



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES

**LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y  
SU RELACIÓN CON LA  
PRODUCTIVIDAD**

Autor: Pablo Ramos Herradón  
Director: Sandra Cuadrado Nicoli

Madrid  
Abril 2014

Pablo  
Ramos  
Herradón

**LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD**



# ÍNDICE

<b>I. RESUMEN</b> .....	5
PALABRAS CLAVE.....	5
<b>II. ABSTRACT</b> .....	5
KEY WORDS.....	5
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	6
<b>2. CONCEPTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b> .....	9
<b>2.1 Definición del concepto</b> .....	9
<b>2.2 Objetivos principales y aplicaciones como herramienta de gestión</b> .....	10
<b>2.3 Enumeración y descripción de los distintos sistemas de evaluación del rendimiento</b> .....	12
<b>2.4 Características de una entrevista eficaz de evaluación del desempeño</b> .....	15
<b>2.5 Problemas organizativos y sesgos de apreciación a los que está sometido un sistema de evaluación del desempeño</b> .....	17
<b>3. EL NUEVO ENFOQUE DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO</b> .....	20
<b>3.1 Evolución histórica</b> .....	20
<b>3.1.1 Perspectiva de mediados del siglo XX</b> .....	20
<b>3.1.2 Cambio de paradigma: Años ‘80</b> .....	21
<b>3.1.3 La evaluación del desempeño en la actualidad</b> .....	23
<b>3.2 Desarrollo de nuevos métodos de evaluación del desempeño y aplicación de las nuevas tecnologías</b> .....	24
<b>3.2.1 Coaching</b> .....	24
<b>3.2.2 Mentoring</b> .....	27
<b>3.2.3 Evaluación 360°</b> .....	29
<b>3.2.4 Mindfulness</b> .....	31
<b>3.2.5 Gestión por competencias</b> .....	33
<b>4. COMPARATIVA DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO DURANTE LOS TRES PERIODOS HISTÓRICOS EN RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD</b> .....	36

<b>5. CONCLUSIONES</b> .....	39
<b>6. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	43

## **I. RESUMEN**

La evaluación del desempeño es una de las principales herramientas de los Recursos Humanos que se utilizan para medir la productividad, pero su utilidad va más allá, siendo útil también tanto para la identificación de puntos fuertes como para la detección de posibles áreas de mejora.

Existen muchos métodos de evaluación del desempeño, pues es un instrumento que ha variado a través de la historia de la gestión empresarial, concibiéndose de distintas maneras según el enfoque predominante del momento. Paralelamente, la relación de esta herramienta con la productividad también ha cambiado, incorporando el proceso de feedback como elemento esencial en la relación.

### **PALABRAS CLAVE**

*Evaluación del desempeño, productividad, feedback, gestión empresarial, competencia, Recursos Humanos.*

## **II. ABSTRACT**

Performance appraisal is one of the main tools of Human Resources that are used to measure productivity, but its usefulness goes beyond, being also useful for identifying and detecting both strengths and possible areas of improvement.

There are many methods of performance appraisal, as it is an instrument that has varied throughout the history of management, being conceived in different ways according to the predominant perspective of the moment. Similarly, the link between this tool and productivity has also changed, incorporating the feedback process as an essential element in their relationship.

### **KEY WORDS**

*Performance appraisal, productivity, feedback, business management, competence, Human Resources.*

## **1. INTRODUCCIÓN**

La evaluación del desempeño es una de las herramientas de los Recursos Humanos más en boga de los últimos tiempos, y es que la importancia que tiene esta herramienta no debe menospreciarse, ya que es mayor de lo que a priori pudiera parecer, pues tiene un efecto doble: por un lado, es uno de los mecanismos que tiene la empresa para medir la productividad de sus trabajadores, que al fin y al cabo son el principal activo que una empresa puede tener; por otro lado, es una herramienta que ayuda al propio trabajador a conocerse mejor a sí mismo, sus fortalezas y debilidades, lo que sabe hacer bien y lo que no, y lo que es más importante, cómo poder orientarse a corregir lo que no se hace bien.

En definitiva, por medio de esta herramienta se realiza una revisión de todo lo que el empleado hace en la empresa, estableciendo como estándares lo que cada empresa exija según el puesto de trabajo, por tanto, se pone en conexión tanto a empleados como a supervisores, que por medio de un proceso continuo de feedback conseguirán mejorar la calidad del desempeño y de sus relaciones laborales.

Como efectos positivos de esta constante comunicación y actualización, el empleado podrá estar al día de cómo está realizando sus tareas, de manera que el feedback le sirva de ayuda para detectar sus debilidades y mejorar todo lo que sea posible. Asimismo, esta herramienta también tiene un efecto favorable en la motivación y el refuerzo de las actitudes positivas de los empleados debido a que sus esfuerzos y resultados se ven reconocidos.

Por todo lo anterior, demostrada queda la relevancia de este instrumento en el seno de una organización empresarial, y es por el interés que suscita, en todas las instancias del organigrama de la empresa, la razón por la cual me he embarcado en la realización de este Trabajo de Fin de Grado.

Sin embargo, el concepto de evaluación del desempeño se ha ido desarrollando y evolucionando a lo largo de los tiempos, desde su aparición en Estados Unidos durante la primera mitad del siglo pasado hasta nuestros días; distinguiéndose tres etapas: una primera concepción de los años cincuenta, una segunda etapa que se inició a principios de los ochenta, y una tercera y última etapa que se corresponde con la actualidad. En cada etapa el enfoque que se le da al concepto varía, y por tanto, su finalidad última también.

Por tanto, con este Trabajo de Fin de Grado trato de dar una perspectiva global de las diferentes concepciones del término “evaluación del desempeño” a lo largo del pasado siglo XX y hasta nuestros días, en relación con los intereses de la empresa en términos de productividad, y en relación con los intereses de los trabajadores en términos de desarrollo profesional. También se hará especial hincapié en el desarrollo y la proliferación de los más modernos métodos de evaluación del desempeño que podemos encontrar en la actualidad, con la aplicación de las nuevas tecnologías a la gestión de Recursos Humanos en la empresa.

El objetivo general es, por tanto, analizar los procesos comunicativos en la gestión empresarial a lo largo de la Historia de la empresa, en concreto, cómo el modo de evaluar al personal y de comunicar esa evaluación cambia y se manifiesta en diferentes modelos de evaluación del desempeño.

Para llegar a concluir esto, es necesario tener en cuenta los siguientes objetivos específicos, que nos ayudarán a dar respuesta al objetivo general:

- ❖ Entender las bases sobre las que se asienta la evaluación del personal, como herramienta esencial de los Recursos Humanos, que sirve tanto de apoyo a la productividad empresarial como de instrumento de crecimiento personal y profesional.
- ❖ Comprobar cómo la evaluación del desempeño debe ser concebida como un instrumento dinámico y no estático, debido a que la realidad organizacional que intenta valorar es variable y evoluciona en el tiempo

La metodología seguida en relación al proceso de investigación se desarrolla a través de la revisión teórica y práctica de las fuentes encontradas, así como de las relaciones derivativas y explicativas de unos conceptos con otros

En cuanto al desarrollo de mi trabajo, tras una parte introductoria y un análisis pormenorizado del término que nos ocupa, analizaremos cuidadosamente cada una de las tres etapas diferenciadas en las que podemos dividir la evolución de este concepto, que por otro lado, es relativamente nuevo, pues data de los años cincuenta. Después prestaré especial atención a todas las nuevas formas de evaluación del desempeño que podemos encontrar hoy en día, que son las más interesantes, ya que son las más acordes con nuestro tiempo y en algunos casos, son aún poco conocidas. Por último, mi aportación fundamental será el estudio comparativo de las tres concepciones en los

términos mencionados con anterioridad, seguido de unas conclusiones que clausuren el trabajo.



## 2. CONCEPTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### 2.1 Definición del concepto

Como punto preliminar, partiremos de la definición de “desempeño”, entendiendo por tal, según la RAE, "el cumplimiento de las obligaciones inherentes a una profesión, oficio o cargo", es decir, el ejercicio de un trabajo, tanto en una dimensión cuantitativa como cualitativa (Pereda y Berrocal, 1999: 261). Para movernos con agilidad sobre este término, es necesario saber que por desempeño también podemos entender actuación, ejecución, rendimiento, o incluso mérito, como sinónimos.

Por otro lado y del mismo modo, atendiendo al término evaluación, la RAE nos lo describe como "la acción y efecto de evaluar", es decir, "la acción y efecto de estimar, apreciar o calcular el valor de algo". Ese "algo" genérico al que se refiere la RAE puede incluir, desde luego, al desempeño, y de esta manera podemos conectar ambos términos en la forma de una evaluación del desempeño.

Por tanto, la evaluación del desempeño o en inglés, “*performance appraisal*” es, en palabras de Puchol (2007: 299), “un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa en relación con su trabajo habitual, y que pretende sustituir a los juicios ocasionales y multicriterio”

Otros autores, como Zerilli (1973), definen la evaluación del mérito o desempeño individual como “una apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra -por sus características personales o por su prestación- con respecto a la organización de la que forma parte, expresada periódicamente conforme a un preciso procedimiento por una o más personas, encargadas en tal sentido, y que conozcan al individuo y su trabajo”

Por último, podemos citar a Werther y Davis (1996), en cuya opinión, la evaluación del desempeño “constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos”

En definitiva, según Gómez-Mejía *et al.*, (2008: 142), parece que las notas características de este concepto son procedimental -existe un proceso de ejecución establecido-, sistemático -no es un conjunto de acciones puntuales o aisladas sino que responde a un programa previamente fijado-, individualizable -se centra en los individuos que trabajan en la organización-, con relación a unas tareas habituales -que

son objeto de evaluación-, y valorado por unos responsables de la evaluación -que están a cargo de todo el proceso-.

