UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA

TESIS DE GRADO

AUTOVALORACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE ROJAS Y DELVIALE SRL

POSTULANTE: ERIK GONZALO PACOHUANCA GUARACHI

TUTOR: LIC. RENE CALDERON JEMIO

LA PAZ – BOLIVIA

DEDICATORIA

A mi mama Sinfo, por otorgarme la vida y formarme como persona.

A la vida por enseñarme que Nunca estará mal lo que hagas con amor…

E.P.G.

AGRADECIMIENTOS

A los Minions por acompañarme en este proceso, símbolo de alegría y felicidad.

A mi Tutor Lic. Rene Calderón por ser un profesional referente de la carrera y sabio en conocimiento.

A la Lic. Carla Morales por su desprendimiento, seguimiento, sobre todo cariño a mi persona.

A Lic. Mary Elizabeth Peralta por educarme y enseñarme a ser persona, la aprecio mucho.

A Lic. Marcos Fernández por ser un eje en la carrera de psicología, por apoyarme de manera incondicional.

A Las abuelas por su amistad ilimitada (en especial a Favi y mi Mana Priscila), un cariño especial.

A los "Zorritos", Oswa, Biber, Jojejita, Juji, Miki, Jesusa, Didichi, Ale, Oso Mauri, Osa Yadi, Aly, Paito, Vlady, Danny) personas inigualables que están en todo momento.

A grupo del consultorio de la carrera de Psicología UMSA (Faby, Yuko, Tamy, Tere, Maria, Vitor, Danijita, Gaby, Ninet)

A Magali por su cariño y compañía en esta etapa tan importante de mi vida, siempre lo recordaré.

A Ing. Jorge Espinoza Morales, Sra. María Ingrid Revollo y familia por el apoyo que me dieron en su respectiva etapa.

A Gerencia Nacional de Talento Humano del Banco PYME Ecofuturo, por la experiencia laboral y de amistad, impulso para la finalización de esta tesis.

RESUMEN

La investigación busca mostrar la relación que existe entre dos variables de autovaloración y el desempeño laboral a través de la evaluación de competencias, en ella a través del cruce entre los resultados de los dos instrumentos utilizados, el trabajo contemplo un procedimiento de investigación de aplicación desde la familiarización con los empleados de la empresa, la aplicación de las pruebas y la sistematización de los datos mediante el coeficiente de correlación de Pearson. A partir de ello se obtuvieron diferentes resultados en función a las competencias que mide el instrumento de autovaloración, los cuales describen mejor las diferentes interrelaciones.

Se pudo determinar que existe relación entre los niveles de autovaloración y el desempeño laboral en trabajadores de la empresa de transporte Rojas y Delviale srl. Sin embargo, los datos que se obtuvieron en función a los niveles de autovaloración muestran solo dos categorías de bueno y muy bueno

En los resultados se evidencia que las competencias que tienen características individuales, como la responsabilidad, iniciativa y demás, las cuales dependen del mismo trabajador, lo cual se debe continuar fomentando, además del instrumento no solo depende la autoevaluación. La institución es la responsable de velar por un óptimo ambiente laboral.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I 3
PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN 3
1.ÁREA PROBLEMÁTICA 3
2.PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 6
2.1.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 7
3.OBJETIVOS 8
3.1.OBJETIVO GENERAL 8
3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS 8
4.PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS 8
5.JUSTIFICACIÓN 9
CAPÍTULO II 12
MARCO TEÓRICO 12
1.PSICOLOGIA COGNITIVA 12
1.1. PSICOLOGÍA COGNITIVA-COMPORTAMENTAL 13
1.2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA PERSPECTIVA COGNITIVO-COMPORTAMENTAL 14
1.2.1. NATURALEZA INTEGRAL DEL SER HUMANO 14
1.2.2. CO-DETERMINACIÓN ENTRE EMOCIÓN, COGNICIÓN Y CONDUCTA 14
2.AFECTIVIDAD 17
2.1. COMPONENTES DE LA AFECTIVIDAD 17
2.1.1. COMPONENTE COGNITIVO. 17
2.1.2. COMPONENTE CONDUCTUAL. 17
2.1.3. COMPONENTE AFECTIVO. 18
2.2. AUTOVALÍA 18
2.3. AUTOCONCEPTO 19
2.4. AUTOESTIMA 19
2.5. AUTOIMAGEN 21
2.6. AUTOVALORACIÓN 21
3.AUTOVALORACIÓN 21
3.1. CONCEPTO DE AUTOVALORACION 22

3.2. DESARROLLO DE LA AUTOVALIA 23
3.3. FUNCION DE LA AUTOVALORACION 24
3.4. NIVELES DE AUVALORACION 25
3.5. CARACTERISTICAS DE LA AUTOVALORACION 28
4.EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL 29
4.1. PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y DE LAS ORGANIZACIONES 29
4.2. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 32
4.3. OBJETIVOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL 34
4.4. FUNCIONES DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO 36
4.4.1. TIPOS DE EVALUACIONES 36
3.5. BENEFICIOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL 40
3.6. FASES DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO 44
3.6.1. FASE DEL DISEÑO 44
3.6.2. FASE DE IMPLANTACIÓN 44
3.6.3. FASE DE LA APLICACIÓN 45
3.6.4. FASE DE DESARROLLO 45
3.7. EVALUACION POR COMEPTENCIAS 45
3.8. EVALUACION DE 360 GRADOS 46
3.9. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO 360º 60
3.10. OBJETIVOS DE LA EVALUACION DE 360 GRADOS 61
MARCO METODOLOGICO 62
1.TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN 62
3.POBLACIÓN Y MUESTRA 65
4.TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN 65
5.PROCEDIMIENTO 69
CAPÍTULO IV 70
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS 70
CAPÍTULO V 93
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 93
BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA 100

ÍNDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO 1- DISTRIBUCION DE NIVELES DE AUTOVALORACIÓN 72
GRÁFICO 2- EVALUACION DE LAS COMPETENCIAS CARDINALES.....74
GRÁFICO 3- EVALUACION DE LAS COMPETENCIAS ESPECIFICAS 76
GRÁFICO 4- CORRELACION ENTRE RESPONSABILIDAD Y AUTOVALORACIÓN 83
GRÁFICO 5 - CORRELACION ENTRE AUTOVALORACION Y LA EFICIENCIA 84
GRÁFICO 6 - CORRELACION ENTRE AUTOVALORACION Y RELACIONES INTERPERSONALES 85
GRÁFICO 7 - CORRELACION ENTRE AUTOVALORACION Y ADAPTABILIDAD AL CAMBIO..... 86
GRÁFICO 8 - CORRELACIÓN ENTRE AUTOVALORACION E INICIATIVA..... 87
GRÁFICO 9 - CORRELACIÓN ENTRE AUTOVALORACIÓN Y LA ORIENTACION A LOS RESULTADOS. 88
GRÁFICO 10 - CORRELACIÓN ENTRE AUTOVALORACION Y ORIENTACION AL CLIENTE..... 89
GRÁFICO 11 - CORRELACIÓN ENTRE AUTOVALORACION Y TRABAJO EN EQUIPO..... 90
GRÁFICO 12 - CORRELACIÓN ENTRE LA AUTOVALORACION Y LA CALIDAD DE TRABAJO 91
GRÁFICO 13 - CORRELACION ENTRE AUTOVALORACION Y CONOCIMIENTO DE TRABAJO 92

ÌNDICE DE TABLAS

TABLA 1 - NIVELES DE AUTOVALORACIÓN 71
TABLA 2- EVALUACION DE LAS COMPETENCIAS CARDINALES 73
TABLA 3- EVALUACION DE LAS COMPETENCIAS ESPECIFICAS..... 75
TABLA 4- TABLA DE CORRELACIONES ENTRE LAS DOS VARIABLES..... 79
TABLA 5 - COMPARACION DE CORRELACIONES ENTRE LOS DIFERENTES NIVELES DE AUTOVALORACION..... 81

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como principal objetivo conocer más a fondo la práctica de la evaluación de desempeño con la técnica de Feedback 360º y, en particular, la forma en la que se lleva a cabo en el ámbito empresarial. El propósito es plasmar la importancia de este proceso en cualquier empresa y la manera en que puede favorecer positivamente el equilibrio entre las competencias de los empleados y el resultado de la propia empresa.

De forma más concreta, la intención de conocer la eficiencia de esta práctica en el ámbito empresarial parte de la necesidad de comprender cómo una persona puede desarrollarse como tal dentro de una organización. Este desarrollo está enteramente ligado con la percepción social que nos afecta de forma diaria, no solo en la vida pública, sino también en la privada. Este concepto, que explicaré en profundidad más adelante, incide de forma directa en la manera que tiene una persona de llevar a cabo su trabajo en la empresa y de cómo logra comunicarse con el resto del personal, situándose éstos en cualquier escalón dentro de la jerarquía de una empresa.

Un elemento esencial que empuja a una persona a tener la capacidad de desarrollarse dentro de este ambiente, es la opinión de las personas que le rodean, que pueden dotarle de críticas constructivas para llegar a ese punto de satisfacción personal. El juicio que el resto de las personas del entorno de un individuo hacen sobre sí mismo y, en este caso, del trabajo de alguien en particular, puede afectar a la manera en que éste desarrolla su actividad y cumpla con los objetivos previamente fijados. Por ello es necesario tomar las críticas como oportunidades para mejorar el propio rendimiento de un empleado. Esta necesidad es un requisito básico de la técnica de Feedback

360º, la cual moldea las opiniones y las expresa en forma de una “evaluación”, de manera que cada persona recibe, de forma particular y anónima por parte de las personas de su entorno, un “feedback” que comunica y determina ese grado de percepción social. Una vez recibidos estos juicios, la persona evaluada los conduce, preferiblemente con ayuda de supervisores o incluso de personas externas, como los coaches, hacia su terreno en forma de planes de acción que buscan conseguir una mejora de sus competencias en la empresa.

CAPÍTULO I

PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1. ÁREA PROBLEMÁTICA

Lo constantes cambios en el contexto laboral actual, exigen diferentes metodologías de investigación para responder a la competitividad y las exigencias de cada rubro. Como indica Chiavenato, es importante la investigación y el uso de diferentes métodos e instrumentos que aporten al conocimiento y evaluación de la dinámica laboral. A la par de todos los avances administrativos y empresariales también la percepción de la importancia del capital humano es cada vez más relevante para el funcionamiento de cualquier organización, consciente de ello , los que se encargan de áreas relacionadas a recursos humanos o talento humano, velan por el crecimiento, formación y desarrollo del bienestar de los empleados.

Robbins en el 2015, en su libro Administración explica que dentro de las diferentes propuestas que se relacionan al desarrollo humano de cada organización, los postulados más importantes y que brindan acercamientos de mayor profundidad surgen de la psicología organizacional, quienes basados en estudios humanos y de comportamiento que cada vez son más y mejor aplicados para el mejoramiento de diferentes temáticas relacionadas a una empresa, ya sean las relaciones interpersonales, la identidad laboral, el desempeño y la satisfacción del ambiente de trabajo.

Cuando se hace referencia a las diferentes características humanas, se entiende que estas son inherentes a cualquier tipo de ambiente donde el

sujeto se desenvuelva, por lo tanto, todas estas características serán de gran importancia para la empresa.

Cada organización, partiendo de una misión y visión, tiene objetivos claros que busca cumplir y a los cuales los trabajadores se ven inmersos, sin embargo, en muchas oportunidades las evaluaciones de desempeño solo se enfocan en los resultados directos, y donde surgen diferentes propuestas de investigación e instrumentos que son útiles para mejorar el bienestar de los trabajadores.

La autovaloración, si bien, era un tópico asociado a aspectos más subjetivos de cada persona, hoy se conoce que este tiene influencia en distintas áreas de interacción y actuación de cualquier persona, ello indudablemente implica el ámbito laboral donde un ser humano dedica gran parte de su tiempo de vida.

Corzo (2009) citado en, (Torres Lima, 2011) desarrolló un estudio el cual fue de tipo descriptivo-correlacional, el cual buscaba la existencia de la correlación entre el autoestima de un trabajador en relación al estilo de afrontamiento de conflictos laborales de 15 gerentes de una empresa constructora. El estudio determinó que existe relación significativa entre el estilo de afrontar conflictos y el nivel de autoestima general de los gerentes, sin embargo, recomiendan el trabajo en el tema de autoestima para el mejor desarrollo de las funciones dentro del área laboral.

El tema de la autovaloración ha sido profundizado por diversas áreas de estudio y diferentes interrelaciones, así mismo, el estudio de la evaluación del desempeño laboral, así, Navas (2005) citado en Torres que propone investigación que contiene una propuesta de evaluación del desempeño

basado en competencias para un centro de asesoría empresarial. El objetivo de su estudio fue proponer un modelo de evaluación de desempeño que permita al centro empresarial llevar a cabo dicha evaluación basada en las competencias de sus trabajadores. Navas concluye que los elementos fundamentales para seleccionar una evaluación del desempeño basado en competencias son; realizarse en función de cómo se definieron los puestos, permiten a la empresa detectar de una mejor manera las necesidades de capacitación y se basa exclusivamente en lo que el puesto requiere para su mejor funcionamiento. Finalmente recomienda utilizar una evaluación del desempeño de 360º.

Existen a, su vez, un gran número de investigaciones que relacionan de forma inversa las dos variables, determinando la relación entre la evaluación de desempeño laboral como impacto en la autoestima de un trabajador. Por lo tanto, en función a los resultados de esta investigación se podría mostrar además la interrelación seria mutua.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En el ámbito laboral, en muchas ocasiones se suelen pasar por alto los temas relacionados al factor humano, como la afectividad o las emociones de cada trabajador, que son el pilar del funcionamiento de una organización o empresa. De tal modo que, que las vivencias personales y afectivas tendrían impacto en funcionamiento y desempeño de los empleados.

Todas las organizaciones tienen como objetivo a largo plazo el mejoramiento de su desempeño laboral, para ser óptimos y competitivos en su ámbito. Y actualmente se ha podido profundizar cada vez más en estos factores psicosociales relacionados a la capacidad de funcional dentro del trabajo. Según diferentes propuestas y teorías, la relación con uno mismo, planteada de forma más clara y completa desde la investigación de la psicología cognitiva como el ámbito afectivo que implica, la relación percibida con uno mismo y con el entorno social , además que tiene alta implicación con diferentes ámbitos de percepción como la auto valía, la autovaloración, la autoimagen, la autoevaluación entre otros, que forman parte de un sistema integrado donde estos están asociados a la cognición y conductas de cada individuo. Por lo cual, partiendo de esta premisa, es deducible que todas las acciones enfocadas en la empresa partirán o estarán relacionadas áreas personales de cada colaborador.

Es común que en la búsqueda de resultados esperados se recurra a diferentes tipos de evaluaciones dentro de las empresas, evaluaciones que van desde los aspectos más generales, y otros que tienen en cuenta situaciones de mayor especificidad. Actualmente, existen un sinnúmero de

evaluaciones en relación a temas laborales, como la satisfacción laboral, el sentido o identificación con la empresa y el desempeño laboral, entre otros.

Son cada vez más las investigaciones relacionadas al ámbito laboral, que intentan un cercamiento certero para evaluar

El uso de diferentes instrumentos , que cada vez son más actualizados para la caracterización de un entorno laboral, se han podido diferenciar en función a diferentes requerimientos de cada empresa, y en función se necesite que sean medidos, tales como la evaluación por objetivos o competencias, en función a la técnica utilizada para su medición, el alcance o la metodología; es así, que aparece la evaluación de 360º , que se refiere a una evaluación integrada donde los inmediatos superiores pueden ser evaluados por los subordinados y viceversa. Diferente a las evaluaciones de 180 º donde el inmediato superior es el encargado de esta evaluación. La evaluación por competencias de 360º ha empezado a tener más relevancia en las organizaciones recientemente, puesto que, a lo largo de los años las empresas en general han prestado un mayor grado de atención a sus resultados económicos que a las propias personas que los hacían posibles, en función a ello, esta herramienta permite una percepción más completa del rendimiento laboral.

2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es la relación entre los diferentes niveles de autovaloración y el desempeño laboral en el área de recursos humanos de los trabajadores de la empresa de Transporte Rojas y Delviale SRL?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación entre los diferentes niveles de autovaloración y el desempeño laboral en el área de recursos humanos de los trabajadores de la empresa de Transporte Rojas y Delviale SRL.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los niveles de autovaloración en los trabajadores mediante la aplicación de un cuestionario.
- Diferenciar niveles de autovaloración
- Evaluar el desempeño laboral de los trabajadores en función a las competencias del instrumento.
- Determinar las diferentes relaciones entre competencias cardinales y específicas.

4. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

Para esta investigación se maneja la hipótesis correlacional, la cual establece simplemente la relación entre las variables.

Hipótesis de trabajo:

Existe relación entre los diferentes niveles de autovaloración y el desempeño laboral en el área de recursos humanos de los trabajadores de la empresa de Transporte Rojas y Delviale SRL.

Hipótesis Nula:

No Existe relación significativa entre los diferentes niveles de autovaloración y el desempeño laboral en el área de recursos humanos de los trabajadores de la empresa de Transporte Rojas y Delviale SRL.

5. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad una organización es más que una entidad enfocada a servicios y objetivos aislados, son un ente dinámico donde el funcionamiento y resultado parte de los trabajadores y la interrelación de estos, por ello, es inevitable que la psicología se vea inmersa en todo el funcionamiento de una organización cualquiera sea su fin. Es el factor humano el que hace posible el funcionamiento de una empresa, por lo tanto, su entorno de trabajo estará afectado por todas las variables inherentes a un sujeto, desde lo cognitivo , cuando nos referimos a su personalidad, creencias, esquemas y demás , lo afectivo, lo emocional , las diferentes conductas aprendidas, por mencionar algunas; así mismo, la influencia externa como la edad, ingresos o educación, que se verán reflejadas en el trabajador y su función dentro de una organización laboral.

La presente investigación , se adentra en el estudio de aquellos factores subjetivos que de diferentes modos serán el punto de partida de la interrelación con el medio, en este caso, la percepción de la valoración personal en función a la percepción del desempeño laboral, pues el modo como las personas se sienten con respecto a sí mismos, afecta en forma decisiva en todos los aspectos de su experiencia, desde la manera como el ser humano funciona en el trabajo, familia, pareja, amistad , etc. La autovaloración en realidad podría constituir una es la clave del éxito o del

fracaso, se constituye en la base del desarrollo humano e influye en todas las actividades y roles que asumimos en nuestra vida, incluido aquellos que son producto del trabajo. Por otro lado, la evaluación del desempeño constituye un mecanismo importante dentro del control de Gestión y su valoración podría ser un indicador del cumplimiento de objetivos de cada entidad.

El poder fundamentar la relación que se genera a partir de la aplicación de la metodología planteada, hace hincapié y respalda la íntima relación entre los factores psicológicos en el ámbito laboral. Lo cual representa un aporte tanto teórico como mitológico para su aplicación en otros sectores de trabajo e incluso en otro de tipo de organizaciones.

