabajador en el ámbito técnico y profesional, además corresponde a las relaciones interpersonales que surgen en el entorno laboral. De acuerdo con Salas (2010; p.388) propuso como estrategia para evaluar el desempeño en el propio escenario laboral, precisó que comprende la evaluación de las habilidades, el conocimiento, actitud y valores a modo de comprobar sus capacidades.

En otro sentido Nazar y Figueroa (2015; p. 114) le dan otro enfoque al estudio del desempeño laboral, con base a que los estereotipos ligados a la edad ocasionan sesgos en las decisiones de la empresa además forma parte de un acto discriminatorio en el ámbito laboral. Tuvieron como objetivo conocer las creencias estereotípicas sobre el desempeño laboral de los trabajadores mayores de 55 años. Desarrollaron el trabajo en aras de establecer la relación y efecto de aspectos sociodemográficos, laborales e interacción en las creencias estereotipadas sobre el desempeño de los adultos mayores y en saber el contenido de tales creencias. Asimismo, aclararon que es necesario generar mayor conocimiento a fin de comprender tales fenómenos.

De igual forma el estudio de Moreno y Pérez (2018; p. 15) quienes destacaron que las relaciones interpersonales son sumamente importantes para generar un óptimo clima organizacional y por ende un eficiente desempeño laboral, pues se estaría garantizando el entorno o ambiente laboral apropiado que facilite el desarrollo de un trabajo orientado a cumplir las metas establecidas.

En este sentido Orbe y Ordoñez (2018; p.22) destacaron a la relevancia en el apoyo que los líderes puedan darles a sus subordinados, lo que repotenciará el desempeño de estos y se motivarán, pues al considerar sus opiniones, reforzar sus déficits mediante capacitaciones y reconocer su desempeño existirá una devolución hacia la empresa con cada vez más y mejor desempeño laboral. A su vez este estudio coincide con la visión de justicia que establecieron Peña y Durán (2016; p. 2013) en su estudio, quienes señalaron que la justicia posee múltiples dimensiones y éstas intervienen en el desempeño, productividad, compromiso con el trabajo y actitud laboral en general de cada empleado.

Por su parte Cubero Visbal y Olivar (2017; p. 20) afirmaron que evaluar el desempeño de los trabajadores es de suma importancia para conocer el nivel de cumplimiento de las labores asignadas, generalmente se emplea para mejorar la eficiencia y eficacia, la excelencia de la organización y gestionar interacciones de bienestar entre los trabajadores.

En conformidad con Díaz, Hernández, Isla, Delgado, Díaz, y Rosales (2014; p. 116) es importante abordar distintos elementos para que el sistema de evaluación se valore de forma positiva para reducir la resistencia a participar por parte del evaluado y el evaluador, aportando así, ciertas consideraciones a seguir para una evaluación efectiva y destacando las ventajas que genera para todos los involucrados.

Considerando lo anterior, el conocer y comprender los aspectos del desempeño de los trabajadores cobra especial importancia, de modo que surgen varias interrogantes:

### **Pregunta de investigación**

P1: ¿De qué manera se ha realizado la evaluación del desempeño laboral en las empresas de Latinoamérica en los últimos 10 años?

### **La evaluación del desempeño laboral**

P 1.1 ¿Cuál es la finalidad de la evaluación del desempeño laboral?

P 1.2 ¿Cuál es la importancia de la evaluación del desempeño laboral en las empresas de Latinoamérica?

P 1.3 ¿Qué dimensiones se han empleado para la evaluación del desempeño laboral en las empresas de Latinoamérica en los últimos 10 años?

## Aspectos y limitaciones de la evaluación desempeño laboral

P. 2.1. ¿Qué aspectos deben considerarse para la evaluación del desempeño laboral en las empresas de Latinoamérica?

P.2.2 ¿Qué limitaciones ha habido en los últimos 10 años en de Latinoamérica en los últimos 10 años?

### PICOC:

**Población:** artículos científicos sobre evaluación del desempeño laboral en las empresas de Latinoamérica

**Intervención:** evaluación, desempeño laboral

**Comparación:** artículos científicos de los últimos 10 años.

**Objetivo:** determinar la evaluación del desempeño laboral en los últimos 10 años.

**Contexto:** empresas de Latinoamérica

**Objetivo del estudio:** determinar la evaluación del desempeño laboral en las empresas de Latinoamérica en los últimos 10 años.

Tabla N° 1.1 Palabras claves y sinónimos

| Palabras claves           | Sinónimos                                              |
|---------------------------|--------------------------------------------------------|
| Empresas de Latinoamérica | Empresas, compañías, organizaciones/<br>América latina |
| Evaluación                | Evaluaciones, análisis, calificación                   |

|                                  |                                                                               |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Desempeño laboral                | Desempeño en el trabajo, desempeño del trabajador                             |
| Evaluación del desempeño laboral | Análisis del desempeño en el trabajo, evaluación del desempeño del trabajador |

Fuente: ProQuest, EBSCOhost, Scielo y Redalyc. *(Elaboración propia)*

En este sentido, la justificación de revisar de forma sistemática la literatura, radica en que se pretende dar aportes teóricos-prácticos-metodológicos para que las empresas u organizaciones se adapten a la forma más idónea de evaluación del desempeño laboral. Además, se espera que la presente revisión sea referencia para otros trabajos, estimule la superación de los trabajadores y aporte posibles soluciones a la problemática detectada.

En general, la evaluación del desempeño laboral debe estar presente como herramienta clave para el desenvolvimiento del personal de una empresa y debe realizarse de forma periódica, con la finalidad de corroborar si de verdad existe desarrollo del personal y la empresa e identificar las destrezas que posea cada colaborador y su aprovechamiento por parte de la empresa. Además, se espera que tal herramienta contribuya a optimizar la eficacia y eficiencia de la organización, de modo que surge como objetivo general determinar la evaluación del desempeño laboral en las empresas de Latinoamérica en los últimos 10 años, mediante una revisión sistemática de la literatura del mencionado período de tiempo.



## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

A continuación, se presenta una revisión sistemática de la literatura en la que serán analizadas diversas publicaciones científicas para determinar la evaluación del desempeño laboral en las empresas de Latinoamérica en los últimos 10 años. La presente investigación posee un enfoque cualitativo.

En este sentido Hernández, Fernández, y Baptista (2014) señalaron que el enfoque cualitativo es aquél que emplea la recopilación y análisis de datos para refinar las preguntas de investigación o generar nuevas interrogantes durante la interpretación (p. 7).

Asimismo, es de tipo básica con un nivel descriptivo, pues pretende aportar conocimientos teóricos sobre la variable en estudio y no pretende determinar una correlación sino precisar las características de la variable.

De acuerdo con Valderrama (2015), la investigación básica:

También se conoce como pura, teórica o fundamental. Tiene como finalidad aportar diversos conocimientos que no necesariamente son aplicables a la práctica inmediatamente. Además, se recopila información de la realidad para aportar conocimientos a lo que ya se sabe sobre un determinado tema (p. 164).

