



UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

El espejismo del liderazgo en la evaluación del desempeño

Autor:

Jhon Edinson Reina Tobo

Trabajo de grado para optar por el Título profesional de Administrador de Empresas

Tutor:

Alexis Alarcón Herrera.

Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Universidad Cooperativa de Colombia.

Arauca, Agosto 2020



Resumen

Este artículo trae a mención uno de los factores claves que todo directivo debe tener en cuenta al momento de establecer un proceso de evaluación de desempeño en su organización, el cual está compuesto por el compromiso característico de los evaluadores que integran el proceso. para tal fin se construyó la idea de investigar el tema bajo un enfoque analítico el cual permitiera identificar con una mirada positiva, lo que aportaría si la empresa llegase a contar con personas idóneas para esta labor o en caso contrario presentar bajo la construcción de una base teórica, resultante de la consulta y recolección de datos de fuentes de información mixta (primaria y secundaria) de empresas que se encuentren en procesos similares y de personas que mediante estudios han expuesto técnicas que pueden considerarse a la hora de establecer un nuevo método que requiere emplear la organización para construir la forma eficiente de generar los resultados reales.

Como resultado de este estudio fue posible construir una propuesta de ideas enlazada con el Engagement, que bajo una correcta integración con la planeación estratégica de la empresa que la adopte y una adecuada aplicación en la misma, generaran una mejor disposición en el pensamiento de los líderes evaluadores al momento de realizar la evaluación.

Palabras claves: Factores, directivo, evaluación de desempeño, proceso, técnicas, engagement.

Abstract

This article brings up one of the key factors that every manager should take into account when establishing a performance evaluation process in their organization, which is made up of the characteristic commitment of the evaluators that make up the process, for this purpose the idea of investigating the topic under an analytical approach was constructed, which allowed identifying with a positive Outlook, what it would contribute if the company were to have suitable people for this work or otherwise present under the construction of a theoretical basis, resulting from the consultation and collection of data from mixed information sources (primary and secondary) of companies that are in similar processes and of people who through studies have exposed techniques that can be considered when establishing a new method that requires using the organization to build the efficient way to generate real results

As a result of this study, it was possible to build a proposal of ideas linked to the Engagement, which, under proper integration with the strategic planning of the company that adopts it and an appropriate application in it, generated a better disposition in the thinking of the leaders. evaluators at the time of the evaluation.

Keywords: Factors, manager, performance evaluation, process, techniques, engagement.

Introducción

Evaluar sin duda es uno de los procesos más necesarios en cualquier tipo de organización, esta actividad se ha convertido en la actualidad como una de las más importantes en el proceso administrativo al momento de verificar la manera en que se ejecutan las acciones realizadas por la empresa durante determinados periodos, para esto la empresa requiere personas con habilidades y capacitación en temas multidisciplinarios concernientes a cada una de las áreas involucradas en la ejecución de las actividades de la empresa, es necesario que dichas personas estén en la capacidad de poder identificar eficaz y objetivamente aquello que funciona, lo que puede llegar funcionar y aquello que se debe desechar.

Dentro de estos procesos empresariales de evaluación, se encuentra el de evaluar el desempeño de las personas, pero, ¿realmente la empresa cuenta con personas idóneas para esta labor? Es decir líderes que tengan las aptitudes y actitudes suficientes para establecer posturas críticas que le permitan evaluar con objetividad el accionar de los integrantes bajo su cargo, sin anteponer sus intereses por encima de los de la organización. Realmente es un dilema el cual tratamos de responder a diario y que sin lugar a dudas, llega a ser una preocupación de los altos directivos, los cuales cuentan con que en la empresa este laborando el personal más idóneo para cada uno de los cargos creados.

El objetivo de este escrito es identificar las acciones que puede llegar a implementar las organizaciones con respecto a los líderes evaluadores que intervienen en el proceso de la evaluación de desempeño, para que se involucren de forma positiva y aporten ideas que ayuden a mejorar el accionar de cada una de las personas que trabajan para la organización.

El espejismo del liderazgo introducido en la evaluación del desempeño

A medida que las empresas crecen, surge la necesidad de implementar nuevos métodos, técnicas y sistemas, mediante el cual se pueda realizar un seguimiento y control de cada una de las actividades, áreas, procesos y un sinnúmero de factores internos que permiten el correcto funcionamiento de la misma. Es clave reconocer que para este fin la empresa debe contar con un personal dispuesto, comprometido y capacitado, que proporcione las respuestas más acertadas en cuanto a la creación de métodos eficientes de identificación, evaluación de problemas y oportunidades, técnicas de asertividad y planes de acción, que permitan llevar por buen camino la dirección de la organización.

Una de las áreas de las empresas que se ven con mayores afanes, debido a su manejo constante con la base de la organización quienes son las personas que la conforman, es el área de talento humano, sin lugar a dudas su obligación es de las más influyentes en cuanto a la empresa se refiere, ya que, debe lograr integrar cada una de las demás áreas suministrando mediante sus procesos, personas que contribuyen a la consecución de las metas y objetivos independiente al área en que se llegue a ubicar, además, uno de sus más grandes retos es el de proporcionar e implementar técnicas que ayuden a mantener la moral, el entusiasmo y el deseo por contribuir a la organización a un alto nivel. Sin embargo esta responsabilidad debe ser compartida en ciertos momentos por aquellos líderes de áreas, quienes son realmente las personas que están en interacción directa con su equipo de trabajo y llegan a prestar atención a cada uno de los patrones interpersonales de cada integrante, esta interacción se presenta como una oportunidad para evaluar bajo ciertos criterios el actuar de cada individuo, de esta manera es posible llegar a clasificar lo que la empresa desea en sus filas y aquello que realmente no le genera un aporte positivo para su crecimiento.

