



## MÁSTER DE RECURSOS HUMANOS

El impacto de la gestión del desempeño en los resultados empresariales

Autor: Marina Aldaz San Juan  
Tutor: Javier Molina

Trabajo Fin de Máster

Madrid  
Enero 2022

# Índice

<b>Índice</b> .....	2
<b>Resumen</b> .....	3
<b>Abstarct</b> .....	3
<b>Introducción</b> .....	4
<b>Justificación teórica y objetivos</b> .....	4
<b>Metodología</b> .....	8
<b>Resultados</b> .....	9
<b>¿Qué es la gestión del desempeño?</b> .....	9
<b>El diseño de un sistema de gestión del desempeño eficiente</b> .....	12
<b>Fases de la gestión del desempeño</b> .....	13
<b>La importancia del Líder “coach” en el sistema de gestión del desempeño</b> .....	20
<b>Casos de éxito</b> .....	21
<b>Discusión y Conclusiones</b> .....	27
<b>Futuras líneas de acción</b> .....	30
<b>Referencias bibliográficas</b> .....	31

## **Resumen**

Las organizaciones que gozan de un alto prestigio son aquellas que apuestan por su capital humano y gestionan su desempeño de una manera eficiente haciéndoles diferenciarse del resto. El actual trabajo busca realizar una revisión de la bibliografía publicada hasta el tiempo presente con el propósito de investigar en lo relativo al ciclo de la Gestión del desempeño y explicar la importancia de implantar un correcto sistema de gestión del desempeño en las compañías actuales. Se detendrá en profundidad en la fase de seguimiento y su eslabón clave, el coaching. En qué momento este impacta y toma sentido en el proceso y cómo afecta positivamente en los trabajadores y en los resultados de la organización.

## **Abstarct**

Organizations that enjoy high prestige are those that are committed to their human capital and manage their performance in an efficient way, making them stand out from the rest. The current work aims to review the literature published to date in order to investigate the performance management cycle and explain the importance of implementing a correct performance management system in today's companies. It will dwell in depth on the monitoring phase and its key link, coaching. At what point does coaching impact and make sense in the process and how does it positively affect the employees and the results of the organization.

## **Introducción.**

### **Justificación teórica y objetivos.**

El éxito a día de hoy no depende únicamente del cumplimiento de los objetivos marcados dentro de la empresa. Para que las organizaciones sean exitosas es necesario que adopten una nueva forma de hacer las cosas (Whitmore, 2016). Vivimos en un mundo VUCA, es decir, un mundo en constante cambio, muy complejo y ambiguo, cada vez menos previsible e inmerso en la era de la digitalización. Están cambiando las reglas para el éxito empresarial, las formas de trabajar, de relacionarse con los clientes, las competencias, las habilidades y por tanto las formas de ejercer el liderazgo (Valderrama, 2018).

Causa de todo lo anterior, es importante tener presente la importancia de adecuar la gestión del talento a la situación actual que se está viviendo para conseguir convertirse en una empresa de éxito. Para ello, es importante incorporar en las compañías el sistema de gestión del desempeño. Sistema que va a permitir facilitar la transformación de las estrategias y planes de la organización en resultados, haciendo hincapié en la comunicación, el reconocimiento, los logros, la participación y el desarrollo de las personas (Valderrama, 2018).

Además, si ese sistema de gestión del desempeño incorpora el coaching en el ciclo como eslabón clave del proceso supondrá una herramienta que permitirá alcanzar el éxito en mayor medida y, que no solo va a ofrecer beneficios económicos sino que además va a permitir lograr el éxito profesional y personal para las personas de la organización (Whitmore, 2016).

La gestión del desempeño se trata de un proceso sistemático que busca mejorar de forma global y alineada el desempeño de la organización, del equipo y del individuo. Pretende conseguir un correcto funcionamiento entre lo que el trabajador puede dar y lo que la empresa necesita (Valderrama, 2018).

