

# Desempeño laboral: revisión literaria

## Job performance: literature review

---

Jesús Aldair Pineda Martínez

Luis Alessandro Salazar Noguera

Williams Alexis Zaragoza Andrade<sup>1</sup>

Germán Israel Silva Aguilar<sup>2</sup>

---

Recibido: 08/11/2022

Aceptado: 09/01/2023

---

<sup>1</sup> Estudiantes de la Universidad de Colima. Correos: [jpineda4@ucol.mx](mailto:jpineda4@ucol.mx), [lsalazar6@ucol.mx](mailto:lsalazar6@ucol.mx), [wzaragoza@ucol.mx](mailto:wzaragoza@ucol.mx)

<sup>2</sup> Profesor investigador de la Universidad de Colima. Correo de correspondencia: [german\\_s@ucol.mx](mailto:german_s@ucol.mx)

---

## Resumen

El presente artículo científico presenta una visión clara y analítica de los principales factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa; así como la importancia que tiene la evaluación del desempeño de los mismos para la mejora continua de las organizaciones. En esta investigación literaria teórica, se revisaron 20 autores capacitados para abordar el tema con profundidad, los cuales coinciden en distintos puntos con relación a las variables que pueden modificar el desempeño laboral del trabajador; a su vez, cabe resaltar que varios autores abordan las variables desde el punto de vista de la empresa, mientras otros lo retoman desde el punto de vista del individuo. Al recabar y organizar la revisión anterior, se llegó a la conclusión de que son cuatro las principales variables que pueden modificar el desempeño laboral de un individuo, las cuales son: la organización empresarial, la capacitación del trabajador, la motivación del trabajador y las actitudes del trabajador.

**Palabras clave:** desempeño laboral, evaluación de desempeño.

## Abstract

This scientific article presents a clear and analytical vision of the main factors that influence the work performance of the workers of a company; as well as the importance of evaluating their performance for the continuous improvement of organizations. In this theoretical literary investigation, 20 authors trained to address the issue in depth were reviewed, which coincide on different points in relation to the variables that can modify the worker's job performance; In turn, it should be noted that several authors approach the variables from the point of view of the company, while others take it from the point of view of the individual. When compiling and organizing the previous review, it was concluded that there are four main variables that can modify the work performance of an individual, which are: the business organization, the worker's training, the worker's motivation and attitudes of the worker.

**Keywords:** job performance, performance evaluation.

## Introducción

**P**ara las agencias aduanales en Manzanillo, Colima, México, es muy importante contar con cierto grado de eficacia respecto a sus procesos y sus servicios, ya que, según el portal oficial del puerto de Manzanillo (Gobierno de México, s.f.), dicho espacio es muy importante en cuanto a altura y cabotaje, con gran magnitud de carga y arribo de diferentes buques a lo largo de los 365 días del año, que se destaca por su ubicación estratégica en el estado de Colima dentro de la República mexicana, en la costa del Océano Pacífico.

Este puerto es de los más destacados del país en volumen de carga; es por ello que el desempeño de las agencias aduanales en dicha ubicación es determinante para responder en un mar de competencia dentro del comercio exterior. Para eso, es indispensable que este tipo de empresas cuenten con el conocimiento de los factores que pueden afectar más su rendimiento, sin olvidar a sus pilares más importantes: sus empleados. Por lo anterior, en el presente artículo se presenta una revisión literaria que aborda el tema y llega a la conclusión de que los principales factores que determinan el desempeño del empleado son: la organización empresarial, la capacitación del trabajador, su motivación y sus actitudes.

## Antecedentes del desempeño laboral

El desempeño laboral es un tema que ha cobrado mucha importancia en las empresas; ante ello, y considerando los sacrificios y esfuerzos de los trabajadores para llegar a una meta, es necesario que las organizaciones se convenzan de la necesidad de buscar una participación activa del personal e integrarlo verdaderamente en un equipo, con una concepción distinta del papel de jefe, sino la de líder aceptado y reconocido genuinamente que influye de una manera diferente a como se hacía en décadas anteriores, con un propósito más claro, pero similar a antaño: lograr que su equipo, desde su posición, contribuya al cumplimiento de los objetivos de la organización.