Llegados a este punto, es necesario referirnos a la diferencia entre apreciación y evaluación, pues aunque se pueden utilizar como sinónimos de “juicio valorativo”, hay matices diferenciales en ambos conceptos, pudiendo ser la apreciación de carácter subjetivo, mientras que en una evaluación se pretende que haya unos estándares de calificación comparables para que sea justa.

## **2.2 Objetivos principales y aplicaciones como herramienta de gestión**

Como expone Puchol (2007), la evaluación del desempeño satisface una serie de necesidades de la propia organización:

En primer lugar, a la organización le interesa establecer una evaluación del desempeño para mejorar los resultados empresariales, al mismo tiempo que optimiza las capacidades personales y profesionales de sus trabajadores, de esta manera podrá comprobar la eficacia de los procesos de selección y el grado de adecuación de las personas a los puestos de trabajo<sup>1</sup>, validando así las decisiones sobre personal que se tomen<sup>2</sup>, -pues si los empleados fallan podría ser necesario revisar dichos procesos-, y por otra parte, podrá detectar las necesidades de formación de los individuos<sup>3</sup>, descubriendo carencias, fallos e irregularidades en la actuación de los empleados, que podrían deberse a una deficiente formación o preparación para el puesto y que podrían arreglarse fácilmente instruyendo a los mismos, como aduce Gómez-Mejía *et al.* (2008).

En relación con la anterior, otro objetivo fundamental de la evaluación del desempeño es realizar un inventario de las capacidades y habilidades individuales que la empresa no emplea, y que permitirían realizar una mejor asignación de puestos de trabajo con vistas a una reorganización de la empresa.

Puchol (2007) también apunta como objetivos fundamentales de esta herramienta la adopción de decisiones respecto a los planes individuales de carrera, pues por medio de esta herramienta la comunicación vertical, tanto en sentido ascendente como en sentido descendente, mejorará, y a los supervisores les resultará

---

<sup>1</sup> Evaluación con fines administrativos

<sup>2</sup> Como ascensos, promociones, traslados, despidos o premios

<sup>3</sup> Evaluación con fines de desarrollo

más fácil conocer los deseos, aspiraciones y motivaciones de cada empleado, estableciéndose relaciones basadas en la mutua confianza, que incluyen dar feedback a los empleados sobre comportamientos laborales eficaces y ofrecerles oportunidades de formación y aprendizaje.

Del mismo modo, señalan Gómez-Mejía *et al.*, (2008) que la organización podrá establecer sistemas retributivos o planes salariales más justos, basando el componente variable en la diferencia de rendimientos individuales y el logro de los objetivos, lo que mejorará la motivación de los empleados, pues como indica McAdams (1998), no hay nada más motivador que la retribución por objetivos conseguidos, que es la llamada, en Psicología industrial, motivación de logro.

También se podrán obtener datos acerca del clima laboral, así como detectar problemas ocultos que deban ser rápidamente atajados; además de poner al día las descripciones de los puestos de trabajo, ya que las necesidades de la empresa van cambiando con el paso del tiempo y por ello es conveniente que se actualicen los puestos de trabajo periódicamente, es decir, la empresa debe reclasificar la importancia y significado de los puestos (Gómez-Mejía *et al.*, 2008).

De modo paralelo, Puchol (2007) también piensa que la evaluación del desempeño incide en las necesidades de los trabajadores, como individuos que efectúan sus labores en una determinada organización:

En primer lugar, el trabajador se sentirá involucrado en el proceso de consecución de resultados, al dejar de verlo como algo ajeno a él que debe conseguir por la empresa y empezar a plantárselo como un reto personal, que sin duda aumentará su motivación de logro y su satisfacción profesional, pues entenderá cuál es su papel en la compleja red de la organización y eso dará sentido a su actividad. Además, en opinión de Cardy y Carson (1996), es justo que las diferencias de rendimiento afecten a los resultados, y los trabajadores lo deben percibir así.

En el mismo sentido, los empleados se sentirán reconocidos cuando han hecho su trabajo bien, y tendrán la oportunidad de reflexionar sobre el mismo y corregir sus errores en el futuro en caso de que algo no les haya ido bien, pues no olvidemos que la evaluación es más que una actividad retrospectiva que critica o alaba a los trabajadores por su rendimiento pasado, ya que es una herramienta que adopta una visión a futuro respecto de lo que los trabajadores pueden hacer para alcanzar su máximo potencial en

la organización. Por todo ello, como apuntan Pereda y Berrocal (1999), el proceso de feedback, la comunicación y la cooperación son de capital importancia para que funcione esta herramienta.

### **2.3 Enumeración y descripción de los distintos sistemas de evaluación del rendimiento**

Es necesario dejar claro que no hay un único formato de evaluación del desempeño que pueda ser considerado mejor que los demás, pues cada enfoque tiene sus pros y sus contras, aunque han ido variando en el tiempo para adaptarse a las nuevas necesidades tanto de las organizaciones como de los individuos (Pereda y Berrocal, 1999: 269). En este apartado daremos un repaso a los modelos clásicos de evaluación del desempeño, y los más modernos se analizarán individualmente con posterioridad. Siguiendo a Lévy-Leboyer (1992), podemos dividir los métodos de evaluación según se basen en el desempeño pasado o en el futuro.

Entre los que se basan en el pasado podemos encontrar:

#### **❖ Escalas de puntuación**

Es un método clásico de evaluación y de uso común en las empresas de nuestro país. El método consiste en que el evaluador concede una puntuación numérica en una escala de rango variable al desempeño realizado por el empleado. La ventaja de este método radica en su sencillez, ya que se pueden cuantificar rápidamente los resultados, pero por otra parte, es una evaluación que podría pecar fácilmente de subjetiva y es poco flexible, pues el evaluador debe adaptarse al instrumento de evaluación, y además, el feedback es escaso y de poca calidad, pues los aspectos que se evalúan son más bien generales<sup>4</sup>.

#### **❖ Lista de verificación con valores**

Por medio de este método de evaluación, la persona encargada de evaluar debe seleccionar oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. Posteriormente, el departamento de personal ponderará cada oración según su importancia relativa, de manera que se obtenga una puntuación numérica total que

---

<sup>4</sup> Es muy importante que el feedback sea específico para que sea efectivo

permita la cuantificación. De nuevo, nos encontramos ante un método sencillo y práctico, sin embargo, su carácter estandarizado resta flexibilidad a la evaluación, pues el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico.

#### ❖ **Método de selección forzada**

Es un método por el que el evaluador elige la oración más descriptiva del desempeño del empleado entre dos, tres o cuatro oraciones, organizadas en categorías, que le ofrece el cuestionario. Posteriormente, se suma el número de veces que cada categoría resulta seleccionada por el evaluador, y de esta forma se mide el desempeño del empleado. Los resultados permiten apreciar las áreas de mejora, aunque de nuevo nos encontramos ante un cuestionario de tipo estándar que puede no estar específicamente relacionado con el puesto cuyo desempeño se pretende evaluar. Asimismo, es fácil su implementación aunque compleja su elaboración, pero es un sistema rápido y menos subjetivo que los anteriores. Sin embargo, Eisenhardt, K. M, (1985) manifiesta que, como ya hemos comentado, sigue teniendo una base demasiado generalista como para poder resultar efectivo a los fines de una buena evaluación del desempeño.

#### ❖ **Método de registro de acontecimientos notables o críticos**

Este método consiste en que el evaluador apunte en un archivo todas las acciones, tanto positivas como negativas, del empleado. Como se puede apreciar, es un método de base conductual que utiliza los llamados incidentes críticos, que son determinados parámetros conductuales específicos, para medir el desempeño. La ventaja asociada a este método es que las acciones registradas se refieren únicamente a las que pueden ser imputables al empleado y sólo durante el periodo relevante de evaluación, ya que lo realmente importante es su conducta con respecto al desempeño.

#### ❖ **Método de verificación o investigación de campo**

Es un método que se basa en la participación de un representante del departamento de personal en la evaluación, junto con el resto de evaluadores de los empleados, que suelen ser sus supervisores directos. Por medio de la información recabada por el representante de personal, se realiza una evaluación que posteriormente será discutida con el supervisor y con el propio empleado. Lo más positivo del método

es que al ponerse en contacto directo el especialista de Recursos Humanos con la evaluación, se podrán diseñar planes de desarrollo y formación más eficaces, además de ser más objetivo y amplio, aunque es un método más lento y costoso.

#### ❖ **Métodos de evaluación comparativa o en grupos**

Son métodos diversos que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo, aunque los resultados no se suelen comunicar al empleado, con lo que el feedback será nulo y además, estos métodos suelen tener cierto componente de subjetividad. Algunos ejemplos de estos métodos nos los proporcionan Bretz., Milkovich, y Read, (1992), y son los siguientes:

- i. Método de establecimiento de categorías: El evaluador clasifica a sus empleados en una escala de mejor a peor, aunque esta clasificación no siempre es fácil.
- ii. Método de distribución forzosa: Se pide a cada evaluador que coloque a sus empleados en diferentes clasificaciones en relación con su desempeño global o algún desempeño concreto.
- iii. Método de comparaciones pareadas o por pares: El evaluador compara a los empleados entre sí en grupos de dos con respecto a determinados aspectos del desempeño, por lo que al final se sumará el número de veces que cada empleado ha sido considerado superior al otro para decidir quién es el mejor en ese aspecto.

Con respecto a los métodos que se basan en el futuro, es necesario brevemente comentar:

#### ❖ **Autoevaluaciones**

Es una herramienta útil para que el empleado reflexione sobre su propio desempeño y alentar así su desarrollo individual, fijando objetivos personales a futuro.

#### ❖ **Administración por objetivos**

Esta técnica consiste en que el supervisor y el empleado establezcan conjuntamente y de acuerdo mutuo los objetivos de desempeño, -que deberán ser medibles y realistas-, de forma que los empleados estarán más motivados para lograrlos porque participaron en su formulación. El feedback será muy relevante para saber si se están llevando a cabo los objetivos fijados o hay que readaptar alguno.

