

Importancia de la descripción de cargos y su impacto en el desempeño laboral. Caso: empresa D'moda (Tacna, Perú)

Importance of position descriptions and their impact on work performance. Case: D'moda company (Tacna, Peru)

Jorge Bernal Peralta^{1*}

 <https://orcid.org/0000-0002-3535-6205>

Sharon Riveros Arteaga²

 <https://orcid.org/0000-0002-9900-3142>

Lucio Valderrama²

 <https://orcid.org/0000-0001-6061-2736>

Recibido 05 de julio de 2023, aceptado 09 de agosto de 2023

Received: July 05, 2023 Accepted: August 09, 2023

RESUMEN

El objetivo del estudio es identificar la relación entre la descripción de cargos y el desempeño laboral del personal. Para lo anterior, se aplicó el estudio en la empresa D'Moda en la ciudad de Tacna, Perú. La metodología fue de tipo pura, no experimental, cuantitativa y correlacional. Se aplicó una encuesta a una población de 26 personas. La investigación tuvo como resultados un nivel de confianza del 95%, demostrado a partir de la prueba del Rho-Spearman en donde la descripción de los cargos se relacionó significativamente ($Rho = 0.711$) con el desempeño laboral. Por lo tanto, se concluye que existe una correlación positiva muy fuerte, según rango de relación, asegurando que, mediante la óptima gestión de cargos, se pueden obtener mejoras en el desempeño siempre que sus funciones hayan sido precisadas y delimitadas de forma adecuada.

Palabras claves: Descripción de cargos, desempeño laboral, eficiencia organizacional.

ABSTRACT

This study aims to identify the relationship between job descriptions and the staff's work performance. For this purpose, the study was applied in the D'Moda company in Tacna, Peru. The methodology was pure, non-experimental, quantitative, and correlational. A survey was applied to a population of 26 employees. The results of the research had a confidence level of 95%, demonstrated by the Rho-Spearman test in which the job description was significantly related ($Rho = 0.711$) to job performance. Therefore, according to the range of relationships, there is a strong positive correlation, assuring that performance improvements could be obtained through the optimal management of positions as long as their functions have been accurately and adequately outlined.

Keywords: Job descriptions, job performance, organizational efficiency.

¹ Universidad de Tarapacá. Facultad de Administración y Economía. Arica, Chile. E-mail: jbernal@academicos.uta.cl

² Universidad Privada de Tacna. Escuela de Postgrado. Tacna, Perú.

E-mail: shariverosa@virtual.upt.pe; walter_valderrama@hotmail.com

* Autor de correspondencia: jbernal@academicos.uta.cl

INTRODUCCIÓN

Según el Banco Mundial [2], la globalización requiere que las empresas sean eficientes en cuanto a la forma en que operan sus negocios, sin embargo, al ser una tendencia en continuo auge, genera una competencia permanentemente entre las empresas para ser líderes en el mercado o poseer una alta participación en este, a través de un grupo de personas calificadas que esté al ritmo de los objetivos corporativos trazados.

En esta competencia aparecen dos factores primordiales para la eficiencia de una empresa. Por una parte, el desempeño laboral que se relaciona en cómo los individuos que desempeñan sus deberes laborales, siendo la capacitación y la habilidad natural (como la destreza o una habilidad inherente con los números), determinante en este aspecto. El desempeño laboral se ve afectado por condiciones ambientales en el lugar de trabajo, que incluyen tareas físicamente exigentes, la moral de los empleados, los niveles de estrés y el horario de trabajo prolongado. En el otro extremo del espectro, los entornos de trabajo bien diseñados, el bajo nivel de estrés y un empleador comprensivo pueden aumentar en gran medida el desempeño laboral. El desempeño laboral es una parte importante de la productividad y la seguridad en el lugar de trabajo.

Por otra parte, la descripción del trabajo es, por lo general, un documento que establece claramente los requisitos esenciales del trabajo, los deberes del trabajo, las responsabilidades del trabajo y las habilidades requeridas para desempeñar un rol específico. Una descripción detallada del trabajo cubrirá cómo se mide el éxito en el rol para que pueda usarse en las evaluaciones de desempeño. Ambas constituyen un pilar fundamental en las organizaciones laborales para que puedan lograr su cometido.