No podría ser de otra forma, ya que a fin de cuentas las organizaciones son “medios para lograr fines”, en los que la necesaria, dinámica, creativa y activa participación del hombre incide en su eficacia, eficiencia y competitividad de una manera trascendental, y hacen que hoy sea reconocido el hombre como “recurso” a optimizar y eje central de la ventaja competitiva de organizaciones y naciones (Álvarez, 2005).

Crear las condiciones adecuadas por parte de la dirección en las organizaciones para influir en los empleados que la integran, implica un gran reto, pero solo así se podrá lograr que las personas se sensibilicen con la importancia de su trabajo, su papel en la organización, y sean capaces de afrontar los desafíos que impone el medio en que se desenvuelven; de esta manera se obtienen diferentes estrategias, como el desempeño de cada trabajador, las tácticas que implementa para poder realizar el trabajo que se lleva día con día y con ello tener ese ejercicio que mantenga una eficiencia muy clara.

Con ello, es importante que la empresa ofrezca una atención de calidad a sus clientes tomando en cuenta aquellos factores que impactan de manera contundente en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran: la satisfacción laboral, el trabajo en equipo, su capacitación, comportamiento, que le permita al trabajador ofrecer un buen rendimiento a la empresa con el fin de obtener buenos resultados y minimizar los errores en el área en que se desempeñan.

## Desempeño laboral

Según Chiavenato (2000), se define el desempeño laboral, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, el autor afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

También, agrega que el desempeño individual se trata del comportamiento del evaluado encaminado a lograr efectivamente los objetivos. El aspecto principal del sistema reside en este punto, el des-

empeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos.

Dicho autor (Chiavenato, 2000) define cinco factores que pueden afectar el desempeño laboral de un puesto determinado en una organización, el valor de las recompensas y la percepción de que estas dependen del afán personal, determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades personales, así como de su percepción del papel que desempeñará. Así, el desempeño en el puesto está en función de todas las variables que más lo condicionan (Chiavenato, 2000, p. 202).

No obstante lo anterior, para Faria (2004) el desempeño de cada individuo se define como el resultado de su comportamiento frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, sus tareas, actividades o “inactividades”; este depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa. La empresa está colocada como el medio donde el individuo satisface o no sus necesidades y es de esa satisfacción o insatisfacción de necesidades que dependerá su motivación en la tarea, su dedicación al trabajo, su productividad, eficiencia y eficacia. El proceso de mediación o regulación implica percepciones, sentimientos, reacciones emocionales, relaciones y expectativas de satisfacción o insatisfacción de necesidades (Faria, 2004, p. 23).

Por su parte, Alles (2015) menciona que la evaluación del desempeño de un trabajador es un instrumento para supervisar el personal, donde su principal objetivo es identificar el desarrollo individual y profesional, la mejora permanente y el aprovechamiento del mismo. Los empresarios y los empleados son escépticos en relación con las evaluaciones de desempeño. Habitualmente, se cree que las evaluaciones de desempeño son o “se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quiénes hay que despedir” (Alles, 2015, p. 31).

En cambio, Ottorino (2005) resalta la comunicación como una parte fundamental para determinar el desempeño, diciendo que las funciones que tienen la comunicación dentro de una organización se

relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores; es por ello que los encargados de los distintos departamentos operativos en las organizaciones necesitan mantener alguna forma de control sobre sus miembros, para que los colaboradores se desempeñen con eficacia, estimularlos, proporcionar un medio de expresión emocional y tomar decisiones. Las comunicaciones actúan para controlar el comportamiento de los miembros: ya sean de origen formal o informal. Fomentan la motivación al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, lo bien que lo están desarrollando, y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño, si este se encuentra por debajo del promedio. En suma, proporcionan un escape para la expresión emocional (Ottorino, 2005, p. 45).

