



Clase N°1: ¿Qué se entiende por desempeño laboral en las organizaciones?

Curso: Gestión del *engagement* y el desempeño en el trabajo

Clase Ejecutiva UC

Profesor

Sergio Valenzuela Ibarra

Clase N°1: ¿Qué se entiende por desempeño laboral en las organizaciones?

Contenido

Introducción	3
1. Desempeño laboral versus consecuencias del desempeño	3
1.1 ¿Qué es entonces el desempeño laboral?	3
1.2 ¿Cuáles son las ventajas prácticas de hacer la distinción entre el desempeño y sus consecuencias? ...	4
1.1.1 Warning	5
2. Conductas intra rol versus conductas extra rol.....	5
2.1 ¿Qué son entonces las conductas intra rol y extra rol?	5
2.2 ¿Cuáles son las ventajas prácticas de distinguir entre conductas intra rol y extra rol?.....	6
2.2.1 Warning	7
3. Ejemplos de conductas que son parte del desempeño contextual	7
3.1 ¿Y las conductas contra productivas?	7
4. La naturaleza episódica del desempeño	7
Conclusión	8
Bibliografía.....	8

Se espera que los estudiantes logren identificar las diversas conductas que forman parte del desempeño laboral y comprendan por qué es importante y estratégico diferenciarlo de los indicadores de resultado.

Introducción

Mantener a las personas motivadas y con un alto desempeño en el trabajo es un desafío para las organizaciones y empresas y quizás uno de los más difíciles de todos. En este curso conocerán modelos y herramientas para sortear con éxito dicho desafío.

En esta primera clase, para entender el desempeño laboral de las personas en las organizaciones y empresas, haremos algunas distinciones y clarificaciones que serán relevantes para definir sus características, alcance, y naturaleza.

1. Desempeño laboral versus consecuencias del desempeño

La primera clarificación importante es diferenciar el desempeño laboral de sus consecuencias. Por ejemplo, es común considerar las ventas, la productividad u otros indicadores de resultado como parte del desempeño laboral de las personas. Sin embargo, en este curso a dichos indicadores de resultado (ej. ventas, productividad, eficiencia, etc.) los situaremos como consecuencias del desempeño laboral. Esta distinción no es fácil de aceptar dado que nos cuesta, por ejemplo, creer que las ventas no puedan ser consideradas como parte del desempeño laboral de un vendedor o vendedora.

1.1 ¿Qué es entonces el desempeño laboral?

El desempeño laboral lo definiremos en este curso como aquellas conductas que son relevantes para los objetivos del puesto de trabajo y/o la organización, que están bajo el control del trabajador o trabajadora. De esta definición se desprenden tres aspectos muy importantes.

El primero es que el desempeño son conductas, es decir acciones que las personas realizan o desempeñan mientras están trabajando.

El segundo aspecto importante es que se trata de conductas que son relevantes para la organización, ya sea porque permiten el cumplimiento del puesto trabajo y/o contribuyen a la estrategia o al ambiente organizacional.

El tercer aspecto importante, y quizás el más clave, es que dichas conductas deben depender en un 100% del esfuerzo de trabajador o trabajadora, es decir, no pueden ser conductas cuya ejecución depende o es influenciada por factores externos al esfuerzo del trabajador.

Es precisamente en este último aspecto donde las ventas se caen como para ser consideradas parte del desempeño laboral de un vendedor o vendedora. Si bien es incuestionable que la venta depende en parte del esfuerzo del vendedor o vendedora, el resultado es también influenciado por factores externos al esfuerzo de la persona que vende como por ejemplo la estacionalidad de lo que se vende, su precio, su calidad, la demanda, el poder adquisitivo de los compradores, e incluso aspectos más contextuales como la economía o factores sociales, políticos y/o culturales.

Esto no quiere decir que desde una mirada organizacional y estratégica las ventas no se deban considerar en una evaluación del desempeño, ni mucho menos que no se deba responsabilizar a los vendedores y vendedoras por sus ventas. Simplemente quiere decir que igualar el desempeño laboral de un vendedor o vendedora a sus ventas es limitado y no permite captar el real desempeño de la persona, es decir, aquellas conductas que dependen exclusivamente de su esfuerzo individual.

1.2 ¿Cuáles son las ventajas prácticas de hacer la distinción entre el desempeño y sus consecuencias?