Según Hernández, et al (2014), comentó que, en este nivel de estudios, se pretende precisar las características o parámetros del proceso a estudiar, pretende medir las variables sin precisar cómo se relacionan sino precisar sus propiedades (p. 92).

Finalmente, el valor de la presente investigación radica en que desde el año 2008 al 2018 ha habido diversas formas de evaluación del desempeño laboral y un creciente interés por parte las empresas de Latinoamérica en evaluar el desempeño de sus empleados o colaboradores.

Se recolectaron diversos artículos de investigación publicados en revistas científicas en los últimos 10 años, desde el año 2008 hasta el 2018, empleando como herramienta de búsqueda las bases de datos electrónicas: EBSCOhost y ProQuest, además de revistas con acceso libre: Scielo y Redalyc. Los términos de búsqueda utilizados fueron: evaluación del desempeño, desempeño laboral, eficiencia laboral, desempeño de trabajadores.

### **EBSCOhost**

Se ingresó a la biblioteca virtual, luego a la base de datos EBSCOhost y seleccionar búsqueda avanzada, colocamos la palabra clave “desempeño laboral” se utilizó los conectores OR “desempeño de trabajadores” obteniendo 417 resultados, luego usamos el conector AND: Latinoamérica clic en buscar obteniendo 359 resultados. Los criterios de inclusión fueron textos completos, publicaciones académicas (arbitradas), ultimo 10 años (2008 a 2018), e idioma (español) obteniendo 132 resultados, de los cuales al seleccionar la última página automáticamente se elimina los duplicados quedando 93 revistas.

Los textos excluidos de la selección fueron: tesis, revistas repetidas, artículos que no incluyeran la variable en el estudio.

### **PROQUEST**

Se ingresó a la biblioteca virtual, luego a la base de datos ProQuest colocando la palabra clave “desempeño laboral” clic en buscar obteniendo 20 revistas. Los criterios de

inclusión fueron textos completos, revistas científicas, fecha de publicación 10 últimos años (2008 a 2018), e idioma (español) obteniendo 20 resultados.

Los textos excluidos de la selección fueron: tesis, revistas repetidas, artículos que no incluyeran la variable en el estudio, monografías de grado.

### **SCIELO**

Se ingresó a la búsqueda Google académico seleccionando (buscar solo palabras en español); con la palabra clave "desempeño laboral" + Latinoamérica + revista científica Scielo, obteniendo 5250 resultados, filtramos aumentando la palabra “eficiencia laboral” y los criterios de inclusión fueron: artículos últimos 10 años (2008 a 2018) obteniendo 64 resultados.

Los textos excluidos de la selección fueron: tesis, revistas repetidas, artículos que no incluyeran la variable en el estudio.

### **REDALYC**

Se ingresó a la búsqueda Google académico seleccionando (buscar solo palabras en español); con la palabra clave “evaluación del desempeño laboral” + “desempeño laboral” + revistas científicas + Latinoamérica + “Redalyc” obteniendo 101 resultados, los criterios de inclusión fueron: artículos últimos 10 años (2008 a 2018) obteniendo 100 resultados. De ello elegimos 10 revistas importantes que ayudará en nuestra investigación.

Los textos excluidos de la selección fueron: tesis, revistas repetidas, artículos que no incluyeran la variable en el estudio.

La limitación principal de este estudio fue básicamente la falta de entrenamiento en la búsqueda de artículos científicos.

Entre las revistas científicas que se consideran están Scielo, Redalyc, ProQuest y  
EBSCOhot.

**Tabla N° 2.1: Declaración de Artículos Encontrados**

| Fuente                   | Número de artículos encontrados | Número de artículos aplicando depuración | Número de artículos descartando los que coinciden en ambas bases de datos (Duplicados) | Número de artículos que quedan después del descarte. |
|--------------------------|---------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| ESCOBHOST                | 471                             | 92                                       | 50                                                                                     | 6                                                    |
| PROQUEST                 | 20                              | 20                                       | 10                                                                                     | 5                                                    |
| SCIELO(google Académico) | 5250                            | 64                                       | 28                                                                                     | 4                                                    |
| REDALYC                  | 101                             | 100                                      | 25                                                                                     | 10                                                   |

Fuente: EBSCO  
Elaboración: Propia

### CAPÍTULO III. RESULTADOS

A partir del análisis de los artículos recolectados fue posible adquirir conocimientos en cuanto a la evaluación del desempeño laboral en las empresas. En la presente revisión sistemática 25 artículos poseían los criterios de inclusión indicados en la base de datos EBSCOhot, ProQuest, Redalyc, Scielo y la representación de resultados tomará el modelo de la revista científica scielo que nos presenta de forma descriptiva.()

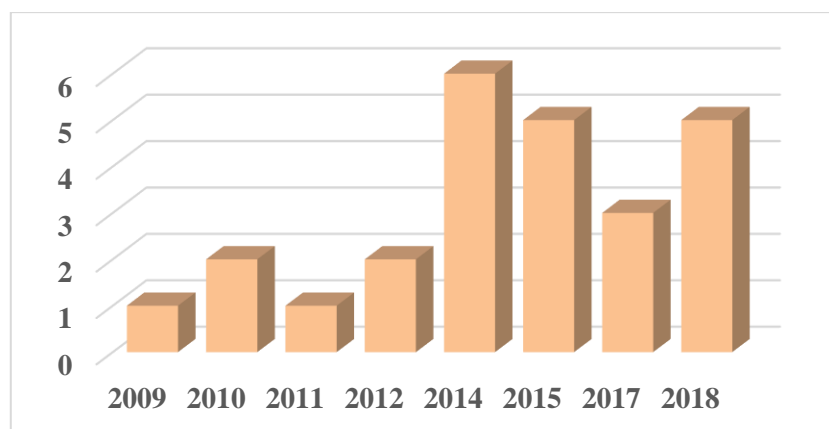
Se encontraron artículos de los años 2008 al 2018 de diferentes países como se aprecia en la siguiente tabla N°2.1.

Tabla N°3.1: Estadístico

| PAIS        | AÑO        | CANTIDAD |
|-------------|------------|----------|
| Chile       | 2010 -2015 | 4        |
| colombia    | 2014-2018  | 4        |
| Mexico      | 2014 -2018 | 4        |
| Perú        | 2009-2014  | 4        |
| Venezuela   | 2014-2017  | 4        |
| Cuba        | 2010-2018  | 3        |
| Ecuador     | 2018       | 1        |
| Puerto Rico | 2012       | 1        |

Fuente:EBSCOhot,ProQUEST,Redalyc,Scielo  
Fuente: Elaboración propia.