Para esto es frecuentemente utilizada la evaluación de desempeño en las organizaciones, herramienta mediante la cual se constituye un proceso continuo y sistemático en el que se establece un juicio hacia el actuar de una persona que labora para la organización, bajo una variedad de criterios que generalmente están relacionados con los objetivos, metas, y políticas, de tal forma que sus resultados permiten establecer una trazabilidad del comportamiento del individuo desde el momento en el que ingresa en la organización hasta la finalización de las

relaciones laborales entre ambas partes, esta evaluación permite verificar como está trabajando la persona al momento de su aplicación, que aspectos se le deben reconocer como bien hechos y cuales son aquellos que se desean mejorar para el siguiente periodo, estableciendo en sí mismo un plan de mejoramiento que se acuerda entre ambas partes de la evaluación.

Generalmente la evaluación de desempeño es usada por empresas que cuentan con un sistema de información robusta y pocas veces usada por empresas que inician o llevan poco tiempo en el mercado, esto se debe a que sus esfuerzos van más enfocados al manejo de la elaboración de sus productos o servicios, sin embargo, se debería realizar la siguiente pregunta ¿puede haber un error en este pensamiento?, es necesario medir el trabajo de los colaboradores, y no solo por el verificar lo que estén haciendo, esto es algo indispensable, claro que sí, pero dentro de esta aplicación hay razones que van intrínsecas en el mismo desarrollo de la actividad y puede que a simple vista no se noten, estas razones aportan a los individuos quienes son motivados al ver que sus líderes están preocupados por el desarrollo integral tanto de las actividades como del mismo personal delegado a su cargo, esta integralidad agrupa el buen desarrollo de las actividades, la detección temprana de posible faltas de capacitación y entrenamiento del personal, la asignación de tareas adecuada y justa optimizando las habilidades y capacidades de cada individuo, el conocer los deseos, preferencias o aspiraciones y brindar oportunidades que sean anheladas por los colaboradores. estas acciones hacen que el vínculo entre el líder y el colaborador se fortalezca y en ultimas lo que se consigue, es poder hacer sentir a los integrantes del equipo, que cuentan con un respaldo, le da valía al trabajador y le hace entender que su contribución por más pequeña que parezca hace que la empresa crezca.

Uno de los inconvenientes en los que se refugian los gerentes de las organizaciones en aplicar esta herramienta de evaluación se encuentra en el interior de la misma, ya que no sería lo mismo realizar una evaluación que puede ser de tipo estático en la cual, por ejemplo, se evalúa en producción el ingreso de nuevos equipos de planta que de acuerdo a diversos estudios es posible decir con cierta facilidad si la empresa cuenta con lo suficiente o se tiene alguna deficiencia de dichos equipos. La evaluación de desempeño por el contrario se torna a un espacio más dinámico, en el que juegan muchas variables como lo son las distintas personalidades, los intereses individuales, las formas de percibir los estímulos y esfuerzos, entre otras, que yacen en el interior de cada colaborador y que pueden llegar a alterar los juicios tanto del evaluador como del

evaluado, llevando consigo a un conflicto si alguna de las partes no se encuentra de acuerdo con los criterios establecidos en la evaluación, dicho conflicto sería en especie negativo para la empresa ya que bajaría la moral del trabajador y generaría distorsiones en el clima laboral de la misma.

De aquí surge la necesidad de contar con líderes capaces de crear la conexión correcta entre el cumplimiento de los diversos procesos adelantados por la empresa, las diferentes políticas y los objetivos organizacionales, manteniendo un clima laboral que permita la cohesión por parte de los integrantes de la empresa, lo cual no es tarea fácil, sin embargo, tampoco es un imposible, para esto es necesario que la empresa pueda identificar estos cargos influyentes y determinar ¿qué áreas pueden estar necesitando planes de mejora en cuanto a sus evaluadores?, Es importante vincular a todos los evaluadores de la empresa ya que al final del ejercicio son ellos quienes establecen el juicio, si las acciones de sus colaboradores están o no aportando al cumplimiento de los planes de la organización.

Todo radica en el liderazgo, y es que se puede observar que donde hay un líder siempre habrá orden, puntualidad, motivación, compromiso, responsabilidad, trabajo en equipo y otras características más, que unidas aportan valor a cada proceso desarrollado por la organización, ya que los líderes pueden ser los ejes fundamentales para que se logren todos los objetivos planeados, sin embargo, eh aquí el inicio del problema, ¿la empresa cuenta con personas que pueden tomar ese papel de liderazgo al momento de evaluar?, Ramírez Quezada, (2020) con respecto al liderazgo, opina que “es un proceso que se puede enseñar y desarrollar, accesible a todo colaborador que manifieste el deseo de aprenderlo y realice esfuerzos comprometidos para tal fin” (p.30).

Por lo anterior mencionado toda persona puede ser un líder, por ende se podría deducir que dentro de la organización, pueden estar esos líderes que tanto se está deseando encontrar, sin embargo, con esto surge otra pregunta, ¿Por qué los procesos de evaluación en la mayoría de los casos no ofrecen resultados reales en cuanto al desempeño del empleado? Se supone que la evaluación de desempeño se inventó para que la persona que se encuentra por encima del cargo evaluado pueda según sus criterios, dar el valor del aporte que presenta dicho individuo, con respecto a la planeación de la empresa, pero ¿Por qué si esta herramienta se presta para conseguir

dicho objetivo, en la mayoría de las organizaciones aun no es posible hacerlo realidad? La respuesta es muy sencilla, “falta liderazgo y sentido de pertenencia”.

Simplemente este problema se atribuye a la actividad gerencial que se dedica solo a generar planes, procesos y estrategias que en un momento pueden ser buenos, sin embargo, por no compartir la información suficiente con los líderes, estos no logran entender la importancia de su actuación, lo cual demuestra la falta de confianza existente en el liderazgo de los altos directivos que se queda corto en este nuevo mundo del trabajo en equipo.

Un tema muy importante que apoya el liderazgo, es la comunicación asertiva, la cual se presta como la base para compartir los objetivos que se planean por una persona, de esta forma el receptor ingresa a formar un vínculo de compromiso si el emisor del mensaje, está en la capacidad de enamorarlo de su visión, en pocas palabras, es responsabilidad de los altos directivos, generar estrategias que le permitan motivar a sus colaboradores o líderes para que en el momento de que el evaluador ejerza la evaluación, su trabajo no se vea afectado por criterios subjetivos de la relación con el evaluado.