Si el sistema de gestión del desempeño se realiza correctamente va a aportar un valor fundamental a la organización y a los empleados. Permitirá identificar el talento y potenciar su desarrollo, alinear los objetivos individuales y de equipo con los objetivos estratégicos de la compañía, involucrar a los trabajadores en el desarrollo de su talento. Además favorecerá una comunicación transparente y el diálogo entre jefes y los trabajadores para saber que se espera de ellos y cómo pueden estos aportar valor a la organización. Y, gracias a todo ello se generará compromiso con la compañía lo que impulsará un buen desempeño (Valderrama, 2018).

Para conseguir que un sistema de gestión del desempeño sea eficaz, es necesario que los trabajadores reciban feedback de sus tareas, saber si lo que están haciendo es lo correcto o si deberían de mejorar en algún aspecto. En muchas organizaciones la gestión del desempeño se ha convertido en un mero trámite sin evaluar realmente el rendimiento y qué es lo que realmente se necesita. De ahí, la importancia que tiene el establecer correctamente las metas, recopilar información de los trabajadores para implementar mejoras, realizar evaluaciones y saber separar las conversaciones sobre el desarrollo profesional y personal de las conversaciones sobre retribuciones (Bock, 2015).

Aquí radica la importancia del coaching en el proceso. Una correcta gestión del desempeño va a estar alineada con esta forma de liderar que va a permitir permite mejorar y conseguir el rendimiento óptimo de los trabajadores alineados con las metas de la compañía liberar el potencial de los trabajadores y que estos puedan dar su máximo rendimiento ya sea a nivel profesional y personal (Bock, 2015).

Pero, no es un proceso sencillo, es necesario realizar cambios en la forma de liderar, en la estructura de la compañía e incluso en las actitudes de los trabajadores para conseguirlo. El capital humano supone una de las mayores aportaciones al rendimiento que gracias a la herramienta del coaching se podrá generar un alto rendimiento (Whitmore, 2016). Causa de ello, surge la importancia de reconocer que las personas son el valor fundamental de las empresas, hay que sacar la mejor versión de ellas y capacitarlas para realizar sus tareas de la mejor forma posibles (Whitmore, 2016).

Es importante partir de la base de en la gestión del desempeño, el planteamiento de los objetivos. Este va a permitir conocer el compromiso personal del trabajador dentro de la organización y la consecución de los mismos (Molina, 2021). Una vez realizado ese planteamiento, se pasaría a lo que es la fase de mayor importancia, el seguimiento, fase en la cual se va a poner el foco en todo el presente trabajo.

En esta segunda fase, se analizarían tanto las actividades realizadas por el evaluado como el progreso de los resultados obtenidos. El objetivo aquí supone reforzar aquellos comportamientos o acciones que sean adecuadas y corregir aquellas que sean inadecuadas. Como profesionales de Recursos Humanos a cargo del proceso de evaluación, se analizarán las desviaciones y se controlará el progreso y el cumplimiento de los objetivos planteados (Molina, 2021).

Para lograr el progreso y el cumplimiento de los objetivos marcados, el coaching se convierte en la herramienta fundamental ya que gracias a él se puede dar feedback al trabajador y se le ofrecen alternativas para mejorar su desempeño y conseguir sus objetivos (Molina, 2021).

El feedback permite mostrar a la persona evidencias consistentes sobre su actuación y comportamientos. Para que sea efectivo tiene que ser cercano al comportamiento observado, de ahí la importancia de que el seguimiento sea continuo. Por tanto, para evaluar de forma correcta a la persona es necesario tener conciencia de la situación exacta de la cual se quiere dar feedback, es decir, hacer uso del modelo SCI (situación – comportamiento - impacto) describir una acción concreta y observada sin emitir juicios, permitiendo a la persona que comprenda la situación de la cual se le está hablando y comunicarles las acciones tomadas al respecto y el impacto que se generará al respecto (Alles, 2003).

Para ello, como profesionales es necesario tener una comunicación responsable con la persona evaluada. Esto, va a permitir al evaluado tomar conciencia sobre sus aspectos positivos y sobre sus aspectos susceptibles de mejora. Todo ello, potenciando

al mismo tiempo el desarrollo personal y profesional del trabajador. Que, a su vez, influyen en los resultados de la organización alcanzando un nivel mayor de éxito (Alles, 2003).