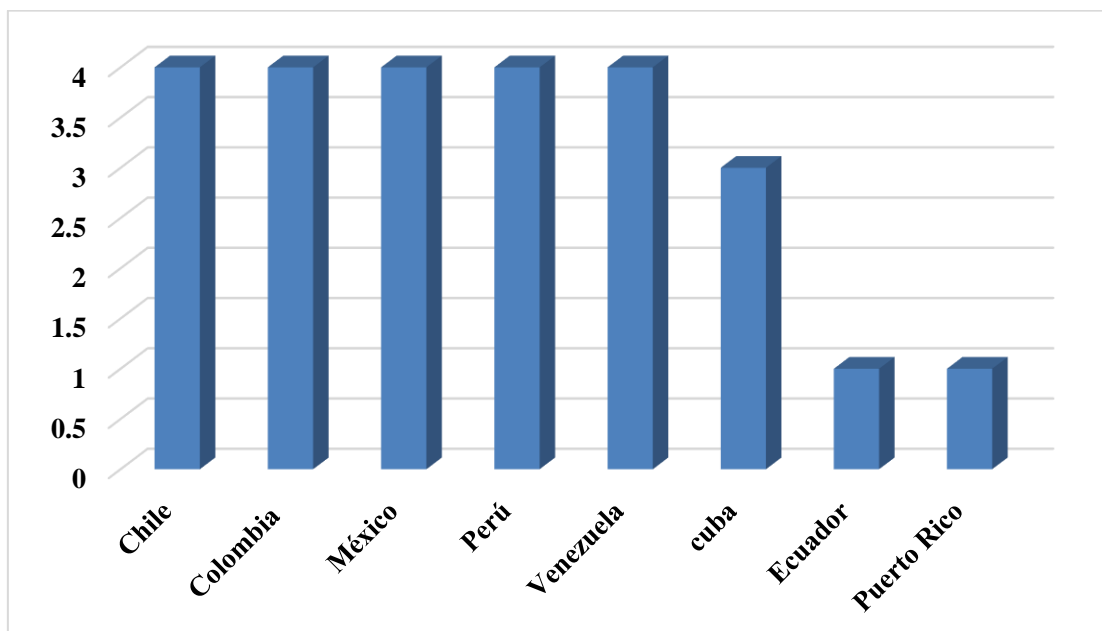
Figura 3.1. Diagrama de barras de artículos según el año.



Fuente: Elaboración propia

Los artículos seleccionados que cumplían con los criterios de inclusión, en su mayoría tuvieron fecha de publicación año 2014 (6 artículos), año 2018 (5 artículos), año 2015 (5), 2014, 3 artículos durante el año 2017, 2 artículos del año 2012 y 2 artículos del año 2010, así mismo, 1 artículo del 2011 y 1 artículo del 2009. De los estudios seleccionados, las publicaciones fueron principalmente desarrolladas en América. Los países predominantes fueron Chile, Colombia, Perú, Venezuela (figura 3.1 y 3. 2).

*Figura 3.1: Diagrama de barras de artículos según el país*



*Fuente: Elaboración propia*

### **Realización de la evaluación del desempeño laboral.**

De acuerdo con Salas (2010; p. 408) la realización de la evaluación se hará mediante convocatoria anual para cada área de trabajo, se hará una evaluación que integre diversas funciones relacionadas al puesto de trabajo mediante observación directa en varios espacios

de tiempo. Los resultados serán informados al personal de forma verbal y de forma escrita al dirigente.

Por su parte Salas, et. al. (2012; p. 613) evaluar el desempeño laboral se realiza en base a una función laboral específica, debe priorizarse la observación directa del personal en el entorno laboral. Debe realizarse en conformidad con las normas administrativas, técnicas y metodológicas creadas con ese fin, en total conocimiento del trabajador.

Para Cuesta (2012; p. 5-6) precisó que para comprender la importancia de la evaluación del desempeño es necesario reconocer lo que es desempeño laboral adecuado y desempeño laboral superior. Considerando que el primero se refiere al rendimiento y forma de actuar del colaborador, adecuado según lo establecido para su puesto de trabajo; mientras que, el segundo se refiere al rendimiento y forma de actuar superior del colaborador, con un fuerte efecto socioeconómico, acorde a las exigencias de competencia de su puesto de trabajo. El desempeño superior se asocia que tan competente se es para alinearse con las estrategias de la organización.

Asimismo, Ledesma, Gutiérrez y Castro (2018; p. 1974) Existen variadas herramientas para lograr la evaluación del desempeño: la directa por el jefe inmediato, la objetiva, la conjunta (evaluador-evaluado), la de la competencia, la autoevaluación, la retroalimentación de 270 grados y la de 360 grados. El empleado es evaluado por cada miembro de la organización y además puede evaluar su propio desempeño.

### **Finalidad.**



En cuanto a la finalidad de la evaluación del desempeño laboral Salas, et. al. (2012; p. 613) manifestaron que la evaluación del desempeño laboral permite diagnosticar las actividades que ameritan más apoyo para reforzar la estructura de la organización, incluyendo la capacidad humana, las herramientas y la infraestructura. Mediante la evaluación del desempeño se busca incrementar la calidad necesaria y pertinente de las funciones de la organización con miras en la excelencia.

En conformidad con Calcina (2014; p. 24) señaló que evaluar el desempeño no es un fin por sí solo, es más bien una herramienta para optimizar el capital humano, ya que a través de esta evaluación se detectan incidencias de supervisión, de interacción del colaborador en la organización o puesto de trabajo, de ausencia de aprovechamiento de sus capacidades o poca motivación.

De modo general Cubero, H., Visbal, E. y Olivar, J. (2017; p. 20) establecieron que la evaluación del desempeño laboral tiene la finalidad de mejorar el estándar de calidad al adquirir información del grado de actuación del personal.

### **Importancia.**

De acuerdo con Salas, et. al. (2012; p. 613) la evaluación del desempeño permite estimar el rendimiento global del colaborador. Además, puede realizarse para diagnosticar el entorno laboral o para conocer el grado de competencia laboral que posee la empresa, para rediseñar los puestos de trabajo, emplear políticas de recompensación, estímulos al personal en el ámbito moral y material.

Por su parte Sanin y Salanova (2014; p. 3) la importancia para las empresas de evaluar el desempeño laboral está básicamente en conocer y entender la conducta del personal que determinará la productividad.

Para Calcina (2014; p. 24-25) las empresas emplean los resultados de la evaluación para tener base al momento de decidir algún cambio de puesto, remuneración económica o necesidad de capacitar y motivar a los empleados. La importancia de la evaluación del desempeño radica en que permite determinar lo fuerte y débil en la ejecución de actividades de cada colaborador, la identificación de las metas alcanzadas y las limitaciones para el logro de otras, detectar las circunstancias en las que hay que intervenir para formar y desarrollar al colaborador que lo amerite.