Una de las causas que originan el tema en cuestión es basarse empíricamente en la ejecución de un negocio para obtener ingresos y dejar de lado en gran parte diferentes procesos de capital humano, siendo estos cruciales en una empresa dedicada al servicio como es el caso de la empresa en investigación D'Moda. Esta empresa comercial ofrece productos de diferentes rubros como prendas de vestir, calzados, accesorios para el hogar y electrodomésticos, en donde el desempeño del personal es un factor clave para el

crecimiento de la empresa, debido a que al ser una pyme representa la situación actual no solo de la mayoría de las empresas a nivel nacional en Perú sino también a nivel internacional.

El objetivo de la investigación es identificar la relación entre ambas variables, como también tener claro con respecto a los seis objetivos específicos como se relacionan las dimensiones de procesos administrativos y diseño de cargo, de la variable de descripción de cargos; y las dimensiones de satisfacción laboral, capacitación del trabajador y eficiencia organizacional de la variable de desempeño laboral.

Por lo tanto, la presente investigación presenta resultados empíricos que buscaban relacionar estadísticamente los factores de desempeño laboral y descripción de cargos, con el fin de corroborar lo que señala la literatura respecto a la importancia de estos dos factores. A continuación, se presenta, un breve desarrollo teórico del desempeño laboral y descripción de cargos, para dar paso a la descripción del método y la presentación de los resultados. Finalizando con la entrega de discusiones y conclusiones respecto al estudio.

MARCO CONCEPTUAL

Desempeño Laboral

La palabra “desempeño” se usa ampliamente en todos los campos de la investigación gerencial. Se argumenta que las organizaciones son juzgadas principalmente por su desempeño. Por lo tanto, el logro de cualquier organización empresarial depende continuamente de la contribución del desempeño laboral de los empleados. El desempeño de los empleados es altamente responsable de la realización de la visión y misión de la organización empresarial [1].

El desempeño laboral se puede definir de manera diferente. En general, se refiere a una propiedad del comportamiento de los empleados y se entiende como el valor organizacional esperado de lo que hacen las personas [4]. También puede ser definido como la respuesta con éxito a los altos mandos, subordinados, compañeros de trabajo y clientes en las organizaciones y lograr objetivos organizacionales específicos [9]. Ngwenya [13] lo percibe como el valor total esperado para la organización del

comportamiento discreto durante un tiempo estándar. Del mismo modo, lo considera como: “la suma total de la ejecución de las tareas asignadas por parte de los trabajadores. Por lo tanto, el desempeño laboral es qué tan efectivos y eficientes los trabajadores ejecutan una tarea determinada dentro de un marco de tiempo asignado en comparación con los puntos de referencia establecidos por la institución. Aquellos que cumplan o excedan los objetivos establecidos se desempeñarán de acuerdo con las expectativas, por debajo de eso tendrán un desempeño inferior

El desempeño a menudo se asocia con los resultados obtenidos, lo cual se sugiere que el éxito en la realización de un trabajo está fuertemente determinado por el desempeño. Por lo tanto, el desempeño laboral es esencialmente una actividad que el individuo realiza o no. Es por esto que los comportamientos de desempeño son importantes para observar y lograr las metas organizacionales [17]. El desempeño laboral como constructo se puede definir de diferentes maneras. En general, el desempeño laboral se refiere a la propiedad del comportamiento de los empleados. Se refiere tanto a aspectos de comportamiento como de resultados. En este artículo, el desempeño laboral se entenderá como la eficacia de las actividades de los empleados, que contribuyen a la realización de las metas organizacionales. Por lo tanto, el desempeño laboral está asociado con la capacidad de los empleados individuales para alcanzar sus respectivos objetivos laborales, cumplir con las expectativas y alcanzar los objetivos laborales y/o lograr un estándar establecido por sus organizaciones [3].