Por último, la fase que corresponde a la evaluación de personas. Esta fase va a permitir realizar un análisis de los resultados obtenidos comparando los objetivos planteados inicialmente y lo conseguido después de todo el proceso (Alles, 2003).

En conclusión, la evaluación del desempeño es importante que se entienda como un proceso, es un ciclo que empieza con la identificación de aquello que se quiere conseguir, continúa con un seguimiento del desempeño asociado al mismo y termina con el periodo de evaluación. Todo ello como un proceso continuo, un ciclo que se encuentra en continuo trabajo de mejora y potenciación de aquellas áreas que resultan relevantes o necesarias para alcanzar un desempeño óptimo y exitoso del trabajador repercutiendo directamente en la organización.

Sabiendo esto, este trabajo lo que pretende es:

1. A través de una revisión de la literatura explicar de forma detallada el ciclo de la Gestión del desempeño.
2. Explicar la importancia de implantar un correcto sistema de gestión del desempeño en las compañías actuales.

Además, se desarrollará en profundidad la fase de seguimiento y su eslabón clave, el coaching. Y conocer en qué momento éste impacta y toma sentido en el proceso y cómo afecta positivamente en los trabajadores y en los resultados de la organización.

## **Metodología.**

El presente trabajo se trata de una revisión bibliográfica realizada a través de distintas bases de datos. Hasta la finalización del mismo se han consultado bases de datos como: "EBSCO", "Scholar Google", "Scopus" o "Dialnet". Asimismo, también han sido consultados libros con bibliografía especializada en los temas tratados.

Se ha podido recopilar información principalmente de publicaciones que hablan de Coaching empresarial, cultura organizacional, sistema de gestión del desempeño, compromiso organizacional y feedback entre otras, empleando bibliografía redactada tanto en Español como en Inglés.

En cuanto a la recopilación de información, la revisión bibliográfica realizada no se ha enmarcado en unos años concretos de publicación sino que se ha hecho uso de todas aquellas fuentes científicas que se considera relevante para hacer un recorrido por lo que ha sido el ciclo de la gestión del desempeño, la presencia del coaching en el proceso y en las organizaciones y cual es su posición actualmente en estas además de destacar distintos casos de éxito al respecto.



## **Resultados.**

### **¿Qué es la gestión del desempeño?**

La gestión del desempeño es un pilar fundamental en las empresas que gozan de un alto prestigio internacional. Es considerada una herramienta que potencia el management mejorando la calidad de la comunicación entre superiores y trabajadores y, que a su vez promueve el desarrollo alineado de los mismos (Corral, 2007).

Una vez introducido el significado de la gestión del desempeño en la actualidad y, antes de ver la evolución del término y lo que este implica, es importante tomar consciencia de la diferencia existente entre la gestión del desempeño y evaluación del desempeño ya que son términos distintos y que habitualmente crean confusión.

La evaluación del desempeño es considerado un instrumento que sirve para evaluar el desempeño de una persona concreta, en un tarea específica, en un puesto determinado, en un período marcado de tiempo dentro de una empresa. Es decir, una mirada retrospectiva hacia el qué se ha logrado y cómo se ha logrado (Cravino, 2015).

Por consiguiente, la gestión del desempeño, el foco del presente trabajo, es entendida dentro de las organizaciones como un proceso con carácter integral, se trata de un ciclo marcado por un planteamiento, un seguimiento y una evaluación. En distinción de la evaluación del desempeño, este consiste en el qué se va a lograr, es decir, las metas u objetivos deseados y cómo se va a lograr, aquellas competencias o comportamientos que van a conducir a su logro (Cravino, 2015).

Schneier y Beatty (en Cravino 2015) hablan de este sistema de gestión del desempeño como un fenómeno que no sólo mide el desempeño puntual de una persona sino que además es necesario que incluya mecanismos que permitan potenciar las fortalezas, identificar las áreas de mejora y dar feedback tanto a la organización como al trabajador evaluado para mejorar el desempeño de éste segundo.