Por su parte Díaz, Hernández, Isla, Delgado, Díaz y Rosales (2014; p. 116) mencionaron que la evaluación del desempeño laboral tiene múltiples beneficios de suma importancia para los trabajadores y las organizaciones. De manera que para los trabajadores podrán adquirir mayor claridad de las actividades y funciones que debe realizar, y concientizar sobre cómo optimizar la práctica de sus tareas. Asimismo, para la empresa, los resultados de la evaluación darán a conocer de qué forma se realizan las labores, los datos obtenidos guiarán para rediseñar la forma de detectar y seleccionar las necesidades y sus mejoras.

En este sentido Orbe y Ordoñez (2018; p. 15) afirmaron que, para la gestión de los recursos empresariales y su eficaz funcionamiento, es fundamental el capital humano de modo que es necesario que el mismo tenga las capacidades requeridas para ejercer su cargo, así, el colaborador ocupa un sitio destacado en la empresa pues forma parte del éxito de ésta.

Mediante la evaluación del desempeño laboral permite que la empresa determine en que aspecto de la vida del personal debe intervenir.

De igual manera, Ledesma, Gutiérrez y Castro (2018; p. 1974- 1975) destacaron que evaluar el desempeño laboral del profesional es uno de lo más importantes indicadores para que sean medidos los resultados de una organización, adquiriendo así información sobre las debilidades, fortalezas y actos perjudiciales para el desempeño laboral y por ende para el desarrollo de la empresa.

### **Dimensiones.**

Los autores manifestaron diversos enfoques y diversas maneras de lograr la medición de las dimensiones concernientes al desempeño laboral, de modo que Chiang, Méndez y Sánchez (2010; p. 22-23) afirmaron que existen diversas dimensiones que pueden ser medidas para delimitar el desempeño: *cantidad de trabajo, calidad de trabajo, cooperación, responsabilidad, conocimiento del trabajo, asistencia, necesidad de supervisión.* en el desarrollo de su estudio, a través de las dimensiones *descripción de competencias y efectividad personal*, midieron la evaluación del desempeño.

Por su parte Salas (2010; p. 408) consideró que las dimensiones a examinar se determinarán por cada área de trabajo según las particularidades que tenga, considerando: *resultados de objetivos y tareas de forma individual, comportamiento concerniente al puesto de trabajo, conductas asociadas a la disciplina laboral, satisfacción de la población o clientes.*

Para Rodríguez, et. al. (2011, p. 225) consideraron 3 dimensiones para medir la variable desempeño, donde incluyeron *comportamiento funcionario*, que corresponde con la conducta del personal respecto al cumplimiento de la normativa y responsabilidades de trabajo, *condiciones personales*, es la medición del comportamiento del personal respecto a las relaciones y comunicación con sus compañeros de trabajo y *rendimiento y productividad*, mediante la cual se mide el logro de objetivos y actividades del trabajo, acorde a los medios asignados para el cumplimiento de sus tareas.

Asimismo, Cuesta (2012; p.19-22) señaló que el sistema para evaluar el desempeño laboral que se ha considerado corresponde a cada objetivo estratégico planteado por la empresa y el puesto de trabajo, donde las dimensiones se originan de diversos niveles de competencia laboral: *en calidad, en cantidad, en dominio técnico, en proactividad, en liderazgo, en cooperación, de compromiso*. De modo que al finalizar se establezcan: puntos fuertes, áreas que debe mejorar, necesidades de formación y desarrollo, conclusiones o comentarios finales y opinión del empleado evaluado.

En los años subsiguientes, Sanin y Salanova (2014; p. 5) definieron el desempeño como la acción o acciones que un individuo ejerce para adquirir algún resultado. En el desempeño se puede medir mediante 3 dimensiones: *desempeño intrarrol* que consiste en comportamientos dirigidos a cumplir con las responsabilidades y procesos asociados al puesto de trabajo, *desempeño extrarrol* que corresponde a las actividades adicionales que añaden valor y *cumplimiento de normas*, que tiene que ver con las actividades acorde a la normativa y los principios de la empresa.

Más adelante Chiang y San Martín (2015; p. 161) afirmaron que para la medición del desempeño laboral consideraron *nivel de conocimiento según la descripción del cargo*,

*desempeño en la función, conocimiento de la organización, productividad, relaciones interpersonales, productividad y proactividad e innovación.*

Mientras que Torres y Zegarra (2015; p. 7) consideraron como dimensiones de desempeño *La toma de decisiones*, definiéndola como el proceso a través del cual se elige entre las alternativas disponibles para solucionar ciertas circunstancias de la vida. *La responsabilidad*, definiéndola como la conciencia moral del individuo para gestionar, analizar, dirigir y valorar los efectos de sus actos. *Principios de la responsabilidad*, la cual definieron como el cumplimiento y planificación a tiempo de los actos o las labores que le conforman como persona. *El compromiso organizacional*, el cual se genera cuando el individuo le da sentido a su labor en la empresa y posee los mismos valores que la organización. *Participación*, la cual corresponde a la inclusión del personal en las actividades de la empresa, contribuyendo con lo que le corresponda para alcanzar las metas planteadas.

De acuerdo con Ledesma, et. al. (2018; p. 1976) consideraron 6 dimensiones: *conocimiento del trabajo, calidad de trabajo, relaciones con personas, estabilidad emotiva, capacidad de síntesis y capacidad analítica.*

### **Aspectos a considerar.**

Existen diversas variables o aspectos a considerar para la evaluación del desempeño laboral, Chiang, Méndez y Sánchez (2010; p. 22) mencionaron capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, las cuales corresponden a caracteres personales junto al entorno del trabajo se relacionan generando actos que afectan los resultados.

### ***Personales y del entorno.***

En este sentido Salas, et.al, (2012; p. 612-613) preciaron que la evaluación del desempeño se postula como un proceso de evaluación continua de la calidad de compromiso que tenga el empleado con su cargo. Para la evaluación del desempeño laboral es importante tomar en cuenta las condiciones laborales y personales, las cuales deben profundizarse al obtener los resultados de la evaluación, con la finalidad de identificar qué decisión tomar: de gestión o de capacitación. Entre los aspectos necesarios se incluyen: ser competente, conocer el estado existente en el ámbito personal y laboral. Asimismo, el sistema debe ser confiable, flexible, efectivo y aceptado.

Por su parte Peña y Durán (2016; p. 206) consideraron que el desempeño laboral puede verse afectado por la calidad del entorno personal en el que se desenvuelve el trabajador, bien sea por situaciones reales o por la percepción individual de esta. Así como Borzellino, Mirabal y Barrios (2015; p. 14) quienes determinaron que un clima laboral deficiente se refleja en el desempeño laboral, aunque no necesariamente tienen una relación congruente. Adicionalmente aspectos asociados tanto al clima como a las circunstancias individuales del personal influyen radicalmente en el desempeño, incluyendo la vocación al trabajo.