## ❖ **Evaluaciones psicológicas**

Estas evaluaciones consisten en entrevistas o exámenes psicológicos, y las lleva a cabo una plantilla de psicólogos profesionales que se centran más bien en el desarrollo del potencial del empleado.

Para cerrar este epígrafe, es necesario comentar que la gran mayoría de estos métodos ya están superados, principalmente porque una herramienta esencial en el proceso de evaluación del desempeño de la suelen adolecer estos sistemas es el feedback, que hace que la evaluación sea más completa y personalizada, pues como dice Fletcher, (2001), estos métodos son demasiado estandarizados y generalistas.

### **2.4 Características de una entrevista eficaz de evaluación del desempeño**

La entrevista de evaluación es una pieza clave de todo el proceso, y se realiza justo después de la calificación del rendimiento, para comentar los resultados con el empleado y de esta manera darle el feedback de dicha calificación (Pereda y Berrocal, 1999).

Según Werther y Davis (1996), las entrevistas de evaluación son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial en el futuro.

Los contactos entre evaluador y evaluado deben ser periódicos para mantener un proceso de evaluación continua que sea útil al desempeño y al desarrollo personal y profesional de éste último.

Como expone Gómez-Mejía *et al.* (2008), lo primero que se debe hacer en la sesión inicial es definir los objetivos a corto, medio y largo plazo, es decir, establecer los resultados esperados y la manera o medio de llegar a ellos, así como los criterios de evaluación que se van a utilizar para medir en qué grado se han cumplido. En esta primera sesión de planificación es necesario que el empleado haya comprendido sus responsabilidades y lo que se espera de él, así como los comportamientos y competencias que va a necesitar en su trabajo. El compromiso mutuo entre evaluador y

empleado es esencial para que lo que se discuta en la reunión no caiga en saco roto (Maier, 1976).

En las sesiones posteriores, ambos se reunirán para discutir en qué medida se están cumpliendo los objetivos e identificar aquellos que se necesite modificar o readaptar, y al cabo de un año, tendrá lugar la entrevista de evaluación oficial, en la que discutirán la evaluación del desempeño de este periodo en concordancia con el grado de adecuación al cumplimiento de los objetivos que se habían fijado, y el empleado podrá ver, de forma paralela, sus puntos fuertes y débiles con respecto a su desempeño. A partir de aquí se establecerá un plan de mejora para los desempeños posteriores, basado en cambios en el comportamiento o de actitud, capacidades no utilizadas, apoyos requeridos por el empleado o necesidades de desarrollo (Gómez-Mejía, 2008).

El feedback puede ser positivo o negativo, pero siempre ha de ser constructivo, haciendo referencia a las conductas observadas y nunca a los atributos personales. Además, Koziel (2000) observa que es positivo respecto a la motivación del empleado y más realista respecto a su desempeño global que se comenten los aspectos positivos y los negativos de dicho desempeño de manera equilibrada. Del mismo modo, el feedback debe ser específico para que el trabajador sepa con total exactitud qué resultados se esperan de su labor y qué cambios deben efectuarse. Huelga decir que las entrevistas siempre deben tener carácter confidencial y realizarse en privado.

También es importante, para que el feedback sea efectivo, que la entrevista de evaluación se realice en un ambiente cordial, donde el evaluador, que suele ser el superior jerárquico, aconseje y ayude al evaluado mediante una comunicación abierta y eficaz, estimulando al evaluado a que exprese sus pensamientos y puntos de vista sobre la evaluación, para que desarrolle aquellas áreas que lo necesiten tanto de forma profesional como personal (Koziel, 2000).



## **2.5 Problemas organizativos y sesgos de apreciación a los que está sometido un sistema de evaluación del desempeño**

El sistema de evaluación del desempeño está sometido a una serie de problemas apreciativos y organizativos que es necesario desarrollar, puesto que se trata de un sistema aplicado entre seres humanos, y los seres humanos somos falibles. Para este punto, es muy ilustrativa la clasificación que enuncia Puchol (2007):

Lo primero que se aprecia es la falta de experiencia por parte del entrevistador, que no es un profesional en este tema, sino que se trata del superior jerárquico de los empleados, y debe conocer muy bien el proceso de evaluación para poder aplicarlo correctamente. Además, es posible incluso encontrar resistencia en los propios entrevistadores, ya que en ocasiones no se sienten preparados para aplicar el sistema de evaluaciones por las dificultades que entraña un seguimiento individualizado de cada empleado.

En el mismo sentido, al ser una técnica que consume mucho tiempo, pueden aparecer problemas de coordinación e implantación, y otra traba fundamental es el dinero que puede suponer establecer un sistema de estas características, pues aún hay organizaciones, en determinados sectores, -especialmente en el Sector Público-, donde se considera más como un gasto que como una inversión.

Por otro lado, puede haber problemas con los sindicatos ante la introducción de este tipo de evaluaciones basadas en el desempeño, pues suelen rechazar cualquier forma de retribución que fomente la iniciativa individual y la competitividad entre compañeros.

Del mismo modo, en las entrevistas de evaluación, pueden aparecer determinados sesgos de apreciación en el entrevistador, que harán muy recomendable que sea más de una persona la encargada de llevar a cabo las entrevistas. De nuevo nos basaremos en la clasificación de Puchol (2007), con las apreciaciones de Pereda y Berrocal (1999):

En primer lugar, es necesario comentar una serie de “efectos” que introducen la subjetividad en la valoración individual de los trabajadores. Podemos mencionar el “efecto Halo”, por el cual la evaluación de un criterio concreto o general, -por ejemplo, el atractivo físico-, condiciona la evaluación de los demás; el “efecto de Primacía”, que

implica que la primera información o los primeros desempeños del trabajador son los que marcan la valoración global; en sentido contrario, el “efecto Recencia”, por medio del cual es la última información o los últimos desempeños los que marcan la evaluación global; el “efecto de Contraste”, que conlleva que la evaluación que recibe un individuo influencia la valoración de otro; y por último, el “efecto de Contagio”, que supone que la evaluación que recibió el trabajador en el pasado influencia la próxima evaluación futura.

Por otro lado, también es necesario mencionar otro tipo de errores o sesgos, como el “error de semejanza”, que implica que el evaluador se deja influenciar por su parecido con el empleado; la “estimación temporal parcial”, es decir, dar un peso excesivo, -positivo o negativo-, a un hecho aislado o a los últimos desempeños o “errores de restricción de escala” que se producen cuando el evaluador sólo utiliza una parte de la escala para evaluar, entre los que destaca el “sesgo de tendencia central”, por el que se tiende a evaluar siempre con puntuaciones intermedias de la escala para no comprometerse (Pereda y Berrocal, 1999).

Por último, señalan Pereda y Berrocal (1999) que conviene recordar otro tipo de errores de evaluación que pueden venir dados por estereotipos, prejuicios o proyecciones del entrevistador, -por las que plasma en el entrevistado sus propias dificultades, errores o virtudes de forma inconsciente-, e incluso por su propia personalidad, que podría marcar en gran medida las evaluaciones que se hagan en función de cómo sea su carácter, como es el caso de los “errores de severidad”, por los que el entrevistador evalúa de un modo muy estricto poniendo puntuaciones bajas, o el “error de indulgencia”, que por el contrario, es el que se produce cuando el entrevistador puntúa con demasiada benevolencia poniendo puntuaciones altas de la escala a la hora de evaluar.

Para evitar todos los errores de evaluación que se acaban de mencionar no cabe un método único, sin embargo, para garantizar la objetividad de la entrevista, es muy recomendable que sean varios los evaluadores, pues eso permitirá contrastar y comparar opiniones de forma que no sea una única opinión la predominante. Por otro lado, también conviene establecer unos marcos de referencia comunes para la evaluación, de manera que se evalúe a todos los trabajadores conforme a unos mismos estándares de desempeño, de este modo la evaluación también será más precisa. Por último, es necesario comentar que cuanto más se invierta en la formación de los entrevistadores

como evaluadores, mejor se realizarán las evaluaciones, más receptivos al proceso de evaluación se encontrarán, y será más fácil que ellos mismos detecten posibles sesgos y errores, siendo lo más objetivos posible (Pereda y Berrocal, 1999).

### **3. EL NUEVO ENFOQUE DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO**

#### **3.1 Evolución histórica**

Hasta ahora hemos comprobado cómo se entiende la evaluación del desempeño en modelos más bien clásicos, sin embargo, el concepto que se tiene sobre el desempeño y su evaluación ha variado a lo largo del siglo XX hasta convertirse en la concepción que se les da en la actualidad. Se pueden distinguir tres etapas de la gestión empresarial en las que se le ha dado a las evaluaciones del desempeño una visión diferente:

##### **3.1.1 Perspectiva de mediados del siglo XX**

Esta primera etapa, denominada administrativa, contiene muchos elementos heredados de la Revolución Industrial del siglo anterior, pues entre otras cosas, está muy focalizada en la división de tareas y la especialización del trabajo (Hernández Palma, 2011).

La visión empresarial de esta época es muy mecanicista, y se considera al hombre como un ser racional y económico. Ejemplo de ello es que el trabajador no participa de la empresa más que para la realización de sus funciones, pues como manifiesta Drucker (1968) no se le intenta integrar como grupo de interés de la entidad.

Las relaciones durante este periodo son de tipo unidireccional e impersonal, pues es el dirigente el que dice cómo se debe hacer el trabajo mientras que el empleado no es frecuentemente preguntado o escuchado. Por tanto, es un sistema basado en un liderazgo fuerte del superior jerárquico, que demandaba una subordinación ordenada para configurar el organigrama de la empresa. Así las cosas, la conciencia que se tiene del empleado es muy general, sin tener en cuenta las particularidades de cada individuo y su diversidad, por lo que las evaluaciones del desempeño serán, como ya hemos visto, muy generalistas.