Y, para que se de esta mejora en el rendimiento de los trabajadores, autores progresistas reiteran la necesidad de que la gestión del desempeño se realice en colaboración con ellos. Sin embargo, es en muchas ocasiones y desde los inicios del uso de este proceso que este ha sido únicamente responsabilidad del directivo. De ahí, que siga siendo considerada la gestión del desempeño en muchas ocasiones un recurso descendente (Buchner, 2007).

Los directivos no son los únicos responsables del rendimiento de sus trabajadores, son ambos en conjunto dentro de los límites organizativos junto con las necesidades de la compañía y variables individuales de los trabajadores los responsables del rendimiento (Buchner 2007). Weiss y Hartle (en Buchner 2007) hablan de la importancia de la comunicación en el proceso ya que se trata de un entendimiento mutuo sobre lo que debe lograrse y cómo se debe lograrse. No es cosa sólo de uno u otro sino de ambos.

Causa de ello, nace uno de los puntos relevantes de este trabajo, la importancia o necesidad de incorporar el coaching en el proceso. Comprobar cómo el coaching, incorporado en las compañías afecta positivamente a la consecución de los objetivos y del éxito organizacional siendo considerado este como una forma de liderar que se enfoca en las personas, teniendo en cuenta tanto los aspectos individuales de los trabajadores, como de los líderes y las necesidades actuales de la organización (Altamirano, 2013).

Además, se ha podido comprobar con el paso de los años la importancia que tiene que los directivos hayan podido desempeñar las tareas de los evaluados anteriormente ya que va a permitir reconocer con éxito el desempeño de los mismos y proporcionar a su vez un feedback más realista (Buchner, 2007).

Más adelante autores como Guinn (en Cravino, 2015), reitera la necesidad de considerar a esta gestión una actividad con continuidad, alineada con la cultura de la organización y ser un proceso de uso diario. Esa necesidad de continuidad, de implicación, hace que se genere compromiso con el proceso, evitando la aparición del

factor sorpresa y haciendo que la organización y el evaluado consigan mejores y más duraderos resultados en el proceso.

Qué sea un proceso continuo en el tiempo y no algo puntual como es la evaluación del desempeño, hace que esta herramienta termine integrándose en el funcionamiento habitual de la organización y se logren siempre resultados exitosos tanto a nivel personal de los trabajadores como a nivel global en la organización (Cravino, 2015).

Es un proceso formado por varios pasos, el seguimiento, el coaching, el feedback, la recogida de información a través de incidentes críticos y la evaluación de la tarea del trabajador todos ellos necesarios y de gran relevancia para asegurar una correcta gestión del desempeño. La importancia de reconocer al trabajador aquello que ha hecho de forma correcta y darle feedback sobre sus áreas de mejora es importante para lograr el reconocimiento organizacional (Cravino, 2015).

Todo ello, permite alinear la estrategia de la compañía con los objetivos de los trabajadores y mejorar así de forma continua el rendimiento de la organización y el desarrollo profesional (Molina, 2021). El éxito o el fracaso de la gestión del desempeño en las empresas varía en función de la filosofía empleada para definirla, la predisposición y estilo de la dirección y de la coordinación y supervisión hacia el planteamiento y su competencia para lograr el cumplimiento de los objetivos (Montoya, 2009). Pero, gracias a numerosos estudios se ha podido comprobar la importancia del coaching como estilo de liderazgo que ayuda al éxito en la gestión del desempeño.

Es fundamental que se trate de una herramienta que permita analizar los aportes, las fortalezas, logros y áreas de mejora de los trabajadores dentro de la organización en su crecimiento profesional y personal. Todo ello, con el fin de crear e implementar estrategias que permitan el desarrollo y la mejora del capital humano para qué como organización se consiga competir dentro de su sector de actividad (Montoya, 2009).