Según Salas, R. (2010; p. 398) señaló que para la evaluación laboral es necesario que se omita el enfoque punitivo y enfocarla en garantizar del desarrollo del personal desde el punto de vista profesional. Por su parte Moreno y Pérez (2018; p. 17) le dieron relevancia a los recursos físicos u al conocimiento del que pueda disponer el personal para realizar sus labores de mejor manera, además que contar con un entorno seguro incide que tan efectivo será el desempeño laboral.

### *Satisfacción laboral*

De acuerdo con Chiang y San Martín (2015; p. 163) según hallazgos en su estudio, afirmaron que, al aumentar el desempeño del trabajador en cuanto a las labores asociadas con la innovación y proactividad, aumenta la satisfacción laboral.

Para Rodríguez, et. Al. (2011; p. 222) la satisfacción laboral es un fuerte predictor del desempeño, puesto que una persona siente satisfacción en su espacio laboral siempre que les dé la posibilidad de adquirir lo que desea, de modo que tendrá mejor desempeño en el ámbito que lo dirija a satisfacer sus necesidades.

Según los hallazgos de Sanin y Salanova (2014; p. 3) la satisfacción del empleado beneficia a la empresa pues un personal satisfecho tiene el deseo de permanecer en la empresa, habrá reducción del ausentismo, de las quejas y de la necesidad de rotación.

### ***Justicia.***

En cuanto a la justicia Fernández (2009, p. 43) consideraron que dada la importancia de la evaluación del desempeño laboral y tomando en cuenta que en diversas empresas la evaluación pasa a ser un tema criticado, que genera insatisfacción y sensación de injusticia por parte de los empleados, se toma en cuenta que la percepción de justicia es clave para evaluar el desempeño. De allí que la evaluación del desempeño laboral justo y considerando la percepción de los evaluados, se considera para un exitoso sistema de evaluación.

Según Salas (2010; p. 398) señaló que para la evaluación laboral es necesario que se omita el enfoque punitivo y enfocarla en garantizar del desarrollo del personal desde el punto de vista profesional.

Para Peña y Durán (2016; p. 209) afirmaron que un trato justo a los colaboradores es fundamental para optimizar tanto el desempeño como el compromiso con la empresa, además de garantizar los derechos que le corresponden.

### *eTraining.*

En otro orden de ideas Velásquez (2017 p; 57) consideró que mediante el eTraining es posible mejorar el desempeño laboral. El eTraining no es más que un proceso de capacitación hacia el trabajador, basado en el aprendizaje colaborativo, el cuál influyen en el desempeño laboral desarrollando destrezas y habilidades de los colaboradores para desempeñar mejor sus funciones.



### ***Motivación.***

De acuerdo con Orbe y Ordoñez (2018; p. 22) precisaron que la motivación laboral y sus diversos elementos influyen en la eficiencia del desempeño del personal. Entre dichos elementos motivacionales se encuentran respetar las opiniones al momento de tomar una decisión, remunerar económicamente de forma puntual, reconocer y forzar los logros apropiadamente, horario laboral justo y formación continua.

En conformidad con Moreno y Pérez (2018; p. 17) señalaron que la motivación de los colaboradores, las retribuciones económicas y sociales (tangibles e intangibles) son fundamentales para un óptimo desempeño del trabajador. Un trabajador motivado mantiene una conducta enfocada en el cumplimiento de metas organizacional y personal, generando así un máximo desempeño.

### ***Limitaciones.***

Esencialmente Fernández (2009, p. 43) afirmaron que evaluar el desempeño posee algunos problemas habituales que incluye la medición subjetiva o fallas en quien evalúa al empleado. Ante tales circunstancias se genera inconformidad por parte del empleado, de allí que los supervisores reporten desagrado durante el feedback con los subordinados y se tornen reacios a dar a conocer los resultados de evaluación a los subordinados. De modo que una forma de liberarse de tales problemas es tomar en cuenta a la justicia en el desarrollo de la organización.

Para Salas, et. al. (2012; p. 614) hay que mantener presente que no existe una evaluación que permita evaluarlo todo, de modo que será exitosa a expensas de la calidad de actividades elegidas relacionadas a cada función del trabajador.

De acuerdo con Díaz, et. al (2014; p. 115) actualmente las empresas han tenido interés por estudiar el desempeño laboral lo que ha generado resistencia por parte del personal ante tales evaluaciones, pues las asocian de forma negativa y les genera poca confianza e incertidumbre. El apresurado interés de algunas empresas por adquirir indicadores del desempeño en corto tiempo dificulta la fiabilidad, precisión y transparencia de la evaluación.

Por su parte Borzellino, Mirabal y Barrios (2015; p. 14) señalaron que son diversos los elementos que limitan una evaluación del desempeño con resultados satisfactorios, entre ellos la ausencia de capacitación y débil organización de actividades asociadas a la formación. Deficiencia en cuanto a herramientas, espacio, insumos y en general material de trabajo. Además, agregaron logros y metas poco esclarecidos y poco apoyo grupal.

Además, Peña y Durán (2016; p. 209) preciaron que pocas investigaciones toman en cuenta la función de las empresas en la eficacia del desempeño laboral del equipo de trabajo, entender esto puede influir en la implementación de lineamientos políticos que beneficien al trabajador.

Por su parte Moreno y Pérez (2018; p. 21) observaron que son diversas las organizaciones que limitan a su personal, al no disponer de puestos de trabajo apropiados, no contar con el equipo ni recursos necesarios, ni espacios físicos que permitan movilizarse cómodamente, además no garantizan un entorno libre de distractores, lo que limita el desempeño del trabajador e impide que realice determinadas funciones.

Según Nazar y Figueroa (2015; p. 124) evidenciaron que existe en diversas empresas una percepción negativa en cuanto al envejecimiento; asociándolo a la reducción de

capacidades cognitivas y físicas y su influencia en el desempeño laboral. Estas creencias estereotipadas abren la puerta a actos de discriminación, pasando a ser una limitación para la evaluación del desempeño y la oportunidad de empleo para el adulto mayor.

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

La investigación ha permitido confirmar que la evaluación del desempeño laboral en las empresas ha evolucionado con el fin de mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, de acuerdo lo recopilado en la revisión de artículos científicos, ésta tiene como finalidad esencial ser un instrumento que permite constatar el cumplimiento de metas propuestos a nivel individual, aunque en otras empresas lo consideran a nivel colectivo o por equipos.

Al realizar una evaluación del desempeño laboral las empresas adquieren información consistente que permite tomar decisiones correctivas, motivacionales, recomendarias o de capacitación. Pese a que se presenten ciertas limitaciones manifestadas por la incomodidad de tal evaluación, es de suma relevancia realizarla bajo la aprobación del colaborador, en la medida de lo posible. Así mismo, en varios de los estudios revisados quedó establecido que es importante considerar una evaluación justa acorde al puesto de trabajo, establecer claramente la finalidad de la evaluación y además, que el evaluador sea asesor y apoyo al recomendar las mejoras necesarias.