Sobre esa base, muchas empresas realizan periódicamente evaluaciones de desempeño para reflejar el desempeño de los trabajadores. Las evaluaciones de desempeño brindan retroalimentación sobre decisiones importantes, como promociones, cambios de trabajo e incluso la terminación del empleo. Las evaluaciones del desempeño también son útiles para identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, demostrar las habilidades y competencias del personal, brindar retroalimentación al personal sobre su desempeño, como base para asignar recompensas, etc. [17].

El desempeño laboral se encuentra entre las variables organizacionales que han atraído mucha preocupación teórica y empírica, particularmente

entre los psicólogos industriales y organizacionales. El desempeño laboral representa el valor de los comportamientos de los empleados que contribuyen al logro de las metas de la organización. Se enfoca tanto en el desempeño individual como acciones, prácticas y resultados sociales en los que los empleados se involucran o generan, que están vinculados y contribuyen a las metas de la organización [14].

El desempeño laboral es considerado un fenómeno multidimensional en la literatura. Los estudios más citados sobre el desempeño laboral presentan dos dimensiones principales: el desempeño de tareas y el desempeño contextual. El desempeño de la tarea representa el esfuerzo del empleado para cumplir con las tareas y responsabilidades esperadas. Al estar altamente relacionado con los requisitos del rol del trabajo, el desempeño de la tarea constituye los comportamientos necesarios que se identifican en la definición del trabajo. El desempeño contextual, por otro lado, no tiene una relación directa con las tareas y responsabilidades [19].

Se afirma que el desempeño laboral es un indicador fundamental de la efectividad del empleado, es decir, ventas, ingresos, número de nuevos clientes. Los indicadores financieros parecen ser más fáciles de evaluar, mientras que se afirma que también se deben considerar los aspectos no financieros como la satisfacción de los empleados, la motivación laboral, el compromiso organizacional y el ausentismo [12].

Descripción de Cargos

Es la descripción de todas las actividades, funciones y obligaciones desempeñadas por el trabajador, las cuales determinan su posición dentro de la empresa, sea el caso del cargo, de que tenga o no subordinados, de acuerdo con el grado de jerarquía de su puesto; el estudio del cargo es el punto de partida, determinando el título del cargo, características, nivel funcional y requisitos, para poder continuar con el resto del proceso de recursos humanos, como se observa en la Figura 1 [6].

Los seis procesos de la gestión del talento humano que propone Chiavenato están relacionados con las funciones del administrador, pues se refieren a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas, en donde el primer proceso y punto de partida es el Diseño de Cargos.

Fuente. Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones, [6].

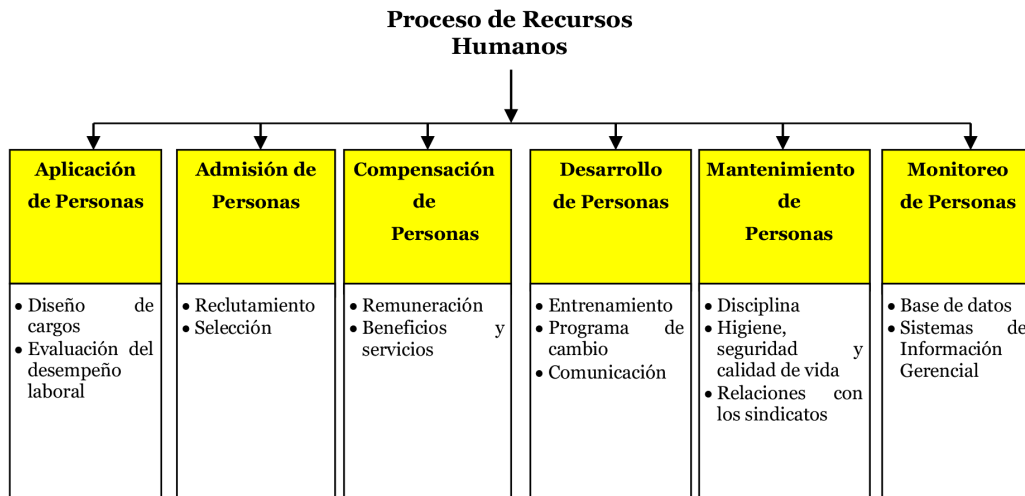


Figura 1. Sistematización de la gestión del proceso del talento humano.