Una estrategia investigada por el empresario, Alex Rovira Celma (2020) entre otros, en cuanto al liderazgo se refiere, es la del efecto Pigmalión, este consiste en que la persona que está siendo motivada, es influida directamente por las expectativas que las demás personas tienen sobre él, es decir, aplicando esto a la evaluación de desempeño, sería posible deducir que si el directivo o dueño de la organización, quien es la persona encargada de planear y colocar las directrices por las cuales se deben evaluar a los empleados, le deja en claro al líder evaluador la importancia de la evaluación, el objetivo que se desea conseguir con la aplicación de la misma y la objetividad que desea que por parte de él sea aplicada, muy probablemente al finalizar el ejercicio se obtendrá ese resultado real que tanto busca la organización.

Esta estrategia del efecto Pigmalión ha sido demostrada en muchos campos, ya que, influye directamente en el comportamiento de las personas, debido a que funciona como motivación al estilo del efecto placebo (el medicamento tangible o intangible que lo cura todo, aun sin tener propiedades curativas, al que no se le encuentra una explicación científica), en el cual según (Celma, 2020)

Hoy sabemos que cuando alguien confía en nosotros y nos contagia esa confianza nuestro sistema límbico acelera la velocidad de nuestro pensamiento, incrementa nuestra lucidez, nuestra energía y en consecuencia nuestra atención, eficacia y eficiencia (...) Las profecías tienden a realizarse cuando hay un fuerte deseo que las impulsa. Del mismo modo que el miedo tiende a provocar que se produzca lo que se teme, la confianza en uno mismo, aunque sea contagiada por un tercero, puede darnos alas. (Parr.11-12)

Tal vez sea visto como una Utopía sin embargo puede que en algún momento la empresa logre contar con los evaluadores deseados, todo depende de la mentalidad gerencial de los altos directivos y el esfuerzo realizado para desarrollar más estrategias que motiven al líder evaluador a ver la evaluación de desempeño como una herramienta para garantizar el desarrollo continuo del talento humano de la organización, y a su vez, como una oportunidad para mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad de cada uno de los procesos que se desarrollan en la misma.

Revisión de literatura

Estado de arte

En la siguiente tabla se relacionan los estudios que aportan al artículo un correcto ejercicio de la evaluación de desempeño.

Tabla 1. *Estado de arte*

| Título de la obra en citación APA | Objetivo de la investigación | Conceptos claves | Metodología | Resultado |
|---|---|---|--|---|
| Investigaciones internacionales | | | | |
| Sánchez Henríquez, J., & Calderón Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño personal y principales tendencias afectan su auditoría. Pensamiento & gestión, 32, 54-82. | Estudiar y desarrollar conceptos técnicos básicos desarrollados en las actividades que involucran en el área de auditoría de recursos humanos y observar las tendencias que afectan la ejecución de esta actividad. | y E.D, Retro-alimentación, proceso de evaluar el desempeño, diseño, implementación. n. de la auditoría de recursos humanos y las tendencias que afectan la ejecución de esta actividad. | La metodología utilizada se basó principalmente en revisiones bibliográficas y de artículos en publicaciones especializadas en el tema de la auditoría de recursos humanos, implementando el uso del enfoque descriptivo para determinar los resultados. | Se muestran las principales tendencias que afectan a la evaluación de desempeño, realizando comparaciones entre la visión pasada y futura de una serie de conceptos vinculados con la evaluación. |

| | | | |
|---|---|--|---|
| <p>Benavides de Fortis, N. E., & Ramírez Flores, D. N. (2016). INSTRUCTIVO PARA EVALUACION DEL DESEMPENO. El Salvador: IMPEP.</p> | <p>de Establecer los lineamientos y el mecanismo rector para desarrollar el proceso de Evaluación del Desempeño de los empleados de la institución pública INPEP.</p> | <p>Liderazgo, enfoque estratégico, trabajo en equipo, responsabilida d, relaciones de trabajo, sistema de medición</p> | <p>Descripción del Se logra</p> |
| <p>Rodríguez Orozco, I. (2017). Evaluación del Desempeño. España: ICADE BUSINESS SCHOOL.</p> | <p>Presentar un informe detallado de la creación de un simulador para entrenamiento gerencial SIMUMAK el cual tiene como objetivo aplicar simular un proceso de evaluación de desempeño</p> | <p>Evaluación, Desempeño, Objetivos, Competencia, Desarrollo.</p> | <p>Se usa el método descriptivo para definir los conceptos y base investigación de fuentes terciarias establecer un método de realización del proyecto</p> <p>Presenta un análisis crítico de los estudios previos realizados por fuentes secundarias acerca de los distintos tipos de sistemas de evaluación de desempeño que se pueden encontrar en el mercado, así como de las nuevas tendencias que se están desarrollando en este campo.</p> |