La autovaloración, entendido como aquel juicio sobre uno mismo, y el valor añadido a cada una de las características personales, tendría incidencia en cómo se desenvuelve laboralmente. Es importante además recalcar, que por mucho tiempo una autovaloración alta era asociada a un juicio personal a una percepción saludable, sin embargo, actualmente se sabe que tanto un nivel bajo como uno muy alto no son adecuados, pues implicaría un desnivel en algún componente de la autovaloración, los cuales están interrelacionados entre sí, la variación de uno afecta a los otros. Uno de ellos es el cognitivo-intelectual, el cual constituye las ideas, opiniones, creencias, percepciones y el procesamiento de la información exterior. Se basa nuestra autovaloración en experiencias pasadas, creencias y conocimiento sobre nuestra persona. Otro componente es el emocional afectivo que está dado por el juicio de valor que tenemos sobre nuestras cualidades personales e implica la vivencia de lo agradable o desagradable que vemos en nosotros y por último, el componente conductual que nos

posibilita llevar a la práctica un comportamiento consecuente con el concepto que tenemos de nuestra persona.

La relevancia del estudio de la autovaloración y su relación con el desempeño laboral, además del aporte teórico incrementa si se tiene en cuenta que la investigación podrá develar datos específicos y contextualizados de la empresa de transporte Rojas y Delviale, y que a partir de ello se puede mejorar el desempeño de los servidores que aquí prestan sus servicios. Además, por sus características peculiares esto podría ser fundamental para el entendimiento de otras empresas en el mismo rubro.

Según Cuesta (2005), citado en Pastor y Alvan, indican que la ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado, no radica en los recursos materiales, ni en los recursos energéticos, ni financieros, ni tecnológicos, sino en el nivel de formación y gestión del recurso humano. Por ello, la relevancia teórica de la presente investigación se asienta en la reafirmación del capital humano como elemento clave para el desarrollo organizacional (Pastor Carrera & Alvan Asencios, 2017)

Además, a nivel metodológico, el uso de un instrumento que pueda evaluar las competencias en todos los niveles de la jerarquía de la empresa. Lo cual constituiría en un aporte para el uso de diferentes métodos para la evaluación del desempeño laboral.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. PSICOLOGIA COGNITIVA

Rivas (2008) afirma que la psicología cognitiva se ocupa del análisis, descripción, comprensión y explicación de los procesos cognoscitivos por los que las personas adquieren, almacenan, recuperan y usan el conocimiento. Su objeto es el funcionamiento de la mente, las operaciones que realiza y resultados de las mismas; la cognición y relaciones con la conducta. (Rivas Navarro, 2008)

Para el modelo cognitivo, se convierten en esencia los procesos cognitivos integrales, lo que posteriormente da lugar a los modelos de intervención desde este enfoque.

Para Vega la psicología cognitiva maneja un lenguaje nuevo, que es el del procesamiento de información. El estudio de la mente tiene fundamento empírico. Es de esta manera que el psicólogo cognitivo se basará en la observación, los datos y la conducta para sacar conclusiones respecto de los procesos mentales. El sistema cognitivo es interactivo, de modo que existe una interdependencia funcional de todos los componentes del sistema. (Vega, 1984)

Según Lizondo, Montes y Jurado, se afirma que la cognición es la manera en que las personas elaboran pensamientos, juicios de valor y toma de decisiones, se basa en razonamientos, suposiciones, creencias, esquemas rígidos o flexibles, distorsiones de la realidad que limita la capacidad de

adaptación o impulsa para la proactividad, influyendo así a las alteraciones emocionales y comportamentales. (Lizondo, Montes, & Jurado, 2005)

1.1. PSICOLOGÍA COGNITIVA-COMPORTAMENTAL

La psicología cognitivo comportamental**,** trata de explicar el comportamiento mediante la forma en que la persona interpreta la información. El principio fundamental de este modelo se basa en que las concepciones distorsionadas de la persona, son importantes en la génesis de los trastornos del estado de ánimo. (Lizondo, Montes, & Jurado, 2005)

De acuerdo a Labrador, Cruzado y Muñoz citados en Guerra y Paz los presupuestos teóricos del enfoque cognitivo – Comportamental son los siguientes:

- La conducta es explicada a través de una serie de procesos y estructuras mentales internas (memoria, atención, percepción)
- Considera al individuo un ser activo que procesa, selecciona, codifica, transforma y recupera información proveniente del exterior
- Los procedimientos y técnicas usados deben fundamentarse en la psicología experimental. (Fernando, Cruzado Rodríguez, & Muñoz López, 2001)

Dentro del modelo de evaluación centrado en este enfoque podemos encontrar principios experimentales que le dan la esencia científica al psicodiagnóstico e intervención, los cuales están basados en postulados teóricos que se detallaran a continuación:

1.2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA PERSPECTIVA COGNITIVO-COMPORTAMENTAL

1.2.1. NATURALEZA INTEGRAL DEL SER HUMANO

Para el ser humano, la experiencia psicológica se pude ver desde puntos de vista tanto internos como externos representados en la actividad biológica y la actividad social que dan lugar a lo psicológico, y siendo ninguna de estas reducibles a un solo factor como predominante en el ser humano. El sustrato material constituido por las estructuras biofísicas en el cual el sistema nervioso y el cerebro se ven como protagonistas, sin embargo, estas estructuras dependen también de funciones orgánicas y se verán afectadas por el estado general del organismo.

Por otro lado, el sustrato social, se constituirá del entorno que rodea al sujeto y que influencia tanto en el desarrollo como en su continuidad.

Por lo tanto, según Calderón (2010) el modelo cognitivo comportamental es de naturaleza bio-psico-social; bio porque toma en cuenta el estado del organismo, sistema nervioso central y el cerebro; psico por la emoción, es decir, que se siente; cognición, que se piensa; comportamiento; que se hace; finalmente social, es decir, sociocultural y relaciones interpersonales.

1.2.2. CO-DETERMINACIÓN ENTRE EMOCIÓN, COGNICIÓN Y CONDUCTA

La actividad humana se puede dividir en tres áreas: la cognitiva, la emocional y la conductual, que básicamente se refieren a la forma de pensar, sentir y actuar de las personas.

Como su nombre indica, la psicología cognitiva pone énfasis en el área de la cognición postulándola como la reguladora de la emoción y de la conducta. Pese a ello, existe una relación de interdependencia entre ellas por lo cual no se puede hablar de exclusividad y protagonismo de una u otra.

La cognición se conceptualiza como un sistema que comprende estructuras, procesos y funciones. Las estructuras son conceptualizadas como componentes estáticos del sistema, refiriéndose a registros sensoriales, memoria a corto plazo y memoria a largo plazo. Los procesos hacen referencia a la dinámica de la actividad que se genera en el sistema; y las funciones son entendidas como formatos y contenidos del sistema, ejemplos de ellas serian la discriminación, selección, evaluación, almacenamiento y recuperación de la información. (De Vega, 1990). Si bien existe una división didáctica, es necesario entender que estos funcionan de forma interactiva.

De acuerdo a Mayor & Labrador, la cognición es un sentido más comprensivo, está organizada, es decir se encuentra articulada de forma dinámica entre estructuras y procesos, los cuales se pueden clasificar en cinco grupos grandes:

- Aprendizaje, fortalecimiento del mismo.
- Almacenamiento de información en la memoria, (memoria a corto y largo plazo).
- Percepción, recuperación y pensamiento incluyendo los limites atencionales.
- Selección y focalización, activación parcial de la memoria a corto plazo.
- Inhibición, negación contradicción. (Mayor & Labrador, 1991).

Entre los elementos que determinan el funcionamiento del sistema encontramos los factores atencionales que propician y acompañan todo el

procesamiento y que actúan como mecanismo de autocontrol y de información proveniente del entorno y del propio sujeto, poseen una capacidad de registro que selecciona, focaliza y resalta la información que el sujeto percibe.

Paralelamente estos procesos se ven influenciados por factores emocionales ya que su direccionalidad se ve afectada por la información proveniente de sensaciones físicas, ya que, al mismo tiempo se hacen participes los procesos de percepción y representación. Ocurre lo mismo en relación a la conducta, la atención selecciona la información interna y externa respecto a las situaciones que requieren de una acción específica y la cualidad y dirección que se debe tomar, activando los procesos que la harán posible.

Los procesos relacionales son también importantes para el funcionamiento del sistema cognitivo, los mismos que implican representaciones simbólicas que clasifican, comparan, relacionan, evalúan, almacenan y recuperan la información. Dentro de estos procesos encontramos como actor fundamental a los llamados esquemas que son entendidos como estructuras que integran y adscriben significado a los hechos.

Las estructuras cognitivas pueden relacionarse con los esquemas, los procesos cognitivos con la atribución de sentido que se da a partir de los esquemas. Los resultados cognitivos se relacionan con las creencias, que son el resultado del proceso que se da entre los esquemas y la realidad, dichas creencias a su vez influyen en el mismo proceso. (Camacho, 2003)

2. AFECTIVIDAD

2.1. COMPONENTES DE LA AFECTIVIDAD

2.1.1. COMPONENTE COGNITIVO.

Está formado por el conjunto de conocimientos sobre sí mismo. Este representa a que cada uno se forma sobre su propia persona. La autoestima varía según la madurez psicológica y la capacidad cognitiva del sujeto. Incluye descriptores como físicos, afectivos y de capacidad. (Carlos Herrera, 2017)

Zeballos citado en Enríquez, por su parte afirma que Es el conjunto de auto esquemas que organizan las experiencias pasadas y son usados para reconocer e interpretar estímulos relevantes en el ambiente social. El auto esquema es un acreencia y opinión sobre sí mismo que determina el modo ñeque es organizada, codificada y usada la información que nos llega sobre nosotros mismos (Enriquez Gallegos, 2017)

2.1.2. COMPONENTE CONDUCTUAL.

El autor definió, que este componente tiene un conjunto de habilidades que posee cada una de las personas para desenvolverse en las diferentes áreas. Un ejemplo, una persona puede ser muy hábil jugando al tenis, y bastante torpe resolviendo cuestiones de razonamiento abstracto. La información que se reúne cada una de estas situaciones se aglutina para formar la valoración global que cada cual realiza de sí mismo. (Carlos Herrera, 2017)

2.1.3. COMPONENTE AFECTIVO.

Asimismo, respecto a este componente, el sentimiento de valor que se atribuye, se da a tal grado que nos aceptamos. Según nuestra autoestima puede tener una matriz positiva o una matriz negativa: vale decir que “Hay muchas cosas de mí que me gusta” o “soy un inútil, no hago nada bien”.

Esta dimensión con lleva la valoración de lo que en nosotros hay de positivo y negativo implica un sentimiento de la favorable o de la desfavorable, de la agradable o desagradable que vemos en nosotros. En sentirse a gusto o disgusto consigo mismo. Es un juicio de valor sobre nuestras cualidades personales. Es la respuesta de nuestra sensibilidad y emotividad ante los valores y contravalores que advertimos dentro de nosotros. (Enriquez Gallegos, 2017)

Los tres componentes señalados se relacionan entre sí. De este modo, se observa que la valoración la persona hace de sí misma, recoge habilidades, expectativas de éxito y la confianza en sus capacidades para enfrentarse a los retos de su vida.

2.2. AUTOVALÍA

Si bien el contenido más a profundidad se desarrollara más adelante, es importante recalcar al auto valía como componente de la afectividad. En su estudio realizado por Tintaya menciona que: La Autovaloración es un concepto preciso y generalizado del sujeto sobre sí mismo, que integra un conjunto de cualidades, capacidades, intereses, etc., que participan activamente en la gratificación (…) de los principales motivos de la personalidad” (González, 1983, p.32). La autovaloración es el conocimiento

de sí y el vínculo afectivo hacia sí mismo. Es decir, es el concepto que una persona tiene de sí misma, unido al amor hacia sí, reflejando, de esta manera, una unidad entre lo cognitivo y lo afectivo. (Tintaya, 2001)

Según (Calderon, 2017), La valía de la persona no depende de la forma en que uno se auto percibe, sino fundamentalmente como la persona asigna un valor a sus acciones que son parte del afrontamiento a su realidad y del reconocimiento a su realidad como también el reconocimiento del entorno generando bienestar intrapersonal, interpersonal y social. (En cátedra magistral).

2.3. AUTOCONCEPTO

Es el modo en que el sujeto ha desarrollado significados de representación sobre sí mismo en términos de categorías de significación semántica y conceptual organizada a través de categorías las cuales se estructuran durante todo el proceso de vida y se refieren a las diferentes esferas de relación del sujeto con su contexto valorando la capacidad de ejecución respecto al logro fracaso y la retroalimentación.

El auto concepto vendría a ser el resultado de un conjunto de percepciones parciales del propio yo (multidimensional), que se estructuran en una organización jerárquica: incluiría tanto el auto concepto social como el personal y el físico. (Esnaola, Goñi, & Madariaga, 2008)

2.4. AUTOESTIMA

Autoestima es “la disposición a considerarse competente para hacer frente a los desafíos básicos de la vida y sentirse merecedor de la felicidad”. Además, contiene dos componentes que están relacionados entre sí:

La eficacia personal, referida a la sensación de confianza frente a los desafíos de la vida, es decir, la capacidad para pensar y entender, aprender, elegir, tomar decisiones, entender hechos de la realidad y que forman parte de los intereses, deseos y necesidades y creer y confiar en sí mismo.

El respeto a uno mismo, que es la sensación de considerarse merecedor de la felicidad y, por tanto, reafirmarse en la valía personal con una actitud positiva frente al derecho de vivir y ser feliz, en los pensamientos de forma apropiada, deseos y necesidades.

Como citan Alexandra Torrez y Olivia Sanhueza “sentimiento de aceptación y aprecio, que va unido al sentimiento de competencia y valía personal”3. También se la define como “la evaluación o juicio personal que hace el individuo, y que generalmente mantiene frente a sí mismo; que expresa una actitud de aprobación o de desaprobación e indica el grado en que el individuo se considera capaz, con éxito y valioso”. (Torres & Sanhueza, 2006).

Hill (2013) citado en López, manifiesta que la autoestima hace referencia a la medida en que nos gustamos o aceptamos a nosotros mismos. Es la valoración que hacemos de nosotros mismos que puede ser positiva (confianza en uno mismo, auto-aceptación, optimismo, no preocuparse excesivamente de lo que otros piense, etc.) o negativa (falta de confianza, querer ser o parecer otro distinto a uno mismo, preocupación excesiva por lo que otros piensan, pesimismo, etc.). (López Alonso, 2019)

2.5. AUTOIMAGEN

La autoimagen determina la comunicación del sujeto con los demás, una persona con una autoimagen deteriorada se va a relacionar y comunicar con dificultad con los otros, debido a que estaría percibiendo o interpretando de forma incorrecta, tanto a sí mismo como a su entorno.

“La autoimagen hace referencia a la propia imagen, a lo que uno mismo ve de sí mismo. Si bien, no necesariamente tiene que reflejar la realidad. De hecho, personas que sufren trastornos alimentarios siempre tendrán una visión distorsionada de su forma física. Pero no podemos perder de vista que la autoimagen de una persona siempre se verá afectada por muchos factores, como las influencias de los padres, los amigos, los medios de comunicación, etc.” (López Alonso, 2019)

2.6. AUTOVALORACIÓN

Calderón M. (2009) menciona que la autovaloración es la función a través de la cual la persona otorga significados respecto a su ejecución, la ejecución de otras personas en el contexto en comparación con los demás , la persona asigna unidades de valor cuantitativas y cualitativas a su propia ejecución de acuerdo a patrones personales, familiares, sociales, y culturales que retroalimentan a su vez a la representación del sí mismo, marca patrones de conducta y exigencia y retroalimenta el Auto concepto.

3. AUTOVALORACIÓN

En función a las variables de investigación, es necesario profundizar en la autovaloración.

3.1. CONCEPTO DE AUTOVALORACION

Es un conjunto de actividades que una persona sostiene acerca de sí misma, la misma que en su estructura, al expresar la unidad de lo cognitivo y lo afectivo, tiene dos aspectos esenciales que conforme a su contenido y su dinámica, éstos son el auto concepto y la autoestima Benavides 2002 citado en (Garcia Saenz, 2017).

Se entenderá como el juicio personal acerca de nosotros mismos, que se expresa en la forma de ser en sociedad y donde interaccionan diversos componentes de la personalidad: cognitivos, afectivos y conductuales. (Torres & Sanhueza, 2006)

Coopersmith en 1967 definió a la autoestima como: “El juicio personal de valía, que es expresado en las actitudes que el individuo toma hacia sí mismo. Es una experiencia subjetiva que se transmite a los demás por reportes verbales o conducta manifiesta”.

Por lo tanto, la autoestima es una actitud que valora el aspecto emocional de la persona, y fluctúa constantemente entre lo negativo y lo positivo. (Pastor Carrera & Alvan Asencios, 2017)

Según Vizcarra y Chura (2007) la autoestima es el sentimiento valorativo de nuestro ser, de nuestra manera de ser, de quienes somos nosotros, del conjunto de rasgos corporales, mentales y espirituales que configuran nuestra personalidad. Esta se aprende, cambia y la podemos mejorar. (Enriquez Gallegos, 2017)

3.2. DESARROLLO DE LA AUTOVALIA

La formación de la autovaloración no ocurre de manera espontánea. El autoconocimiento presupone el conocimiento de las otras personas y las relaciones interpersonales. La comunicación aporta experiencias y valoraciones de los demás que influyen en la valoración de sí.

Según Branden (1999), la persona no nace con un concepto de lo que ella es, sino que éste se va formando y desarrollando progresivamente en la medida en que se relaciona con el ambiente, mediante la internalización de las experiencias físicas, psicológicas y sociales que la persona obtiene durante su desarrollo. Es decir, la autoestima es algo que se aprende y, como todo lo aprendido, es susceptible de cambio y mejora a lo largo de toda la vida.

Este concepto se va formando a temprana edad y está marcado por dos aspectos:

- Por el autoconocimiento que tenga la persona de sí, es decir, el conjunto de datos que tiene la persona con respecto a su ser y sobre lo que no se aplica un juicio de valor.

- Por los ideales a los que espera llegar, es decir, cómo a la persona le gustaría o desearía ser. Esto se ve fuertemente influenciado por la cultura en que se está inserto. En el ideal que cada uno tiene de sí mismo se encuentra el modelo que la persona tiene que enfrentar, enjuiciar y evaluar. El ideal de sí mismo le imprime dirección a la vida. Si ambos aspectos se acercan, la autoestima será cada vez más positiva. (Torres Lima, 2011)

Además, considerando que como se indicó anteriormente, la autovaloración es un sistema integrado que conjunciona diferentes esferas de la vida, Bolívar y Vargas (2008), en un artículo en línea relacionado con la construcción de la autoestima en la empresa, mencionan que la autoestima se construye constantemente y a lo largo de toda la vida. Tanto los actos como las características personales son criticados permanentemente por los demás en forma tanto constructiva como descalificadora. Así, los demás se convierten en elementos fundamentales del proceso de construcción de la autoestima, haciendo las veces de evaluadores externos a la persona.