A su vez, Huamán (2018, p. 33) define el desempeño laboral como el resultado del proceso por el cual el trabajador adopta comportamientos específicos en las diferentes actividades que configuran el núcleo de su responsabilidad personal en tanto trabajador, en relación a la oportunidad y adecuación al proceso formativo que la organización le proporciona.

Sin embargo, para Cueva (2018, p. 46) el desempeño laboral muestra las competencias y destrezas de los colaboradores de las empresas, las cuales, si son evaluadas correspondientemente, podrán ser manejadas, capacitadas y reforzadas para el bien de la empresa, con un debido asesoramiento y entrenamiento adecuado, trabajando en equipo con una buena comunicación y con un acertado conocimiento.

Para Kotler y Armstrong (2013, p. 47), el éxito depende de qué tan bueno sea el desempeño de cada departamento al hacer su trabajo de añadir valor del cliente, y también de cómo coordina la empresa las actividades de varios departamentos.

En cambio, para Koontz y Wehrich (2013, p. 10), la productividad exige eficacia y eficiencia en el desempeño de la organización y en el desempeño individual. La eficacia es el logro de los objetivos. La eficiencia es el logro de los fines con una cantidad mínima de recursos. Los administradores no pueden saber si son productivos hasta que conocen sus metas y las de la organización.

Se destaca la importancia del trabajo en equipo de las organizaciones que permiten obtener la máxima eficiencia y, sobre todo, del valor estratégico que puede representar para las empresas invertir en las personas. Es por eso que la determinación de la eficiencia requiere establecer, de alguna manera, una relación entre los recursos suministrados y los resultados recibidos en un determinado periodo de tiempo (Cegarra, 2004, p. 243).

Las habilidades cognitivas y físicas de un individuo difícilmente explican por sí solas su desempeño laboral. Otros factores, como la motivación y las habilidades interpersonales, son también muy importantes. En ocasiones, las pruebas de personalidad y de intereses se suelen utilizar para medir y predecir estos rasgos intangibles. Como señala un consultor, la mayoría de la gente se contrata de acuerdo con calificaciones; no obstante, la mayoría se despide por un desempeño deficiente. “Un mal (o buen) desempeño generalmente es el resultado de características personales como la actitud, la motivación y en especial el temperamento” (Dessler y Varela, 2011, p.146).

## Importancia de la evaluación de los empleados

A pesar de que hay personas que no desean que se midan sus niveles de rendimiento, la evaluación tiene una importancia crítica para conocer y hacer un seguimiento de la contribución de los empleados. “A partir de dichas evaluaciones, se toman decisiones relativas a ascensos, traslados, formación y retribución (reconocimiento de las diferencias individuales)” (Dolan, 2007, p.6).

La evaluación del desempeño tiene un papel clave en los sistemas de recompensa. Con este proceso se evalúa el desempeño de los empleados, se comparte esa información con ellos y se idean formas de mejorar sus resultados. La evaluación es necesaria para:

1) Asignar recursos escasos en un ambiente dinámico.	4) Mantener relaciones justas dentro de los grupos.
2) Motivar y recompensar a los empleados.	5) Entrenar y desarrollar empleados.
3) Realimentar a los empleados por su trabajo.	6) Cumplir con las regulaciones legales.

“Por tanto, los sistemas de evaluación son necesarios para contar con una administración adecuada y desarrollar al personal” (Newstrom, 2007, p. 146).