Investigaciones nacionales

| | | | | |
|--|---|--|--|---|
| <p>Galvis Gutiérrez, G. L., & Villalobos Naranjo, L. d. (2012). Importancia de la evaluación de desempeño en el desarrollo de la misión en las entidades del sector público. (Tesis de grado) Bogotá: Universidad militar nueva granada.</p> | <p>Identificar el aporte de la evaluación del desempeño de los servidores públicos al logro de la misión de las instituciones</p> | <p>el la evaluación del desempeño, comparación, objetivos misionales, objetividad, igualdad, compromisos laborales, compromisos comportamentales, proceso de evaluación.</p> | <p>Importancia de la Se desarrolla a partir de la consulta de la normatividad vigente sobre evaluación de desempeño en entidades del sector público, y se realizó un análisis comparativo entre la implementación de esta herramienta empleada</p> | <p>El autor presenta tres conclusiones acerca del estudio que realizo</p> |
| <p>Popo Mejía, F. (2015). Evaluación de desempeño: oportunidad o amenaza. (Tesis de grado). Santiago de Cali, Colombia: UNIVERSIDAD ICESI.</p> | <p>Identificar el impacto que tiene la evaluación del desempeño laboral en la administración de los recursos humanos en las organizaciones relacionadas al estudio.</p> | <p>el competencia laboral, competencias comportamentales, desempeño, evidencias de desempeño, instrumentos de evaluación, métodos evaluar</p> | <p>Se basó en la consulta de fuentes secundarias, bajo un enfoque cualitativo, con el método analítico de los textos</p> | <p>El autor logra dar desde su punto de vista la importancia de aplicar correctamente la evaluación de desempeño y contextualizar el uso correcto de esta herramienta</p> |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| <p>Arenas González, P. T. (2017). “LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN COLOMBIA”. Bogota, Colombia: UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS DE AQUINO.</p> | <p>Llevar al lector a comprender la importancia de la Evaluación del Desempeño Laboral dentro de la gestión que el Estado busca realizar y los planes, programas y proyectos que debe cumplir.</p> | <p>E.D Laboral, Competencias Comportamentales, Competencias Laborales, Servicio Civil, Carrera Administrativa, empleo público.</p> | <p>Utiliza información de fuentes primarias para realizar un estudio analítico y lograr definir las cualidades que presenta la evaluación de desempeño en la entidades estatales</p> | <p>logra exponer las características principales de la evaluación de desempeño realizada a los servidores públicos en Colombia</p> |
|--|--|--|--|--|

Investigaciones locales

| | | | | |
|---|---|--|--|--|
| <p>Ríos Sarmiento, H. (01 de Septiembre de 2015). Universidad de la cooperativa de Colombia. Arauca, Arauca, Colombia. Obtenido de Universidad de la cooperativa de Colombia: https://www.ucc.edu.co/prensa/2015/Paginas/Concepcion-de-la-gestion-humana-en-las-organizaciones-del-municipio-de-arauca-desde-la-perspectiva-de-los-gerentes.aspx</p> | <p>Conocer la noción de la gestión de humana en las empresas del municipio de Arauca con respecto al desarrollo del personal.</p> | <p>Evaluación de desempeño, análisis del puesto de trabajo, capacitación y desarrollo, planeación de los recursos humanos, sistema de compensaciones y retribución, cultura organizacional</p> | <p>“Se utilizó una metodología de investigación mixta, teniendo en cuenta que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos, para la cual se tomó como instrumento una encuesta estructurada y participación de grupos focales. Del mismo modo, se desarrolló un estudio descriptivo cuyo propósito fue conocer aspectos relacionados con la concepción y la importancia de la gestión humana en empresas públicas y privadas del municipio de Arauca”. (Ríos Sarmiento, 2015)</p> | <p>“Se reitera la necesidad de impulsar la administración del talento humano e incursionar en prácticas orientadas a planificar, capacitar, actualizar y motivar al cliente interno de la organización, destacando la importancia de sensibilizar en el reconocimiento de la gestión humana como herramienta para optimizar e incrementar la productividad y competitividad de las empresas”. (Ríos Sarmiento, 2015)</p> |
|---|---|--|--|--|

Fuente: Elaboración del autor, en base a los artículos investigados.

Marco teórico

La época de la revolución industrial, sin duda es la época que marcó el inicio de los complejos teóricos administrativos que hoy en día se conocen, y la evaluación de desempeño no es una excepción a la regla, Los primeros esfuerzos registrados en la historia por establecer un programa que se dedicara a evaluar la productividad de un empleado, data a inicios de los años XIX, según Mazariegos Villalonga (2016) Robert Owen fue el precursor de lo que hoy en día se conoce como la evaluación de desempeño, Owen llevo a cabo el primer proceso de evaluación del cual se puede tener registros, en el interior de su fábrica textil, de New Lanark, escocia.

Según estudios realizados por Santos Redondo (2008) Owen se puede considerar como uno de los precursores mismos de la administración, enmarcándolo en un grupo de pensamiento teórico como los “socialistas utópicos” (personas dedicadas al ejercicio social, el trato humanista y apegados a lo que se puede considerar posible en una situación ideal) debido a su gran astucia en los negocios, deseo de construir una mejor dirección empresarial que vinculaba a sus empleados y al uso de técnicas, ayudo a llevar a la fábrica textil de New Lanark desde un precio de 60.000 libras hasta casi duplicar su valor en una cifra cercana a los 114.000 libras, solo en unos pocos años, este paso constituye a la evaluación de desempeño como el sueño utópico de poder ayudar a crecer a los empleados viendo en lo que posiblemente estén fallando y proyectándolos a un estado ideal, además de demostrar claramente como esta actividad puede aportar a los intereses financieros de la organización.

Para este estudio es posible traer a mención el conjunto de teorías planteadas por el economista Douglas McGregor quien en el año 1994 publico en su obra “El lado humano de las organizaciones” la existencia de dos tipos de directivos y los clasifico en los “X” y los “Y”. Aquellos que eran “X”, ingresaban en el supuesto de que su estilo administrativo pertenecía a la escuela tradicional, en el cual se considera que las personas son un simple medio destinado a la producción, con esto el autor establecía que las personas son motivadas solo con incentivos financieros y que generalmente no les gusta comprometerse con las actividades a menos de que los estén supervisando.

Por el contrario aquellos que pertenecían a la cultura “Y” son directivos que consideran el lado humano de las personas y ven en ellos el interés por aportar a los objetivos de la

organización, la creencia de este estilo gerencial se fundamenta en que los trabajadores entienden la importancia de su trabajo en la empresa y se esfuerzan por ofrecer lo mejor de sí mismos. Estas teorías incluyen el punto de vista que los empleados pueden llegar a tener con respecto a la implementación de herramientas gerenciales, entre ellas la aplicación de la evaluación de desempeño, hecho que cobra importancia en el momento que es aplicada la evaluación cuando los líderes evaluadores pueden generar ambientes de crecimiento y cohesión entre ellos y los evaluados.