3.3. FUNCION DE LA AUTOVALORACION

-La función valorativa: el sujeto evalúa las cualidades que cree poseer, tanto en lo relativo a su realización en la conducta, como con sus motivaciones presentes y aspiraciones futuras, efectúa una comparación entre las cualidades que cree poseer para el desempeño de su comportamiento, así como para satisfacer las exigencias de la vida y sus aspiraciones para el futuro. Se trata de la valoración de los conceptos que tiene de sí mismo a partir de sus principales exigencias, motivos y de las demandas sociales.

- **La función reguladora**

El sujeto tiende a dirigir su comportamiento en función de la valoración que realiza de su persona, regula las conductas en las cuales se siente comprometido de modo muy personal, a partir de su estrecha relación con el nivel de aspiración, el cual desempeña un papel muy significativo en la expresión y realización de las necesidades y motivos principales de la

personalidad. Asimismo, a través de la autovaloración se regula la expresión de los diversos rasgos de la personalidad y sus tendencias motivacionales de modo más o menos exitoso. A través de esta función reguladora se expresa el grado de correspondencia entre el contenido y el comportamiento, así como entre el contenido, las exigencias del medio y las aspiraciones futuras.

- **La función auto educativa**

Constituye el nivel superior de la función reguladora que aparece como tendencia en la edad juvenil. Orienta la proyección del joven en el presente y en el futuro, pero no solo aquí radica su importancia, sino que en este nivel la autovaloración se convierte en un punto de partida para un proceso de auto perfeccionamiento, en el mantenimiento de un equilibrio coherente entre su contenido auto valorativo y la conducta exterior. Orientando el comportamiento, el joven puede proponerse tareas, acciones e ir a un perfeccionamiento y crecimiento personal. (Nuñez Perez & Paguero Mojeron, 2009)

3.4. NIVELES DE AUVALORACION

De acuerdo a las implicaciones o consecuencias del nivel de autovaloración se distingue los siguientes tipos de autovaloración:

- Autovaloración adecuada o positiva.
- Autovaloración inadecuada o negativa con dos variantes
- Infravaloración
- Sobrevaloración

La autovaloración adecuada va junto a un auto concepto y autoestima adecuada, apropiado y positivo. Requiere de un autoconocimiento real de las cualidades, capacidades, potencialidades y posibilidades del medio, como también de los defectos, deficiencias o limitaciones. Solamente con un conocimiento real se puede superarlas. Una vez desarrollada, constituye un importante regulador del comportamiento y de las emociones de los individuos, que es un factor significativo para el desarrollo y formación armónica de la personalidad Este proyecto se sustenta en la definición planteada quien considera que la autovaloración "Es la capacidad de definirse, percibirse, representarse, capacidad de valorar la experiencia personal a través de una revisión en retrospectiva, perspectiva y prospectiva clara de lo que se quiere y necesita (Por qué, para qué y cómo) en relación a nuestras metas y el significado de las mismas en un proyecto de vida".

Existe, sin embargo, diferentes clasificaciones que tratan de diferenciar entre lo adecuado o no adecuado, o lo positivo y negativo.

Alcántara, propone una clasificación de tipo:

Alcántara (2001) señala que una persona con autoestima alta, vive, comparte e invita a la integridad, honestidad, responsabilidad, comprensión y amor, siente que es importante, tiene confianza en la propia competencia, tiene fe en las propias decisiones y en que ella misma significa el mejor recurso. Al apreciar debidamente el propio valer está dispuesta a aquilatar y respetar el valer de los demás por ello solicita la ayuda, irradia confianza y esperanza y se acepta totalmente a sí misma como ser humano. La autoestima alta no significa un estado de éxito total y constante es también reconocer las propias limitaciones y debilidades y sentir orgullo sano por las

habilidades y capacidades, tener confianza en la naturaleza interna para tomar decisiones. Es verdad que todo ser humano tiene momentos difíciles, cuando el cansancio le abruma, los problemas se acumulan y el mundo y la vida le parecen entonces insoportables. Una persona con autoestima alta toma estos momentos de depresión o crisis como un reto que pronto superará para salir adelante con éxito y más fortalecida que antes, ya que lo ve como una oportunidad para conocerse aún más y promover cambios.

- **BAJA**

Por desgracia existen muchas personas que pasan la mayor parte de la vida con una autoestima baja, porque piensan que no valen nada o muy poco. Estas personas esperan ser engañadas, pisoteadas, menospreciadas por los demás, y como se anticipan a lo peor, lo atraen y por lo general les llega. Como defensa se ocultan tras un muro de desconfianza y se hunden en la soledad y el aislamiento. Así, aisladas de los demás se vuelven apáticas, indiferentes hacia sí mismas y hacia las personas que las rodean. Les resulta difícil ver, oír y pensar con claridad, por consiguiente, tienen mayor propensión a pisotear y despreciar a otros. El temor es un compañero natural de esta desconfianza y aislamiento. El temor limita, ciega y evita que el hombre se arriesgue en la búsqueda de nuevas soluciones para los problemas, dando lugar a un comportamiento aún más destructivo. Cuando la persona de autoestima baja sufre derrotas se siente desesperada y se pregunta cómo puede alguien tan inútil enfrentar dificultades así. No es de sorprender que en ocasiones recurra a drogas, al suicidio o al asesinato. (Alcántara, 2001)

3.5. CARACTERISTICAS DE LA AUTOVALORACION

- Componente cognitivo (Cómo pensamos): Es el auto-concepto; es decir, es como nos consideramos y que tanto nos conocemos, cuales son nuestra virtudes y defecto y que esas debilidades que tenemos lo tomemos como algo malo sino como buscar una mejora para ello.

- Componente afectivo (Cómo nos sentimos): Está relacionado a la valoración que nos damos tanto de forma positiva como negativa. Implica sentimientos de valoración ya sea favorable o desfavorable.

- Componente conductual (Cómo actuamos): Es la fuerza de voluntad y la decisión de cada cosa que hacemos en cada momento. Se basa en concretar todo lo deseado en nuestra vida en forma coherente y consecuente. Es la aceptación por parte de los demás y la autoafirmación hacia uno mismo.

4. EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL

4.1. PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y DE LAS ORGANIZACIONES

La definición conceptual de la Psicología Social del Trabajo y de las Organizaciones es una tarea difícil sin un apoyo histórico. Esta dificultad viene dada por la amplitud de su objeto de estudio, así como por la cantidad de disciplinas relacionadas que componen este campo, y los diversos intereses de los autores que, en definitiva, la crean y recrean.

En principio, podríamos definir esta disciplina como el conjunto de áreas que se interesan por el estudio de la conducta de las personas en el lugar de trabajo, y de la práctica en las organizaciones de trabajo (Drenth, Thierry, Willems y De Wolff, 1984; Saal y Knight, 1988; Hollway, 1991; Arnold, Cooper y Robertson, 1995), o como el estudio científico de las relaciones entre el Ser Humano y el entorno de trabajo (Porter Lawler y Hackman, 1975).

Algunos autores consideran que esta Disciplina consiste en una aplicación de la Psicología Social (ver p.e. Álvaro, Garrido y Torregrosa (1996), por lo que debería adoptar el nombre de Psicología Social del Trabajo y las Organizaciones. A lo largo de los próximos apartados, veremos que el término Social, podría ser excluido del título de la Disciplina (Peiró, 1996). Desde un punto de vista histórico, la inclusión de ambas esferas, Trabajo y Organizaciones, se debe a que el propio desarrollo de la disciplina, ha desembocado en tal cantidad de fenómenos estudiados, que ha hecho obligado un nombre que abarque diversas esferas (Drenth, Thierry, Willems y De Wolff, 1984). Al incluir Trabajo, nos referimos a los procesos más cercanos al nivel de análisis individual, y más relacionados con la Psicología

Industrial clásica. Al incluir Organizaciones, la referencia es social, pues es la organización, y los grupos que la componen, el entorno social en el que la mayor parte de la conducta laboral tienen lugar. Así, la inclusión de lo social en el título sería, por una parte, redundante con la inclusión de lo organizacional, y por otra, reduccionista del ámbito de estudio y aplicación de la disciplina, por cuanto eliminaría de nuestro interés, los procesos más individuales, de vital importancia también para comprender, explicar y predecir el comportamiento laboral.

La Psicología del Trabajo y de las Organizaciones consiste, además, en una ciencia aplicada, en la medida en que es definida en función de su contexto de aplicación, y no es en sí misma una de las subdisciplinas básicas de la Psicología (Arnold, Cooper y Robertson, 1995). Como tal subdisciplina aplicada, tomaría su marco conceptual de las disciplinas básicas, para solucionar los problemas del ámbito de aplicación concreto. Pero a la vez, la solución y planteamiento de estos problemas aplicados permiten, por un lado, generar conocimiento desde esta ciencia aplicada, y lo que no es menos importante, generar nuevos problemas que la ciencia básica habría de solucionar. En la Figura 1 se reproduce un modelo en el que pueden observarse las relaciones entre las disciplinas básicas y las disciplinas aplicadas de la Psicología.

Como puede observarse, las cinco diferentes áreas de la Psicología Básica, que ya habían sido propuestas por Duijker, Palland y Vuyk (1958, cfr. Drenth et al., 1984), nutren a las áreas aplicadas, del conocimiento necesario para su desarrollo. Pero también, estas áreas aplicadas retroalimentan al conocimiento básico con los resultados de sus aplicaciones en entornos concretos, así como con nuevos desarrollos teóricos derivados, y nuevos

problemas planteados en la aplicación real del conocimiento. Sin embargo, siguiendo a Arnold, Cooper y Robertson (1995), nos encontramos más frecuentemente con que son las áreas aplicadas las que ofrecen teorías y técnicas directamente aplicables a los problemas prácticos de la vida real.

Schömpflug (1993), por su parte, pone de manifiesto la falta de comunicación entre la investigación y el desarrollo teóricos de la psicología básica y la aplicada. Para este autor, la psicología aplicada, interesada por la solución de problemas cotidianos, no se ha beneficiado mucho de la psicología básica, interesada por el conocimiento mismo.

Sin embargo, Blanco y De La Corte (1996), en un análisis de lo básico frente a lo aplicado, concluyen la continuidad de esta dicotomía, de tal manera que el divorcio entre ambos extremos no es más que un artificio de dudoso valor, tanto desde el punto de vista epistemológico como académico. Asumiendo la validez de este último punto de vista, me parece importante, sin embargo, la distinción entre las cinco áreas básicas y todas las áreas aplicadas, entre las que se encuentra la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, por cuanto facilitan la comprensión del hecho de que esta área aplicada, si no se nutre de las áreas básicas, sí interactúa con todas ellas, tomando de éstas sus desarrollos teóricos y devolviéndoles a su vez, respuestas teóricas, técnicas, y nuevos problemas.

Peiró (1990), señala que la Psicología de las Organizaciones no es una mera aplicación de los conocimientos adquiridos en la investigación de laboratorio (pp.27). En este sentido, la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones consistiría en una disciplina capaz de desarrollar conocimiento básico sobre el comportamiento humano individual y social,

además de promover la intervención profesional dentro de este campo de aplicación, y proveer de conocimientos y técnicas a quienes han de intervenir.

Aquí aparece una nueva, y no menos molesta, distinción entre la aplicación y la intervención, con lo que obtenemos tres niveles de producción-aplicación del conocimiento, que Campbell (1995) denomina investigación básica, investigación aplicada, y aplicación o intervención. Estos tres niveles pueden definirse de la siguiente manera: básico, orientado al desarrollo del conocimiento mismo (Arnold, Cooper y Robertson, 1995), e interesado por las teorías de aplicación general; aplicado, orientado a la solución de problemas y al desarrollo de teorías y tecnología, de aplicación en entornos más o menos concretos; e intervención o práctica, orientada principalmente a la solución de problemas concretos en entornos concretos, y a la aplicación de la tecnología generada a partir de la ciencia, en beneficio de las organizaciones y sus miembros (Saal y Knight, 1988).

4.2. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Fernández (1999) citado en Enriquez, explica que es una cualidad individual para realizar diferentes actividades de un empleo. Se pueden distinguir tres niveles de aptitudes: técnica, que consiste en el dominio de tareas, donde se incluiría el conocimiento de procedimientos y métodos para el desempeño laboral, que correspondería a nivel básico de operario. Humana, que es la capacidad de trabajar en grupo y de realizar tareas en común, que se torna imprescindible en los niveles intermedios de la organización. Conceptual, que es la capacidad de innovar, concebir y modelar la empresa con una visión global para formalizar un tipo de desarrollo que se adapte, de forma

idónea, a la problemática y evolución del entorno, esencial a nivel de dirección general. (Enriquez Gallegos, 2017)

Es una técnica de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo, mediante la cual se pueden identificar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc. Es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones. (Brazzolotto, 2012)

Por lo tanto, sería el proceso de evaluar el desempeño y las calificaciones del empleado con relación a los requerimientos del puesto del cargo para el cual fue contratado. Es utilizada para la administración de promociones, fijación de reconocimientos materiales y otras acciones que requieran un tratamiento diferenciado de los integrantes de un grupo.

El proceso de gestionar el desempeño consiste en todos los procesos organizacionales que definen cuánto y cómo se desenvuelven los empleados en la organización, dentro de los equipos y en la organización. La evaluación del desempeño debe ser completa y es un proceso continuo, no simplemente un acontecimiento periódico es decir que se debe de llevar seguimiento durante todo el proceso de control y no debe simplemente tomarse en cuenta el periodo de aplicación. (Mondy & Noe, 2005)

4.3. OBJETIVOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL

Para alcanzar ese objetivo básico, la evaluación de desempeño intenta conseguir diversos objetivos intermedios:

- Selección de personal: valorar los criterios de selección, es decir, definir las capacidades y cualidades necesarias de las personas que deben ocupar un puesto determinado. Además, poner de manifiesto la validez o eficacia de una selección. Por último, revisar programas de reclutamiento y selección.
- Política retributiva: desarrollar una política de retribuciones e incentivos monetarios, basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución de cada persona en función de los objetivos del puesto.
- Motivación: contribuir como instrumento de mejora del clima organizacional, evaluando al trabajador de manera objetiva y no con criterios arbitrarios. Reconocimiento de los esfuerzos profesionales y personales. Por último, servir de apoyo y guía para los evaluados con resultados desfavorables.
- Desarrollo y promoción: obtener datos para el desarrollo de cada persona, los cuales permitirán diseñar planes especiales de formación y perfeccionamiento, desde el punto de vista técnico y de competencias. Además, servirán de base para desarrollar planes de carrera dentro de la organización y valorar el potencial de cada empleado, identificando personas claves.
- Comunicación: permitir la comunicación entre evaluador y evaluado referente a los resultados, objetivos y la planificación de acciones en forma conjunta; a cómo es percibida la actuación profesional; y a los parámetros que van a valorar la vida laboral de cada empleado. Esto produce una mejorar en la comunicación y las relaciones interpersonales a nivel laboral.

- Adecuación al puesto de trabajo: obtener del trabajador información acerca de sus intereses y aspiraciones lo que facilita cambios en las funciones, tareas y responsabilidades de su puesto. Además, identificar el grado de adecuación de las personas a su puesto.
- Descripción de puestos: analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno. Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo y los requerimientos que exige el mismo, analizando la capacitación que es necesaria para desempeñarse en el puesto correctamente.

Según el autor Idalberto Chiavenato8, los objetivos principales de la evaluación de desempeño pueden resumirse en los siguientes tres:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.

2. Permitir el tratamiento de recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.

3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales. (Chiavenato, 2001)

4.4. FUNCIONES DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

4.4.1. TIPOS DE EVALUACIONES

El método de evaluación puede comprender diferentes niveles, según el número de evaluadores que participan y el nivel del puesto que ocupa el evaluado; su aplicación estará sujeta a la aprobación de la Gerencia, para poder realizar la evaluación de 360 Grados se pasa por un proceso el cual consiste:

a. Evaluación 90 Grados.

Cuando evalúa el superior jerárquico y la autoevaluación.

b. Evaluación 180 Grados.

Cuando participan tres tipos de evaluador:

Superior jerárquico, autoevaluación y colega.

Superior jerárquico, autoevaluación y subalterno.

Superior jerárquico, autoevaluación y cliente.

c. Evaluación 270 Grados.

Cuando participan cuatro tipos de evaluador:

- Superior jerárquico, autoevaluación, subalterno y colega.
- Superior jerárquico, autoevaluación, subalterno y cliente.
- Superior jerárquico, autoevaluación, colega y cliente.

4.5. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Por su parte Alles (2002) da a conocer los diferentes métodos de la evaluación del desempeño a partir de: características, conductas o resultados.

- **Métodos basados en características.** Son los que sirven para medir, hasta qué punto un empleado posee ciertas características, que la empresa considera importantes, son sencillos y fáciles de administrar.

- **Escalas gráficas de calificación.** Cada característica por evaluar se representa mediante, una escala en que el evaluador, indica hasta qué grado el empleado posee esas características.

- **Método de escalas mixtas**. Es una modificación de la escala básica, en lugar de evaluar las características en una sola escala, se dan tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior

- **Método de distribución forzada.** Este método exige que el evaluador elija, entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables.

- **Métodos basados en el comportamiento**. Estos permiten al evaluador identificar el punto en que cierto empleado se aleja de la escala, también se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían, o no exhibirse en el puesto.

- Método de incidente crítico. Está relacionado con la conducta del evaluado, cuando esta origina un éxito o un fracaso, poco usual en alguna parte del trabajo. Tiene como ventaja abarcar todo el período evaluado y de este modo facilitar, el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado.

- Escala de observación de comportamiento. Enfoque de evaluación que mide la frecuencia observada en una conducta, la escala deberá estar diseñada para medir la frecuencia, con que se observa cada una de las preguntas.

- **Métodos basados en resultados.** Estos métodos evalúan los logros de los empleados, son más objetivos que los otros métodos y otorgan más autoridad alos empleados.

- Mediciones de productividad. Es una forma para alinear a los empleados, con los objetivos de la organización, aunque muchas veces se puede contaminar por factores externos, sobre los cuales los empleados no tienen influencia.

- Administración por objetivos. Califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas, mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe. Es un sistema que conforma un ciclo, comienza por el establecimiento de metas, y termina volviendo al mismo punto, la descripción de la meta, se acompaña de una descripción detallada, de cómo hará ese empleado para alcanzarla, luego de un tiempo, el empleado hace su propia autoevaluación, sobre lo logrado en datos reales.

Por otro lado, entre otros métodos para medir el desempeño se encuentra la Escala de Likert, la cual Malhotra (2004), define como una escala de medición ampliamente utilizada, que requiere que los encuestados indiquen el grado de acuerdo o desacuerdo, con cada una de la serie de afirmaciones que se presentan; cada reactivo de la escala tiene 5 categorías de respuesta, que van de “muy en desacuerdo” a “muy de acuerdo”.