Son diversas las investigaciones que se pueden considerar relevantes, entre ellas Chiang, Méndez y Sánchez (2010), Cuesta (2012) Malpica, Rossell y Hoffmann (2014), quienes con sus hallazgos permitieron esclarecer las interrogantes planteadas por su metodología y sistematización explícita al redactar los resultados que hoy día se han empleado en el presente estudio. Además, es de relevancia la aseveración de Cuesta (2012), quien hizo hincapié en que el sistema de evaluación de los tiempos actuales debe enfocarse en la productividad del colaborador o bien, el desempeño individual, según las competencias y cada perfil laboral.

Cabe mencionar la forma en que Carmona, Vargas y Rosas (2015) que, pese a que en las empresas la evaluación del desempeño tiene un enfoque positivo, pues se realiza considerando un ascenso para el personal, no se toma en cuenta a cada individuo como ser integral que posee una diversidad de sentimientos y emociones y le dieron relevancia a una perspectiva no considerada en el resto de artículos expuestos. Los autores tomaron en cuenta la inteligencia emocional en el desempeño laboral, las cuales pueden potenciarse y aprovecharse para lograr mayor productividad y mejor desempeño laboral.

## Conclusiones

De la revisión sistemática sobre la evaluación del desempeño laboral en las empresas de Latinoamérica, se concluye que la evaluación del desempeño laboral en las empresas de Latinoamérica se ha realizado desde tres puntos de vista, de forma colectiva (Rodríguez, Pedraja y Ganga, 2017), Chiang, Méndez y Sánchez, 2010), de forma individual encauzada hacia la evaluación estratégica y la productividad individual del (Cuesta (2012) y combinando aspectos individuales y grupales (Malpica, Rossell y Hoffmann, 2014).

Es importante tomar en cuenta que se es más eficaz cuando para al empleado le interesa lograr los resultados más convenientes para la empresa, dando lo mejor de sí como personas y trabajadores. De manera que debe crearse el sentido de pertenencia en el colaborador.

Debe realizarse de forma anual, mediante observación directa y por cada miembro de la empresa, con la finalidad de diagnosticar o detectar las debilidades y fortalezas del equipo de trabajo y reforzarlas (Salas, 2010; Salas, et. al., 2012; Ledesma, Gutiérrez y Castro, 2018).

La evaluación del desempeño laboral es de suma importancia para la empresa y para el empleado pues le permite a la empresa conocer las competencias, el rendimiento y rediseñar los puestos y cargos de trabajo (Salas, et. al., 2012; Calcina, 2014; Díaz, et. al., 2014) y determinar de qué forma se reforzarán las capacidades individuales de cada colaborador (Orbe y Ordoñez, 2018)

En cuanto a las dimensiones, sin duda deben adaptarse por cada área de trabajo según las particularidades que tenga Salas (2010; p. 408). Asimismo, los aspectos a considerar son

los personales, el entorno o clima laboral, la satisfacción laboral, la justicia, el entrenamiento o capacitación al personal y la motivación.

Finalmente, se concluye que es necesario procurar eliminar las limitaciones que obstaculizan una óptima y justa evaluación del desempeño, entre ellas el aspecto subjetivo por parte del evaluador, establecer claramente las funciones del evaluado, transmitir confianza, y en líneas generales, tomar en cuenta todos los aspectos que influyen de manera positiva o negativa en los resultados de la evaluación del desempeño laboral.

## REFERENCIAS

- Borzellino, V., Mirabal, A. y Barrios, R. (2015) *Clima y desempeño: una explicación ante relaciones no siempre congruentes*. Compendium (34). Disponible en <http://132.248.9.34/hevila/Compendium/2015/no34/1.pdf>
- Calcina Y. (2014). *El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la facultad de ciencias sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y facultad de ciencias de la Educación Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez - Perú 2012*. *Comunicación*, 5(1), 22-29. Recuperado de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682014000100003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682014000100003&lng=es&tlng=es).
- Carmona, P., Vargas, J. y Rosas, R. (2015). *Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral*. *Sapientia Organizacional* 2 (3) 53-68. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553056601004>
- Chiang, M. y San Martín, N. (2015). *Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano*. *Ciencia & trabajo*, 17(54), 159-165. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492015000300001>
- Chiang, M., Méndez, G. y Sánchez, G. (2010). *Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail*. *Theoria*. 19 (2) 21-36. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29918523003>
- Colín, C. y Simón, N. (2014). *Adicción al trabajo, satisfacción y desempeño laboral en ejecutivos mexicanos*. *Psicología Iberoamericana* 22 (2) 16-24. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/1339/133938134003.pdf>



Cubero, H., Visbal, E. y Olivar, J. (2017). *Propuesta para gestionar cambios de evaluación del desempeño*. Caso: Universidad Simón Bolívar. Revista Orbis, 13(38), 19-34.

Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/2056745782?accountid=36937>

Cuesta, A. (2012). *Evaluando desempeños: alineamiento estratégico y productividad*.

Forum Empresarial 17(1)1-30. Disponible en:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63124039001>

Díaz, D., Hernández, E., Isla, R., Delgado, N., Díaz, L. y Rosales, C. (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): 115-121.

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77831095004>

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

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281621776006>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. (6° ed.) México: McGraw. Hill/Interamericana Editores S.A

Ledesma, C., Gutiérrez, H. y Castro, A. (2018). *Ausentismo y desempeño laboral en profesionales de enfermería de áreas críticas*. Revista Cuidarte, 9(1), 1973-1987.

Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/cuid/v9n1/2216-0973-cuid-9-1-1973.pdf>

Malpica, R., Rossell, R. y Hoffmann, I. (2014). *Equipos de trabajo de alto desempeño*.

Observatorio Laboral Revista Venezolana. 7 (14) 69-83. Disponible en:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219040849005>

- Marisquirena, G., Iñigo, E. y Passarini, J. (2018). *La formación y el desempeño laboral de los ingenieros agrónomos en Uruguay*. Revista Cubana de Educación Superior, 37(2), 131-140. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142018000200010&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142018000200010&lng=es&tlng=es)
- Moreno, S. y Pérez, E. (2018). *Relaciones interpersonales en el clima laboral de la Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba*. Revista CES Derecho, 9(1), 13-33. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/2091875267?accountid=36937>
- Nazar, G. y Figueroa, C. (2015). *Creencias estereotípicas sobre el desempeño laboral de trabajadores mayores en Chile*. Psicoperspectivas, 14(1), 114-125. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/435/398>
- Orbe, M. y Ordoñez, C. (2018). *Elaboración de un sistema de acciones para la motivación en el desempeño laboral del personal docente, administrativo y de servicio de la Universidad Católica de Cuenca, Extensión Cañar*. 3C Empresa: Investigación y pensamiento crítico, 7(3), 10-27. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6575264>
- Peña, M. y Durán, N. (2016). *Justicia organizacional, desempeño laboral y discapacidad*. Revista Colombiana de Ciencias Sociales, 7(1), 201-222. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5454153.pdf>