Una de las teorías que aportan valor a este nuevo proceso de evaluación es la del liderazgo transformacional, en uno de los aportes realizados por Bracho Parra & García Guiliany (2013) nos dice que el líder de esta corriente

Procura motivar e incentivar a los seguidores a que participen activamente en los cambios del entorno interno, para lo cual sensibiliza a cada uno de ellos a que se empoderen de la misión y la visión; consecuentemente se activen para alcanzarla, dentro de un clima laboral sano, laborando con entusiasmo, con mística, responsabilidad, productividad, alto sentido de compromiso con el alcance de los propósitos organizacionales. (p.167)

Chiavenato (2007) En su libro Evaluación del Desempeño Humano presenta a la evaluación de desempeño como “una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización” (p.247), y según él, la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios “Idoneidad del individuo para el puesto; Capacitación; Promociones; Incentivo salarial por buen desempeño” (p.248).

El mismo Chiavenato (2007) incluye una clasificación de 6 métodos que establece como los principales métodos de evaluación del desempeño expuestos de la siguiente manera:

1. Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas,
2. Método de elección forzosa,
3. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo,
4. Método de evaluación del desempeño mediante incidentes Críticos,
5. Método de comparación de pares,
6. Método de frases descriptivas. (pp.249-261)

Consecuentes a estos estudios se pueden apreciar nuevos modelos de gestión empleados por los gerentes de esta era en la cual la mejor gestión es la que se impone ante las demás, el “Coaching”, una de tantas, ofrece la oportunidad de crear los espacios necesarios para establecer

un proceso de entrenamiento continuo, sus bases se encuentran en el liderazgo transformacional ya que este tipo de disciplina propicia ambientes de crecimiento personal y profesional, esta disciplina se da mediante la continua retroalimentación de los procesos ejecutados, es decir evaluar los pasos dados y verificar como se pueden mejorar en la siguiente oportunidad.

Más adelante se puede apreciar el Engagement técnica de gestión que se encarga de crear empoderamiento de alguna actividad realizada por un tercero, dicha técnica involucra a la persona en tal medida que sin necesidad de la organización exigirle, él como individuo razonable, ofrece todo su potencial y genera un vínculo emocional en el cual se crea la sensación de satisfacción por el hecho de sentir que es alguien de utilidad para los propósitos de la empresa, desde la perspectiva de los psicólogos (Salanova soria & Schaufeli, 2004) bajo sus estudios realizados, “el Engagement es un estado psicológico positivo caracterizado por altos niveles de energía y vigor, dedicación, y entusiasmo por el trabajo así como total absorción y concentración en la actividad laboral” (p.109).

Más adelante en una de sus conferencias y en representación de una de las compañías líder en este tema transformacional del talento humano en las organizaciones (Queta Orozco, 2016) propuso una pirámide de tres niveles en los cuales expone la satisfacción, como el principio de interés de la persona laborar con la empresa, en esta ubica las características tangibles que desean las persona al momento de ingresar a la organización, (sueldo, ambiente físico, horas de trabajo entre otros), en su siguiente nivel presenta la motivación como el segundo factor que influye en las personas para definir su estado de bienestar con respecto en la relación con la empresa (planes de carrera, planes de sucesión, capacitación, entre otros) y por ultimo establece en la cúspide de la pirámide el Engagement como el resultado que se obtiene después de que los anteriores se encuentra en un buen nivel, manteniendo una relación de cercanía, confianza y creando espacios de desarrollo, permitiendo crear lo que ella denomina como owners o gente engage (personas que se consideran en comunión con los planes de la organización y los toma como propios.)

De esta manera se puede observar la importancia en la gestión de una correcta administración del talento humano y la oportunidad de mejora institucional actual, ya que se cuenta con la existencia de una gran variedad de técnicas en las cuales los directivos pueden apostar por usar y que le permitirán sacar el mejor provecho para convertir a sus evaluadores en personas con apropiación, amor por la empresa y por lo que hacen.

Marco institucional

Este análisis toma como referencia el trabajo que viene desarrollando la empresa cooperativa araucana de transportadores, **Cootransarauca Ltda.**, en cuanto a su esfuerzo por establecer un nuevo programa de gestión del talento humano en el cual incluye como factor clave la evaluación del desempeño de sus empleados, en este, establece un conjunto de 13 evaluaciones diseñadas especialmente para cada cargo, integrando su programa de planeación y direccionamiento estratégico a este concepto que aporta valor a su cultura y desarrollo organizacional.

Procedimiento para la revisión gerencial Cootransarauca Ltda.

1. Se deberá realizar la revisión del Sistema de Gestión de la organización por lo menos una vez al año. Estableciendo la fecha y solicitando a los responsables la información necesaria para la revisión, dicha información deberá incluir :

Política y Grado de cumplimiento de los Objetivos de calidad y de SST, resultados de auditorías, retroalimentación del cliente y comunicaciones permanentes de las partes interesadas externas, incluidas las quejas, resultados de la participación y consulta, evaluaciones de cumplimiento con los requisitos legales aplicables y con los otros requisitos que la organización suscriba, desempeño laboral y de SST de la organización, resultados de seguimiento y edición, desempeño de los procesos y conformidad del servicio, estado de no conformidades, acciones correctivas y preventivas, estado de acciones de revisiones por la dirección previas, el desempeño de los proveedores externos, la adecuación de los recursos, la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades, estado de la investigación de accidentes / incidentes de trabajo, circunstancias cambiantes que podrían afectar al sistema de gestión de la organización, incluidos los cambios en los requisitos legales, los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema, oportunidades de mejora y necesidades de recursos.

2. Se deberá registrar la información o documentos que va analizar en la columna “Información a revisar” del formato “Revisión por la Dirección”.

3. Revisar la información a analizar y tome las decisiones pertinentes.
4. Verificar la efectividad de las decisiones tomadas en revisiones anteriores, si no fueron efectivas analícelas y determine nuevas soluciones o acciones a seguir,
5. Determinar a partir de la información revisada si es necesario tomar decisiones de carácter correctivo y/o preventivo, analícelas y escoja las más apropiadas, así mismo determine los recursos necesarios para su implementación.
6. Revisar el grado de cumplimiento de los objetivos y defina de ser necesario nuevas metas, recordando que las metas deben ser alcanzables para a la vez retadoras para la organización.
7. Analizar las oportunidades de mejora, a partir de la información revisada y de las recomendaciones y/o sugerencias hechas por los miembros de la organización.