Para realizar el análisis a cada afirmación, se le asigna una puntuación numérica, el análisis se puede realizar reactivo por reactivo, o sumando todos. El método de suma se utiliza con más frecuencia, y como resultado la Escala de Likert se conoce también como escala de suma.

Como se puede notar en las teorías citadas, el estrés engloba una serie de síntomas, patologías y señales de alerta que pueden llegar a afectar a la persona en su vida laboral; es por eso que la importancia de esta investigación radica en identificar si el estrés es un factor limitante en el desempeño de los vendedores, para así lograr que la empresa tenga una producción satisfactoria. (Herrera, 2012: 22-24)Puchol Moreno (2003) comenta que la evaluación del desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada. Se trata de una expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación a su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales. Es un proceso continuo porque abarca todas las actuaciones del individuo durante el período de tiempo evaluado.

Es sistemático porque todos los evaluados conocen la vara con que se les medirá. Robbins (2005) dice que, para medir el desempeño real, se usan cuatro fuentes de información: (a) la información personal, (b) los informes estadísticos, (c) los informes orarles y (d) los escritos. La evaluación del desempeño es parte fundamental del sistema de administración. Existen varios métodos para medir el desempeño entre estos están: (a) los ensayos escritos, (b) el uso de incidentes críticos, (c) las escalas de calificación gráficas, (d) las comparaciones multipersonales, (e) la administración por objetivos y (f) la evaluación de 360 grados.

Levy-Leboyer (1992) afirma que el proceso de selección de un método para evaluar el desempeño y describir el potencial humano, así como para predecir el comportamiento de los trabajadores ante situaciones laborales determinadas. No es algo simple y concreto, sino que se trata de un proceso consistente y cuidadoso. (Rivas, 2009:45)

3.5. BENEFICIOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL

Idalberto Chiavenato plantea que: “cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo”. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe y la organización.

- **BENEFICIOS PARA EL JEFE**

A continuación, se mencionan los beneficios de la evaluación de desempeño para el jefe del evaluado:

Evaluar de mejor manera el desempeño y comportamiento de sus subordinados. Esto se logra mediante la utilización de factores de

evaluación y de un sistema de evaluación diseñado para evitar mediciones subjetivas.

Proponer medidas y planes de acción destinadas a mejorar el desempeño de sus subordinados.

Forjar una comunicación más abierta con sus subordinados para que comprendan la evaluación como un sistema objetivo, mediante el cual pueden conocer cuál es su desempeño.

BENEFICIOS PARA EL SUBORDINADO

Los beneficios que conlleva la evaluación de desempeño para el evaluado son los siguientes:

- Conocer las reglas del juego, es decir, en base a qué se evalúa su desempeño, qué es lo que la empresa valora en sus empleados.
- Conocer qué espera su supervisor directo de él, cuáles son sus expectativas acerca de su desempeño y cuáles considera que son sus fortalezas y debilidades.
- Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos de su propia cuenta, etc.).
- Autoevaluar y autocriticar su desempeño, reforzando su auto concepto.
- El sistema estimula la capacitación entre los empleados, la mejora de su desempeño y la preparación para las promociones.

BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN

- Algunos de los beneficios para la organización, que lleva a cabo un procedimiento de evaluación de desempeño, son:
- Poder evaluar el potencial de cada empleado y definir la contribución de cada uno de ellos al logro de los objetivos organizacionales.
- Poder identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad (ya sea para mejorar los puntos débiles de su desempeño actual o para acceder a un puesto con requerimientos distintos), e identificar a personas claves que tienen las condiciones necesarias para ser promovidos.
- Poder dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados de desarrollo personal, mejorando las relaciones humanas en el trabajo, aumentando la motivación y estimulando la productividad.
- Señalar con claridad a los individuos qué se espera de ellos.

En una organización la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores es importante porque permite:

a) asegurar que la organización logre sus objetivos oportuna y adecuadamente,

b) diseñar mejoras con la finalidad de mantener y/o elevar los niveles de calidad y productividad en la organización, propiciando la productividad individual o grupal de los trabajadores,

c) planificar y desarrollar acciones correctivas que se traducen en la ejecución de programas de capacitación o entrenamiento a los trabajadores

que lo requieran, en decisiones de rotación de cargos, otorgamiento de promociones o ascensos, si los resultados son favorables. Del mismo modo, coadyuva para la preparación y capacitación al personal de jefatura, a fin de permitirles mejorar en los niveles de supervisión, motivación, comunicación y trabajo en equipo

d) asegurar que los trabajadores conozcan las funciones de su cargo y estén calificados para desempeñarlo con éxito,

e) que el trabajador conozca sus deficiencias y limitaciones a fin de que pueda superarlas,

f) establecer sistemas de recompensa e incentivos laborales,

g) establecer o replantear las políticas de gestión de personal que estén siendo inadecuadas,

h) evaluar el proceso de selección. (Pastor Carrera & Alvan Asencios, 2017)

3.6. FASES DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

3.6.1. FASE DEL DISEÑO

En esta primera fase, se definen:

- **Objetivos**

  Se consiguen gracias a que a través del sistema de evaluación del desempeño se pueden identificar necesidades de mejora y facilitar información al evaluado sobre lo que se espera de él.

- **Los destinatarios**

  Se define en primer lugar a quién se va a evaluar, puede ser a todo el personal o a una parte, y luego quién es el responsable de realizar las evaluaciones, ya sea desde el punto técnico y operativo.

- **Enfoque, criterios, método y cuestionario**

  Determinar el enfoque, los criterios, el método y el cuestionario a través de los cuales se va a realizar de la evaluación del desempeño, estos permitirán la consecución de los objetivos establecidos para el sistema de evaluación de desempeño.

3.6.2. FASE DE IMPLANTACIÓN

Con el objetivo de asegurar una correcta implementación del sistema, en esta fase se determinan aspectos tales como el plan de comunicación a los implicados y el diseño del programa de capacitación para facilitar la tarea de los evaluadores, constituyendo las bases para el éxito del programa de evaluación de desempeño.

3.6.3. FASE DE LA APLICACIÓN

La clave de esta fase es la entrevista de evaluación. Para obtener el máximo provecho del sistema no deben descuidarse los aspectos logísticos del proceso, tales como el envío de cuestionarios, convocatorias, comunicación de fechas, etc.,

3.6.4. FASE DE DESARROLLO

El objetivo de esta fase es el mantenimiento y actualización del sistema para que se mantenga fiel a los objetivos definidos por la organización, como así también, la introducción de mejoras a través del aporte de los involucrados en el proceso. Esto se realiza a través de mecanismos de control o seguimiento oportunos aplicados por los responsables del sistema, permitiendo mantener su credibilidad y utilidad. (Brazzolotto, 2012)

3.7. EVALUACION POR COMPETENCIAS

Si bien el propulsor de estos conceptos fue David McClelland, comenzaremos por la definición de competencias de Spencer y Spencer: competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien y quién pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Ejemplos de criterios: el volumen de ventas en dólares para vendedores o el número de clientes que compran un servicio.

Siguiendo a Spencer y Spencer, las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican "formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo". Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en u puesto de trabajo.

Aplicado a nuestro trabajo, competencia es un comportamiento superior en relación con un estándar de éxito en un puesto o situación determinados. (Alles, 2005: 78-79)

3.8. EVALUACION DE 360 GRADOS

Feedback o Retroalimentación.

Es el proceso de verificar los mensajes y determinar si los objetivos se cumplen. En esencia, en cualquier momento en que una persona envía o recibe información relacionada al trabajo y que afecta el desempeño, dan o reciben retroalimentación. (Lema, 2014)

Es muy diferente la opinión a un Feedback. Las opiniones están centradas en uno mismo, por lo general son reflejo de las debilidades de quien las emite. El Feedback, en cambio, es un acto mucho más completo y con alto

valor agregado, principalmente, porque el centro de entrega es el otro. (Lema, 2014)

El Feedback es un término anglosajón de difícil traducción al castellano, admitió en el argot empresarial. Se refiere a la capacidad de reforzar un comportamiento positivo que queremos que se repita en el tiempo y, en este caso, hablamos de Feedback positivo o de apoyo; o señalar un comportamiento o conducta que la persona necesita modificar, en este caso, hablamos de Feedback negativo o correctivo.

El Feedback de apoyo:

Estimula a la persona a repetir un comportamiento que está produciendo un resultado positivo, mejorando su desempeño lo que tendrá un impacto positivo sobre su rendimiento. Estrecha los vínculos reforzando la relación y creando una corriente de empatía que nos conecta con el otro y actúa sobre nuestra motivación.

Todo comportamiento que mantenemos está apoyado en dos fuerzas. Si te cuesta dar Feedback de apoyo, probablemente, asocies el darlo a algo negativo y el no darlo a algo positivo. La forma de cambiar el comportamiento es cambiar las asociaciones que mantienes. Asociar placer al nuevo comportamiento mediante preguntas como:

- ¿Qué ganas al aportar Feedback de apoyo?
- ¿Cuál es el impacto positivo?
- ¿Cuál es el coste de mis relaciones de no darlo?

- ¿Cuál es el coste en los resultados?
- ¿Cuál es el impacto de no cambiar?

El Feedback es una herramienta directiva (y personal), en la cual muchos directivos no están formados y dentro de las empresas no se favorece o fomenta su práctica. Sin embargo, es una obligación del directivo y un derecho del empleado saber cómo lo está haciendo. Cuando se le niega, aparte de sentir los efectos de dicha negación, probablemente responda mostrando una conducta inapropiada o improductiva. (Achua, 2012)

Correcta formulación del Feedback:

La correcta formulación requiere una reflexión previa sobre el Feedback que se va a dar, estos son:

1. Buscar ejemplos claros y específicos de comportamientos, es necesario ser especifico y hablar de hechos medibles y objetivos en lugar de interpretaciones, suposiciones.
2. Es necesario darlo a tiempo y en el lugar adecuado.
3. No se debe dar un Feedback correctivo en público
4. Debe existir un equilibrio entre el Feedback de apoyo y el Feedback correctivo.
5. Dar la oportunidad a la persona de expresar sus opiniones y escuchar de verdad lo que dice.

Al momento de buscar una mejora en el desempeño tiene que tenerse en cuenta 4 factores:

1. Describir la conducta específica
2. Describir las consecuencias de esas conductas
3. Describir cómo te sientes en con esa conducta
4. Describir porqué te sientes así
5. Indicar que necesitas que cambies (cuando se trata de un Feedback correctivo).

Las organizaciones capacitan a los empleados para ofrecer una retroalimentación eficaz, porque es una parte esencial de la comunicación del liderazgo.

La mejor forma de asegurarse que la comunicación se ha realizado es al obtener retroalimentación del receptor del mensaje por medio de cuestionamientos y parafraseo (es un proceso de hacer que el receptor vuelva a expresar el mensaje en sus propias palabras). (Vico, 2004)

Es importante la retroalimentación para saber cómo progresan el líder y la organización para el cumplimiento de sus objetivos. La retroalimentación se utiliza para medir el desempeño. Y dar y recibir retroalimentación debe ser un proceso continuo para ser eficaz, de esta manera los líderes deben establecer objetivos mensurables y monitorear el proceso mediante la retroalimentación. (Lema, 2014)

Es importante estar abierto a la retroalimentación: la crítica

Si solicitamos retroalimentación personal. Debemos recordar que estamos requiriendo escuchar cosas que puedan sorprendernos, molestarnos u ofendernos, se la debe considerar como una oportunidad para mejorar, debemos mantener serenidad, tampoco ponerse a la defensiva y no tenemos que culpar a los demás. (Vico, 2004)

La retroalimentación de 360 grados por múltiples evaluadores:

Es la evaluación del desempeño laboral que realizan algunas empresas para retroalimentar el ejercicio de individuos desde un panorama general acorde a sus interacciones durante las horas de trabajo, con el fin de buscar una buena interacción entre los empleados y un rendidor funcionamiento de la empresa.

Esta evaluación contraria a la tradicional, proporciona una mayor visión a puntos de falla y la mayoría de las veces es mejor aceptada, ya que su valor es grupal y no car en una sola persona quien lo hace en juicios poco conocidos por los individuos. (Vico, 2004)

El Feedback de 360 no es un método aplicado a todos los trabajadores dentro de la organización, se aplica en puntos clave de funcionamiento de acuerdo a las responsabilidades laborales y depende en gran medida el objetivo planteado por la empresa para la evaluación.

Los principales candidatos a la prueba son el gerente, jefes de departamento y el personal que en su trabajo interactúa con demás

personas como es servicio al cliente y plataforma. Personas de la que de acuerdo a su desempeño laboral depende la opinión y funcionamiento de la empresa. (Lema, 2014)

Las pruebas consisten en las opiniones generales y retroalimentaciones que se van recolectando en pruebas que se le hacen al personal acerca del desempeño de algún departamento u trabajador. Los que participan en la prueba van desde compañeros, jefes inmediatos, subordinados y clientes para tener una perspectiva 360 grados acerca de la forma de trabajo.

La evaluación necesita de las condiciones que la empresa haya acordado antes de realizar esta prueba, para tomar es necesario que haya decidido a quienes quiera valuar y el desarrollo de la prueba debe tener un alto sentido de ética.

Se recibe evaluaciones del desempeño de varias personas. La mayoría de las formas de aviación de 360 grados se contestan por la persona evaluada, su gerente, sus colegas y subordinados cuando sea aplicable. A los clientes, proveedores y otras personas externas también se les pide una evaluación cuando sea pertinente. (Vico, 2004)

Feedback de 360º “Se diferencia de los métodos clásicos de evaluación, ya que estos últimos suelen combinar un cuestionario como entrevistas individuales o en grupo, con preguntas formuladas que se refieren fundamentalmente al ambiente de la empresa, a las relaciones humanas y las fuentes de satisfacción. Y la muestra de personas interrogadas debe ser representativa de la organización, y por lo general los resultados se reservan a los que las han preparado y no se lo comunican a los que han respondido a ellas, evidentemente este no es el caso del 360°, donde los resultados se

comunican exclusivamente al participante” Si se llega a aplicar con éxito, se lograra que la organización y sus empleados compartan y organicen sus prioridades con la misma importancia. (Vico, 2004)

La comunicación y la retroalimentación

El medio de comunicación implica que siempre ésta es de carácter indirecto, lo cual está también muy relacionado con la retroalimentación.

A menudo la realización práctica de actividades comunicativas produce una retroalimentación de este estilo, como por ejemplo la del actor en plena representación teatral, la del profesor en plena clase o la del informador a la hora de emitir su mensaje.

Esta realimentación que acompaña la práctica de la comunicación produce una información de tipo teórico o reflexivo de muchísima importancia, como analizaremos en capítulos posteriores. Lo más curioso es que, si bien esta información enriquece al emisor o mediador en plena tarea de realización material y práctica de una actividad profesional, es dependiente de dichas tareas prácticas concretas, y a menudo, sólo aparece después de desarrollar un hábito de trabajo o de oficio prolongado, a lo largo de muchas ocasiones. (Vico, 2004)

La finalidad de esta retroalimentación puede que sea la de revestir la realización personal de cada individuo en su profesión y oficio con un conocimiento profundo, ontológico o teleológico, de su significado y sentido, y convertir esa práctica en un medio para comunicarle con el universo y desarrollar su propio ser. Lo cierto es que la más rica y variada información

se crea cuando se decanta a partir de una práctica constante de una actividad comunicativa. (Vico, 2004)

El hecho de que esta realimentación se dé en muchísimas profesiones y oficios, y que su contenido sea común a todos los seres humanos, hace precisamente que podamos compartir su valor para nosotros con otras personas y convertir este tipo de retroalimentación en un medio de comunicación con los demás.

Incluso en los oficios más humildes y en las profesiones no dotadas de capacidad de iniciativa propia aparecen estas formas de retroalimentación, por lo que han existido autores (como Simone Weil, como Saint Exupéry, como el propio Mahatma Ghandi) que han sugerido que es en esas profesiones más mediatizadas por condiciones duras donde más puede hallarse este “espejo de la vida humana” de la realimentación comunicativa. Hay una espiritualidad propia de la acción material más concreta y humilde, en la más limitada o condicionada por las circunstancias, como si se asociara significado y contenido cuando las actividades o situaciones parecen limitarlos más. (Vico, 2004)

La situación de comunicación práctica nos permite captar la naturaleza “dual” de todo mensaje, que se emite y se oye a la vez por el emisor, y cuya realización expresiva no precisa de confirmación o ratificación, pues ya es por su naturaleza exotópico, como diría Bajtin, es la expresión de un acuerdo o comunión previa. Esto se capta inmediatamente en una realización práctica comunicativa, en formas de retroalimentación que no son sucesivas, sino simultáneas, como si la expresión de quien se comunica

tomara una fuerza o un medio de cuanto le rodea y empáticamente actuara sobre ese proceso previo de contacto.

El tiempo retroalimenta ilimitadamente una comunicación y un proceso representativo, del tipo que sea. Prácticas como el aprendizaje y dominio de idiomas, el aprendizaje e interpretación musical, el acceso a nociones teóricas de diversas disciplinas, todas ellas se enriquecen con el mero paso del tiempo, de modo que arrojan mejores resultados o presentan una mejor calidad con el paso del tiempo, de un modo ilimitado. Esto explica que incluso un muy mal director de cine pueda después de los años de experiencia convertirse en un director aceptable, y lo mismo ocurre en otro montón de ocupaciones. (Vico, 2004)

El paso del tiempo asienta en nuestra sensibilidad y en nuestra mente los contenidos necesarios, deja que el inconsciente los complete y que se desarrollen sus potenciales percepciones, facilita los automatismos necesarios para la práctica y para la toma de consciencia de aspectos globales, y otra serie muy amplia de operaciones que, actuando muy a menudo en incubación inconsciente, nos presentan por sorpresa resultados mucho mejores de lo que esperábamos en muchas comunicaciones y procesos simbólicos.

Tenemos que pensar que toda comunicación es un proceso abierto y continuo que pone a la persona en forma para seguir desarrollándose y extraer de los valores en germen de toda comunicación, el máximo de contenido posible para realizarse.

Hemos visto que la retroalimentación interviene en muchas formas en los procesos que unen al ser vivo con su entorno y su mundo. Desde las formas

más simples de integración de información, a las formas en que se favorece la realización del individuo en todas sus dimensiones y capacidades de experiencia. La realimentación produce, según Maslow “desde la percepción de los aspectos gestáltico-vectoriales (dinámicos y direccionales) del campo perceptivo, hasta la percepción del futuro como existente ya, es decir, de las potencialidades y posibilidades de crecimiento y desarrollo futuros, y por último, las percepciones unitivas, según las cuales los aspectos eternos y simbólicos del percepto se captan simultáneamente a los aspectos concretos, inmediatos e ilimitados”. (Vico, 2004)

Las formas de retroalimentación de la comunicación más eficaz constituyen medios de formación del individuo. El hombre, decía Malraux, tiene necesidad de formarse a través del espíritu. La comunicación hace que ese espíritu incida sobre el hombre, lo deshaga y lo reforme. Cada cultura es fundamentalmente un medio de transformación de la persona, no una posesión, ni un atributo.