Para Freeman, la evaluación del desempeño compara el desempeño laboral de la persona con los parámetros o los objetivos establecidos para el puesto de que ostenta. “El desempeño deficiente puede ameritar medidas correctivas, como mayor capacitación, la degradación o el despido, mientras que el buen desempeño puede merecer una recompensa, como un aumento, un bono o un ascenso. Aunque el supervisor inmediato del empleado realiza la evaluación, el departamento de ARH es el encargado de trabajar con los directivos para establecer las políticas que guían la evaluación del desempeño” (Freeman et al., 1996, p. 413).

La evaluación del desempeño (ED) es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Aunque la evaluación del desempeño de equipo es fundamental cuando estos existen en una organización, el enfoque de la ED en la mayoría de las empresas se centra en el empleado de manera individual. “Sin importar el énfasis, un sistema de evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos” (Mondy y Noe, 2005, p. 252).

Por su parte, Sánchez (2012), en su artículo “Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría”, presentó un análisis de las etapas de la evaluación de desempeño laboral y las tendencias de los recursos humanos, en el cual menciona que el desempeño de los trabajadores cobra

cada día mayor relevancia, y que las organizaciones están conscientes de que son un elemento fundamental e importante de considerar cuidadosamente en el proceso de dirección estratégica; además, en las organizaciones cada vez ha tomado más fuerza la idea de que el factor clave que determina su éxito es la forma en que aprovechan el trabajo de sus empleados, y que estos son un recurso sumamente valioso.

Por otro lado, Chiang et al. (2010) realizaron una investigación sobre la influencia que tiene satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa de retail. Este estudio analiza las relaciones entre satisfacción laboral y desempeño en los trabajadores de una empresa de retail. Para lograr el objetivo se aplicó un instrumento con 54 preguntas, con datos descriptivos, para el análisis de esta investigación del desempeño se utilizaron datos recogidos por la empresa analizada.

El objetivo del estudio realizado por los autores es medir cómo la satisfacción laboral influye sobre el desempeño de los trabajadores, con el fin de aportar con nuevos conocimientos a la gestión del personal en empresas de retail. Chiang et al. (2010) concluyeron que los trabajadores tuvieron un buen desempeño en la orientación comercial, experiencia y persuasión.

Por otro lado, indican que los trabajadores a medida que su orientación al logro aumenta, su satisfacción con las oportunidades de desarrollo disminuye. Señalan que esto se debe a que, por su bajo nivel de escolaridad, ellos no pueden acceder a un cargo de mayor responsabilidad y solo se orientaron a cumplir los objetivos y metas propuestos por la jefatura. Igualmente, a medida que los funcionarios aumentan la satisfacción con el reconocimiento en cuanto a su rendimiento, su orientación al logro disminuirá, porque se sienten conformes con lograr sólo los objetivos y metas propuestos por la jefatura. También se observó que, a medida que la satisfacción con la forma de reconocimiento aumenta, la orientación al cliente disminuye, porque si los trabajadores están conformes con el reconocimiento que reciben, no se esfuerzan más con el cliente. (Chiang et al., 2010).

Según Bohlander y Snell (2007), si el desempeño ineficaz persiste, tal vez sea necesario transferir al empleado, aplicar acciones disciplinarias o despedirlo. La conducta ineficaz de un empleado no solo puede afectar al gerente y a la organización como un todo, también puede afectar a sus compañeros de trabajo. Sin embargo, cualquiera que sea la medida que se tome para manejar un desempeño ineficaz, debe hacerse con objetividad y justicia, y tomando en cuenta los sentimientos de la persona involucrada. “Un nuevo gerente también puede requerir capacitación en esta área, ya que es uno de los aspectos más difíciles del puesto” (Bohlander y Snell, 2007, p. 385).

Las organizaciones suelen realizar evaluaciones con fines administrativos y/o de desarrollo. Las evaluaciones del desempeño se utilizan administrativamente siempre que son la base para tomar una decisión sobre las condiciones laborales de un empleado, considerando como tales las promociones, los despidos y las recompensas, entre otras. “Las evaluaciones con fines de desarrollo, que están dirigidas hacia la mejora del rendimiento del empleado y el fortalecimiento de sus capacidades laborales, incluyen proporcionar información a los empleados sobre su rendimiento, darles consejos sobre los comportamientos laborales eficaces y ofrecerles formación y otras oportunidades de aprendizaje” (Gómez et al., 2008, p. 259).