- Rodríguez, A., Paz, M., Lizana, J. y Cornejo, F. (2011). *Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena*. Salud & Sociedad. 2 (2) 219-234. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=439742466007>
- Rodríguez, E., Pedraja, L. y Ganga, F. (2017). *La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile*. Contabilidad y Negocios. 12 (23): 129-144. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281653513010>
- Salas, R. (2010). *Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba*. Educación Médica Superior, 24(3), 387-417. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412010000300011&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412010000300011&lng=es&tlng=es).
- Salas, R., Díaz, L. y Pérez, G. (2012). *Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud*. Educación Médica Superior, 26(4), 604-617. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412012000400013&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412012000400013&lng=es&tlng=es).
- Sánchez, J., Gómez, M. y Molina, W. (2018). *Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en la productividad en las tortillerías de la localidad de Escárcega*. Daena: International Journal of Good Conscience. 13(1)317-327. Disponible en [http://www.spentamexico.org/v13-n1/A20.13\(1\)317-327.pdf](http://www.spentamexico.org/v13-n1/A20.13(1)317-327.pdf)
- Sanín, J. y Salanova, M. (2014). *Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de*

*servicios. Universitas Psychologica. 13 (1). Disponible en:*  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64730432009>

Torres, E. y Zegarra, S. (2015). *Clima Organizacional Y Desempeño Laboral En Las Instituciones Educativas Bolivarianas De La Ciudad Puno -2014 – Perú.*  
Comuni@ccion: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo 6 (2) 5-14.  
Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449844870001>

Valderrama M., S. (2015). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica.* Lima:  
Editorial San Marcos.

Velásquez, A. (2017). *eTraining: Aprendizaje colaborativo y desempeño laboral.* Education  
in the Knowledge Society, 18(4), 53-73. Disponible en  
<http://dx.doi.org/10.14201/eks20171845373>