La cultura es, para estos autores nuestros, el más potente protector del mundo libre contra los demonios de sus sueños, el más poderoso aliado de la humanidad para llevar a la humanidad a un sueño digno del hombre. Pues en la misma comunicación humana reside uno de los mayores peligros, como es poner los sueños al servicio de la fuerza humana, y no al revés. La imaginación ha sido en las vidas de muchos hombres uno de los mecanismos de envilecimiento y aislamiento más poderosos que se hayan dado, y ese poder se ha multiplicado con las capacidades de proyecciones imaginarias de la comunicación actual. Ello ha hecho que, como analizara Simone Weil en su gran obra Echar raíces, los mayores crímenes contra el espíritu, las mayores barbaridades capaces de desarraigar de sentido y de

valor la vida humana, circulen impunemente por su naturaleza inmaterial a través de los medios de comunicación. (Vico, 2004)

Según Malraux, quien entre muchos pensadores contemporáneos ha reflexionado a fondo sobre los problemas que el exceso de poder de la imaginación plantea en el hombre contemporáneo, actualmente asistimos a una batalla terrible que divide a la civilización, la batalla entre las inmensas potencias del imaginario y del sueño que han producido los medios de masas, y las potencias de la cultura capaces de resucitar en mil formas realimentando de significado original la vida humana.

La capacidad eterna y profunda de la comunicación para marcar la vida humana no siempre es reconocida, y hay quien sigue creyendo con ciego orgullo infantil que los hombres poseen a su imaginación y no al revés. Actualmente vivimos “la lucha de las formas resucitadas contra los instintos primordiales” en los productos de la comunicación de masas. Para muchos, la comunicación presenta la derrota de la voluntad humana por su imaginación y sus instintos más bajos, y la incapacidad de desarrollar la sensibilidad y el contacto con el universo. Pero para otros muchos también, la comunicación permite hacer resurgir poderosas fuerzas de crecimiento personal, realimentadas en su sentido con cada contexto, con cada signo que tiene un peso esencial en la vida de una persona, y que podemos ver renacer en las condiciones menos esperadas o superando la dirección del tiempo, los límites y plazos. (Vico, 2004)

En esa comunicación superior, que se retroalimenta, se hace posible “la metamorfosis más profunda del ser humano, que siempre termina por convertir a los verdugos en mártires”. Si las metamorfosis de los símbolos

eternos del arte muestran la permanencia de las mismas fuerzas y valores, la metamorfosis personal que esta comunicación produce en cada individuo también lo convierte en un ser poderoso y compacto.

La retroalimentación o reiteración de procesos comunicativos desde su energía original es característica de toda invención y descubrimiento creativo. Hoy sabemos cómo acceder a las nociones abstractas, es un proceso en el que es vital redescubrir o descubrir autónomamente esas nociones, como si no existieran de antes. El pensamiento se desencadena siempre de un modo independiente. Igualmente, todo descubrimiento, aún cuando carezca de valor en sí porque constituya en realidad un redescubrimiento, es válido pues muestra cómo funciona la capacidad creativa y de invención y ciencia.

Como si en cada comunicación eficaz no solamente accediéramos a las posibilidades informativas de cada situación, sino también a toda una serie de estados y cualidades adicionales, la comunicación retroalimentadora nos da la clave de acceso a múltiples posibilidades de desarrollo, pues como se sabe, es más bien la actitud y la disposición que se desencadenan lo que marca esta realimentación.

En realidad, el mal no es sino la ausencia de comunicación con el mundo que nos rodea y con nuestro propio ser. Si sintiéramos el efecto de nuestras malas acciones no las llevaríamos a cabo. Quien hace el mal no siente su objeto, salvo a través de una gruesa corteza o pantalla que distorsiona el efecto causado, y que, aislando a la persona del exterior, no le transmite más que un leve cosquilleo insensibilizado de lo que constituye su propia sensibilidad para el exterior.

Nuestra sensibilidad se desarrolla en la comunicación con el entorno, que abre la posibilidad de sentirnos a nosotros mismos. Cuando nos negamos a comunicarnos con el entorno, nos negamos también a conocernos a nosotros mismos, y a sentir lo que hacemos. (Vico, 2004)

La comunicación abre los planos de relación entre el yo y el mundo, de modo que participar comunicativamente en algo es unirse con ello, ya se trate de actores u objetos de la comunicación. Esa posibilidad hace que podamos formar parte de inaccesibles mundos o realidades por un acto comunicativo, que podamos saltar grandes distancias temporales y espaciales gracias a este sistema de realimentación de energía.

La retroalimentación supone un salto cualitativo en la comunicación y la relación del ser vivo con el entorno. La expresión superior, el mundo de lo más espiritual e inmaterial, aparecen en cualquier forma de comunicación transformando nuestra consciencia y promoviendo cambios en nuestro yo personal. La comunicación suscita la acción de fuerzas en sus componentes, que provienen tanto de las situaciones prácticas materiales como de la psicología y de la sensibilidad de los participantes, y que actúan demostrando su importancia en la existencia humana.

Unas formas de desarrollo de la persona apelan a otras: el desarrollo de la reflexión produce la excelencia profesional, la comunicación auténtica con la propia personalidad llama a la comunicación con los demás y a la comprensión del entorno que nos rodea. La retroalimentación se multiplica en muchas formas y planos diversos que mutuamente se benefician. Esto explica su importancia. (Vico, 2004)

El método Feedback 360º no es una técnica nueva, sino que lleva ejerciéndose varios años. Antes de ser incorporada la técnica 360º, en las empresas ya se llevaban a cabo procesos anuales de feedback que el supervisor o jefe realizaba de cada empleado, algo que se sigue manteniendo en la gran mayoría de las empresas. Se conoce como el feedback clásico y consiste en una evaluación directa hacia el subordinado que se lleva a cabo de forma anual y donde se ven reflejados los resultados obtenidos por un empleado en relación con sus competencias dentro de la empresa. Esta técnica difiere de la más moderna en que, no sólo un empleado es evaluado por su jefe, sino también por aquellas personas con las que trabaja día a día. (Pérez Palacios, 2014)

La autora Martha Alles, en su obra, plantea que las evaluaciones jefe-empleado pueden ser incompletas, ya que toman en consideración una sola fuente. La multiplicidad de fuentes provee un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona. Además, los empleados asumen sus conductas con mayor responsabilidad y se preocupan por su efecto en los demás. Procuran la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos aquellos que reciben sus servicios, no solo del jefe, creando un clima de mayor colaboración en el trabajo. Los beneficios de la evaluación 360° son múltiples, el más significativo es que la evaluación no queda sujeta sólo al juicio del supervisor. Esto permite obtener una valoración del desempeño mucho más significativa. En cuanto al concepto de evaluación de 360° este es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional. (Alles, 2006)

En la actualidad la evaluación de desempeño 360 grados es una herramienta que está siendo muy utilizada por las organizaciones modernas, debido a que comprende el análisis del contexto externo que rodea a cada persona, en la que participan todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado, permitiendo tener una perspectiva general de desempeño en el que participan el evaluado, supervisores, colegas, subordinados, clientes (internos y externos)

3.9. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO 360º

VENTAJAS

• El sistema es más amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas.

• La información tiene mejor calidad. La calidad de los evaluadores es más importante que la calidad misma.

• Complementa las iniciativas de calidad total y otorga importancia a los clientes internos / externos y al equipo.

• Como la realimentación proviene de varios evaluadores, permite integrar diferentes puntos de vista.

• La realimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y terceros puede aumentar el desarrollo personal del evaluado

DESVENTAJAS

El sistema es administrativamente complejo porque debe brindar todas las evaluaciones.

• La realimentación puede intimidar al evaluado y provocar resentimientos.

• Puede generar evaluaciones diferentes y encontradas debido a los diversos puntos de vista. • El sistema requiere de capacitación para funcionar bien.

• Las personas pueden tomarla a juego o se pueden coludir, e invalidar así la evaluación de otras

(Chiavenato, 2001)

3.10. OBJETIVOS DE LA EVALUACION DE 360 GRADOS

El objetivo principal de esta técnica, consiste en “comparar la percepción que tiene el participante de sí mismo con la descripción de los demás” entendiendo esto como las posibles desviaciones procedentes de las propias opiniones y las realizadas por los demás, de forma que el empleado sea capaz, después de recibir el feedback, de hacer más efectivos su plan de trabajo y sus objetivos en la empresa y mejorar sus competencias. Gracias a ello, las personas que forman parte de la empresa tendrán la oportunidad de hacer su trabajo más satisfactorio y aspirar a un ambiente social más gratificante. Las preguntas que se formulan en los cuestionarios están relacionadas con el ambiente de la empresa, las relaciones humanas que están presentes en ésta y las fuentes de satisfacción de los individuos que la forman; y, por ello, las personas que vayan a evaluar a un empleado en particular, se centran en un proceso de observación del desempeño y la actividad llevada a cabo por dicho empleado en la empresa para poder, a continuación, evaluarlo de la forma más objetiva, constructiva y real posible. (Pérez Palacios, 2014)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

1.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

El enfoque de investigación es cuantitativo de acuerdo al método a los objetivos y al procesamiento de resultados, “es aquel en el que se recogen y analizan los datos cuantitativos sobre variables, cuyos datos son medibles y cuantificables”. (Hernandez Sampieri, 2006)

1.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es correlacional porque busca medir la relación de ambas variables “la investigación correlacional tiene, en alguna medida un valor explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa”. (Hernandez Sampieri, 2006)

1.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizará un diseño transversal debido a que los resultados se mostraran en un tiempo determinado, en un solo momento.

Además, estará enmarcado dentro del diseño de investigación no experimental porque no se manipulará las variables según Hernández “Se trata de un diseño donde no hacemos variar en forma intencional las variables para ver su efecto sobre otras variables.” (Hernandez Sampieri, 2006)

2. VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE

- **AUTOVALORACIÓN**

Según (Calderon, 2017), La valía de la persona no depende de la forma en que uno se auto percibe, sino fundamentalmente como la persona asigna un valor a sus acciones que son parte del afrontamiento a su realidad y del reconocimiento a su realidad como también el reconocimiento del entorno generando bienestar intrapersonal, interpersonal y social.

VARIABLE DEPENDIENTE

- **DESEMPEÑO LABORAL**

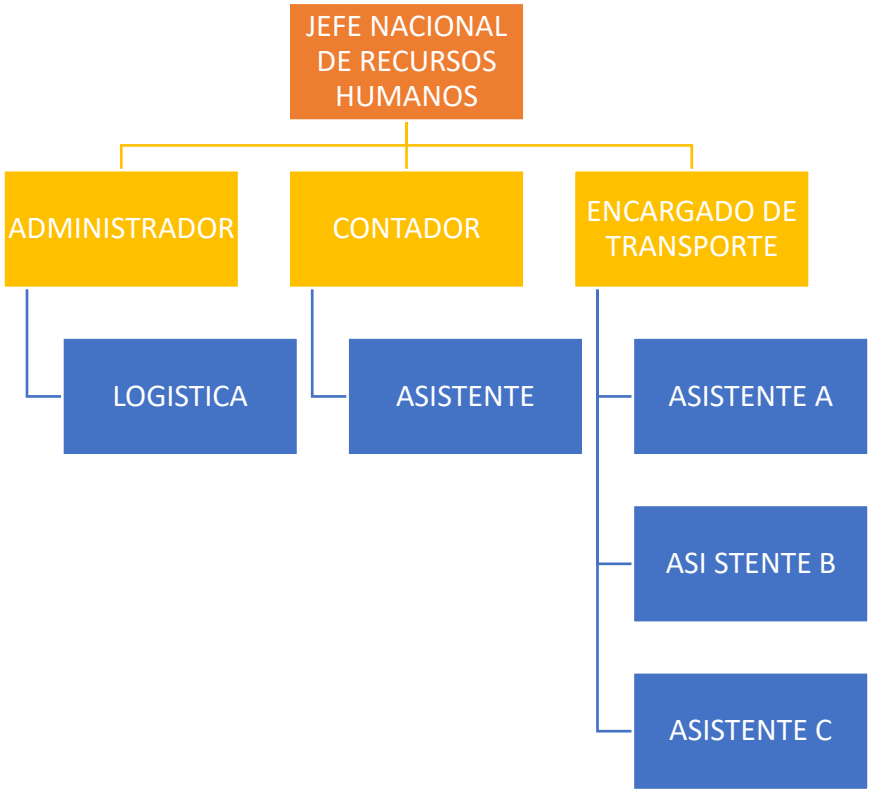
Es una técnica de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo, mediante la cual se pueden identificar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc. Es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones. (Brazzolotto, 2012)

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALAS	INSTRUMENTOS
AUTOVALORACION	Evaluación de uno mismo Percepción de las propias acciones Acciones sobre el entorno	- Ideas sobre uno mismo - Ideas en función a interrelaciones - Comparación - Culpabilidad Introversión/extraversión	Baja: hasta 70 Con déficit: 71-100 Buena: 101 - 130 Muy buena: 131-160 Optima:161 en adelante	Autovaloración – EAV – 2 –RC (ADULTOS)", elaborado por el Lic. René Calderón Gemio
DESEMPEÑO LABORAL	Competencias Cardinales	Responsabilidad Eficiencia Relaciones Interpersonales Adaptabilidad al cambio	Excelente – 100% Muy Bueno – 75% Normal – 50% Necesidad de desarrollo – 25% Necesidad de mejora urgente - 0%	EVALUACIÓN DE 360 GRADOS, DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.
	Competencias Específicas	Iniciativa Orientación a resultados Orientación al cliente Trabajo en equipo Calidad del trabajo Conocimiento del trabajo.		

3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La presente investigación tomará en cuenta a los 9 trabajadores de la empresa de transporte Rojas y Delviale SRL. Quienes trabajan en el área de recursos humanos de la oficina central de la importadora.



4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

La técnica seleccionada fue la de la aplicación de pruebas, la cual consiste en la selección y posterior adecuación de un instrumento para su aplicación en una

4.1. EVALUACION DE DESEMPEÑO DE 360 º DE ALLES

La herramienta de evaluación de 360° consiste en un cuestionario/formulario de carácter anónimo en el que el evaluador realiza dos apreciaciones:

- Valora la efectividad del evaluado en distintos aspectos (como las diez competencias de nuestro caso) en condiciones normales de trabajo. Es decir en su día a día.

- La segunda valoración se realiza también sobre las mismas competencias, pero en condiciones especiales: estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, frecuencia, etc. para nuestro trabajo hemos considerado la frecuencia como la segunda valoración o elemento de ponderación.

La herramienta tiene dos clasificaciones generales de las competencias a evaluar:

1) Competencias Cardinales: Aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización.

2) Competencias Específicas: Para ciertos colectivos de personas o por área.

PUNTAJES Y CALIFICACIÓN:

GRADOS	PUNTAJE ASIGNADO	ESCALA DE VALORES
A	100%	Excelente
B	75%	Muy Bueno
C	50%	Normal
D	25%	Necesidad de desarrollo
No Desarrollado	0%	Necesidad de mejora urgente

4.2. ESCALA DE AUTOVALORACIÓN –AEV2

Para la recolección de la información de autovaloración se utilizó el cuestionario “Escala De Autovaloración – EAV – 2 –RC (ADULTOS)”, elaborado por el Lic. René Calderón Gemio, que contiene ítems referidos a la aceptación personal y relación con el entorno social. Los índices de referencia para la evaluación son de acuerdo a numeraciones escaladas de: 0 a 6:

0= me ocurre siempre

2= me ocurre muchas veces

4= me ocurre alguna vez

6= no me ocurre nunca

Bajo en siguiente baremo:

Baja: hasta 70

Con déficit: 71-100

Buena: 101 -130

Muy buena: 131-160

Optima: 161 en adelante

Coeficiente de confiabilidad: coeficiente de Spearman: 0,81

5. PROCEDIMIENTO

El procedimiento a seguir para la investigación se enmarco dentro de las siguientes fases:

FASE 1

Se establecieron los primeros contactos con el personal encargados de la empresa Rojas y Delviale, en el cual se explicaron tanto la finalidad, objetivos, instrumentos del estudio.

FASE 2

Se coordinó e informó con el personal para ejecutar los instrumentos de la presente investigación.

FASE 3

Finalmente se realizó la revisión, análisis e interpretación de los resultados

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

1. DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

La presente investigación se realizó en ambientes de la Empresa de Transportes Delviale SRL. En la ciudad de La Paz - Bolivia

Número de participantes:

El personal que participó en la prueba son 9 funcionarios que corresponden al área de recursos humano de la empresa de Transportes Delviale S.R.L.

Participantes por sexo

ITEM	MASCULINO	FEMENINO
Personal	6	3

DATOS Y RESULTADOS

Realizando la tabulación de datos tanto de competencias cardinales y competencias específicas, se realizó los promedios de ambas tablas con el objetivo de tener parámetros referenciales de las competencias más altas y bajas.

NIVELES DE AUTOVALORACIÓN

Resultados en relación a niveles de autovaloración en los trabajadores

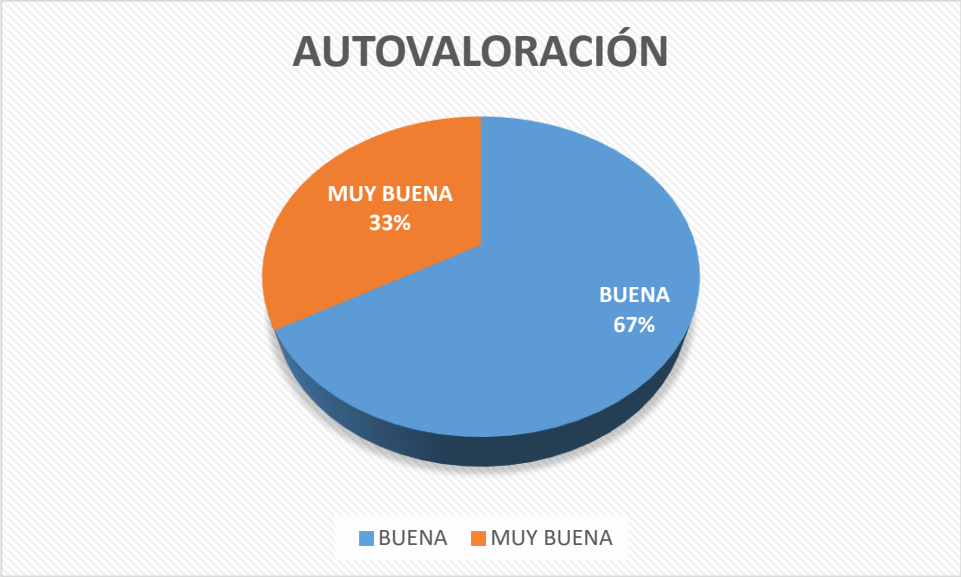
TABLA 1 - NIVELES DE AUTOVALORACIÓN

PUNTAJE	CATEGORIA
102	BUENA
130	BUENA
125	BUENA
115	BUENA
135	MUY BUENA
160	MUY BUENA
124	BUENA
145	MUY BUENA
110	BUENA

PUNTAJE PROMEDIO = 127,3

En la tabla Nro. 1 se puede apreciar el puntaje promedio en relación a la variable de autovaloración, se puede observar que el puntaje promedio es de 127, que corresponde a la categoría BUENA. Se puede evidenciar en función al ala tabla que de la totalidad de la población solo se evidencian dos niveles de autovaloración que oscilan entre bueno y muy bueno, ninguno de los puntajes obtenidos corresponde a una autovaloración inadecuada.