Políticas gerenciales

Misión

Cootransaraucana Ltda., es una organización constituida bajo los principios, valores, características y parámetros del cooperativismo, integrada por un equipo de talento humano altamente capacitado y comprometido en el desarrollo de sus actividades corporativas y que mediante la excelencia en la prestación del servicio de transporte terrestre de pasajeros por carretera, en el transporte de carga sencilla, liviana y pesada, al igual que de encomiendas especializada y la explotación de negocios conexos a nuestra razón social, tiene como fin promover el desarrollo integral de sus asociados, usuarios y por ende la comunidad en general. (COOTRANSARAUCANA LTDA, 2020, p.1)

Visión

Cootransaraucana Ltda., será para el 2027 la organización líder en la prestación de servicios de transporte terrestre de pasajeros por carretera, en el transporte de carga sencilla, liviana y pesada, al igual que de encomiendas especializada y la explotación de negocios conexos a nuestra razón social, reconocimiento que lograremos mediante la aplicación de una filosofía de mejoramiento continuo, adaptación a los cambios, buscando de esta forma satisfacer las exigencias de nuestros clientes y alcanzar eficaz y

eficientemente los nuevos índices de calidad pautados para nuestro sector económico.
(COOTRANSARAUCANA LTDA, 2020, p.1)

Política de calidad 2020

Se trabaja día a día por satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes mediante la prestación de un servicio de excelente calidad, donde se evidencia la responsabilidad, el cumplimiento, la seguridad y puntualidad en el transporte de pasajeros por carretera y transporte de carga liviana en las jurisdicciones municipal, departamental y nacional, asegurando la satisfacción de los clientes y la permanencia en el mercado.

Para ello la organización se encuentra comprometida con la mejora continua del sistema de gestión integral, la ejecución del mantenimiento preventivo oportuno a los vehículos, proveedores, talento humano competente y una infraestructura adecuada para la prestación del servicio.

Esta política será revisada anualmente por la gerencia, difundida a todo el personal y estará accesible a todos los trabajadores y partes interesadas, para obtener así su cooperación y participación, siguiendo el ejemplo manifestado y demostrado desde el compromiso gerencial de la organización. (COOTRANSARAUCANA LTDA, 2018, p.1)

Valores corporativos

Cootransaraucana Ltda..., está basada en los valores de autoayuda, responsabilidad propia, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, los asociados y talento humano hacen suyos los valores éticos de la honestidad, la transparencia, la responsabilidad social y el cuidado de los demás. (COOTRANSARAUCANA LTDA, 2020, p.1)

Lo anterior propugna el compromiso de la cultura organizacional por establecer políticas que le permitan adelantar acciones de mejora en todos sus procesos esto con el fin de ser una institución competitiva en el mercado en el que participa, desarrollando bienestar social en la región, aportando valor a cada uno de sus empleados, asociados, inversionistas y dueños mediante un sistema que integra a todos sus grupos de interés y permite recolectar la información suficiente para que la gerencia determine las decisiones oportunas en cuanto al desarrollo de los involucrados y la mejora institucional.

Marco legal

Empresa privada

Con respecto a temas legales, en Colombia no se encuentra establecida mediante acto administrativo, la implantación de modelos o de acciones que involucren la evaluación de desempeño laboral en las empresas privadas, cada empresa está en la libertad de elegir los métodos de evaluación que considere oportunos de acuerdo a su necesidad, siempre y cuando no sean vulnerados los derechos del trabajador expuestos en el código sustantivo del trabajo y la carta magna de la constitución política de Colombia

CST artículo 1o. objeto. “La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social” (Gobierno nacional, 2019).

C. P. de Colombia, (No. 116 de 20 de julio de 1991), artículo 1o.

Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general. (Gobierno nacional, 1991)

Empresa Pública

Sin embargo, para las empresas o entidades del estado se puede encontrar en vigencia el siguiente marco legal estipulado por los entes encargados de emitirlos.

C. P. de Colombia, (No. 116 de 20 de julio de 1991), artículo 130. “Habrà una Comisión Nacional del Servicio Civil responsable de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos, excepción hecha de las que tengan carácter especial. Constitución Nacional de Colombia” (Gobierno nacional, 1991).

Decreto-ley 1567 de 1998 “Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado” (funcionpublica, 1998).

Ley 909 de 2004 “Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública” (Gobierno nacional, 2004).

Ley 909 de 2004, Artículo 40 Instrumentos de evaluación:

De acuerdo con los criterios establecidos en esta ley y en las directrices de la Comisión Nacional del Servicio Civil, las entidades desarrollarán sus sistemas de evaluación del desempeño y los presentarán para aprobación de esta Comisión. Es responsabilidad del jefe de cada organismo la adopción de un sistema de evaluación acorde con los criterios legalmente establecidos. No adoptarlo o no ajustarse a tales criterios constituye falta disciplinaria grave para el directivo responsable. La Comisión Nacional del Servicio Civil desarrollará un sistema de evaluación del desempeño como sistema tipo, que deberá ser adoptado por las entidades mientras desarrollan sus propios sistemas. (Gobierno nacional, 2004)

Decreto 1083 de 2015 “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública” (funcion publica, 2015).

Acuerdo No.138 de 2010 CNSC

Por el cual se establecen los criterios técnicos y legales que fundamentan el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados de carrera y en período de prueba y se determinan los elementos mínimos para el desarrollo de Sistemas de Evaluación del Desempeño Laboral Propios. (funcionpublica, 2010)

Acuerdo No.6176 de 2018 CNSC “Por el cual se establece el sistema tipo de evaluación del desempeño laboral de los empleados públicos de carrera administrativa y en periodo de prueba” (Funcion publica, 2018).

Marco conceptual

Evaluar

La RAE lo define como la acción de señalar el valor de algo, esta acción permite realizar una valoración sistémica de un hecho, cosa, pensamiento entre otros en la cual se establecen cierta cantidad de criterios, los cuales permiten medir de forma cualitativa o cuantitativa los resultados.