**El diseño de un sistema de gestión del desempeño eficiente.** A día de hoy, como bien se ha comentado en líneas anteriores, nos encontramos en un entorno VUCA, es decir, un entorno volátil, incierto, cambiante y ambiguo. Un mundo que se encuentra en constante cambio además de la situación de pandemia mundial en la que nos hemos visto inmersos desde hace casi dos años y que nos ha hecho cambiar radicalmente la forma de trabajar. Eso, sumado a que en las organizaciones a día de hoy conviven equipos con miembros de distintas generaciones, cultural y lugares de residencia, se encuentra una gran diversidad en las organizaciones (Valderrama, 2018).

Causa de ello, dar un trato personalizado se ha convertido en un eslabón fundamental en todas las organizaciones. Todas ellas comienzan a aplicar la personalización como clave de éxito a la hora de poner en marcha la gestión del desempeño porque saben que cada empleado es diferente y hay que darles un trato individualizado para conseguir su mejor rendimiento (Valderrama, 2018).

Sí un sistema de gestión del desempeño en la organización tiene un planteamiento correcto, adaptado a su empresa y a sus empleados, generará beneficios a corto, mediano y largo plazo además de convertir a la empresa en destacable en su sector (Montoya, 2009).

Es necesario confiar el proceso en variables individuales así como en las conversaciones de feedback que proporcionan a los directores las herramientas para adaptar un sistema de gestión del desempeño a las necesidades, elegir las estrategias de desarrollo de los trabajadores y personalizar aquellos aspectos del trabajo que requiere de forma específica e individualizada cada profesional (Valderrama, 2018). Serán los empleados, la dirección, la organización y la comunidad los principales beneficiados de todo ello (Montoya, 2009).

Una organización no puede adoptar un sistema de gestión del desempeño cualquiera. Debe estar validado, ser confiable, efectivo y aceptado por todos los integrantes. Además tiene que permitir identificar todas las variables relacionadas con

el desempeño, ser capaz de medirlo y además proporcionar feedback a los trabajadores y a la compañía al respecto para lograr ser más eficientes (Capuano, 2004)

Es necesario tener el conocimiento de cual es el ciclo de la gestión del desempeño con sus tres pilares fundamentales: planificación de objetivos, seguimiento y evaluación de personas además de tener un conocimiento exhaustivo de la organización y de sus trabajadores para conseguir la mejora continua y la consecución de los objetivos en el proceso.

### Fases de la gestión del desempeño

Los tres pilares fundamentales que conforman este proceso, establecen la clave del éxito en que exista una alineación entre el core business de la compañía, las metas y objetivos de la misma y de cada uno de los colaboradores para que así se consigan que no solo los trabajadores sean mejores profesionales sino que además la propia organización sea reconocida como empresa de éxito (Mabey, Salaman & Storey, 1999).

**Figura 1**



*Figura 1. Ciclo de una gestión del desempeño eficiente (Elaboración propia)*

**La planificación y la definición de objetivos.** Autores como Locke y Latham (en Buchner, 2007) destacan la teoría de fijación de objetivos en esta primera fase. Los objetivos son clave hasta en aquellos procesos más básicos de gestión del rendimiento. Han podido comprobar que su efectividad depende de la dificultad y especificidad de los mismos debido a que estos llevan a un mayor rendimiento si los comparamos con aquellos objetivos vagos e inconsistentes.