GRÁFICO 1- DISTRIBUCION DE NIVELES DE AUTOVALORACIÓN



- Específicamente el 33% corresponde a MUY BUENA y el restante 67% a la categoría BUENA.

En el grafico 1, se puede apreciar en porcentajes sobre el 100% de la población en general que fue tomada en cuenta que el 67% de la población responden a una autovaloración buena, y el 33% indican tener una autovaloración muy buena; es decir, la totalidad de la población muestra niveles de autovaloración adecuada.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL

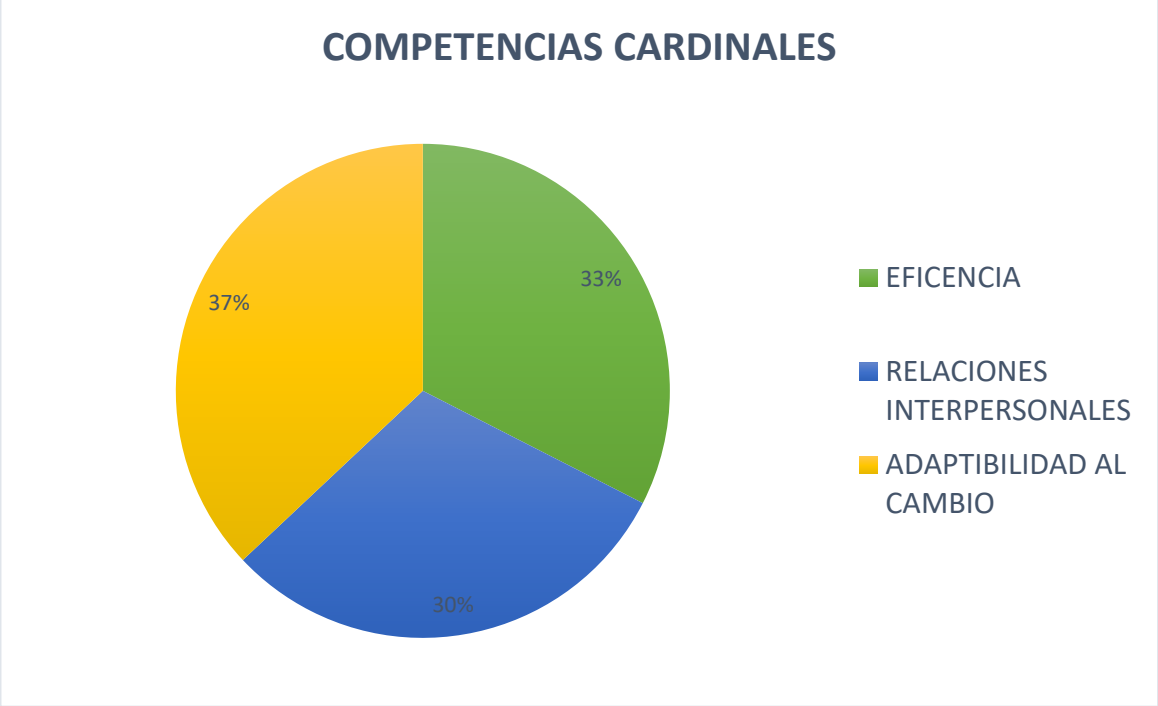
TABLA 2- EVALUACION DE LAS COMPETENCIAS CARDINALES

COMPETENCIAS CARDINALES DIMENSION 1				
SUJETO	**RESPONSABILIDAD**	**EFICENCIA**	**RELACIONES INTERPERSONALES**	**ADAPTIBILIDAD AL CAMBIO**
1	50,0	50,0	50,0	62,5
2	50,0	50,0	50,0	62,5
3	50,0	59,4	50,0	65,6
4	59,4	62,5	53,1	68,8
5	59,4	62,5	53,1	68,8
6	65,6	65,6	59,4	75,0
7	65,6	71,9	65,6	78,1
8	78,1	71,9	65,6	78,1
9	71,9	65,6	78,1	78,1
promedio	61,1	62,2	58,3	70,8

En la tabla 2 se puede observar los niveles de calificación en cuanto a las competencias cardinales de los empleados de la Transportadora, entra las que encontraos la responsabilidad, eficiencia, relaciones interpersonales y adaptabilidad al cambio. Al final de la tabla se puede ver los distintos promedios que corresponden a cada competencia; en el caso de responsabilidad el promedio de calificación es de 61, en el caso de la eficiencia el puntaje es de 62, las relaciones interpersonales se califican e 58 y la adaptabilidad al cambio en 71.

Se puede observar que la competencia mejor puntuada es la de la adaptabilidad al cambio y la con menor puntaje es el de relaciones interpersonales.

GRÁFICO 2- EVALUACION DE LAS COMPETENCIAS CARDINALES



El grafico 2, muestra la distribución porcentual de las diferentes competencias cardinales, en las cuales se puede apreciar que la competencia de responsabilidad representa un 24%, la competencia de eficiencia es de 25%, las relaciones interpersonales representan el 23% y la competencia de adaptabilidad al cambio con un 28%.

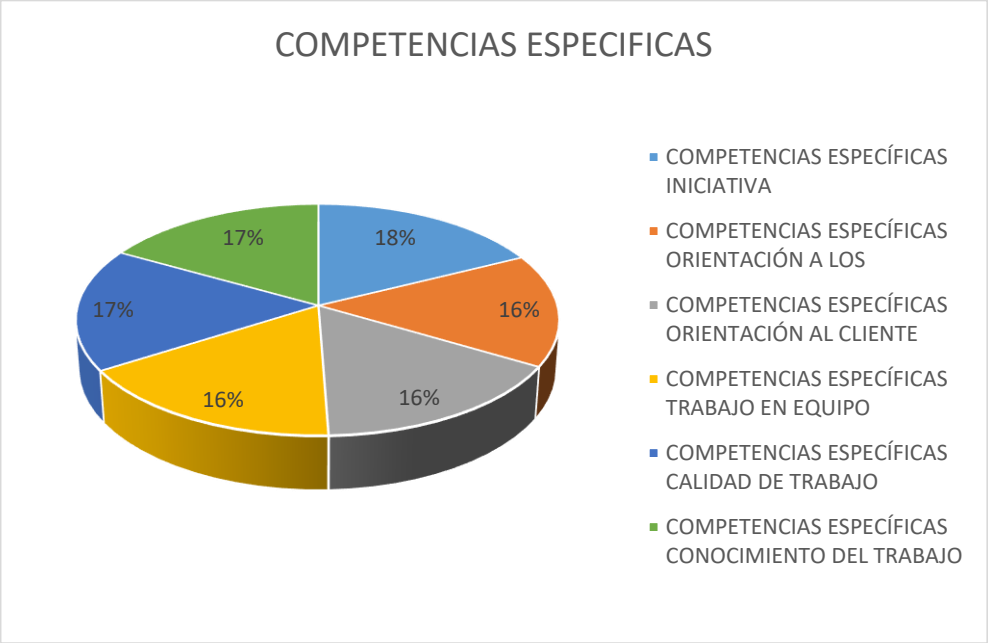
EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ESPECIFICAS

TABLA 3- EVALUACION DE LAS COMPETENCIAS ESPECIFICAS

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS						
	DIMENSION 2					
SUJETO	INICIATIVA	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	TRABAJO EN EQUIPO	CALIDAD DE TRABAJO	CONOCIMIENTO DEL TRABAJO
1	75,0	75,0	75,0	71,9	75,0	75,0
2	71,9	71,9	71,9	68,8	71,9	71,9
3	71,9	62,5	65,6	65,6	71,9	68,8
4	68,8	59,4	62,5	65,6	68,8	68,8
5	68,8	59,4	62,5	65,6	68,8	68,8
6	78,1	62,5	59,4	65,6	68,8	68,8
7	78,1	65,6	65,6	68,8	68,8	68,8
8	81,3	65,6	65,6	68,8	78,1	68,8
9	65,6	65,6	68,8	78,1	68,8	68,8
promedio	73,3	65,3	66,3	68,8	71,2	69,8

En la tabla 3, se puede ver los diferentes puntajes obtenidos en las competencias específicas, entre las siete dimensiones calificadas encontramos que en promedio la iniciativa se puntúa en un 73, la orientación a los resultados en 65, a orientación al cliente en un 66, el trabajo en equipo en 69, la calidad de trabajo en un 71 y, por último, el conocimiento del trabajo en un 70.

GRÁFICO 3- EVALUACION DE LAS COMPETENCIAS ESPECIFICAS



En el grafico 3, se puede ver la distribución de porcentajes en relación a las competencias específicas de desempeño laboral, la iniciativa representa el 18%, la orientación a los resultados puntuados con el 16%, la orientación al cliente con el 16%, el trabajo en equipo con el 16%, la calidad de trabajo con el 17 % y el conocimiento de trabajo con el 17%. Se puede notar que el puntaje más alto es el de la iniciativa y entre los más bajos con el 16% la orientación a los resultados, la orientación al cliente y el trabajo en equipo.

COMPROBACION DE HIPOTESIS Y CORRELACIONES

Correlación de Pearson	RESPONSABILIDAD	EFICENCIA	RELACIONES_INTERPERSONALES	ADAPTIBILIDAD_AL_CAMBIO	INICIATIVA	ORIENTACIÓN_A_LOS_RESULTADOS	ORIENTACIÓN_AL_CLIENTE	TRABAJO_EN_EQUIPO	CALIDAD_DE_TRABAJO	CONOCIMIENTO_DEL_TRABAJO	AUTOVALORACIÓN
RESPONSABILIDAD	1	,862**	,847**	,938**	0,293	-0,310	-0,396	0,292	0,074	-0,581	0,366
EFICENCIA	,862**	1	,694*	,932**	0,334	-0,581	-0,647	-0,038	-0,142	-,802**	0,411
RELACIONES_INTERPERSONALES	,847**	,694*	1	,886**	0,005	-0,105	-0,109	0,665	-0,134	-0,453	0,021
ADAPTIBILIDAD_AL_CAMBIO	,938**	,932**	,886**	1	0,291	-0,366	-0,467	0,265	-0,146	-,668*	0,343
INICIATIVA	0,293	0,334	0,005	0,291	1	0,238	-0,094	-0,281	0,544	0,070	0,528
ORIENTACIÓN_A_LOS_RESULTADOS	-0,310	-0,581	-0,105	-0,366	0,238	1	,909**	0,506	0,525	,872**	-0,379
ORIENTACIÓN_AL_CLIENTE	-0,396	-0,647	-0,109	-0,467	-0,094	,909**	1	0,611	0,469	,829**	-0,665
TRABAJO_EN_EQUIPO	0,292	-0,038	0,665	0,265	-0,281	0,506	0,611	1	0,091	0,271	-0,544
CALIDAD_DE_TRABAJO	0,074	-0,142	-0,134	-0,146	0,544	0,525	0,469	0,091	1	0,431	0,017
CONOCIMIENTO_DEL_TRABAJO	-0,581	-,802**	-0,453	-,668*	0,070	,872**	,829**	0,271	0,431	1	-0,475
AUTOVALORACIÓN	0,366	0,411	0,021	0,343	0,528	-0,379	-0,665	-0,544	0,017	-0,475	1

Para la descripción de las correlaciones de las hipótesis, se utilizó la correlación de Pearson, mediante la cual se podrá observar el tipo de relación tanto de las dos variables como de todas las dimensiones que contempla cada instrumento.

Coeficiente de correlación de Pearson

Considerando que:

Coeficiente	Interpretación
$r = 1$	Correlación perfecta
$0.80 < r < 1$	Muy alta
$0.60 < r < 0.80$	Alta
$0.40 < r < 0.60$	Moderada
$0.20 < r < 0.40$	Baja
$0 < r < 0.20$	Muy baja
$r = 0$	Nula

TABLA 4- TABLA DE CORRELACIONES ENTRE LAS DOS VARIABLES

Correlación de Pearson	COMPETENCIAS CARDINALES				COMPETENCIAS ESPECIFICAS						AUTOVALORACIÓN
	RESPONSABILIDAD	EFICENCIA	RELACIONES_INTERPERSONALES	ADAPTIBILIDAD_AL_CAMBIO	INICIATIVA	ORIENTACIÓN_A_LOS_RESULTADOS	ORIENTACIÓN_AL_CLIENTE	TRABAJO_EN_EQUIPO	CALIDAD_DE_TRABAJO	CONOCIMIENTO_DEL_TRABAJO	
RESPONSABILIDAD	1	,862**	,847**	,938**	0,293	-0,310	-0,396	0,292	0,074	-0,581	0,366
EFICENCIA		1	,694*	,932**	0,334	-0,581	-0,647	-0,038	-0,142	-,802**	0,411
RELACIONES_INTERPERSONALES			1	,886**	0,005	-0,105	-0,109	0,665	-0,134	-0,453	0,021
ADAPTIBILIDAD_AL_CAMBIO				1	0,291	-0,366	-0,467	0,265	-0,146	-,668*	0,343
INICIATIVA					1	0,238	-0,094	-0,281	0,544	0,070	0,528
ORIENTACIÓN_A_LOS_RESULTADOS						1	,909**	0,506	0,525	,872**	-0,379
ORIENTACIÓN_AL_CLIENTE							1	0,611	0,469	,829**	-0,665
TRABAJO_EN_EQUIPO								1	0,091	0,271	-0,544
CALIDAD_DE_TRABAJO									1	0,431	0,017
CONOCIMIENTO_DEL_TRABAJO										1	-0,475
AUTOVALORACIÓN											1

En la tabla 4, se puede apreciar las diferentes correlaciones que se obtuvieron en función a las competencias tanto cardinales como

específicas, en relación a los diferentes niveles de autovaloración. Entre los datos que más resaltan y que además serán explicados de manera más específica y gráficamente más adelante, encontramos que: se puede observar la correlación moderada entre la autovaloración y la iniciativa con 0,528; existe una correlación moderada entre autovaloración y eficiencia con 0,411, además, existe una correlación inversa Alta entre orientación al cliente y autovaloración con -0,665, que serían las más resaltantes.

Para una mejor ejemplificación de la correlación, se identificaron, además, los dos niveles de autovaloración que resultaron, los que se constituyen en las categorías buena y muy buena, para establecer una comparación entre estas dos categorías y de esta manera poder visibilizar de mejor manera la relación entre éstas y las diferentes competencias que contempla la evaluación de desempeño de 360º:

COMPARACIÓN DE RESULTADOS ENTRE GRUPOS

(BUENA vs MUY BUENA)

TABLA 5 - COMPARACION DE CORRELACIONES ENTRE LOS DIFERENTES NIVELES DE AUTOVALORACION

GRUPO	COMPETENCIAS CARDINALES				COMPETENCIAS ESPECÍFICAS						AUTOVALORACIÓN
	DIMENSION 1				DIMENSION 2						
	RESPONSABILIDAD	EFICENCIA	RELACIONES_INTERPERSONALES	ADAPTIBILIDAD_AL_CAMBIO	INICIATIVA	ORIENTACIÓN_A_LOS_RESULTADOS	ORIENTACIÓN_AL_CLIENTE	TRABAJO_EN_EQUIPO	CALIDAD_DE_TRABAJO	CONOCIMIENTO_DEL_TRABAJO	AUTOVALORACIÓN
MUY BUENA	67,7	66,7	59,4	74,0	76,0	62,5	62,5	66,7	71,9	68,8	146,7
BUENA	57,8	59,9	57,8	69,3	71,9	66,7	68,2	69,8	70,8	70,3	117,7
PROMEDIO	62,8	63,3	58,6	71,6	74,0	64,6	65,4	68,2	71,4	69,5	132,2
DIFERENCIA	9,9	6,8	1,6	4,7	4,2	-4,2	-5,7	-3,1	1,0	-1,6	29,0

En la comparación, representada en la tabla 5, se identifica que las fortalezas que destacan en ambos grupos son la iniciativa, adaptabilidad al cambio, calidad de trabajo y conocimiento del trabajo. Asimismo, identificamos las necesidades a trabajar como ser la responsabilidad y las relaciones interpersonales.

Se observa que las personas con autovaloración “muy buena” destacan más en responsabilidad y eficiencia a comparación del otro grupo.

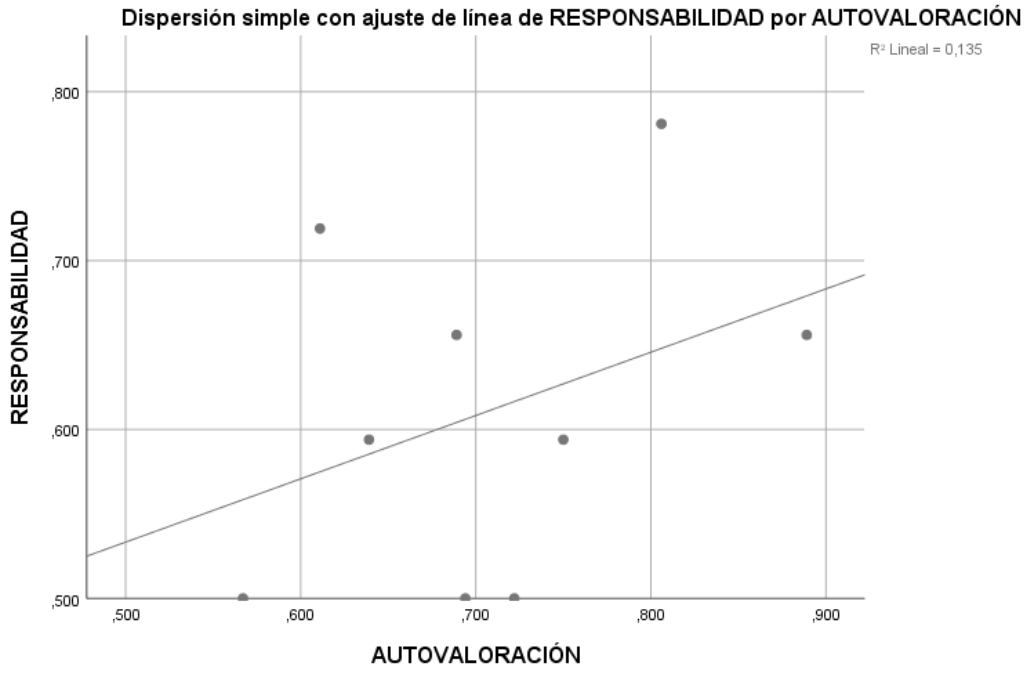
El grupo de personas con autovaloración “buena” destaca más en las competencias en orientación al cliente y a los resultados.