Por ese motivo el proceso administrativo presenta cuatro funciones específicas dentro de la empresa, es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización [18].

Se hace una descripción de los principales aspectos, que deben tenerse en cuenta, dentro de los lineamientos del proceso administrativo como un método de trabajo, aplicable a cualquier actividad de vida humana y primordialmente empresarial.

Desde un enfoque más profundo dentro del diseño de cargo, el individuo bajo un puesto de trabajo debe de saber manejar sus relaciones interpersonales, niveles de conocimientos, manejo de tecnología en diferentes grados de intensidad; además, está estructurado y dimensionado en cuatro condiciones básicas: (i) contenido a cargo, es decir el conjunto de tareas o atribuciones a desempeñar, (ii) método y procesos de trabajo, se refiere al cómo deben desempeñar paso a paso las tareas, (iii) responsabilidad, vinculada al superior inmediato dentro de su área o jerarquía, al que deberá reportar y rendir cuentas de lo ejecutado y (iv) autoridad, sobre quiénes supervisará y dirigirá [5].

Según Sandoval [16], los constantes cambios impuestos por los mercados, son cada vez más

globales y competitivos, lo que impacta el desempeño de las organizaciones, donde el reto es mejorar su productividad, por lo que la mejora en las competencias es una acción base para la gestión del talento humano. Por otra parte, parte de estos continuos cambios en las empresas es la transformación digital, debido a que se necesita un nuevo enfoque estratégico de la visión de la alta jerarquía hacia la gestión de su capital humano y un cambio en sus funciones, utilizando la innovación y la digitalización como recursos enfocados a la transformación digital y éxito empresarial [10].

Por lo tanto, se deduce que una descripción del cargo permite a los empleados familiarizarse con un puesto, pero cuando se enfrentan a funciones que no han sido mencionadas en la descripción del puesto comienzan a dudar si están hechos para estos puestos y su familiaridad con el puesto comienza a declinar [15]. Lo anterior se afirma por que una propuesta explícita de las tareas que los empleados tienen que hacer en su trabajo representa sus descripciones de puestos, y estas descripciones de puestos aclaran los roles que los empleados tienen que cubrir. Por lo tanto, las descripciones de puestos guían a los empleados y ayudan a estar en el camino correcto con respecto a los procesos de trabajo y los resultados del trabajo. Brindar la oportunidad de participar en la toma de decisiones organizacionales puede permitir a los empleados sentirse dueños de su trabajo

y organización. De esta forma, los empleados pueden desarrollar un sentido de responsabilidad al evaluar el desempeño y la productividad de su propio trabajo [7].

MATERIALES Y MÉTODOS

Diseño y muestra

El tipo investigación es pura, debido a que tiene como objetivo retroalimentar conocimientos en base a teorías, y dogmática, porque el fin es conocer la actual situación de las variables de estudio en la realidad empresarial, para posteriormente poder presentar acciones de mejora; su origen es cualitativo, porque el recojo de los datos que se trabajan es bajo la escala de Likert y son variables ordinales, debido a que expresan un orden de frecuencia; y por último es de corte transversal, porque los datos obtenidos se analizan en el periodo determinado.

El diseño es no experimental, debido a que no se altera en ningún momento las realidades de las dos variables; y es de enfoque cuantitativo, porque se utiliza la técnica de muestreo no probabilístico, es decir, no es al azar, sino por conveniencia de la investigación. El nivel de la investigación es correlacional, ya que se desea medir el grado de relación entre las dos variables cuantificando relaciones.