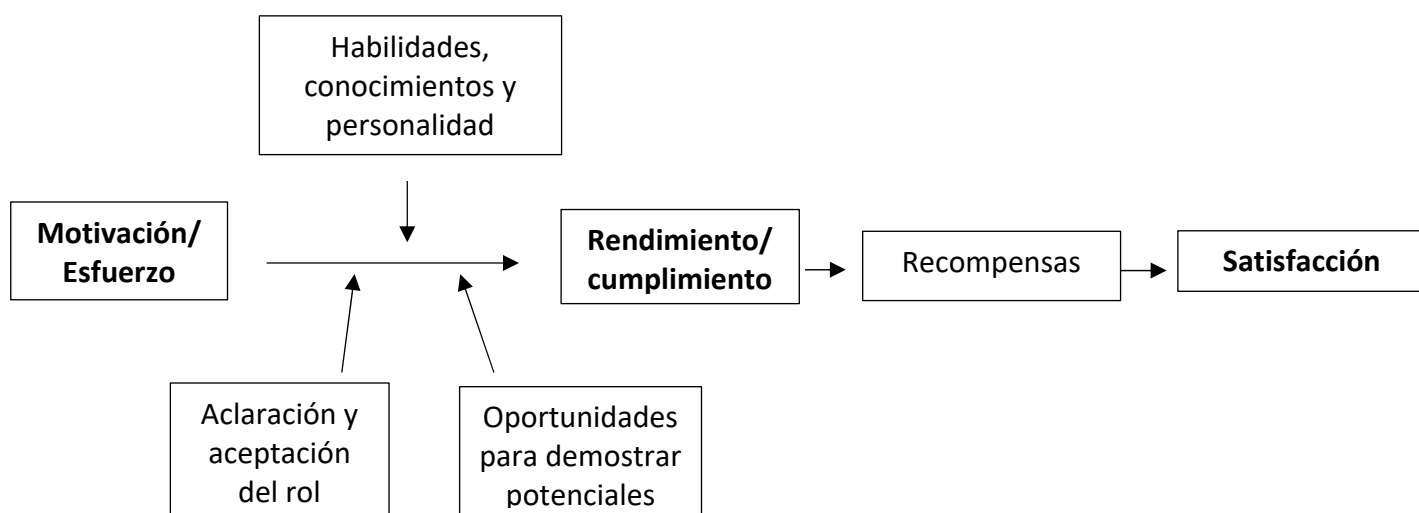
Los objetivos difíciles y complejos conducen a la persona a desarrollar un rendimiento más sostenido en el trabajo además de permitir que estas se sientan desafiadas y pongan en práctica todas sus herramientas y estrategias para desarrollar la tarea con un mayor éxito. A mayor complejidad y dificultad del objetivo, respuestas más innovadoras y exitosas de los trabajadores (Buchner, 2007).

Si las personas se sientan desafiadas y ambiciosas hacia sus tareas es una de las claves del proceso de gestión del desempeño cuando el coaching esta incorporado de forma eficiente. Qué el líder o gestor del proceso actúe como un coach va a potenciar una cultura de alto rendimiento gracias a la unión que se forma en esta fase inicial donde el coach y el trabajador identifican el objetivo y marcan los pasos a seguir para su alcance alineado al mismo tiempo con lo que es importante para el trabajador y lo relevante con respecto a la planificación estratégica de la organización (Castillo & Medina, 2016).

Además, otros autores como son Porter y Lawler (en Porter & Lawler , 1968) reiteran nuevamente que, para que los objetivos lleven a un mejor rendimiento es necesario tener presente el modelo multivariante donde se relaciona la motivación, el rendimiento y la satisfacción.

Con este modelo se pretende que el trabajador cumpla con unos valores personales, competencias y conocimientos que le permitan desarrollar su trabajo satisfactoriamente además de tener presente las obligaciones de su posición y darle la oportunidad de marcarse metas propias para desarrollar su potencial e implicarse mejor en su rol teniendo como resultado realizar su tarea lo más eficiente posible (Porter, 1968).

**Figura 2**



*Figura 2. Modelo de motivación-rendimiento-satisfacción basado en Porter y Lawler (Elaboración propia).*

Si este primer pilar de la gestión del desempeño se realiza implicando al trabajador en todo el proceso además de tener en cuenta cual es la misión del puesto, el que hacer, el cómo hay que hacerlo y en cuanto tiempo permitirá alcanzar una alta motivación laboral en el empleado que desembocara en un rendimiento satisfactorio tras el éxito materializado de su tarea (Porter, 1968).

La importancia de definir las metas de la compañía en consonancia con las metas individuales de los trabajadores, las competencias individuales de los mismo, el puesto en concreto durante un periodo de tiempo determinado junto con el compromiso de ambas partes va a permitir lograr el éxito y la innovación de ambos beneficiarios haciéndoles diferenciarse sobre el resto de compañías (Molina, 2012).