Como apuntan Werther y Davis (1996), el objetivo de estas evaluaciones del desempeño no es otro que el control y la medición, pues lo esencial es que aumente la

productividad de la empresa a través del rendimiento del trabajador y siempre al menor coste posible, de forma que se establecen unos estándares rutinarios de producción que deben ser alcanzados por los trabajadores como criterios de evaluación, y se evalúa a los empleados únicamente para saber cómo mejorar la producción, pero no se presta atención al desarrollo profesional o las necesidades de los mismos, por lo que el feedback será escaso o prácticamente inexistente, y en general, la comunicación será parca y formal.

Puesto que se pretende controlar y medir el desempeño, los resultados de las evaluaciones del desempeño son utilizados básicamente para funciones administrativas, de reclutamiento, despidos y selección de personal, de remuneración salarial y de carácter disciplinario.

Así, sus mecanismos motivacionales son muy rudimentarios, y se basan en modelos de “el palo y la zanahoria”, por los que el empleado es premiado cuando realiza un buen desempeño y castigado cuando no lo hace bien. Además, se realizan estudios de tiempos y movimientos, pues la economía de tiempos en esta época es muy importante y por ello la planificación horaria es muy estricta, sin dejar espacio para la autonomía o la creatividad (Werther y Davis, 1996).

Esta situación cambia con la llegada de nuevas perspectivas de gestión empresarial en los años ochenta, por las que se dejará de considerar al recurso humano como un coste a minimizar con una producción que maximizar, y se empezará a pensar más en el trabajador desde una perspectiva psicológica y humana.

### **3.1.2 Cambio de paradigma: Años ‘80**

En esta segunda etapa, denominada etapa de gestión, se produce un cambio de paradigma, ya que se empieza a considerar las necesidades de tipo social y psicológico de los trabajadores de forma individualizada, de forma que se adapten e integren en la organización, como indica Hernández Palma (2011).

El origen de este cambio lo encontramos en que el propio mundo está evolucionando, cada vez se encuentra más globalizado y las empresas son de mayor tamaño. Todo esto hace que se demanden nuevas maneras de reclutar a los trabajadores,

análisis de nuevos puestos de trabajo, así como nuevas necesidades de formación que deben ser atendidas y que son más exigentes.

Los factores de carácter psicológico son imprescindibles en este momento, por lo que se producirá una humanización de los sistemas que se llevan a cabo en la empresa, entre los que por supuesto está la evaluación del desempeño.

El enfoque hacia la productividad ya no es tan exagerado como en las décadas pasadas, y cobra importancia la formación y desarrollo individual de los trabajadores, pues de la manera que expresa Drucker (1982), se empieza a concebir que lo que es bueno para el trabajador también puede serlo para la empresa, y además, es una manera de motivar mucho más efectiva que las anteriores.

De esta forma, la mejora de la gestión de los Recursos Humanos empieza a cobrar importancia, y este cambio pasa por el desarrollo de una serie de acciones encaminadas a maximizar el potencial humano tanto a nivel individual como colectivo, para que se pueda llevar a cabo un adecuado desempeño y se logre alcanzar los objetivos fijados, de la forma que apuntan Harper y Lynch (1992). Durante este periodo, empiezan a proliferar numerosas Escuelas de Relaciones y de Recursos Humanos.

Como ejemplo práctico del cambio que se vivió en este momento, podemos tomar la modificación en la terminología del trabajador, al que a partir de ahora se empezarán a referir como “colaborador”, y esto es realmente distintivo, pues ya no se concibe al empleado como un sujeto ajeno a los intereses de la empresa, sino como un agente colaborador que constituye un grupo de interés al que también se debe satisfacer. Por todo ello, al colaborador se le atiende y pregunta con más frecuencia que en etapas anteriores.

Así, como comentan Werther y Davis (1996), la forma de comunicarse también cambia, teniendo en cuenta el creciente interés por las relaciones humanas en la empresa, y por ello los procesos comenzarán a ser más personales y sobre todo, bidireccionales, con lo que el feedback cobrará mayor importancia, pues no sólo le servirá al colaborador, sino también al supervisor.

Por último, en relación a la forma de organización de la empresa, es necesario decir que sigue siendo jerárquica, pero es un poco más flexible que antes, aunque la visión paternalista que adoptan algunos dirigentes merma la autonomía de sus

colaboradores, pues parece que los únicos que pueden ser proactivos son los directivos y no los subordinados.

### **3.1.3 La evaluación del desempeño en la actualidad**

En esta etapa en la que nos encontramos actualmente, denominada estratégica de los Recursos Humanos por Besseyre des Horts (1990), se ha producido un cambio aún mayor en las relaciones que se dan en la empresa, y el principal cambio que se puede ver, como señala Drucker (2000), es la consideración de los Recursos Humanos en general, y de la evaluación del desempeño en particular, como una inversión y no como un coste.

El origen de esta etapa podemos quizá encontrarlo en la verdadera revolución tecnológica que se está viviendo en la actualidad, en la que el panorama social está copado por las redes sociales y la innovación en todos los campos del saber. También tienen gran influencia en este cambio la evolución del entorno jurídico-social y la mayor competitividad e interdependencia de los mercados.

Actualmente, Hernández Palma (2011) piensa que el enfoque que se le da al ser humano en la empresa es de un carácter más social, sin dejar atrás su consideración personalizada, se le considera también parte integradora de un todo, pues la organización ya no se estructura de forma jerarquizada, sino en forma de matriz social, es decir, más que una pirámide que establece una jerarquía, la organización empresarial se concibe como una red de colaboradores, donde quedan disueltas las jerarquías.

La forma de comunicación que se da en este momento, por tanto, será mucho más completa que en etapas anteriores, y el feedback será más rico, y por supuesto, bidireccional, pues declaran Werther y Davis (1996) que el desarrollo de los colaboradores interesa a toda la organización, y no sólo al colaborador en sí, pues la empresa también sale beneficiada al contar con colaboradores más competentes que se desarrollen profesionalmente. Las evaluaciones del desempeño serán utilizadas principalmente para el análisis de las necesidades de formación, la gestión basada en las competencias y el desarrollo de planes de carreras, que serán la forma en que se entienda la productividad ahora, pues ambos procesos van unidos y las sinergias beneficiarán a todos.

El tipo de liderazgo que se suele dar ahora es emocional, ya que consiste en el manejo de las emociones de forma efectiva para motivar, influir, convencer y en definitiva, dirigir a los colaboradores. Por esta razón, Hernández Palma (2011) entiende que resulta de extrema relevancia el enfoque femenino en la gestión, que es más sensible y global que el masculino, que había sido el predominante hasta ahora, y es de carácter más bien analítico.

El colaborador cobra ahora mayor autonomía, y se le deja más libertad para tener iniciativa, organizarse y ser creativo, a la vez que se le conceden más responsabilidades. Iniciativa, comunicación, honestidad, lealtad y responsabilidad son valores que empiezan a sonar más fuerte en la organización.

Este cambio de visión empresarial junto con la aplicación de las nuevas tecnologías a las áreas funcionales de la empresa ha hecho que proliferen nuevos métodos que influyen o forman parte de la evaluación del desempeño, como analizaremos a continuación. La capacidad de autocrítica viene aparejada con la responsabilidad que se deposita en el colaborador, por lo que las nuevas formas de evaluación también incluirán la autoevaluación.

### **3.2 Desarrollo de nuevos métodos de evaluación del desempeño y aplicación de las nuevas tecnologías**

#### **3.2.1 Coaching**

Una de las herramientas más eficaces en relación con el desarrollo de las capacidades y competencias de las personas de la organización es el coaching, que podríamos definirlo, siguiendo al autor francés Delivré (2002), como “un proceso para expandir la capacidad de acción efectiva que tiene lugar entre dos personas, -coach, conductor o guía, y coachee, que es el guiado o acompañado por el coach-, por un periodo de tiempo determinado”. Durante las sesiones de coaching, se suceden una serie de conversaciones o diálogos, en los que el coach hace preguntas pero no ofrece respuestas, sino que escucha atentamente, dejando que el coachee reflexione sobre las mismas. Se exploran creencias, valores, fuerzas y limitaciones para conseguir unos objetivos, se le ayuda al coachee a entender lo que realmente quiere, y también se



estimulan sus potencialidades, movilizándolo a la acción en la consecución de esos objetivos. Por tanto, el coaching es un proceso de reflexión que lleva a la acción, a sacar del coachee lo mejor de sí mismo.

Conviene recordar que el coaching tal y como lo conocemos hoy en día nace en los años ochenta, -pues es una de las herramientas innovadoras de esta época-, aunque en España su adopción es reciente, y desde entonces se le considera una disciplina con metodología propia, con base en la Psicología Humanista, de la que extraemos claves del proceso de coaching como que los coachees son los responsables de la dirección del proceso o que las relaciones entre coach y coachee deben basarse en la mutua confianza (Ravier, 2012).

En cuanto a los tipos de coaching, existen varios, de los cuales comentaremos los más interesantes en el seno de una organización, siguiendo la clasificación que nos presenta el autor Giménez Plano (2010) en su artículo sobre Coaching en la Empresa:

El coaching ejecutivo, que consiste en que la empresa solicita el servicio de un coach externo para acompañar a alguno de los miembros de la organización, -especialmente utilizado con directivos-, que tomará el rol de coachee. El coach se dirige a todos los aspectos de la vida profesional del directivo, contextualizando su papel en la empresa, y examinando sus retos profesionales y su forma de trabajar con el resto del personal de la organización, teniendo en cuenta tanto las relaciones con los superiores como las de los colaboradores y subordinados.

Entre sus principales beneficios, podemos apreciar un mejor alineamiento de visión, misión y valores personales del directivo con los de la organización, el reenfoque de las prioridades y objetivos del directivo y de su rol como líder en la organización, la mejora en la capacidad de reflexión y análisis, introduciendo intuición, emoción y creatividad, y por último y más importante, la integración de las habilidades de coaching como parte de su acervo de habilidades directivas, que se pueden poner en práctica con los colaboradores, incrementando de esta forma el desempeño y los resultados profesionales.