El grupo muy bueno tiene un puntaje bajo en relación al trabajo en equipo, eso significa que este grupo tiene preferencia en realizar sus actividades de manera independiente.

CORRELACIONES ESPECÍFICAS

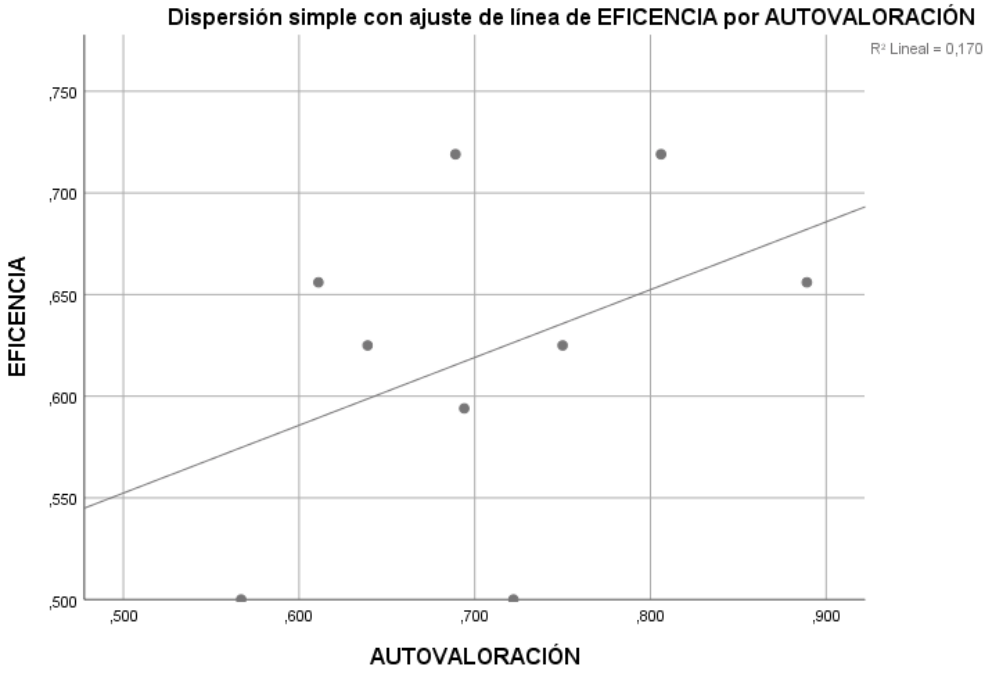
DISPERSIÓN SIMPLE CON AJUSTE DE LÍNEA

GRÁFICO 4- CORRELACION ENTRE RESPONSABILIDAD Y AUTOVALORACIÓN



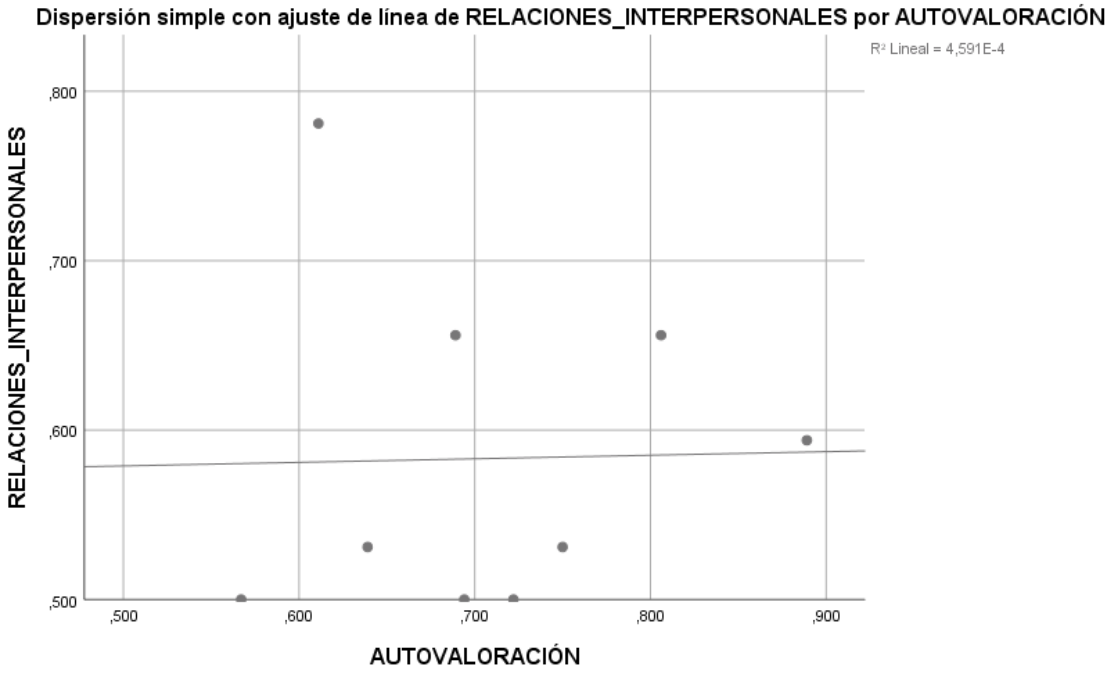
El grafico Nro. 4 muestra el diagrama de dispersión resultante de la correlación entre la competencia de responsabilidad y autovaloración, como se puede apreciar en el gráfico, la dispersión de puntos es positiva, sin embargo, por la separación de los puntos se puede ver que la correlación es débil. Por lo tanto, se deduce que a mayor autovaloración también puede haber mayor responsabilidad.

GRÁFICO 5 - CORRELACION ENTRE AUTOVALORACION Y LA EFICIENCIA



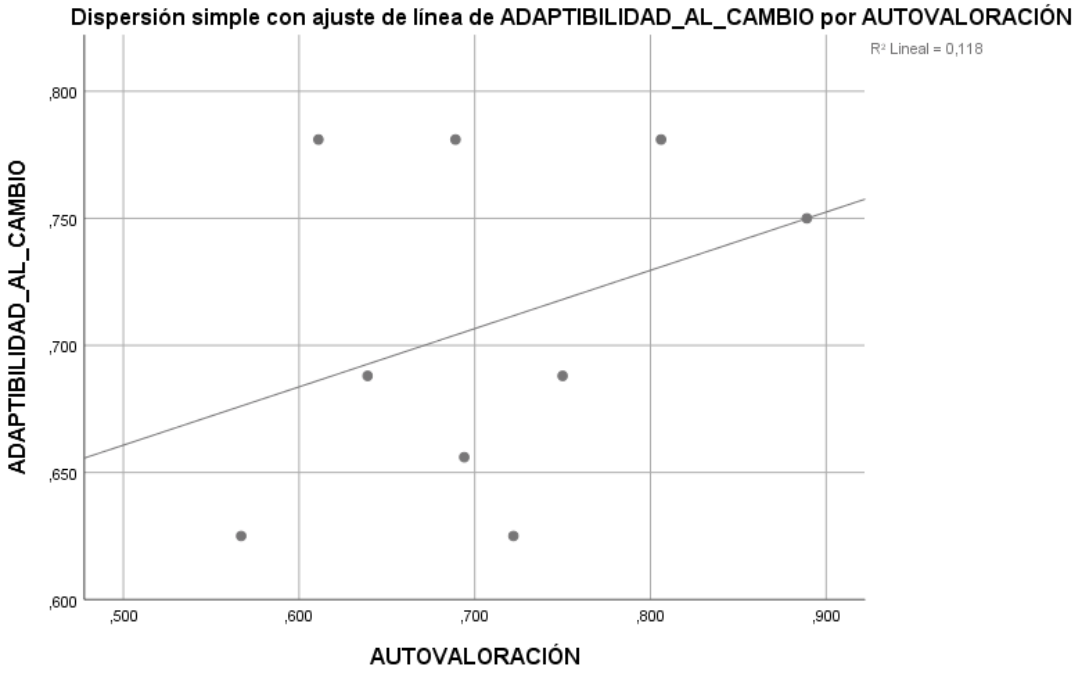
El grafico nro5. Representa la interrelación entre la competencia de eficiencia y la autovaloración, en la cual se puede observar que existe una relación positiva entre las dos variables, es decir que al aumento de autovaloración se notara un aumento de eficiencia también; no obstante, la relación es débil.

GRÁFICO 6 - CORRELACION ENTRE AUTOVALORACION Y RELACIONES INTERPERSONALES



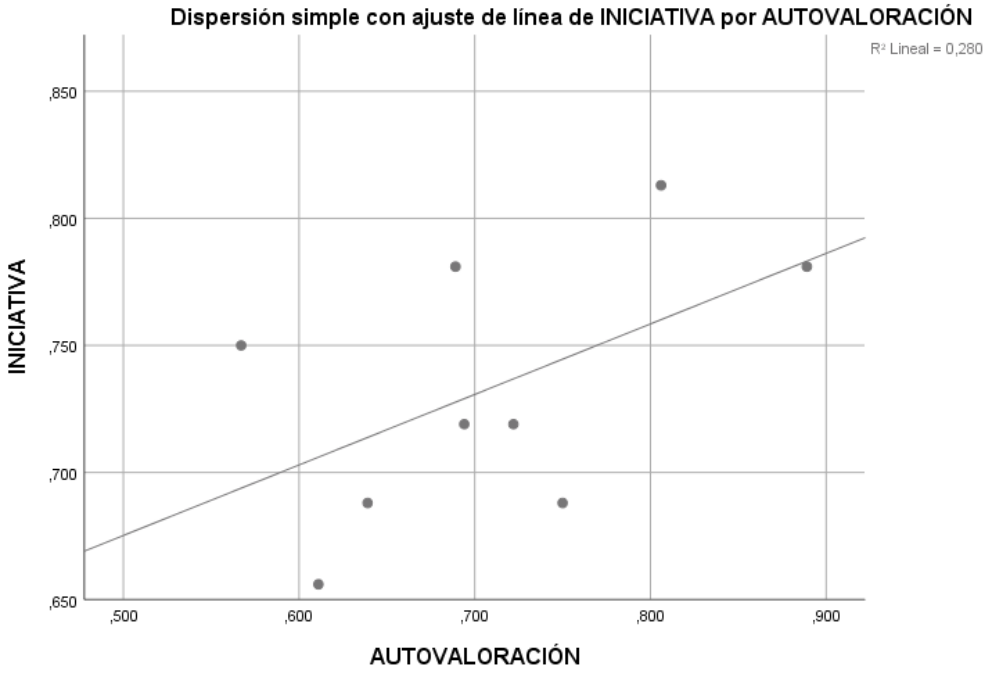
En el caso de la correlación entre los diferentes niveles de autovaloración y la competencia de relaciones interpersonales que se puede observar en el grafico Nro. 6, se puede notar que la relación es de 0,21, lo cual indica que es muy baja, y que no se afectarían mutuamente.

GRÁFICO 7 - CORRELACION ENTRE AUTOVALORACION Y ADAPTABILIDAD AL CAMBIO



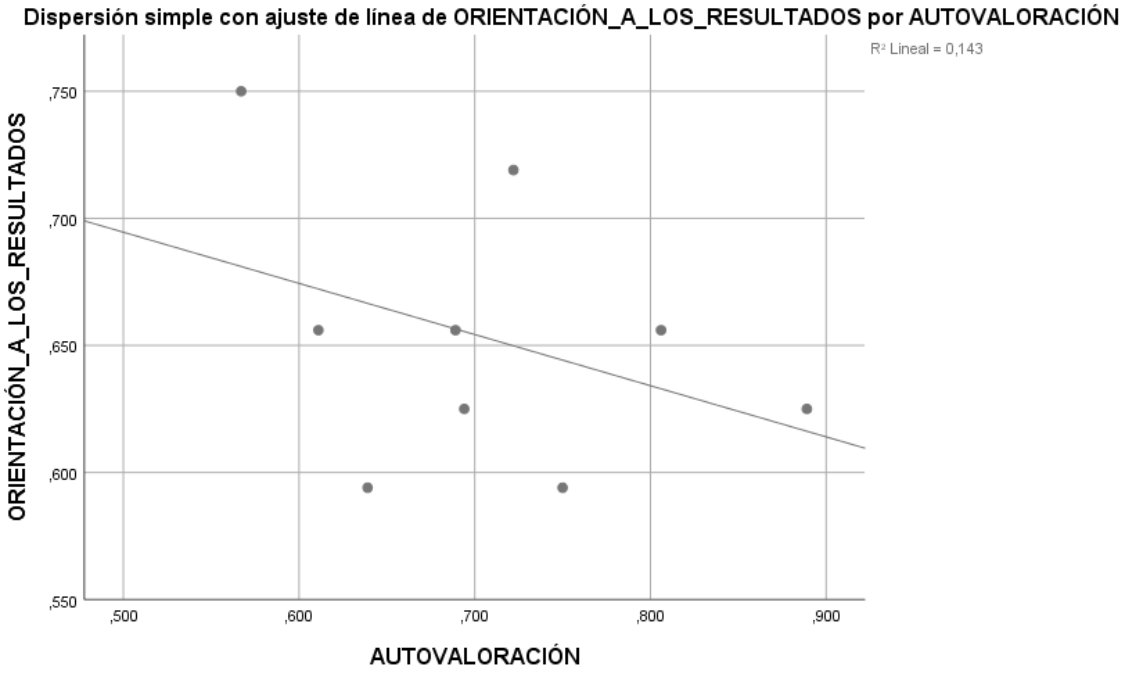
En el grafio nro. 7 se puede evidenciar la relación que existe entre la adaptabilidad al cambio y la autovaloración, en esta, se puede evidenciar que la relación es de tipo positivo, es decir que además de estar relacionadas también una influencia sobre la otra, es decir, a mayor autovaloración existirá mejor adaptabilidad al cambio. La relación es moderada, como se puede observar en la dispersión de puntos.

GRÁFICO 8 - CORRELACIÓN ENTRE AUTOVALORACION E INICIATIVA



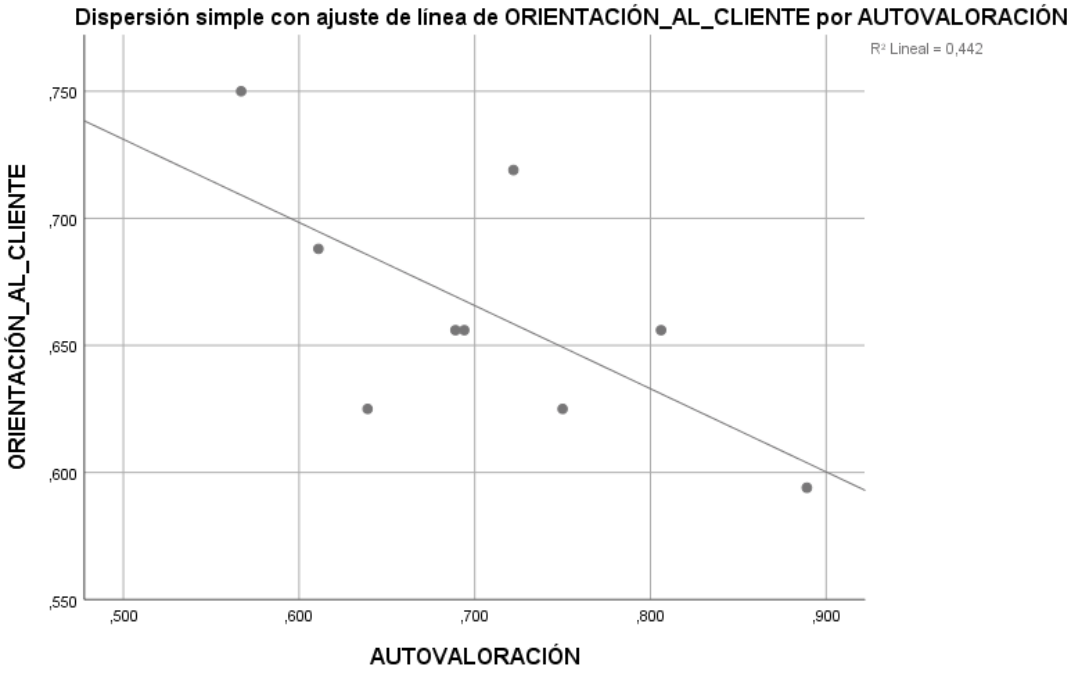
En el grafico 8, se representa la correlación entre la autovaloración e la iniciativa de los empleados de la empresa, en esta se puede observar, en función al grafico de dispersión que existe una relación positiva, por lo tanto, mientras aumenta el nivel de autovaloración también aumenta la capacidad Ed iniciativa, La relación se ve moderadamente fuerte.

GRÁFICO 9 - CORRELACIÓN ENTRE AUTOVALORACIÓN Y LA ORIENTACION A LOS RESULTADOS.



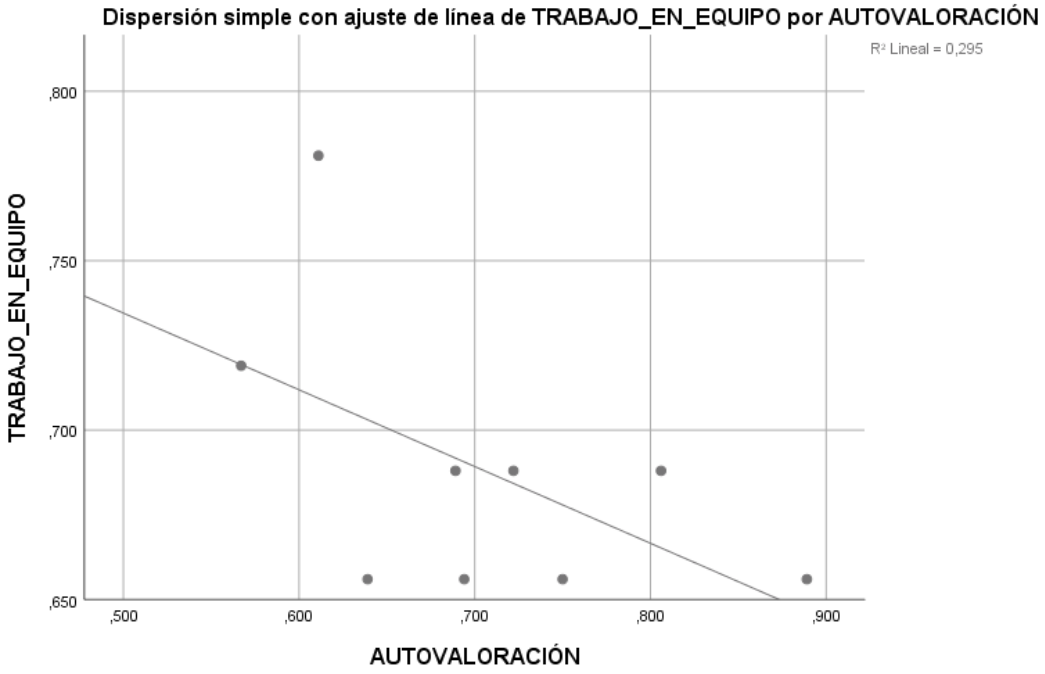
En el caso de la correlación entre la autovaloración y la orientación a los resultados se puede ver que existe una relación de tipo negativo, en la cual la relación se ve afectada de forma inversa, es decir, a mayor nivel de autovaloración, la competencia de orientación a los resultados disminuye, además, la dispersión indica una relación moderada entre las dos variables.