**Seguimiento.** Segunda fase y pilar fundamental sobre el cual se sustenta no sólo la gestión del desempeño sino también este trabajo.

En esta fase tanto el evaluador como el evaluado realizan un seguimiento y una comunicación continua de la consecución de los objetivos para que en el caso de tener que hacer modificaciones o mejoras del proceso estas sean lo más objetivas posibles y que en la entrevista de evaluación no aparezcan imprevistos. Además, es relevante destacar la importancia de dar feedback inmediato o cercano al comportamiento observado a los trabajadores para acompañar también al logro de los objetivos individuales y organizacionales (Alles, 2003).

Entre las técnicas de seguimiento existentes resaltamos la entrevista de incidentes críticos y el coaching.

Atendiendo a la técnica de incidentes críticos tenemos que hace referencia a recopilar información cuantitativa sobre un episodio concreto que aporta una contribución positiva o negativa al desempeño laboral del evaluado atendiendo a elementos cognitivos, afectivos y conductuales del mismo. Permite observar y registrar los comportamientos específicos de los trabajadores en sus tareas para emitir juicios y feedback más sólidos en las reuniones periódicas de evaluación entre directivo y trabajador y dar respuesta a posibles problemas del entorno laboral (Yáñez, López-Mena & Reyes, 2011).

Sabiendo todo lo anterior, lo ideal para recoger una información fiable que nos permita generar un juicio sólido al evaluado es observar directamente un comportamiento ya sea a través de material escrito, datos recogidos por otros evaluadores o informes realizados por el mismo trabajador sobre su tarea como pueden ser unos cuestionarios (Alles, 2003).

Y, por tanto, para recoger ese incidente crítico, se puede emplear el método STAR que permite recoger de una manera fiable y ordenada información completa y exacta sobre un comportamiento. Las siglas STAR corresponden a aquella información necesaria que hay que recoger para que cuando se de feedback se cuente con una base fiable de información (Alles, 2003):



- Situación, haría referencia a las circunstancias que se completan los resultados.
- Tarea, lo que hay que hacer para conseguir los resultados.
- Acción es la conducta, el cómo se lleva a cabo la tarea.
- Resultados, es decir, las repercusiones de la acción puesta en marcha para conseguir realizar la tarea con éxito.

Una vez que se han recogido todos los datos relevantes para tener un juicio fiable del comportamiento observado se interpretan los resultados y se le da al empleado un feedback sólido y transparente al respecto para que comprenda la situación y darle recomendaciones para generar un mayor desempeño en su resolución (FritzGerald, 2008).

Tras la realización eficiente de la recogida de incidentes críticos y la devolución del feedback, se habla nuevamente del coaching donde el evaluador actúa como un coach asesorando y orientando a los trabajadores en su desempeño permitiendo realizar un estrecho seguimiento a los mismos además de concederles la posibilidad de realizar su trabajo de la forma más efectiva. Les permite además, desarrollar sus competencias y habilidades específicas atendiendo a los requerimientos de su puesto de trabajo (Whitmore, 2016).

Cómo bien se ha podido ir explicando en líneas anteriores del trabajo, el coaching es una manera de liderar que ayuda a los trabajadores a ganar mayor confianza y seguridad en las distintas situaciones del ambiente laboral y ser más resolutivos al respecto consiguiendo a su vez mejores resultados organizativos. Es inteligencia emocional puesta en práctica, es decir, se necesita que el líder/ director sea capaz de demostrar cualidades como: empatía, equilibrio e integridad además de voluntad, capaz de adoptar una actitud esencialmente diferente hacia los empleados (Whitmore, 2016).

Es una herramienta que facilita el alto rendimiento, las organizaciones para realizar un cambio cultural y perseguir sus objetivos necesitan a sus empleados. Estos son su mayor activo por lo que es imprescindible desarrollar su máximo potencial para generar

el rendimiento óptimo y, este se consigue con el coaching como estilo de liderazgo (Whitmore, 2016).