La técnica principal de recolección de datos fue la encuesta, instrumento de elaboración propia, con respaldo teórico. Dentro de la investigación tenemos dos variables y 5 dimensiones; la variable de descripción de cargo tiene 2 dimensiones, las cuales son: i) procesos administrativos y ii) diseño de cargo. En cuanto a la variable de desempeño laboral, tiene 3 dimensiones, las cuales son: i) satisfacción laboral, ii) capacitación del trabajador y iii) eficiencia organizacional. Cada una de las 5 dimensiones tienen sus respectivos indicadores, los cuales son respaldados de acuerdo con base teórica y antecedentes presentados. Las opciones de respuesta se categorizaron en 3 niveles, bajo, medio y alto.

En el caso de la muestra fue el 100% de la población, la cual fue representada por 26 trabajadores encuestados dentro de la empresa, considerando el nivel directivo, el nivel técnico, el nivel profesional y el nivel operativo de la sede de Tacna (Perú).

Procedimiento

El trabajo de campo tuvo una duración de dos semanas. Para ello en primera instancia se solicitó la autorización a la Gerencia General de D'Moda a fin de que brinde las facilidades para aplicar los cuestionarios y en coordinación con la Jefatura de Personal se ejecutaron, los mismos que fueron elevados a cada trabajador de manera anónima.

Análisis de los datos

Para el procesamiento de datos se aplicó la técnica de baremación en escala de estatinos, estos últimos son rangos establecidos de acuerdo con el número de preguntas y al número ordinal de Likert, desde una mínima y máxima puntuación; la baremación trabaja con intervalos y determina por cada intervalo una categoría en este caso se ha utilizado, las categorías de bajo, medio y alto. Se aplicó el Rho de Spearman que es el "coeficiente de correlación", usando las variables que son categóricas de tipo ordinal, es decir cualitativas, por lo que se debe de utilizar el de Spearman, a diferencia del Rho de Pearson, que se utiliza para variables netamente numéricas [11].

Finalmente se ejecutó mediante el software de procesamiento de datos, el programa estadístico de IBM SPSS statistics V22, para el tratamiento estadístico de la información obtenida, y por último se aplicó la técnica de estadística descriptiva, como son las tablas y las figuras estadísticas.

RESULTADOS

La variable de descripción de cargos tiene la dimensión de procesos administrativos, y dentro de ésta se encuentra el indicador de conocimiento de procesos en donde el nivel bajo y medio es de 15,39%, demostrando que los procesos normados por la empresa no están correctamente difundidos, por lo tanto, tampoco aplicados de manera correcta, lo que puede ocasionar problemas en el servicio hacia el cliente o falencias en el servicio final brindando.

Dentro de la dimensión de diseño de cargo, se encuentra el indicador de requisitos para cargo en donde el nivel medio muestra un 15,38%, corroborando que los mismos trabajadores desconocen los requisitos de su puesto de trabajo, o que no lo tuvieron claro al momento de postular, es decir, tampoco lo tienen claro en la actualidad, entonces

la empresa no puede asegurar que la contratación que hizo o está haciendo es la ideal para ese cargo.

En la misma dimensión de diseño de cargo, tenemos el indicador de funciones del cargo, en donde el nivel bajo y medio tienen presencia, resaltando el nivel medio con 11,54%, y este resultado es porque reiteradas veces los trabajadores tienen duplicidad de funciones entre ellos mismos como subordinados dentro de una misma área, pero con diferentes cargos o incluso desempeñando funciones que asumen solo le compete a la jefatura del área.

La variable de desempeño laboral, tiene la dimensión de satisfacción laboral, y dentro de ésta, el indicador de colaboración en donde el nivel medio muestra un 23,08%, indicando que no existe mucha contribución ni propuestas innovadoras en los procesos, proyectos o cumplimiento de objetivos de la empresa; y esto se relaciona con el indicador anteriormente mencionado de conocimiento de procesos de la variable de descripción de cargos, en donde el nivel medio muestra que no se tienen claros los procesos administrativos.

Dentro de la misma dimensión de satisfacción laboral, se tiene el indicador de habilidades del personal en donde el 12% representa un nivel medio, mostrando que a pesar de que los trabajadores consideran que se desempeñan con las habilidades acordes, no reciben las suficientes capacitaciones o incluso motivación, para poder retroalimentar esas habilidades y desempeñar su cargo de manera óptima.