Criterios de evaluación

Son elementos que permiten crear una unidad de medida con respecto a la valoración, estos de por sí mismos son un estándar, el cual el evaluador toma como referencia para dar un valor de un hecho o cosa.

Colaborador

Es la persona que se involucra de manera activa en todo los procesos en los que participa, en el ámbito empresarial, es aquella persona que está involucrándose y participando en los procesos que ejecuta la empresa aportando valor a los mismos.

Personalidad

Es el conjunto de rasgos y cualidades que se encuentran impresas intrínsecamente en las personas, esta constituye la forma de ser de la misma y construye la forma en que se diferencian unas personas, con respecto a otras.

Liderazgo

Es la habilidad intrínseca en el individuo, que lo ayuda a influenciar a otro para que emprenda acciones que desee que este segundo realice, con respecto a este, Ramírez Quezada (2020) expresa que “El liderazgo es un proceso que se puede enseñar y desarrollar, accesible a todo colaborador que manifieste el deseo de aprenderlo y realice esfuerzos comprometidos para tal fin” (p. 30).

Tangible

Es aquella propiedad que tienen los materiales, por medio de la cual permite ser tocado por algún objeto, cosa, persona, u otras.

Técnica

Elemento compuesto por procesos que permiten la consecución o materialización de una idea, además su puesta en marcha permite la recolección de información que puede ser usada en un futuro para su análisis y la implementación de posibles mejoras.

Asertividad

Es la capacidad de un individuo para desarrollar una comunicación, en la cual se puedan expresar los distintos puntos de vista, con relación a un tema en concreto, sin la necesidad de que la información emitida de opción a una mala interpretación.

Proceso de mejora

Es la actividad que se le realiza a los diferentes procesos ejecutados por una administración, en la cual se presenta un análisis de los factores y actividades que se hicieron y se logra involucrar a los directamente implicados para que se establezca el compromiso de emprender acciones que permitan corregir y mejorarlas.

Sistemático

Es el empleo y utilización de un método en el cual se ordena, se organiza o se clasifican los elementos de un conjunto para emprender una acción.

Proceso

Es la sucesión de actos realizados en un respectivo orden, en miras de conseguir un objetivo, la RAE lo define en cortas palabras como Acción de ir hacia delante.

Procedimiento

Es un conjunto de tareas o rutinas que tienden que ejecutarse de igual manera, con el propósito que al desarrollarse en el orden expuesto siempre se obtenga el mismo resultado bajo las mismas circunstancias en que se haya encontrado la primera vez.

Utopía

Es aquel ideal el cual existe en la mente, sin embargo que en la realidad podría llegar a ser o verse imposible de realizar.

Metodología

Este artículo se realizó bajo una metodología de investigación descriptiva, utilizando un enfoque netamente analítico, mediante la cual se busca construir los factores que influyen directamente en la aplicación correcta de una evaluación de desempeño por parte de los evaluadores y presentar alguna solución posible ante la problemática estudiada, para tal fin, se realizó un estudio de informaciones de fuentes mixtas ya que se pudo obtener información fiable de la empresa Cootransaraucana Ltda., la cual se tomó como fuente primaria de información y además de esto se logró obtener información de fuentes secundarias mediante estudios previos relacionados con el tema de la investigación, entre las fuentes investigadas se encuentran: base de datos universidad cooperativa, repositorio UCC, Dialnet, repositorio universidad santo tomas de Aquino, Repositorio universidad militar nueva granada, repositorio universidad ICESI entre otros sobre los cuales se logró definir la importancia de este proceso en la organización y tomar los conceptos claves para definir la propuesta del artículo.

Análisis del resultado - Propuesta

A este punto ya se puede responder la pregunta con la cual comenzó el artículo y es que, para que los directivos cuenten en la empresa con evaluadores de desempeño comprometidos con la causa, es importante implementar o reinventar los procesos que viene desarrollando con respecto al área del talento humano, teniendo en cuenta que al contar la empresa con un personal altamente cualificado para las labores que desempeña y enamorado de lo que hace, sin lugar a dudas entregara los resultados que serán de utilidad para crear el crecimiento, desarrollo y sostenibilidad de la misma.

Por esta razón y a modo de sugerencia se propone un proceso mediante el cual los directivos o futuros directivos puedan adelantar y tener una idea de lo que se llega a necesitar dentro de un proceso de Engagement en sus organizaciones aplicando sus efectos a los resultados de la evaluación de desempeño.

Engagement aplicado al liderazgo del evaluador.

Para desarrollar un buen resultado de la evaluación de desempeño, la empresa deberá integrar un plan, en el cual se considere comenzar y/o continuar promoviendo todo un conjunto de ideas propuestas en el siguiente orden:

Creación de un clima organizacional agradable y de confianza entre los directivos y el líder evaluador, mediante espacios de conversación (creación empática de una relación de confianza)

Crear un método mediante el cual se dé la oportunidad de escuchar al líder, (en este caso el evaluador) y establecer aquellas necesidades, perspectivas y/o ideas que espera encontrar en la organización, (planes de carrera, planes de intercambio, necesidades de capacitación, factores de higiene según Henry Mintzberg, entre otros.)

Desarrollar un mapeo comparativo en el cual se logre identificar el valor real actual, que los empleados le dan a la empresa con respecto a los mecanismos de motivación adoptados y aplicados.

Implementar un plan de estrategias de motivación acorde a las necesidades encontradas, este apartado permite mostrar lo importante que son estos líderes para la organización.

Implementar planes de educación en temas afines del liderazgo y el mantenimiento de la cultura específica de la organización

Establecer un programa de capacitación con respecto a la planeación estratégica de la empresa con el fin de promover el conocimiento por parte del líder evaluador acerca de los objetivos y metas propuestas en el plan, brindándole con esto un concepto claro de la importancia de aplicar las evaluaciones de desempeño con conciencia, cabe recordar que la idea es venderle al líder evaluador, que el objetivo de aplicar esta evaluación de desempeño es el de poder implementar un sistema de mejoramiento en la capacidad tanto técnica como comportamental de los integrantes del equipo a su cargo.