## Conclusiones

El desempeño laboral se define como el conjunto de acciones y comportamientos observados en el individuo que ocupa un puesto de trabajo en una organización, esto en relación con el contenido de su cargo, sus atribuciones, sus tareas y actividades a desarrollar en el puesto de trabajo.

Existen diferentes variables que pueden modificar el desempeño laboral de un trabajador, entre las principales rescatadas en el presente estudio, se encuentran: la organización empresarial, la motivación del trabajador, sus capacidades y sus actitudes.

A su vez, se resalta la importancia de la evaluación del desempeño en las empresas en general y, de manera particular, en las empresas de comercio exterior, ya que con esta herramienta se pueden analizar distintos aspectos de la misma, como pueden ser el rendimiento individual de cada persona en su puesto de trabajo, la eficiencia de los procesos en los distintos departamentos, así como implementar sistemas de mejora continua para redireccionar y ajustar los principales objetivos de las empresas que operan en Manzanillo.

## Referencias

- Álvarez, L. (2005). La satisfacción laboral su medición y evaluación una experiencia cubana. *Gestiópolis*. <https://www.gestiopolis.com/satisfaccion-laboral-su-medicion-y-evaluacion/>
- Alles, M. A. (2015). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°* (2nd ed.). Granica.
- Bohlander, G. y Snell, S. (2007). *Administración de recursos humanos* (14a ed.). Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Cegarra Sánchez, J. (2004). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Cueva Cerdán, S. R. (2018). *Estudio de la teoría de motivación de McClelland y el desempeño laboral de los colaboradores de la tienda Bembo de Javier Prado, 2018*. [Tesis para optar el grado académico de maestra en gestión de empresas turísticas y hoteleras]. Universidad de San Martín de Porres. [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4341/cueva\\_cs.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4341/cueva_cs.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Chiang Vega, M. M., Méndez Urrea, G. y Sánchez Bernal, G. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail. *Revista Theoria* 19(2), pp. 21-36. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29918523003>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones* (8a ed.). McGraw-Hill.
- Dessler, G. y Varela Juárez, R. A. (2011). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano* (5a ed.). Pearson/Prentice Hall.
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., E. Jackson, S. y S. Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos* (3a ed.). McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Faria, F. (2004). *Desarrollo organizacional. Enfoque integral*. Limusa.
- Freeman, R. E., Gilbert, D. R. y Stoner, J. A. F. (1996). *Administración* (6a ed.). Prentice Hall.
- Gobierno de México. (s.f.). *API Manzanillo | Ubicación y Zona de Influencia*. <https://www.puertomanzanillo.com.mx/esps/0020202/ubicacion-y-zona-de-influencia.html>

- Gómez Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (2008). *Gestión de recursos humanos* (5a ed.). Pearson Education.
- Huamán Guzmán, G. J. (2018). Desempeño laboral y eficacia organizacional en la Dirección Regional de la Producción (PRODUCE), Moquegua, 2016. [Tesis para optar al Grado Académico de Maestro en Ciencias Contables y Financieras con mención en Gerencia Pública y Gobernabilidad, Escuela de Posgrado, Universidad Nacional de san Agustín] <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7356>
- Koontz, H. y Wehrich, H. (2013). *Elementos de administración: un enfoque internacional y de innovación* (8a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (A. Mues Zepeda, Trad., 11a ed.). Pearson Education.
- Mondy, R. W. y Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos* (9a ed.). Pearson Education.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (13a ed.). McGraw-Hill.
- Ottorino, O. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Sánchez Henríquez, J. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Revista Pensamiento y Gestión*, (32). [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762012000100004](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100004)