En la dimensión de capacitación del trabajador, se tiene el indicador de competencias en donde el nivel medio es representado por un 7,69%, demostrando que no todos aplican sus competencias en el área en donde se desempeñan; por dos motivos, el primero que se mencionó anteriormente, es que al trabajador no se le capacita con regularidad y el segundo motivo, es que si no tiene la empresa ni el trabajador estipulados los requisitos o funciones para el cargo, es muy poco probable que se asigne de manera acertada el tipo de capacitación que debe de recibir el trabajador.

Por último, con respecto a la hipótesis general, tenemos la hipótesis nula, la cual niega que la descripción de cargos se relacione significativamente con el desempeño laboral; y la hipótesis alternativa, la

cual afirma que la descripción de cargos se relaciona significativamente con el desempeño laboral, por lo que se explicará de manera detallada como se realizó la prueba estadística de la hipótesis general, para que se entienda como es que calculó el nivel de correlación de las hipótesis específicas.

La prueba estadística no paramétrica es para trabajarla con variables categóricas es decir cualitativas y el Rho de Spearman como se explicó, es para determinar el nivel de correlación entre dos variables, por lo que se demostrará si existe relación significativa o no entre las variables, como se observa en la Tabla 1, en un nivel de confianza del 95%, debido a que el porcentaje de error permisible es 5%.

En la Tabla 1 se observa la variable de descripción de cargos, en la columna de estadísticos su coeficiente de correlación con descripción de cargos es 1 por un efecto espejo, debido a que es la misma variable, entonces si se relacionan será al 100%.

En la columna de desempeño laboral, la significación bilateral tiene como resultado 0,000046 y es muy bueno, porque está por debajo de 0,05 que es el margen permitido de error, en pocas palabras el nivel de significancia nunca debería de ser mayor al 5%.

Y N tiene como valor 26, porque fueron 26 las encuestas procesadas; se observa en la columna vertical de desempeño laboral, que el nivel de correlación es de 0,711 y el p-valor (0,000046) es menor que el nivel de significancia (0,05), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se determina, con un nivel de confianza del 95%, que la descripción de los cargos se relaciona significativamente ($Rho = 0,711$) de manera positiva muy fuerte, según rango establecido de relaciones, con el desempeño laboral del personal de D'Moda, debido a que si los trabajadores tienen estipulados sus cargos, requisitos y funciones dentro de la organización, pueden ser evaluados mediante una medición periódica, que permita a la empresa poder identificar a sus recursos eficientes [8].

En la hipótesis específica 1, los procesos administrativos se relacionan de manera positiva y media ($Rho = 0,424$) con la eficiencia organizacional del personal, es decisivo para una empresa que cuente con procedimientos o metodologías establecidas y que sean conocidas por todos los colaboradores

Tabla 1. Presentación de los coeficientes de correlación Rho de Spearman de las variables de descripción de los cargos y desempeño laboral.

Correlaciones				
Tipo	Variables	Estadísticos	Descripción de los cargos	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Descripción de los cargos	Coeficiente de correlación	1,000	0,711 ^a
		Sig. (bilateral)	.	0,000046
		N	26	26
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	0,711 ^a	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000046	.
		N	26	26

^a La correlación es significativa en el nivel 0.01 (2 colas).