GRÁFICO 10 - CORRELACIÓN ENTRE AUTOVALORACION Y ORIENTACION AL CLIENTE



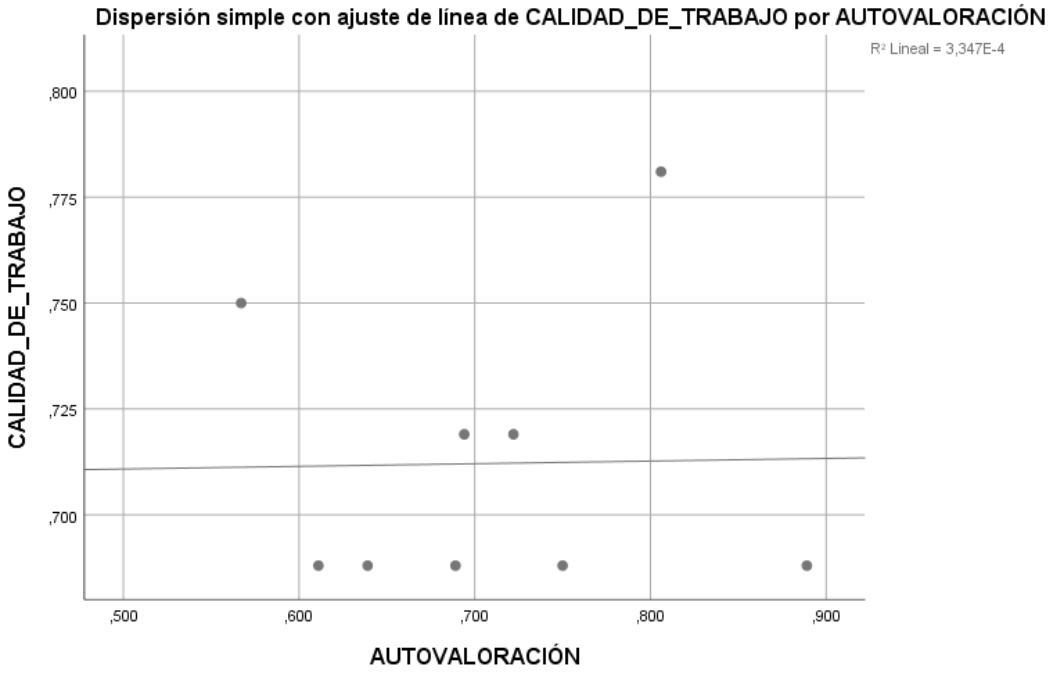
En el grafico 10, se muestra la correlación entre la autovaloración y la orientación al cliente, en ella, se puede observar el comportamiento de las variables en las cuales se ve la relación de tipo negativa y moderada.

GRÁFICO 11 - CORRELACIÓN ENTRE AUTOVALORACION Y TRABAJO EN EQUIPO



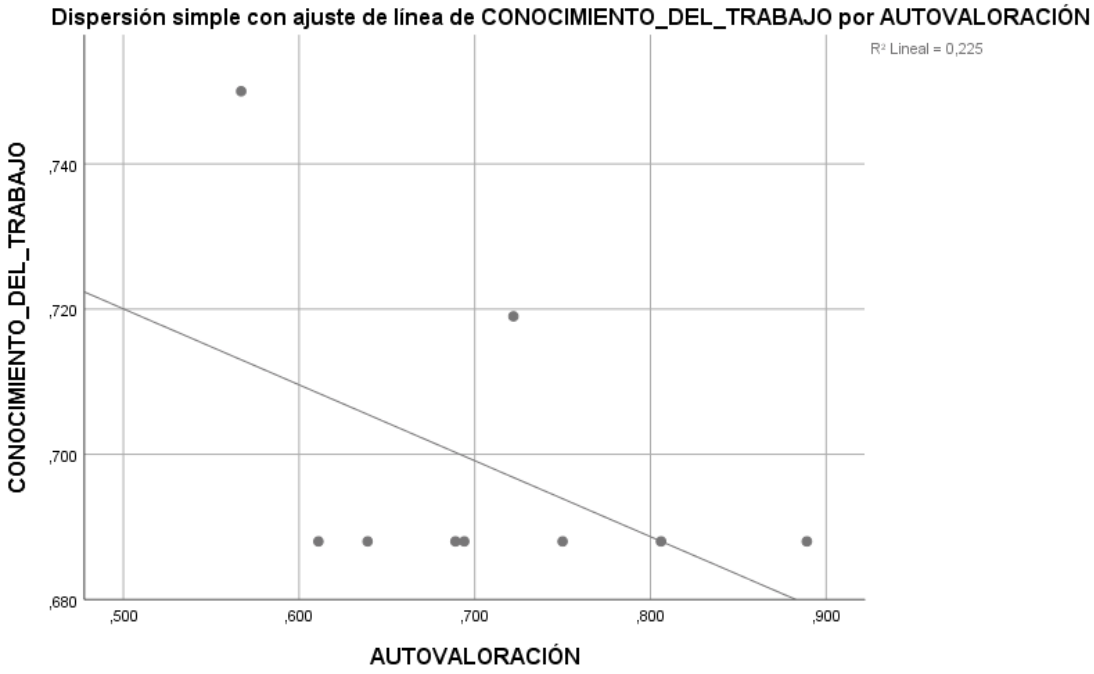
La correlación entre la autovaloración y el trabajo en equipo se muestran en el Grafico 11, en esta se puede evidenciar que hay una relación de tipo negativa, en la que mientras aumenta el nivel de autovaloración se aminora la capacidad de trabajo en equipo. La dispersión de datos, o la intensidad de la correlación es moderada.

GRÁFICO 12 - CORRELACIÓN ENTRE LA AUTOVALORACION Y LA CALIDAD DE TRABAJO



La relación entre la autovaloración y la calidad de trabajo se puede apreciar una relación prácticamente nula entre las dos variables mencionadas, la dispersión no sigue una dirección ni positiva ni negativa, por lo cual, no se puede establecer una relación fija.

GRÁFICO 13 - CORRELACION ENTRE AUTOVALORACION Y CONOCIMIENTO DE TRABAJO



El grafico 13 muestra la relación entre la autovaloración y el conocimiento del trabajo, en este caso se puede ver que el tipo de relación es negativa, por lo tanto, la relación es de tipo inversa. Sin embargo, la dispersión de puntajes es de baja intensidad, por lo cual no se puede definir una correlación definitiva.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente investigación ha buscado mostrar la relación que existe entre dos variables de autovaloración y el desempeño laboral a través de la evaluación de competencias, en ella a través del cruce entre los resultados de los dos instrumentos utilizados, el trabajo contemplo un procedimiento de investigación de aplicación desde la familiarización con los empleados de la importadora, la aplicación de las prueba y la sistematización de los datos mediante el coeficiente de correlación de Pearson. A partir de ello se obtuvieron diferentes resultados en función a las competencias que mide el instrumento de autovaloración, los cuales describen mejor las diferentes interrelaciones.

En función a los objetivos planteados se puede observar que:

Se puede determinar que existe relación entre los niveles de autovaloración y el desempeño laboral en trabajadores de la empresa de transporte Rojas y Delviale srl. Sin embargo, los datos que se obtuvieron en función a los niveles de autovaloración muestran solo dos categorías de bueno y muy bueno, lo que limita de alguna manera la hipótesis planteada, por ello y de manera que se pueda añadir más datos a la investigación se tomaron en cuenta además las competencias planteadas.

En cuando al planteamiento de objetivos específicos:

Se pudo determinar niveles de autovaloración en los trabajadores mediante la aplicación del cuestionario de autovaloración planteado

por Calderón, en el cual se pudo observar que en porcentajes sobre el 100% de la población en general que fue tomada en cuenta que el 67% de la población responden a una autovaloración buena, y el 33% indican tener una autovaloración muy buena; es decir, la totalidad de la población muestra niveles de autovaloración adecuada.

Se aplicó el instrumento de evaluación de desempeño de Martha Allez, mediante el cual todos los funcionarios fueron evaluados tanto por su inmediato superior como por su subordinado, una vez obtenido esto, en el vaciado de datos se obtuvieron los promedios de desempeño los cuales fueron sometidos al coeficiente de correlación con las calificaciones de autovaloración. Entre estos dos se puede ver que en los dos subgrupos existen diferencias en el mejoramiento de las competencias se encuentra que la responsabilidad, eficiencia, relaciones interpersonales y adaptabilidad al cambio. Al final de la tabla se puede ver los distintos promedios que corresponden a cada competencia; en el caso de responsabilidad el promedio de calificación es de 61, en el caso de la eficiencia el puntaje es de 62, las relaciones interpersonales se califican e 58 y la adaptabilidad al cambio en 71. Se puede observar que la competencia mejor puntuada es la de la adaptabilidad al cambio y la con menor puntaje es el de relaciones interpersonales.

En el caso de las competencias cardinales y específicas, se han podido encontrar diferentes y muy interesantes resultados, sobre las interrelaciones:

En relación a la responsabilidad y autovaloración, como se puede apreciar en el gráfico, la dispersión de puntos es positiva. Por lo tanto,

se deduce que a mayor autovaloración también puede haber mayor responsabilidad.

Sobre la competencia de eficiencia y la autovaloración, en la cual se puede observar que existe una relación positiva entre las dos variables, es decir que al aumento de autovaloración se notara un aumento de eficiencia también.

En el caso de la correlación entre los diferentes niveles de autovaloración y la competencia de relaciones interpersonales, se puede notar que la relación es de 0,21, lo cual indica que es muy baja, y que no se afectarían mutuamente.

Existe entre la adaptabilidad al cambio y la autovaloración, en esta, se puede evidenciar que la relación es de tipo positivo, es decir que además de estar relacionadas también una influencia sobre la otra, es decir, a mayor autovaloración existirá mejor adaptabilidad al cambio. La relación es moderada, como se puede observar en la dispersión de puntos.

La correlación entre la autovaloración e la iniciativa de los empleados de la empresa, en esta se puede observar, en función al grafico de dispersión que existe una relación positiva, por lo tanto, mientras aumenta el nivel de autovaloración también aumenta la capacidad es iniciativa,. La relación se ve moderadamente fuerte.

En el caso de la correlación entre la autovaloración y la orientación a los resultados se puede ver que existe una relación de tipo negativo, en la cual la relación se ve afectada de forma inversa, es decir, a mayor nivel de autovaloración, la competencia de orientación a los

resultados disminuye, además, la dispersión indica una relación moderada entre las dos variables.

En cuanto a la autovaloración y la orientación al cliente, se puede observar el comportamiento de las variables en las cuales se ve la relación de tipo negativa y moderada.

La correlación entre la autovaloración y el trabajo en equipo se puede evidenciar que hay una relación de tipo negativa, en la que mientras aumenta el nivel de autovaloración se aminora la capacidad de trabajo en equipo. La dispersión de datos, o la intensidad de la correlación son moderadas.

La relación entre la autovaloración y la calidad de trabajo se puede apreciar una relación prácticamente nula entre las dos variables mencionadas, la dispersión no sigue una dirección ni positiva ni negativa, por lo cual, no se puede establecer una relación fija.

La relación entre la autovaloración y el conocimiento del trabajo, en este caso se puede ver que el tipo de relación es negativa, por lo tanto, la relación es de tipo inversa. Sin embargo, la dispersión de puntajes es de baja intensidad, por lo cual no se puede definir una correlación definitiva.

Es importante notar que , las competencias individuales , es decir , aquellas que tienen relación a trabajos o funciones que el empleado desempeña solo , o de las cuales se encarga tienden a resultados de tipo positivo , por el contrario , aquellas competencias que están relacionadas a funciones sociales , como la orientación a los clientes o el trabajo en equipo tienen una relación de tipo negativo, lo cual

indicaría que un alto nivel de autovaloración podría pasar a ser inadecuado en cuanto a la percepción de los demás.

RECOMENDACIONES

El estudio muestra de forma descriptiva diferentes datos que se encontraron en el proceso, es importante resaltar diferentes puntos tanto de la investigación, como del aporte que este realiza a la población en la cual se trabajó.

Sobre el estudio, es importante establecer una metodología que incluso pueda contemplar instrumentos de tipo abiertos para que exista mayor cantidad de datos de respaldo, para poder determinar de mejor manera la dinámica de la empresa.

Es importante el trabajo en el tema de la autovaloración, si bien, dentro de la población los niveles son adecuados, se debe fomentar y fortalecer, una adecuada valoración de cada trabajador, mediante incentivos, charlas, talleres, pues de esta manera se asegura además el trabajo dentro de un clima laboral adecuado y cómodo para cada trabajador. Así como, para el cumplimiento de objetivo de la empresa.

En los resultados se pudo notar que, las competencias que tienen características individuales, como la responsabilidad, iniciativa y demás, las cuales dependen del mimo trabajador, lo cual, se debe seguir fomentando, pues además según el instrumento no solo depende la autoevaluación, sino de la percepción de los compañeros de trabajo. No obstante, en relación a las competencias que tienen una característica de tipo social, como el trabajo en equipo y la orientación a los clientes estas se ven afectadas de forma inversa, es decir que una autovaloración sobredimensionada también afectaría a las relaciones interpersonales, por lo cual es necesario fomentar una adecuación saludable de la autovaloración.

Así bien, se puede concluir la investigación tanto práctica como teórica del proceso del Feedback 360º con diversas afirmaciones que han sido demostradas por estas dos partes principales que forman el trabajo.

En primer lugar, es importante para una empresa mantener un ambiente de motivación y de satisfacción entre los empleados y, para ello, es recomendable que se lleven a cabo este tipo de prácticas. También es relevante que los propios empleados busquen y cuiden este ambiente, llamémoslo, de armonía y adopten una postura de humildad hacia las personas con las que se trabaja en el día a día. Somos humanos y es inevitable juzgar, pero es importante hacerlo de forma que pueda ayudar en el crecimiento personal

BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA

Achua, R. L. (2012). *Liderazgo* . España.

Alcántara, J. (2001). *Educar la Autoestima. Métodos Técnicas y Actividades.* España: CEAC.

Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°.* Buenos Aires : Ediciones Granica .

Brazzolotto, S. (2012). *Aplicacion de la evaluacion de desempeño por competencias a las organizaciones.* Mendoza : Universidad Nacional de Cuyo .

Calderon, R. (Septiembre de 2017). Catedra magistral . La Paz, Bolivia.

Camacho, J. M. (2003). *El ABC de la terapia cognitiva.* Obtenido de info@javiercamacho.com.ar: info@javiercamacho.com.ar

Carlos Herrera, L. M. (2017). *Tesis:Autoestima y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Asia- Cañete.* Lima- Perú: Escuela de postgrado - Universidad Cesar Vallejo.

Chiavenato, I. (2001). *, Administración de Recursos Humanos.* Bogota : MC Graw Hill.

De Vega, M. (1990). *Introducción a la Psicologia cognitiva* . Madrid: Alianza .

Enriquez Gallegos, S. H. (2017). *Tesis: Los niveles de autoestima en las aulumnas de la institucion educativa secundaria "Carlos Rubina Burgos" de Puno en el año 2016.* Obtenido de Universidad Nacional del altiplano : http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/6587/Enr%C3%ADquez_Gallegos_Sonia_Hermelinda.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Esnaola, I., Goñi, A., & Madariaga, J. M. (2008). EL AUTOCONCEPTO: PERSPECTIVAS DE INVESTIGACIÓN. *Revista de Psicodidáctica, Universidad del País Vasco*, 69-96.

Fernando, J., Cruzado Rodríguez, J. A., & Muñoz López, M. (2001). *Manual de técnicas de modificación y terapia de conducta.* España: Editorial Piramide .

Garcia Saenz, A. E. (2017). *Tesis: funcionamiento familiar y autovaloracion en personas adultas mayores de las casas comunales de la ciudad de La Paz.* La Paz - Bolivia : Universidad Mayor de San Andrés .

Hernandez Sampieri, R. F. (2006). *Metodología de la Investigación.* México: Editorial McGrsw Hill.

Lema, D. (2014). *Feedback o retroalimentacion* . Madrid .

Lizondo, G., Montes, N., & Jurado, F. (2005). *Enfoque Cognitivo de la Depresión.* Obtenido de Revista Paceña de Medicina familiar : http://www.academia.edu/7081654/ENFOQUE_COGNITIVO_DE_LA_DEPRESION

López Alonso, M. S. (Abril de 2019). ANÁLISIS DEL ORDEN EN EL QUE EL AUTOCONCEPTO, LA AUTOESTIMA Y LA AUTOIMAGEN. *International Journal of Developmental and Educational Psychology, 1*, 257-264. Obtenido de La Psicologia de Hoy : retos, logros y peerspectivas del futuro.

Mayor, J., & Labrador, F. (1991). *Manual de modificacion de conducta.* España: Alhambra longman.

Mondy, R., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos.* Mexico : Pearson.

Nuñez Perez, B., & Paguero Mojeron, H. (2009). *La autovaloración y su papel en el desarrollo profesional. Una experiencia.* Cuba : Educacion Superior .

Pastor Carrera, R. E., & Alvan Asencios, J. V. (2017). *autoestima asociado al desempeño laboral en los servidores de la superintendencia nacional de control de servicios de seguridad, armas, municiones y explosivos de uso civil.* Lima , Perú: Facultad de administracion de empresas - Universidad San Ignacio de Loyola .

Pérez Palacios, T. (2014). *Feedback 360º: tecnica de evaluacion del rendimiento y desarrollo de las competencias de las personas en una empresa* . Madrid : Universidad Pontificia Icai de Comillas .

riso, w. (1234). *dfghjkl.* xsdcfvgbhn: sdcfvgbhn.

Rivas Navarro, M. (2008). Procesos cognitivos y aprendizaje significativo. *Inspección*, 66.

Ronquillo, M. (2010). *Sentido de pertenencia y motivación laboral.* Guatemala: Tesis - Universidad Rafael Landívar.

Tintaya, P. (2001). *Estructuras posibles y aprendizaje significativo.* La Paz -Bolivia: Instituto de Estudios Bolivianos.

Torres Lima, V. N. (2011). *Tesis: Relacion entre autoestima y desempeño Laboral en el personal de una institucion ecucativa de la ciudad capital de Guatemala.* Guatemala de la Asuncion : Universidad Rafael Landivar de Guatemala .

Torres, A., & Sanhueza, O. (2006). Desarrollo de la autoestima profesional en enfermería. *Investigacion Educativa, 24*, 112-119. Obtenido de Investigacion Educativa .

Vega, M. (1984). *Introducción a la Psicología Cognitiva.* Madrid: Alianza Editorial.

Vico, E. A. (2004). *Comunicacion y retroaliemntación* .