El otro tipo de coaching es el coaching organizacional, pudiendo ser individual o de equipos y sistemas. El individual se centra en el desarrollo personal y profesional de un individuo particular con relación a su pertenencia a un equipo de la organización. En esta situación, el objetivo primordial es incrementar el desempeño del equipo mediante

el incremento del desempeño de los individuos. Por tanto, el foco está en el individuo y no en el equipo.

En contraste con este último tipo de coaching, encontramos su modelo opuesto, el coaching de equipos y de sistemas relacionales y organizacionales, donde se pretende trabajar sobre la relación que se forma entre los miembros del equipo y se apoya en la creatividad y capacidad de resolución de problemas del equipo o de la organización, considerado en su conjunto. En este contexto, el objetivo fundamental es, por su parte, fortalecer la relación entre los miembros del equipo, fomentado la comunicación entre los mismos, las bases de confianza y la colaboración intergrupala, que, a su vez, impactará positivamente sobre el desempeño y resultados del propio equipo, pues desterrará posibles malentendidos, tensiones y conflictos del equipo, al tiempo que coadyuva a crear y reforzar una misma cultura grupal, coherente con la de la organización en su conjunto, e incluso inspiradora para la misma.

Analizando más a fondo algunos de los beneficios del coaching de equipos o de sistemas, apreciamos el desarrollo de espíritu de equipo, del pensamiento global en contraposición con el individual, que dará lugar a soluciones de problemas más eficientes y creativas, y en última instancia, la mejora de la cultura organizacional, -que reducirá las resistencias a posibles futuros cambios-, y la retención del talento, así como la reducción de los costes de reclutamiento y formación.

Como resulta obvio, el coaching puede utilizarse como herramienta para las evaluaciones del desempeño, tanto antes como después de hacer las mismas, aunque aducen Escribano Etayo, Berganza Larrañaga, y García Benamor (2004) que será más efectivo después debido a que podrán utilizarse los resultados obtenidos en dicha evaluación como punto de partida para saber qué línea seguir en el proceso de coaching.

Gracias al coaching, las carencias formativas, las habilidades poco desarrolladas y cualquier dificultad que se tenga a la hora de obtener resultados en la organización podrán ser corregidas, aunque el coaching tiene mucha carga actitudinal, lo que significa que el coachee tendrá que poner de su parte si pretende cambiar algo, y tomárselo con la seriedad que merece (Vidal Salazar, Cordón Pozo y Ferrón Vilchez, 2011).

En resumen, el coaching es una herramienta muy importante en relación con la evaluación del desempeño, por su característica fundamental de proveedor de feedback

de calidad entre coach y coachee, y como medidor en sí del desempeño, pues el coach también evaluará los progresos que haga su coachee, planteando áreas de mejora, así como soluciones o acciones dirigidas a corregir o fomentar esas áreas donde aun hay potencial que desarrollar, tal y como lo expresa Alcalá (2002).

### 3.2.2 Mentoring

Según lo define Shea (1994: 19), “el mentoring consiste en desarrollar, cuidar, compartir y ayudar en una relación en la que una persona invierte tiempo, *know-how* y esfuerzo en potenciar el desarrollo de otra persona, en el ámbito de los conocimientos y las habilidades, y dar respuestas a necesidades críticas de la vida de esa persona en direcciones que preparan al individuo para una productividad mayor o un éxito en el futuro”.

Como se puede ver, el mentoring es una herramienta que está dirigida al desarrollo de personas mediante la maximización de su potencial y capacidades, a través de la cual, un tutor o mentor estimula, desafía, alienta, ofrece consejo, guía y ayuda a un mentorizado, también llamado mentee o Telémaco, utilizando técnicas basadas en preguntas para facilitar la toma de decisiones por parte del mentorizado, que afecten a su desarrollo personal y profesional, aportando conocimientos y experiencias que estimulan el aprendizaje de éste. Según Giménez Plano (2012), es importante remarcar que el mentor no hace el trabajo por el mentorizado, sino que busca impulsar al mentorizado más allá de su zona de confort, fomentando su crecimiento autónomo, ofreciendo una perspectiva diferente cuando se está ante dificultades laborales, y proponiendo metas exigentes para que éste desarrolle de esta forma su potencial.

El mentoring es una herramienta que ya lleva afianzada más de medio siglo en Estados Unidos. Es necesario hacer referencia a la Universidad de Wharton (2005), una de las más grandes y prestigiosas escuelas de negocios del mundo, que publicó que “la mayoría de las empresas consideran que el mentoring es una importante herramienta para el desarrollo de los empleados: el 71% de estas empresas tienen programas de mentoring”. Sin embargo, Giménez Plano (2012) apunta que en nuestro país es relativamente nueva, aunque cada vez va calando más en los círculos empresariales y profesionales.

Por tanto, se aprecia que el mentoring es un proceso similar al coaching, pero Giménez Plano (2012), entiende que se diferencia de éste en que mientras que el coach suele ser un profesional externo, dedicado a desarrollar el potencial de su coachee hacia la consecución de unos objetivos concretos, y que no tiene por qué tener experiencia ni conocimientos técnicos en un área concreta; el mentor es un profesional interno de la empresa que aporta conocimientos y experiencias técnicas mediante una comunicación fluida con su mentorizado, basada en la confianza, la confidencialidad, el respeto mutuo y el compromiso.

Las autoras Escribano Etayo, Berganza Larrañaga y García Benamor (2004) sostienen que el mentoring puede ser de ayuda en diversas situaciones que se dan en la empresa, pues no sólo se da cuando una persona comienza su andadura profesional en un nuevo puesto de trabajo y debe aprender cómo desenvolverse en él, sino que también se puede utilizar para el desarrollo de la carrera profesional, mejorar la integración social, facilitar el cambio cultural, -reduciendo las resistencias al cambio-, gestionar el talento y fomentar la motivación.

Como podemos apreciar, la persona que recibe la acción del mentoring desarrolla sus conocimientos y habilidades, lo que se traducirá en una mejora del desempeño y la productividad, y de esta manera podrá desarrollar su carrera profesional. Tampoco debemos olvidar los beneficios psicológicos que trae la acción del mentoring, pues generará una mayor confianza y bienestar en el contexto laboral. Por su parte, y como en el coaching, el mentor también aprende mientras enseña al mentorizado, pues ambas acciones se retroalimentan entre sí, de lo que se deduce la importancia del feedback como elemento esencial que debe regir la acción del mentoring. Por tanto, el mentor también puede mejorar su desempeño y sobre todo sus habilidades directivas, como el liderazgo y la gestión de personas. Esta relación *win-win* repercute positivamente en la organización, ya que puede ser una herramienta de retención del talento, y sobre todo, ayuda a mejorar la comunicación en la empresa.

La acción del mentoring, como vemos, está muy ligada a la mejora del desempeño, sobre todo si ésta se realiza después de los resultados de la evaluación, pues los mentorizados serán capaces de incorporar a sus funciones los conocimientos, experiencias y habilidades que han aprendido de sus mentores y de las que carecían al realizar la evaluación, y por ello realizarán sus atribuciones de manera más efectiva pudiendo llegar a ser promocionados más rápidamente. Como aseveran Escribano

Etayo, Berganza Larrañaga, y García Benamor (2004), la mejora en la productividad se hará sentir tan pronto como la acción del mentoring comience a dar sus frutos, lo que dependerá de la capacidad de aprendizaje, la escucha activa y el feedback que se le dé al mentorizado, como elemento capital en la comunicación con el mentor.

En resumen, el mentoring es una herramienta importante para la evaluación del desempeño porque su objetivo es el mismo: maximizar el potencial del empleado y aumentar su productividad en la empresa, es decir, el mentoring facilita la evaluación del desempeño, porque en las relaciones que se establecen entre mentor y mentorizado se generan vínculos valiosos basados en la comunicación y se transfieren las experiencias y el *know-how* necesarios para un buen desempeño del puesto.

### **3.2.3 Evaluación 360°**

El Feedback 360° es un sistema de evaluación del desempeño integral donde el colaborador es evaluado por todo su entorno profesional, incluyendo a sus jefes, compañeros, subordinados, y como apuntan Pereda y Berrocal (1999), también proveedores y clientes, pues éstos últimos se encuentran en una óptima posición para evaluar la calidad de los productos y servicios que la empresa les ofrece. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será la riqueza y el grado de fiabilidad del sistema, pues se obtienen opiniones diferentes e información respecto al rendimiento del colaborador, proporcionando de forma detallada las debilidades, cualidades, habilidades, conocimientos y actitudes positivas y negativas que el evaluado posee, y de esta forma podemos hacernos una mejor idea de cómo es en realidad, de forma más amplia y menos sesgada que si sólo hubiese una persona evaluando, tal y como lo entiende Capuano (2004).

La utilidad del feedback 360° radica en que podremos obtener evidencias objetivas del desempeño de una persona, con el fin de poder tomar medidas al respecto, pero también podemos usarlo para hacer promociones de puesto, generar planes de desarrollo profesional, y procesos de mejora que le permita desarrollar aquellas oportunidades y corregir aquellas carencias detectadas aún antes de mantener una evaluación del desempeño formal (Brutus y Gorriti Bontigui, 2005).

Este sistema, por tanto, está muy ligado a la evaluación del desempeño, -aunque es más efectivo si se aplica previamente a ésta como medio de prevención-, ya que también se utiliza para mejorar el desempeño, de forma que se maximicen tanto los resultados en la empresa como el desarrollo profesional del colaborador, siendo la clave del proceso de evaluación el feedback, que da nombre a este sistema.

Como sabemos, el feedback o retroalimentación, es un proceso por el que, a través de una comunicación eficaz, el colaborador recibe información sobre cómo ha sido el desempeño percibido por todos los integrantes de su entorno laboral más próximo, al mismo tiempo que el evaluador obtiene las percepciones que ha tenido el colaborador al respecto en su evaluación.