de la empresa, para que de una manera integral se logren los objetivos del área y de la corporación; en la hipótesis específica 2, el diseño de cargo se relaciona positiva y considerablemente ($Rho = 0,602$) con la satisfacción laboral, porque desde este enfoque el trabajador no realizará duplicidad de funciones que no corresponden a su puesto o a su área, tendrá totalmente en claro cuáles deben ser sus aportes para la empresa, sin generar en el colaborador posibles confusiones o disconformidades con respecto al desempeño de su cargo; en la hipótesis específica 3, los procesos administrativos se relacionan positiva y de manera media ($Rho = 0,461$) con la satisfacción laboral, esto principalmente se debe a que si no se tienen establecidas normas o procedimientos para la ejecución de funciones, se generarían contradicciones o discusiones entre los trabajadores, porque cada uno tomaría diferentes decisiones de acuerdo a su idiosincrasia, sin tener un fin en común; en la hipótesis específica 4, el diseño de cargo se relaciona positiva y de manera media ($Rho = 0,444$) con la capacitación del trabajador, es crucial para la empresa tener especificado el perfil y funciones del cargo, para que la organización capacite a su capital humano, en temas y conocimientos afines a sus cargos; en la hipótesis específica 5, los procesos administrativos se relacionan positiva y de manera considerable ($Rho = 0,517$) con la capacitación del trabajador, este resultado es muy importante, debido a que determinará diferentes procedimientos con respecto a la capacitación, si el colaborador lo debe de realizar por su cuenta, si la misma empresa será la encargada de capacitar a sus colaboradores o si será una empresa externa la que impartirá los conocimientos; en la hipótesis específica 6, el diseño de cargo se relaciona positiva

y de manera media ($Rho = 0,447$) con la eficiencia organizacional, si un trabajador no tiene totalmente en claro los objetivos de su cargo en la empresa, no puede ser eficiente debido a que desconoce las funciones específicas que debe de desempeñar.

DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

En los resultados en la hipótesis específica 2 se determina que el diseño de cargos se relaciona de manera positiva y considerable con la satisfacción laboral, sin embargo, Chiavenato [6] afirma que el diseño de cargos es solo parte del primer proceso de seis en total, que permite tanto a la empresa como a los miembros que conforman la organización, lograr los objetivos deseados a través del personal, siendo el proceso cuarto y quinto, de desarrollo de personas y mantenimiento de personas los que tienen mayor relación con la satisfacción laboral. Este resultado corrobora la investigación de Sariwulan [17] quienes encontraron que los empleados tienden a manifestar la necesidad de descripciones de puestos en forma de descripciones claras y sistemáticas de las tareas y responsabilidades de ciertos puestos para realizar el trabajo correctamente y no superponerse entre sí. Por otro lado, los empleados trabajarán con diligencia y responsabilidad si obtienen la plena confianza de sus líderes y cuentan con el apoyo de condiciones de trabajo y relaciones propicias.

En la hipótesis específica 4, el diseño de cargo se relaciona de manera positiva media con la capacitación del trabajador, sin embargo, algunas investigaciones afirman que el desarrollo del recurso humano es en gran parte el responsable del resultado del desempeño laboral, por lo que las capacitaciones

a los trabajadores son directamente determinantes para que se desenvuelvan en su cargo, de acuerdo con los objetivos organizacionales planteados.

El desempeño laboral tiene una relación de interdependencia con elementos de la gestión de cargos, los cuales son fundamentales para garantizar condiciones óptimas en el personal, y la eficiencia de estos, requiere presentar mejoras a partir del logro de conocimientos de procesos claros, medibles, por lo que es necesario que la empresa procure presentar un diseño de cargos claramente definidos, con perfiles de cargos clarificados, para procesos de evaluación de desempeño.

La capacitación que recibe el trabajador y los resultados del mismo, deberían ser beneficiosos siempre y cuando se tenga un perfil definido, requisitos y funciones delimitadas adecuadamente para cada puesto, y que se pueda lograr una óptima inducción al puesto de trabajo, con una posterior evaluación. Si la empresa contara con un diseño de cargos, aseguraría el cumplimiento de estándares y el cumplimiento de procesos e imagen organizacional.