Imagine Ud. que lidera un grupo de vendedores y vendedoras de celulares, a los cuales les mide el desempeño en función del valor de sus ventas anuales. Al cabo de un año, Ud. cuenta con los resultados de cada vendedor y vendedora y podría tomar decisiones tanto de premios, promociones, e incluso desvinculaciones en función de dicha información. Ud. incluso podría tener un ranking desde su vendedor o vendedora con el mayor desempeño hasta el con menor desempeño. Partiendo del supuesto de que no puede desvincular a ninguna persona, ¿cómo lo haría para mejorar las ventas de sus vendedores y vendedoras al siguiente año?, ¿qué retroalimentación le entregaría a los que venden menos para que mejoren?

La primera ventaja práctica que tiene el distinguir entre el desempeño (conductas que dependen 100% del esfuerzo del trabajador o trabajadora) y sus consecuencias (en el ejemplo, las ventas), es que contará con mayor información a la hora de entender los resultados (ej. ventas) de sus colaboradores y colaboradoras.

Dicha información será de suma utilidad a la hora de proporcionar retroalimentación para que puedan mejorar. Por ejemplo, conductas como explicar con claridad las características del producto, responder de manera correcta las inquietudes de los clientes, o tratar con amabilidad al cliente, podrían ser aspectos en los que una persona con bajas ventas podría estar fallando al vender. En el ejemplo del grupo de vendedores y vendedoras, Ud. podría agregar una pauta de verificación conductual a su sistema de evaluación de desempeño para complementar la información de las ventas.

Una segunda ventaja es asegurar el proceso o la calidad con la que se logra el resultado. El contar sólo con el resultado final, esconde información respecto del proceso que podría ser relevante para una estrategia organizacional. Por ejemplo, puede ser que algún vendedor o vendedora con altos niveles de ventas les mienta a los clientes respecto de las características de los productos. En este escenario, si bien la organización obtendrá beneficios económicos en el corto plazo, esta conducta recurrente de un vendedor o vendedora puede poner en riesgo a la organización en términos de sus ventas futuras (ej. el cliente no vuelve), puede generar devoluciones del producto, e incluso puede ocasionar conflictos legales. Otra forma de ver este punto es pensar el “cómo” de la venta. Cuando el “cómo” es inexistente y sólo importa el resultado, las personas harán todo lo posible por vender sin importar los medios o las consecuencias futuras de su actuar. Es esperable, por tanto, que la cantidad (ventas) vaya en desmedro de la calidad (“el cómo”) y esto en algún momento perjudicará a la organización.

Por último, una tercera ventaja es que la gestión estratégica de personas se ve facilitada. Ud. podría llegar a alinear la conducta de las personas a las necesidades estratégicas de la compañía, vinculando las acciones que se esperan de las personas con los resultados que dan sustentabilidad al negocio (usualmente denominados Key Performance Indicators o KPIs). Incluso Ud. podría plasmar en dichas conductas, aspectos

relacionados con los valores de la organización, o algún aspecto de la cultura organizacional que se desee reforzar. Explicitar la conducta esperada señala aquello que es importante, transparenta lo que no se puede pasar por alto y debiera guiar el comportamiento de las personas. Precisamente es esto lo que hacen los modelos de gestión por competencias, describen conductas que son relevantes para el desempeño exitoso de un puesto de trabajo. A la agrupación de una serie de conductas relacionadas se le define una etiqueta que es la competencia. En resumen, si se evalúa la conducta complementariamente con los resultados se le entrega sentido y orientación al trabajo, lo que facilita el alineamiento del comportamiento de las personas con los objetivos estratégicos de la organización.

1.1.1 Warning

Si bien en esta clase se ha resaltado que el desempeño laboral son conductas, los sistemas de evaluación de desempeño no necesariamente deben evaluar sólo conductas. Los indicadores de resultado (consecuencias del desempeño) son tanto o más importantes para monitorear el rendimiento de las personas y pueden ser recogidos y considerados también en la evaluación del desempeño. En un sistema de evaluación de desempeño, para efectos de la toma de decisiones, se pueden ponderar ambos componentes (conductas y consecuencias) según los énfasis estratégicos de cada organización. El principal riesgo de sólo incluir conductas en las evaluaciones de desempeño es que las personas no se responsabilicen por sus indicadores de resultado, que son los que finalmente impactan en los resultados financieros del negocio.

2. Conductas intra rol versus conductas extra rol

Cuando definimos el desempeño laboral como conductas, el universo de posibilidades de comportamientos que las personas pueden desplegar en el trabajo es bastante amplio. En teoría, cualquier conducta que contribuya a las metas de la organización puede ser considerada como parte del desempeño laboral de un trabajador o trabajadora (siempre y cuando sea 100% controlada por la persona como vimos anteriormente).