Ya a este paso el líder evaluador podría estar en la capacidad de percibir una visión de la relación directa entre el crecimiento de la empresa y los esfuerzos realizados por los empleados que él se encuentra evaluando.

Posterior a esto se deberá establecer un constante feedback de los resultados obtenidos con la implementación de este plan, que permita desarrollar en la empresa ese compromiso que desea en sus colaboradores.

Un beneficio que trae este proceso de implementación del Engagement en los líderes evaluadores, es que al final del ejercicio el líder evaluador contara con la capacidad de contagiar la planeación y la nueva cultura organizacional que pretende implementar la organización, directamente a sus colaboradores, permitiendo con mayor facilidad implementar cualquier tipo de plan de mejoramiento y entrenamiento en los mismos.

Conclusiones

La evaluación de desempeño es una herramienta, todo depende de la forma en que el directivo la observe y relacione con la cultura de la organización.

Los resultados de la evaluación de desempeño son directamente relacionados con la manera en que se encuentran motivados y conectados los líderes evaluadores de las organizaciones.

Los gerentes y directivos deben ver en la evaluación de desempeño la oportunidad de crear un sistema mediante el cual se puede garantizar la mejora continua y el desarrollo del personal y no como la herramienta para evaluar y desechar lo que no sirve.

La evaluación de desempeño es el primer paso para crear una ambiente de crecimiento y desarrollo continuo del talento humano en la organización.

El uso de las nuevas técnicas de gestión impactan positivamente cada proceso de la organización, de ahí la importancia que la gerencia este en continuo entrenamiento y actualización constante sobre los nuevos métodos que otras empresas se encuentran desarrollando para mejorar los suyos.

El Engagement como concepto gerencial puede ser la respuesta a la mejora del proceso de evaluación de desempeño, ya que si se cuenta con un equipo de evaluadores comprometidos con la organización, se podrán concluir los resultados en un apreciativo real de la situación de desempeño de cada trabajador.

Referencias

- Arenas Gonzalez, P. T. (2017). *“LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN COLOMBIA”*. Bogota, Colombia: UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS DE AQUINO.
- Benavides de Fortis, N. E., & Ramirez Flores, D. N. (2016). *INSTRUCTIVO PARA EVALUACION DEL DESEMPEÑO*. San salvador, El Salvador: IMPEP.
- Bracho Parra, O., & García Guiliany, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, UNIVERSIDAD Rafael Belloso Chacín*, 165-177.
- Celma, Á. R. (2020). *alexrovira.com*. Obtenido de alexrovira.com:
<https://www.alexrovira.com/soluciones/articulo/el-efecto-pigmalion>
- Chiavenato, I. (2007). *Evaluación del Desempeño Humano*. Mexico : McGraw-Hill.
- COOTRANSARAUCANA LTDA. (2018). *Políticas de calidad*. Arauca.
- COOTRANSARAUCANA LTDA. (2020). *Directrices organizacionales*. Arauca.
- funcion publica. (26 de Mayo de 2015). *funcionpublica*. Obtenido de funcionpublica:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866>
- Funcion publica. (10 de Octubre de 2018). *funcionpublica.gov*. Obtenido de funcionpublica.gov:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=90685>
- funcionpublica. (05 de Agosto de 1998). *funcionpublica.gov*. Obtenido de funcionpublica.gov:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1246>
- funcionpublica. (14 de Enero de 2010). *funcionpublica.gov*. Obtenido de funcionpublica.gov:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=38798>
- Galvis Gutierrez, G. L., & Villalobos Naranjo, L. d. (2012). *IMPORTANCIA DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO EN EL DESARROLLO DE LA MISION EN LAS ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO*. Bogota: UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA.
- Gobierno nacional. (1991). *Constitucion politica de colombia. Carta magna*. Bogotá: secretariasenado.gov.
- Gobierno nacional. (2004). LEY 909 . *Decreto*. Bogotá: funcionpublica.gov.
- Gobierno nacional. (31 de Diciembre de 2019). *Codigo sustantivo del trabajo*. *secretariasenado.gov*. Bogota. Obtenido de secretariasenado.gov:
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html

- Mazariegos Villalonga, A. (23 de Junio de 2016). *glocal thinking*. Obtenido de glocal thinking: <https://www.glocalthinking.com/la-evaluacion-del-desempeno-pasado-presente-y-futuro>
- McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Popo Mejía, F. (2015). Evaluación de desempeño: Oportunidad o amenaza. *Tesis de grado*. Santiago de Cali, Colombia: UNIVERSIDAD ICESI.
- Queta Orozco, J. (07 de Diciembre de 2016). *Youtube pagina oficial VON DER HEIDE*. Obtenido de Youtube pagina oficial VON DER HEIDE: https://www.youtube.com/watch?v=fEyW-Vh40_U
- Ramírez Quezada, A. (2020). El líder ¿nace ó se hace? *geo cities*, 33.
- Rios Sarmiento, H. (01 de Septiembre de 2015). *Universidad cooperativa de colombia*. Arauca, Arauca, Colombia. Obtenido de Universidad cooperativa de colombia: <https://www.ucc.edu.co/prensa/2015/Paginas/Concepci%C3%B3n-de-la-gestion-humana-en-las-organizaciones-del-municipio-de-arauca-desde-la-perspectiva-de-los-gerentes.aspx>
- Rodríguez Orozco, I. (2017). Evaluación del Desempeño. *Trabajo de Fin de Máster*. España: ICADE BUSINESS SCHOOL.
- Salanova soria, M., & Schaufeli, W. (2004). *wilmarschaufeli.nl*. Obtenido de wilmarschaufeli.nl: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/221.pdf>
- Sánchez Henríquez, J., & Calderón Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *pensamiento & gestión*, 32, 54-82.
- Santos Redondo, M. (2008). *Robert Owen, pionero del management*. madrid: Universidad Complutense de Madrid. Obtenido de <https://eprints.ucm.es/6708/1/0027.pdf>