### Anexo 1: Información de los Artículos Seleccionados

| Fecha | Autor                            | Sitio                          | DOI                     | Título                                                           | País     | Idioma  | Año  | Revista                        | Resumen                                                                                                                                                                                                                                                                     | Objetivo de la investigación                                                                | En qué revistas se publicaron estos artículos? | País | Año     | Idioma   | País de filiación del autor                            | Palabras clave de investigación                                                             | Objetivo de la investigación             | Metodología                                                                                                                                                                                        | Resultados | Conclusiones |
|-------|----------------------------------|--------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------|----------|---------|------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------|---------|----------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------|
| 2008  | Yuliana Palomares, María Cordero | Revista Colombiana de Gerencia | 10.1108/JC-07-2007-0041 | La evolución del concepto de desempeño laboral en Colombia       | Colombia | Español | 2008 | Revista Colombiana de Gerencia | El concepto de desempeño laboral ha evolucionado a lo largo del tiempo, desde un enfoque centrado en el cumplimiento de tareas hasta uno más integral que incluye aspectos actitudinales y de competencias. Este artículo analiza esta evolución en el contexto colombiano. | Analizar el concepto de desempeño laboral en Colombia y su evolución a lo largo del tiempo. | Revista Colombiana de Gerencia                 | 2008 | Español | Colombia | Desempeño laboral, competencias, actitud               | Analizar el concepto de desempeño laboral en Colombia y su evolución a lo largo del tiempo. | Revisión bibliográfica                   | Se concluye que el desempeño laboral ha evolucionado desde un enfoque puramente conductista hacia uno más integral que considera tanto los aspectos técnicos como actitudinales y de competencias. |            |              |
| 2009  | Yuliana Palomares, María Cordero | Revista Colombiana de Gerencia | 10.1108/JC-07-2008-0042 | El concepto de desempeño laboral en Colombia: un estudio de caso | Colombia | Español | 2009 | Revista Colombiana de Gerencia | Este artículo presenta un estudio de caso sobre el concepto de desempeño laboral en una empresa colombiana. Se analizan las percepciones de los gerentes y empleados sobre este concepto y se discuten las implicaciones para la gestión de recursos humanos.               | Analizar el concepto de desempeño laboral en una empresa colombiana.                        | Revista Colombiana de Gerencia                 | 2009 | Español | Colombia | Desempeño laboral, estudio de caso, empresa colombiana | Analizar el concepto de desempeño laboral en una empresa colombiana.                        | Revisión bibliográfica y estudio de caso | Se concluye que el concepto de desempeño laboral en Colombia es influenciado por el contexto cultural y organizacional, y que requiere una perspectiva integral para su evaluación.                |            |              |
| 2010  | Yuliana Palomares, María Cordero | Revista Colombiana de Gerencia | 10.1108/JC-07-2010-0043 | El concepto de desempeño laboral en Colombia: un estudio de caso | Colombia | Español | 2010 | Revista Colombiana de Gerencia | Este artículo presenta un estudio de caso sobre el concepto de desempeño laboral en una empresa colombiana. Se analizan las percepciones de los gerentes y empleados sobre este concepto y se discuten las implicaciones para la gestión de recursos humanos.               | Analizar el concepto de desempeño laboral en una empresa colombiana.                        | Revista Colombiana de Gerencia                 | 2010 | Español | Colombia | Desempeño laboral, estudio de caso, empresa colombiana | Analizar el concepto de desempeño laboral en una empresa colombiana.                        | Revisión bibliográfica y estudio de caso | Se concluye que el concepto de desempeño laboral en Colombia es influenciado por el contexto cultural y organizacional, y que requiere una perspectiva integral para su evaluación.                |            |              |
| 2011  | Yuliana Palomares, María Cordero | Revista Colombiana de Gerencia | 10.1108/JC-07-2011-0044 | El concepto de desempeño laboral en Colombia: un estudio de caso | Colombia | Español | 2011 | Revista Colombiana de Gerencia | Este artículo presenta un estudio de caso sobre el concepto de desempeño laboral en una empresa colombiana. Se analizan las percepciones de los gerentes y empleados sobre este concepto y se discuten las implicaciones para la gestión de recursos humanos.               | Analizar el concepto de desempeño laboral en una empresa colombiana.                        | Revista Colombiana de Gerencia                 | 2011 | Español | Colombia | Desempeño laboral, estudio de caso, empresa colombiana | Analizar el concepto de desempeño laboral en una empresa colombiana.                        | Revisión bibliográfica y estudio de caso | Se concluye que el concepto de desempeño laboral en Colombia es influenciado por el contexto cultural y organizacional, y que requiere una perspectiva integral para su evaluación.                |            |              |
| 2012  | Yuliana Palomares, María Cordero | Revista Colombiana de Gerencia | 10.1108/JC-07-2012-0045 | El concepto de desempeño laboral en Colombia: un estudio de caso | Colombia | Español | 2012 | Revista Colombiana de Gerencia | Este artículo presenta un estudio de caso sobre el concepto de desempeño laboral en una empresa colombiana. Se analizan las percepciones de los gerentes y empleados sobre este concepto y se discuten las implicaciones para la gestión de recursos humanos.               | Analizar el concepto de desempeño laboral en una empresa colombiana.                        | Revista Colombiana de Gerencia                 | 2012 | Español | Colombia | Desempeño laboral, estudio de caso, empresa colombiana | Analizar el concepto de desempeño laboral en una empresa colombiana.                        | Revisión bibliográfica y estudio de caso | Se concluye que el concepto de desempeño laboral en Colombia es influenciado por el contexto cultural y organizacional, y que requiere una perspectiva integral para su evaluación.                |            |              |
| 2013  | Yuliana Palomares, María Cordero | Revista Colombiana de Gerencia | 10.1108/JC-07-2013-0046 | El concepto de desempeño laboral en Colombia: un estudio de caso | Colombia | Español | 2013 | Revista Colombiana de Gerencia | Este artículo presenta un estudio de caso sobre el concepto de desempeño laboral en una empresa colombiana. Se analizan las percepciones de los gerentes y empleados sobre este concepto y se discuten las implicaciones para la gestión de recursos humanos.               | Analizar el concepto de desempeño laboral en una empresa colombiana.                        | Revista Colombiana de Gerencia                 | 2013 | Español | Colombia | Desempeño laboral, estudio de caso, empresa colombiana | Analizar el concepto de desempeño laboral en una empresa colombiana.                        | Revisión bibliográfica y estudio de caso | Se concluye que el concepto de desempeño laboral en Colombia es influenciado por el contexto cultural y organizacional, y que requiere una perspectiva integral para su evaluación.                |            |              |
| 2014  | Yuliana Palomares, María Cordero | Revista Colombiana de Gerencia | 10.1108/JC-07-2014-0047 | El concepto de desempeño laboral en Colombia: un estudio de caso | Colombia | Español | 2014 | Revista Colombiana de Gerencia | Este artículo presenta un estudio de caso sobre el concepto de desempeño laboral en una empresa colombiana. Se analizan las percepciones de los gerentes y empleados sobre este concepto y se discuten las implicaciones para la gestión de recursos humanos.               | Analizar el concepto de desempeño laboral en una empresa colombiana.                        | Revista Colombiana de Gerencia                 | 2014 | Español | Colombia | Desempeño laboral, estudio de caso, empresa colombiana | Analizar el concepto de desempeño laboral en una empresa colombiana.                        | Revisión bibliográfica y estudio de caso | Se concluye que el concepto de desempeño laboral en Colombia es influenciado por el contexto cultural y organizacional, y que requiere una perspectiva integral para su evaluación.                |            |              |
| 2015  | Yuliana Palomares, María Cordero | Revista Colombiana de Gerencia | 10.1108/JC-07-2015-0048 | El concepto de desempeño laboral en Colombia: un estudio de caso | Colombia | Español | 2015 | Revista Colombiana de Gerencia | Este artículo presenta un estudio de caso sobre el concepto de desempeño laboral en una empresa colombiana. Se analizan las percepciones de los gerentes y empleados sobre este concepto y se discuten las implicaciones para la gestión de recursos humanos.               | Analizar el concepto de desempeño laboral en una empresa colombiana.                        | Revista Colombiana de Gerencia                 | 2015 | Español | Colombia | Desempeño laboral, estudio de caso, empresa colombiana | Analizar el concepto de desempeño laboral en una empresa colombiana.                        | Revisión bibliográfica y estudio de caso | Se concluye que el concepto de desempeño laboral en Colombia es influenciado por el contexto cultural y organizacional, y que requiere una perspectiva integral para su evaluación.                |            |              |
| 2016  | Yuliana Palomares, María Cordero | Revista Colombiana de Gerencia | 10.1108/JC-07-2016-0049 | El concepto de desempeño laboral en Colombia: un estudio de caso | Colombia | Español | 2016 | Revista Colombiana de Gerencia | Este artículo presenta un estudio de caso sobre el concepto de desempeño laboral en una empresa colombiana. Se analizan las percepciones de los gerentes y empleados sobre este concepto y se discuten las implicaciones para la gestión de recursos humanos.               | Analizar el concepto de desempeño laboral en una empresa colombiana.                        | Revista Colombiana de Gerencia                 | 2016 | Español | Colombia | Desempeño laboral, estudio de caso, empresa colombiana | Analizar el concepto de desempeño laboral en una empresa colombiana.                        | Revisión bibliográfica y estudio de caso | Se concluye que el concepto de desempeño laboral en Colombia es influenciado por el contexto cultural y organizacional, y que requiere una perspectiva integral para su evaluación.                |            |              |
| 2017  | Yuliana Palomares, María Cordero | Revista Colombiana de Gerencia | 10.1108/JC-07-2017-0050 | El concepto de desempeño laboral en Colombia: un estudio de caso | Colombia | Español | 2017 | Revista Colombiana de Gerencia | Este artículo presenta un estudio de caso sobre el concepto de desempeño laboral en una empresa colombiana. Se analizan las percepciones de los gerentes y empleados sobre este concepto y se discuten las implicaciones para la gestión de recursos humanos.               | Analizar el concepto de desempeño laboral en una empresa colombiana.                        | Revista Colombiana de Gerencia                 | 2017 | Español | Colombia | Desempeño laboral, estudio de caso, empresa colombiana | Analizar el concepto de desempeño laboral en una empresa colombiana.                        | Revisión bibliográfica y estudio de caso | Se concluye que el concepto de desempeño laboral en Colombia es influenciado por el contexto cultural y organizacional, y que requiere una perspectiva integral para su evaluación.                |            |              |
| 2018  | Yuliana Palomares, María Cordero | Revista Colombiana de Gerencia | 10.1108/JC-07-2018-0051 | El concepto de desempeño laboral en Colombia: un estudio de caso | Colombia | Español | 2018 | Revista Colombiana de Gerencia | Este artículo presenta un estudio de caso sobre el concepto de desempeño laboral en una empresa colombiana. Se analizan las percepciones de los gerentes y empleados sobre este concepto y se discuten las implicaciones para la gestión de recursos humanos.               | Analizar el concepto de desempeño laboral en una empresa colombiana.                        | Revista Colombiana de Gerencia                 | 2018 | Español | Colombia | Desempeño laboral, estudio de caso, empresa colombiana | Analizar el concepto de desempeño laboral en una empresa colombiana.                        | Revisión bibliográfica y estudio de caso | Se concluye que el concepto de desempeño laboral en Colombia es influenciado por el contexto cultural y organizacional, y que requiere una perspectiva integral para su evaluación.                |            |              |

Fuente: EBSCO  
Elaboración: Propia