Como apunta Gómez-Mejía *et al.*, (2008), es una técnica relativamente nueva, y aunque su coste suele ser elevado, es muy eficaz para evaluar el desempeño. Como dato a tener en cuenta aducido por Pereda y Berrocal (1999) con respecto a la importancia de utilizar este tipo de evaluación, el 90% de las empresas que están en la lista de *Fortune 500* aplican algún tipo de evaluación de 360 grados, por lo tanto cualquier empresa que desee un aumento en sus niveles de eficiencia en la producción deberá de pensar en la posibilidad de su implementación.

Para realizar la evaluación, en primer lugar, se deberán analizar las competencias laborales para el tipo de puesto que se van a evaluar, y después, se procede a la evaluación en sí, donde se les pide a todos los evaluadores que rellenen un cuestionario en base a dichas competencias puntuándolas numéricamente. También se le suele pedir al propio evaluado que realice una autoevaluación, en la que los trabajadores se evalúan a sí mismos.

Gómez-Mejía *et al.* (2008) entienden que el evaluador debe ser lo más objetivo posible al asignar las calificaciones de cada competencia, basándose en comportamientos y hechos observables, y debiendo motivar con un breve comentario aquellos casos en los que la calificación sea inferior a 5, de forma que todas las discrepancias que pudiesen surgir entre las opiniones del evaluado y los evaluadores se puedan discutir de manera objetiva.

Una vez terminadas y recopiladas todas las evaluaciones, se sintetiza la información de tal manera que se presente de manera lógica y estructurada, y comienza la fase de feedback, en la que el superior jerárquico mantendrá una entrevista con el

evaluado comentando los resultados finales, sin referencias concretas a cada evaluador, pues se garantiza que la evaluación sea anónima, y el informe de evaluación confidencial.

Una vez terminado el proceso de evaluación de 360° se deberán desarrollar planes de crecimiento para los evaluados, es decir, todos aquellos procesos de mejora que les permitan desarrollar aquellas oportunidades y carencias detectadas, de forma que se alineen con los objetivos fijados por la empresa. Brutus y Gorriti Bontigui (2005) observan que ahí radica la importancia de tomar en serio este tipo de evaluaciones y no calificar al colaborador a la ligera, sino de forma razonada y transparente.

### **3.2.4 Mindfulness**

Los autores Bishop, Lau, Shapiro, y Carlson, (2004) definen mindfulness o “mente plena” como un estado de flexibilidad y atención mental por el que nos encontramos abiertos a lo nuevo, sensibles al medio y conectados con el momento presente. Podemos citar dos Revistas de reconocida fama, que se expresan así sobre el concepto:

La *Harvard Business Review* (2012) expone que: “la práctica de mindfulness nos enseña a prestar atención al momento presente, a reconocer nuestros sentimientos y emociones y a gestionarlos, especialmente en situaciones altamente estresantes”

Por otro lado, la *Revista Forbes* (2013) expresa: “el mindfulness, como entrenamiento que permite estar consciente (autoconsciencia) de todos estos fenómenos de la mente, momento a momento, da la posibilidad de disponer de mayor información sobre todos aquellos factores que están afectando a nuestras decisiones y que, sin dicho entrenamiento, pasamos por alto y condicionan una y otra vez nuestras respuestas. De forma adicional, nos proporciona capacidad y herramientas para realizar una mejor gestión y regulación de nuestras emociones (autorregulación), protegiéndonos de los efectos del estrés y posibilitando una mayor resiliencia y consistencia a lo largo de procesos de alto desgaste emocional”.

El mindfulness es, en definitiva, un medio de ser consciente de nuestras emociones cuando surgen para poder controlarlas, regularlas y aprender de ellas, lo que conllevará cambios positivos en las actitudes y conductas laborales que derivarán en un incremento de la eficacia y calidad del desempeño, así como un aumento de la empatía, -asociada a un incremento de la inteligencia emocional-, y la comunicación entre los miembros de la organización, que puede ayudar a resolver los conflictos de manera más eficaz.

Por tanto, innegable conexión también tiene el mindfulness con la mejora de la comunicación y el afianzamiento de las relaciones laborales en la empresa, facilitando así el trabajo en equipo y el feedback positivo.

Entre sus principales aportes encontramos que facilita el bienestar personal y reduce el estrés, siendo esto particularmente interesante ya que la cultura empresarial concibe el estrés como algo inherente al desempeño del trabajo, y en realidad, es un síntoma contraproducente que es necesario eliminar, o al menos reducir en la medida de lo posible, puesto que el estrés y las enfermedades asociadas al mismo están directamente relacionadas con la falta de productividad y pérdida de competitividad, además de generar un coste adicional a la empresa (Ray, Baker y Plowman, 2011).

Por tanto, también podemos relacionar el mindfulness con el desempeño, pues esta herramienta ayuda a mejorar la atención y concentración de los empleados en el trabajo, reduce los errores, y facilita el aprendizaje y la toma de decisiones en el marco organizativo así como la eficiencia personal y el desarrollo profesional.

Por otro lado, otras ventajas del mindfulness se centran en la mejora de la motivación del empleado, su resiliencia, su creatividad, su interés por lo que desconoce y su satisfacción laboral.

El mindfulness es un método muy nuevo que aún en la actualidad se está desarrollando, pero se puede aplicar a las evaluaciones del desempeño en tanto que favorecen muchísimo la relación entre evaluador y evaluado, generando empatía entre ambos y liberando tensiones, creando una atmosfera más agradable y propicia para la evaluación, pues ésta suele producir cierta tensión y estrés.

Un número creciente de empresas están utilizando el mindfulness para hacer frente al estrés del trabajo de sus colaboradores. Según la *Revista Forbes* (2013), podemos destacar, en el plano internacional, a Google, Apple, Toyota, Bank of



America, Starbucks o Deutsche Bank. En nuestro país, esta herramienta aún está en fase incipiente, aunque podemos nombrar algunas empresas que lo están empezando a implantar, como Endesa, Caser o Repsol.

Por otra parte, al poner en práctica todas las habilidades que fomenta esta herramienta, como la concentración en el trabajo, la creatividad y sobre todo, el control de las emociones, el desempeño será mayor, y la evaluación será mucho más positiva, -de modo que el mindfulness puede servir como prevención o en su caso, corrección, de aquellas actitudes o comportamientos que lleven a un pobre desempeño-, así como la reducción del estrés.

### **3.2.5 Gestión por competencias**

Lévy-Leboyer (1990) sostiene que la gestión por competencias es una de las herramientas más modernas que existen actualmente en relación al desarrollo del potencial de los colaboradores en la organización, aplicándose a campos como el proceso de selección, la formación, el desarrollo, y por supuesto, la evaluación del desempeño. Sin embargo, ¿qué es exactamente una competencia? Capuano (2004) define las competencias de manera simple como “características de la persona relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo, que pueden basarse en motivación, rasgos de carácter, actitudes, valores o capacidades, y pueden medirse u observarse de modo fiable”

Recuerda Puchol (2007) que el término competencia fue acuñado por McClelland hace unos 30 años, definiendo “competencia” como “la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas”. Según el propio McClelland (1973: 1-14): “el enfoque de las competencias es de carácter inductivo y se centra en las características comunes de quienes lo están haciendo mejor”, por lo que se debe observar detenidamente las competencias de aquellos colaboradores que destacan en sus puestos para identificarlas y poder trazar un perfil de puesto de trabajo acorde con esas competencias. Sin embargo, a pesar de llevar tres décadas hablando de competencias, es necesario tener en cuenta que las competencias requeridas para un puesto concreto pueden cambiar, pues no son

algo estático e inmutable, sino todo lo contrario, el modelo de gestión por competencias es uno de los más innovadores en relación con las evaluaciones del desempeño. Además, un mismo puesto puede ser ocupado de manera diferente por personas diferentes, dependiendo de los intereses de la organización (Lévy-Leboyer, 1996: 67).

Como vemos, los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias, además de evaluar en función de los estándares de actuación en el trabajo y de los resultados más tradicionales, agregan las conductas de trabajo necesarias para realizar tareas específicas del puesto de trabajo, y como señala Gael (1989) posteriormente comparan las conductas de cada empleado con las que en teoría exige el puesto, elaborando los planes de acción necesarios para conseguir que esas conductas o competencias se desarrollen, en su caso. La razón es simple y la expone Lévy-Leboyer (1996: 89): ya no interesa contratar para un puesto que no va a variar, pues la globalización y los mercados financieros hacen que el entorno social se transforme rápidamente y las organizaciones deben actualizarse constantemente para ser competitivas, por ello una gestión adecuada de las carreras profesionales individuales es de vital importancia, y para ello sería muy conveniente utilizar una evaluación del desempeño basada en las competencias.

Existen muchísimos tipos de competencias, como expone Puchol (2007): “las competencias se componen tanto de conocimientos y habilidades como de actitudes y valores, rasgos del carácter o motivos”. Entienden Boam y Sparrow (1992) que es muy importante recalcar la mesurabilidad de todos estos componentes, a pesar de ser algunos de ellos de carácter subjetivo, pues de otra forma no sería posible una evaluación de los mismos. Como dice Puchol (2007), las competencias se pueden medir por niveles o grados, de forma que resulte más sencillo analizar cómo de desarrolladas están. Por otro lado, aunque todas las competencias son desarrollables, no todas las competencias son igualmente fáciles de desarrollar, siguiendo el ejemplo del mencionado autor, las habilidades y conocimientos más sencillos, y en cambio, los rasgos del carácter y los motivos más difíciles, pues son innatos en la persona.

Distinguimos competencias diferenciadoras, que son aquellas que diferencian al colaborador sobresaliente en sus competencias de los demás colaboradores; competencias esenciales o umbral, que son aquellas mínimas e imprescindibles para lograr un desempeño suficiente; y por último, competencias clave, que como su propio nombre indica, son aquellas competencias esenciales adscritas a un puesto de trabajo.