Por ejemplo, para un cajero de banco el procesar los depósitos sin errores puede ser una conducta parte de su desempeño laboral al igual que ayudar a un compañero-a a resolver un problema o manejar el estrés. Las tres conductas son relevantes para las metas de un banco y son del control del cajero (depende de él si las hace o no). Sin embargo, estas conductas son bastante diferentes entre sí y abordan dimensiones del trabajo que pueden ser complementarias. Probablemente la primera conducta se deriva directamente de la descripción de cargo de un cajero o cajera en cualquier banco, ya que es una conducta central del rol. A este tipo de conductas las llamamos intra rol.

Por otra parte, la segunda y tercera conducta (ayudar a un compañero-a y manejar el estrés) no necesariamente son propias del rol de un cajero o cajera. En estricto rigor son conductas que pueden desplegarse en casi cualquier rol. En otras palabras, para nuestro cajero dichas conductas van más allá de su rol, aunque ambas son también parte de su desempeño laboral al igual que la primera conducta. A este tipo de conductas las llamamos extra rol.

2.1 ¿Qué son entonces las conductas intra rol y extra rol?

Las conductas intra rol suelen estar reflejadas en las descripciones de cargo en las tareas o incluso en los contratos de trabajo, y definen el puesto de trabajo en sus aspectos centrales. Estas conductas son parte del

desempeño laboral pero no cubren toda su dimensionalidad. Las conductas intra rol se asocian a lo que se conoce como el desempeño de tarea. Por otra parte, las conductas extra rol van más allá del rol y suelen ser discrecionales para las personas, ya que no necesariamente están escritas en alguna parte o forman parte de las descripciones de cargo y los contratos de trabajo. Son conductas deseables -ya que son relevantes para los objetivos de las organizaciones-, pero para las personas representan un esfuerzo extra, adicional al rol para el cual fueron contratadas. Estas conductas forman parte de lo que se conoce como desempeño contextual.

El desempeño laboral por lo tanto tiene al menos dos dimensiones, el desempeño de tarea y el desempeño contextual. En la práctica, las organizaciones se suelen centrar en el primero y en menor medida dedican tiempo a evaluar o consideran la dimensión contextual, que también es importante para los objetivos organizacionales.

2.2 ¿Cuáles son las ventajas prácticas de distinguir entre conductas intra rol y extra rol?

Imagine Ud. que lidera un equipo de profesionales que se dedican a la gestión de proyectos: Lucía y Joaquín. Ambos muy competentes y que dominan perfectamente los aspectos técnicos de la gestión de proyectos en cada una de sus etapas. Sin embargo, ambos son muy distintos en su forma de trabajar y el compromiso que tienen con la empresa. Lucía suele apoyar a jefes de proyectos de otras áreas, se ofrece voluntariamente cuando hay tareas adicionales que hacer, y es sumamente respetuosa de las reglas y procedimientos. Joaquín por otra parte no suele destinar tiempo a otras personas fuera de su área ni a realizar ninguna tarea que no esté explícitamente en su contrato. Cuando los plazos están cerca suele saltarse algunos procedimientos para llegar a cumplir. Si Ud. evaluará el desempeño laboral sólo considerando el desempeño de tarea, no tendría como diferenciar el desempeño entre Lucía y Joaquín y ambos serían igualmente de buenos. Sólo si incorpora el desempeño contextual en la evaluación del desempeño podrá realmente distinguir entre el desempeño laboral de Lucía y el de Joaquín. En otras palabras, considerar sólo una de las dimensiones deja al desempeño laboral cojo, y lo priva del reconocimiento de otro tipo de conductas que también son valiosas para los objetivos de las organizaciones. A partir de este ejemplo se desprenden tres ventajas prácticas.

La primera es la posibilidad de incluir en el desempeño laboral conductas que reflejen su multidimensionalidad y de esta manera tener una apreciación más completa del desempeño de las personas en el trabajo. Estas conductas, tanto intra rol como extra rol, pueden incorporarse en las evaluaciones de desempeño y de esta manera quedan señalizadas como importantes también. Lamentablemente, lo que no se evalúa o considera de alguna manera no es prioridad para las personas, por lo que es clave que el desempeño contextual no sea algo sólo deseable sino también necesario y exigible.

La segunda ventaja es poder distinguir de mejor manera entre distintos niveles de desempeño y de esta manera poder tomar decisiones mejor informadas en relación a incentivos, promociones, capacitaciones, beneficios, y/o desvinculaciones. Al evaluar de manera más completa el desempeño laboral, el sistema de toma de decisiones se ve enriquecido como mayor información relativa al desempeño, lo que puede disminuir los sesgos de las decisiones y aumentar la percepción de justicia. Una evaluación del desempeño laboral que considera su multidimensionalidad es más confiable al estimar el desempeño real de las personas.