REFERENCIAS

- [1] A. Al Dhanhani and N.H. Abdullah, "The impacts of organizational culture and transformational leadership style on the employee's job performance: A case study at UAE's petrochemical company," *Journal of Human Resources Management Research*, vol. 2020, no. 1, pp. 1-16, 2020, doi: 10.5171/2020.379522.
- [2] Banco Mundial, "Los empleos del futuro requieren más inversión en las personas", <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2018/10/11/jobs-of-the-future-require-more-investment-in-people> (Accedido 11 Nov. 2022)
- [3] A. Bieńkowska, A. Koszela, and K. Tworek, "Verification of the Job Performance Model based on Employees' Dynamic Capabilities in organisations under the COVID-19 pandemic crisis," *Engineering Management in Production and Services*, vol. 13, no. 3, pp. 66-85, 2021, doi:10.2478/emj-2021-0022.
- [4] A. Bieńkowska, K. Tworek, and A. Zabłocka-Kluczka, "Moderating role of user experience and it reliability in controlling influence on job performance and organizational performance," *E&M Economics and Management*, vol. 24, no. 1, pp. 66-83, 2021, doi:10.15240/TUL/001/2021-1-005.
- [5] I. Chiavenato, *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*, Bogotá, Colombia: McGraw-Hill, 2002.
- [6] I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*, 8a. ed. México, México: McGraw-Hill, 2007.
- [7] T. Hanci-Donmez and G. Karacay, "High-Performance Human Resource Practices and Firm Performance: Mediating Effect of Corporate Entrepreneurship," *International Journal of Organizational Leadership*, vol. 8, no. 1, pp. 63-77, 2019, doi: 10.33844/ijol.2019.60358.
- [8] R. Hernandez and C. Mendoza. *Metodología de la Investigación*, México, México: MacGraw Hill, 2018.
- [9] M. Malik and S. Sattar, "Unfolding the ramifications of workplace bullying: An empirical justification of conservation of resource theory in telecommunication sector of Pakistan," *Cogent Business & Management*, vol. 9, no. 1, pp. 1-16, 2022, doi:10.1080/23311975.2022.2038343.
- [10] C. Maliqueo, J. González, R. Mardones y M. Ardile, "Gestión de personas y las barreras para innovar en la transformación digital", *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 26, no. 94, pp. 510-532, 2021, doi:10.52080/rvgluzv26n94.4.
- [11] R. Martínez, L. Tuya, M. Martínez, A. Pérez y A. Cánovas, "El Coeficiente de Correlación de los rangos de Spearman," *Habanera de Ciencias Médicas*, vol. 8, no. 2, 2009. [En línea]. Disponible: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2009000200017
- [12] N. Nguyen, "Burnout, inter-role conflicts, and job performance among bankers who have children during social isolation," *Banks and Bank Systems*, vol. 16, no. 4, pp. 137-148, 2021, doi:10.21511/bbs.16(4).2021.12.
- [13] V. Ngwenya, "Job performance: working conditions of urban teachers in Zimbabwean schools," *SA Journal of Human Resource*

- Management*, vol.19, Art. no. 1454, pp. 1-13, 2021, doi: 10.4102/sajhrm.v19i0.1454.
- [14] C.Nwanzu and S. Babalola, "Effect of workplace spirituality on perceived organizational support and job performance among university administrative employees," *Contemporary Management Research*, vol. 17, no. 2, pp. 127-155, 2021, doi: 10.7903/CMR.20349.
- [15] K. Ramhit, "The impact of job description and career prospect on job satisfaction: A quantitative study in mauritius," *SA Journal of Human Resource Management*, vol. 17, Art. no. 1092, pp. 1-7, 2019, doi: 10.4102/sajhrm.v17i0.1092.
- [16] F. Sandoval, N. Montaña y E. Ramos. "Gestión de perfiles de cargos laborales", *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 17, no. 60, pp. 660-675, 2012, doi:10.37960/revista.v17i60.10937.
- [17] T. Sariwulan *et al.*, "Impact of employee talent management," *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, vol. 10, no. 5, pp. 184-200, 2021, doi: 10.36941/ajis-2021-0133.
- [18] J. Stoner, E. Freeman, and D. Gilberth, *Management*, México, México: Prentice Hall, 1996.
- [19] E. Unguren and S. Arslan, "The effect of role ambiguity and role conflict on job performance in the hotel industry: The mediating effect of job satisfaction," *Tourism and Management Studies*, vol. 17, no. 1, pp. 45-58, 2021, doi: 10.18089/TMS.2021.170104.