Por supuesto, huelga decir que este sistema basado en competencias individuales se debe poner en consonancia con la visión, misión y objetivos de la organización, pues ésta también cuenta con sus propias competencias (Puchol, 2007: 325-326). En pocas palabras de Lévy-Leboyer (1996: 88), los perfiles de competencias configuradores de puestos de trabajo que demandan las organizaciones deberán asociarse con los recursos individuales con los que cuenta la empresa.

Este modelo de gestión por competencias está aún en una fase incipiente en lo que se refiere a su aplicación en las organizaciones, -pues ya mencionamos que es una de las técnicas más modernas actualmente-, y opina Puchol (2007: 326) que es difícil saber qué impacto tendrán en la configuración empresarial actual. Como frase ilustrativa que nos transcribe el autor español de sus colegas anglosajones: *“It is too early to tell how effective competencies are”*.

#### **4. COMPARATIVA DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO DURANTE LOS TRES PERIODOS HISTÓRICOS EN RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD**

Tras el análisis de los más modernos métodos de evaluación del desempeño, ya estamos en condiciones de poder comparar la concepción que se tiene de la evaluación del desempeño en las distintas fases de la gestión empresarial en relación con la productividad.

Si bien el concepto de productividad también ha variado a lo largo de las diferentes etapas, es necesario recordar que con anterioridad a los años ochenta, la productividad se concebía como la suma del desempeño total de los empleados en su puesto de trabajo, por lo que se utilizaban las evaluaciones del desempeño con el fin único de medir y controlar el rendimiento para aumentar la productividad, tal y como lo exponen Werther y Davis (1996).

Las evaluaciones del desempeño eran consideradas como un coste necesario en el que se tenía que incurrir para saber cuál había sido el rendimiento del empleado y detectar posibles fallos que debían ser corregidos.

En un mundo tan competitivo como el que empezó a surgir a partir de los ochenta, este enfoque se quedaba muy corto, ya que realmente frenaba al colaborador en su desarrollo profesional, pero de la manera que lo describe Drucker (1982), pronto se comprobó que al satisfacer las necesidades del empleado, la organización también ganaba, y que era posible una combinación de las necesidades económicas de la empresa y las de los colaboradores que trabajan en ella. Desarrollando todo el potencial que tienen los colaboradores se saca mayor partido a los recursos humanos de la empresa, que son los factores más importantes del proceso productivo, por lo que se ganará en eficiencia.

Sobre todo a partir de la etapa actual, la productividad no se entiende como el grado de producción que una empresa llegue a conseguir, sino que va mucho más allá, dándoles a los colaboradores la importancia clave que tienen en el proceso, y por ello incluyendo como factores ya no productivos, sino más bien diferenciales y de ventaja competitiva toda aquella inversión que se haga en sus necesidades de formación y desarrollo (Ulrich, 1997). La nueva forma de entender la productividad considera el conjunto de factores y las sinergias que se producen entre ellos, que benefician tanto al colaborador como a la organización, pues ambos serán más competitivos en el mercado.

De esta manera, la nueva misión de las evaluaciones del desempeño no podrá ser otra que contribuir a la alineación de las necesidades de los colaboradores con los objetivos empresariales, agregando así valor a la empresa, y representando por ello una inversión.

Para completar nuestro análisis, Ulrich (1997) nos recuerda que existen dos elementos clave en el proceso productivo que se habían pasado por alto en las primeras etapas, y son el feedback y la motivación, de tal suerte que si ambos se optimizan, la productividad aumentará.

La importancia que va cobrando el feedback a lo largo de los años es vital para el desarrollo de las evaluaciones del desempeño en relación con la productividad, ya que se trata de una herramienta de aprendizaje. Por medio del feedback, tanto colaborador como supervisor aprenden el uno del otro, fortaleciendo de igual manera su relación, y el desempeño siempre será mayor cuando se ha recibido una información de mayor calidad sobre cómo realizar una determinada función, y qué cambiar cuando algo no ha salido como se esperaba.

Con respecto a la motivación, es necesario comentar que cada vez se delega más en el colaborador, se le da más responsabilidades, más participación en la organización, y en definitiva, se deposita más confianza en su criterio concediéndole autonomía, pero sobre todo, que al colaborador se le ofrezca la oportunidad de desarrollarse profesionalmente en el contexto organizacional es lo que más impacto tiene en su motivación, ya que está íntimamente relacionado con las necesidades de autorrealización que toda persona posee. Además, la incidencia de un buen clima laboral podrá ser de ayuda a la motivación.

Siguiendo a Robbins (2001), otros aspectos a tener en cuenta en esta nueva concepción de la relación entre evaluación del desempeño y productividad son:

En primer lugar, no sólo se debe tener en cuenta al colaborador individualmente, sino que el desempeño del equipo tiene gran importancia e impacto en la productividad, -pues el colaborador también se encuentra motivado por necesidades sociales, como ya indicaba Maslow (1991)-, y por ello de nuevo serán importantes tanto una buena comunicación como coordinación. De manera que, por un lado, se busca mayor identificación y reconocimiento de las diferencias individuales, y por otro, se incentiva a un buen desempeño grupal por medio del trabajo en equipo.

En segundo lugar, al encontrarnos con organizaciones cuya jerarquía está descentralizada, y cuyos roles están menos definidos, -siendo más flexibles-, se incentiva en gran medida la autonomía del colaborador, y es sabido que el individuo necesita cierto grado de autonomía en su actividad para desplegar sus capacidades y aptitudes de manera responsable.

En tercer lugar, la cultura organizativa también puede ser un activo importante en lo que se refiere al desempeño, pues indudablemente los usos comunes de una organización influyen en cómo se lleva a cabo el rendimiento.

Por último, en la actualidad, las evaluaciones del desempeño también desarrollan nuevos usos, ya que incluso se están empezando a evaluar otro tipo de actitudes que parecen no directamente relacionadas con la productividad, pero que como manifiesta Luthans (2005) en realidad sí lo están, como la ética o la integridad profesional.

## 5. CONCLUSIONES

Como se ha podido advertir, las bases del modelo de evaluación del desempeño han sufrido una evolución a lo largo del pasado siglo, pues hemos pasado de un modelo centrado en los intereses de la empresa a un modelo en el que el centro de los intereses son los colaboradores, puesto que se logró entender que si sus intereses son atendidos, también lo son los de la empresa, pues es posible la conciliación de ambos intereses. De este modo, el fin último de una evaluación del desempeño no es de carácter disciplinario, pues no es el castigo o el premio la motivación de este sistema, ni tampoco se pretende comparar a los colaboradores entre sí, sino favorecer el desarrollo de los empleados, puesto que el programa se plantea como una oportunidad de mejora tanto para los colaboradores como para la organización. La formación de los colaboradores, por tanto, será de capital importancia para atender a sus necesidades profesionales, así como la formulación de planes de desarrollo profesional, que repercutirán al mismo tiempo en beneficios para la empresa, puesto que será más eficiente y competitiva en el mercado con unos trabajadores mejor formados.

Para llevar a cabo una evaluación del desempeño de forma objetiva, hemos visto que será necesario fijar unos objetivos claros en el programa de evaluación, formar a los evaluadores en la medida que sea posible para evitar sesgos y errores, utilizando criterios de evaluación establecidos en función del puesto y manteniendo una actitud seria, de colaboración y compromiso durante todo el proceso, por lo que una pieza fundamental de la evaluación del desempeño será el feedback o sistema de retroalimentación que funciona como un método de aprendizaje tanto para empleados como para directivos, de manera que ambas partes aprendan de sus errores para seguir mejorando a través de una comunicación eficaz que también cultivará y fortalecerá una relación basada en la confianza mutua.

Con relación a la entrevista de evaluación, hemos podido comprobar lo importante que es que el supervisor mantenga un contacto periódico con el supervisado, de manera que se asegure de que el colaborador ha entendido qué se espera exactamente de él y se puedan corregir las posibles desviaciones en los objetivos marcados, o incluso modificar los propios objetivos, si estos se tornan imposibles o irrelevantes, pues no debemos olvidar que la empresa se encuentra inmersa en un entorno con el que está en constante relación, y por ello debe adaptarse a los posibles cambios que puedan producirse.

Para recapitular todos los métodos modernos de evaluación del desempeño, es necesario comentar que lo que tienen todos ellos en común es la importancia que se les da a los procesos de feedback, la introducción de elementos propios de la Psicología Industrial, y su orientación más humanizada hacia el colaborador como fuente de ventaja diferencial y competitiva, pues son conscientes de lo importante que son las personas para la organización, y que sin su labor no se podrían alcanzar los objetivos marcados por la dirección estratégica. Como diría Drucker (2000: 77-82): “tienen que atraer a las personas, tienen que retenerlas, tienen que mostrarles reconocimiento y recompensarlas, tienen que motivarlas, tienen que servirles y satisfacerlas”.

Además, podemos entender que la tensión que genera la evaluación convencional y sus principios inmovilistas, basados en calificaciones con escalas numéricas y en comparaciones entre colaboradores, que en muchos casos pecan de subjetivas, han quedado superados por el desarrollo de sistemas de evaluación integrales, que se basan en la inteligencia emocional y cuentan con la participación directa del propio colaborador en la evaluación, pues éste es en realidad el protagonista del sistema.

De esta forma, en métodos como coaching o mentoring apreciamos cómo es el colaborador quien intenta reconducir sus actitudes, desarrollar sus habilidades y en definitiva, mejorar su desempeño, con la ayuda directa de una persona, -interna o externa-, que le induce a reflexionar sobre el mismo y autoevaluarse. De manera similar, en el mindfulness podemos ver que además de tratar de mejorar el desempeño mediante la reflexión y el control de las emociones, se intenta incentivar determinadas actitudes motivadoras, como la resiliencia, la empatía, la creatividad o la aspiración al logro, que si fuesen interiorizadas, ayudarían a reducir el estrés y otros problemas organizacionales, como el absentismo laboral, que están muy relacionados con una baja productividad.