Por último, una tercera ventaja es la posibilidad de alinear estratégicamente la conducta de las personas. La consideración del desempeño contextual como una dimensión del desempeño laboral presenta una

oportunidad para incluir aspectos que se desean enfatizar desde la estrategia de la organización, sus valores, o su cultura organizacional. Lo que se incluya, en la práctica, actúa como un señalizador de aquello que es importante, lo que guiará el comportamiento de las personas al interior de la organización.

2.2.1 Warning

Si bien en esta clase se ha resaltado la importancia de considerar el desempeño contextual en las evaluaciones de desempeño, no se debe olvidar que el desempeño de tarea es clave y debiera representar el desde. En un sistema de evaluación de desempeño se pueden ponderar ambas dimensiones para la construcción de la calificación final según la estrategia y necesidades de cada organización.

3. Ejemplos de conductas que son parte del desempeño contextual

El desempeño contextual se puede clasificar en conductas cívicas y conductas adaptativas. Las conductas cívicas suelen desplegarse a favor de otras personas o hacia la organización, para facilitar el trabajo o el ambiente en el que las tareas se realizan. Ejemplos de conductas cívicas son el ser persistente en el trabajo, el voluntarismo, la colaboración, el apego a las reglas, el apoyar a otros, el mostrar cortesía y consideración hacia otros, el mostrar iniciativa, el defender o representar a la organización, y el mostrar lealtad.

Las conductas adaptativas se despliegan bajo situaciones que tensionan o demandan a las personas en el trabajo. Por lo tanto, estas conductas reflejan las respuestas de las personas frente a dichas demandas o situaciones. Ejemplos de conductas adaptativas son el manejo de situaciones de crisis, el manejo del estrés laboral, la solución creativa de problemas, el aprendizaje de tareas, tecnologías y procedimientos laborales, la demostración de adaptabilidad interpersonal, cultural o física, y la adaptación a los cambios en el trabajo y/o situaciones imprevistas.

3.1 ¿Y las conductas contra productivas?

Las conductas contra productivas también califican como parte del desempeño laboral, dado que afectan, negativamente, las metas de las organizaciones y son del control de las personas. Por tratarse de conductas que van más allá del rol, también se puede clasificar como parte del desempeño contextual. Ejemplos de conductas contra productivas son el acoso, los rumores, el robo, el sabotaje, el ausentismo, la impuntualidad, la violencia física y verbal, el desviarse o desentenderse de las tareas, y el abuso de sustancias en el trabajo.

Las conductas contra productivas son difíciles de medir en las evaluaciones de desempeño laboral ya que resulta engorroso preguntar acerca de ellas en una encuesta. Sin embargo, se puede llevar una hoja de vida o bitácora de incidentes críticos donde se registren este tipo de conductas, información que se puede incorporar como observaciones en la evaluación de desempeño o incluso ponderar en la calificación final.

4. La naturaleza episódica del desempeño

Por último, es importante entender que el desempeño es episódico, es decir, no es siempre constante. Una persona puede tener ciclos de desempeño buenos, no tan buenos, o malos. Por lo mismo, las personas no somos completamente y siempre competentes o incompetentes. Los factores que afectan dichos desempeños pueden explicarse tanto por factores asociados a la persona, como la tarea, y/o el contexto organizacional. Por ejemplo, en una situación de bajo desempeño, los factores asociados a las personas que

podrían explicar esta situación podrían ser la falta de competencias, los estados emocionales alterados, los conflictos o problemas familiares, o la desmotivación; en el caso de los factores asociados a la tarea, se podrían mencionar la falta de estructura o claridad de la tarea, la dificultad de la tarea, o el conflicto de tareas; y factores del contexto podrían ser la falta de supervisión, la falta de mecanismos de monitoreo y control, o la existencia de incentivos inapropiados.

Conclusión

Podemos concluir que el desempeño laboral tiene tres características principales: son conductas, es multidimensional y es episódico. Son conductas que dependen 100% del esfuerzo del trabajador y que son relevantes para los objetivos de la organización y no son lo mismo que los indicadores de resultado, que son más bien consecuencias del desempeño laboral. Es multidimensional porque incluye tanto conductas intra rol o de desempeño de tarea y conductas extra rol o de desempeño contextual. Y es episódico porque puede variar tanto dentro de un ciclo de desempeño como entre ciclos de desempeño. Dicha variación puede ser entendida en función de variables asociadas a la persona, la tarea, y/o el contexto.

Bibliografía

Dalal, R. S., & Carpenter, N. C. (2018). The other side of the coin? Similarities and differences between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *The Oxford handbook of organizational citizenship behavior*, 69-90.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (Eds.). (2018). *The Oxford handbook of organizational citizenship behavior*. Oxford University Press.