Por otro lado, en las nuevas formas de evaluación del desempeño, también el evaluador se implica más que en las formas más clásicas, pues en el sistema de feedback 360° pudimos comprobar cómo no era uno sino varios evaluadores los que valoraban el rendimiento del colaborador, -garantizando más objetividad en el sistema-, y siendo estos evaluadores aquellos colaboradores más próximos al evaluado en su entorno laboral, especialmente los clientes, pues son uno de los grupos de interés más importantes y con más conocimiento de causa para opinar sobre el desempeño del evaluado.



En definitiva, los nuevos enfoques de la evaluación del desempeño están dirigidos a maximizar el potencial de los recursos humanos de la empresa, es decir, de sus colaboradores, centrándose en sus competencias, como punto de partida para definir el puesto de trabajo. La gestión por competencias es el último de estos nuevos métodos de evaluación del desempeño, y como se ha podido observar, es un método muy eficiente a la hora de alinear las necesidades de la empresa con las del colaborador, favoreciendo la aparición de sinergias entre ambos intereses y beneficios mutuos, en una realidad empresarial variable.

Por último, podemos concluir que la historia nos ha enseñado que el verdadero cambio de mentalidad se produce cuando dejamos de considerar a las organizaciones como algo estático, cuya misión es conseguir unos resultados e informar de ello al final de cada año. La organización del siglo XXI no puede quedarse atrás en el mundo de las nuevas tecnologías, de las comunicaciones instantáneas, de las relaciones internacionales, de las redes sociales y del avance y la expansión de la digitalización, pues debe ser concebida como algo dinámico, teniendo cabida importantes realidades que no se deben pasar por alto por su alta implicación con la consecución de resultados productivos como:

- ❖ La cultura organizacional, que representa los usos, valores y costumbres que posee una organización y que es variable dependiendo del tipo de organización. La cultura de la empresa marca en gran medida la forma que debe tomar el desempeño de la actividad empresarial, y de esta forma, podrá favorecer un buen desempeño si está orientada al desarrollo tanto de la organización como de sus integrantes, los colaboradores.
  
- ❖ La autonomía laboral, junto con otras actitudes que vienen aparejadas a la autonomía, como la iniciativa y la creatividad, y junto con el sentido de la responsabilidad, la honestidad y la lealtad, que reflejarán la integridad y la ética profesional del colaborador en el desempeño de su trabajo, pudiendo favorecer un desarrollo sostenible de la organización, además de satisfacer a los grupos de interés y fomentar la sensación del deber cumplido y de autorrealización del colaborador.

- ❖ La motivación de logro, como forma motivacional que incentiva al colaborador a conseguir mejores resultados, de forma que éste se los tome como un reto profesional y se afane en su consecución, lo que no sólo beneficia al colaborador en su autoestima y en el desarrollo de su carrera profesional sino también a la empresa, que conseguirá los objetivos marcados por la dirección estratégica, y se aportará mayor valor añadido a los clientes y a la sociedad en general.
  
- ❖ Las nuevas formas de liderazgo, entre las que destaca el liderazgo emocional, como forma de movilizar a los colaboradores a través de las emociones, de manera que entiendan hasta qué punto son considerados importantes para la organización, y para que interioricen los objetivos marcados por la empresa como objetivos propios, facilitando así su desempeño. Cabe destacar el enfoque femenino de la gestión, que también se va abriendo camino en esta nueva forma de concebir el desempeño.
  
- ❖ El trabajo en equipo, concebido como una herramienta fundamental para la consecución de resultados y el crecimiento interpersonal, pues en primer lugar, satisface las necesidades sociales del colaborador al verse involucrado en un grupo de trabajo, dirigiendo sus esfuerzos hacia unos objetivos comunes, y contribuyendo de esta forma a un buen desempeño; y por otro lado, las relaciones laborales entre colaboradores se verán fortalecidas en un ambiente de trabajo positivo, lo que es esencial dada la forma en que se conciben los organigramas en la actualidad, donde la jerarquía se ha difuminado para dar lugar a formas matriciales de redes, más eficientes pero más complejas en su estructura, y que promueven una comunicación constante, fluida y eficaz en la organización.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Alcalá, M. (2002). “El coaching, una herramienta para desarrollar el potencial”. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*. N° Extra 160, pp. 56-58
- Besseyre des Horts, C-H (1990). *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Ediciones Deusto, Madrid, pp. 220-232
- Bishop, S. R, Lau, M. Shapiro, S. y Carlson, L. (2004). “Mindfulness: A proposed operational definition”. *Clinical Psychology: Science and Practice*, pp.235-241
- Boam, R. y Sparrow, P. (1992). *Designing and achieving competencies*. Mc Graw Hill, Londres.
- Bretz. R.D, Milkovich, G. T, Read, W, (1992). “The current state of performance appraisal research and practice: Concerns, directions and implications”. *Journal of Management*, Vol. 18, núm. 2, pp.322-346
- Brutus, S. y Gorriti Bontigui, M. (2005). “La Evaluación Multifuente Feedback 360°”. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones: Journal of work and organizational psychology*, nº 3, pp. 235-252
- Capuano, A.M. (2004). “Evaluación de desempeño. Desempeño por competencias”, *Invenio: Revista de investigación académica*, nº. 13, pp. 145-147
- Cardy, R.L. y Carson, K.P (1996). “Total quality and the abandonment of performance appraisal: Taking a good thing too far?” *Journal of Quality Management*.
- Delivré F. (2002). *Le métier de coach. Spécificité, rôle, compétences*. Edition d'Organisation. París.
- Drucker, P. (1968). *Managing for results*. William Heinemann Ltd. Sussex.
- Drucker P. (1982), *The new society*. Greenwood Press Publishers, Westport.
- Drucker P. (2000), *El management del siglo XXI*. Edhasa, Barcelona.
- Eisenhardt, K. M, (1985). “Control: Organizational and economic approaches”. *Management Science*, Vol. 31, núm.2, pp. 138-148

- Escribano Etayo, M<sup>a</sup> P., Berganza Larrañaga, A., García Benamor H (2004). “Coaching y mentoring como metodologías de desarrollo en las organizaciones”. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, nº 174, pp. 27-35
- Fletcher, C. (2001). “Performance appraisal and management: the developing research agenda”. *Journal of Occupational and organizational Psychology*, Vol. 74, pp.475-484
- Forbes (2013). “Talent Management: It's All in Your Mind”. *Sobre gestión del talento y mindfulness*.
- Gael, S. (1989). *The job analysis handbook for business, industry and government*, 2º vol., Chichester, Wiley.
- George, B. (2012). “Mindfulness helps you become a better leader”. *Harvard Business Review*.
- Giménez Plano, F (2012). “Coaching en la empresa”. *Equipos & Talentos: gestión, selección y formación en RR HH*, nº 68, p. 56
- Gómez-Mejía, L y Otros. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Pearson: Prentice Hall. 5ª Edición. Madrid, pp. 140-309
- Harper y Lynch (1992). *Manuales y Recursos Humanos*. Editora Gaceta de Negocios. Madrid, pp. 229-238
- Hernández Palma, H.G. (2011). “La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas”. *Escenarios*, pp. 38-51
- Koziel, M. J. (2000). “Giving and Receiving Performance Evaluations”. *CPA Journal*.
- Lévy-Leboyer C. (1990). *L'évaluation du personnel, quelle méthode choisir?* Les Éditions d'Organisation. París.
- Lévy-Leboyer, C. (1992). *Evaluación del personal: los métodos a elegir*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, pp. 39-66
- Lévy-Leboyer, C. (1996). *Gestión de las Competencias. Cómo analizarlas, cómo evaluar*. Gestión 2000. Barcelona, p.67

- Luthans, F. (2005) *Organizational Behavior*. McGraw Hill. 10ª Edición. Irwin, New York.
- Maier, N. R. F. (1976). "The Appraisal Interview: Three Basic Approaches: a Revision of the Appraisal Interview Objectives, Methods, and Skills". *University Associates*.
- Maslow, A. H. (1991) *Motivation and Personality*, Ediciones Díaz de Santos, 3ª Edición. Madrid.
- McAdams, J. L. (1998). *Premiar el Desempeño*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
- McClelland, D.C. (1973). "Testing for competence rather than intelligence". *American Psychologist*, pp. 1-14
- Pereda, S. y Berrocal, F. (1999). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Ramón Areces. Madrid, pp. 159-286
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Ediciones Díaz de Santos. 7ª Edición. Madrid, pp. 259-383
- Ravier, L.E. (2012). *Arte y Ciencia del Coaching: Su historia, filosofía y esencia*. Editorial Dunken. Primera edición. Madrid, pp. 25-122
- Ray, J. L. Baker, L.T. y Plowman, D. A. (2011). "Organizational mindfulness in business schools". *Academy of Management Learning & Education*, pp. 191-203
- Real Academia Española (1992). *Diccionario de la Lengua Española*, Espasa Calpe, Madrid.
- Robbins S. P. (2001). *Organizational Behavior*. Prentice Hall Inc. 9ª Edición. Upper Saddle River, New Jersey, pp.313-314.
- Shea, G.F. (1994). *Mentoring: Helping Employees Reach Their Full Potencial*.
- Ulrich, D (1997). *Recursos Humanos Champions, Cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados*. Ediciones Granica. Buenos Aires.
- Vidal Salazar, Mª D., Cordón Pozo, E. y Ferrón Vílchez, V. (2011). "Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas", *Universia Business Review*, nº. 31, pp. 82-100
- Werther William B., y Davis Keith, (1996) *Human Resources and Personnel Management*, USA: McGraw Hill Inc., 5ª Edición.

-Zerilli, A. (1973). *Valoración de personal*. Deusto. Bilbao.