Una vez que el coaching pasa a ser una forma de liderazgo en la compañía, la cultura de esta también cambia. Se pasa a hablar de colaboración, evaluación como aprendizaje y de la importancia de ofrecer control a los trabajadores sobre su trabajo generando en ellos una mayor autoestima y motivación interna (Whitmore, 2016).

Si el capital humano supone el centro de las organizaciones y se reducen las interferencias como pueden ser las inseguridades, la duda o la crítica entre los trabajadores y se deja que sean ellos lo que tomen decisiones y participen activamente en el día a día va a permitir que se desarrolle el potencial y se mejore el rendimiento (Whitmore, 2016).

El coaching va a permitir que el trabajador pertenezca a una cultura interdependiente que ayuda a crear, al crecimiento y desarrollo de los empleados. El coach va buscar siempre el desarrollo de sus empleados para alcanzar sus resultados de una manera eficaz, que desarrollen conductas que les permitan responder ante situaciones inesperadas que se presenten y que refuercen sus habilidades de cara a resolver con éxito sus tareas (Whitmore, 2016).

Y, muy alineado con el coaching encontramos el feedback el cual supone uno de los recursos que inspira no sólo a un mejor rendimiento laboral sino también a un buen estado mental. Consiste en comunicar de forma cuidada consejos, evaluaciones o recomendaciones a los empleados para alcanzar los resultados deseados (Xiao, Liu, & Chen, 2017).

Realizar una retroalimentación de forma correcta implica tener claro cual es el objetivo, darlo en el momento adecuado, preferiblemente cara a cara cuando el empleado se encuentre cómodo y en un ambiente tranquilo sin distracciones donde prime la atención y la empatía para que fluya una conversación. Y, siempre dar un

feedback constructivo que inspire al empleado a fortalecer sus aspectos positivos y corregir sus fallos (Xiao, 2017).

Una compañía en la que prime el coaching como estilo de liderazgo permitiría una comunicación honesta con los empleados que permitiría al mismo tiempo la incorporación del feedback en el día a día de la organización realizando un proceso de mejora continua tanto a nivel individual como global (Whitmore, 2016). Empleados que sienten apoyo, interés y reconocimiento por parte de la organización desempeñarán su trabajo con una actitud más positiva facilitando a su vez un alto work engagement entre ambas partes (Xiao, 2017).

**Entrevista de evaluación de personas.** Consiste en el análisis de los resultados obtenidos atendiendo a las metas marcadas al inicio realizando una valoración global de todo el ciclo (Alles, 2003).

Se trata de una entrevista formal que requiere un tiempo previo de preparación. Un tiempo en que no implica únicamente una reunión al final del ciclo de desempeño sino que requiere como bien se ha comentado a lo largo del trabajo de un proceso que goce de continuidad, aquellos objetivos marcados en la planificación y su desarrollo del desempeño durante el periodo de seguimiento evaluativo. Revisar su actuación real con las expectativas marcadas pero no como fin del proceso porque cómo bien se sabe, se trata de un ciclo. Con esta entrevista pretendemos resolver aquellos problemas que hayan surgido en su desempeño para afrontar el siguiente ciclo (Molina, 2021).

El líder o evaluador le va a dar a conocer al trabajador como ha sido el desempeño de su trabajo atendiendo a los objetivos establecidos. Todo ello conociendo haciendo partícipe al trabajador como en el resto del proceso para favorecer una conversación de doble dirección una buena involucración en el proceso para manejar un resultado exitoso del ciclo (Molina, 2021).

**La importancia del Líder “coach” en el sistema de gestión del desempeño.** Cómo se ha podido comprobar hasta el momento en el presente trabajo, los resultados de las organizaciones cada vez dependen más de los comportamientos y emociones de los empleados que de la planificación, estructuras, administración y control de los mismos. Los líderes han de ser transformadores no sólo de los sistemas sino de los empleados buscando desarrollar personas proactivas, responsables y motivadas (Cañas, 2017).

Este líder tiene que ser capaz de recopilar información sobre sus empleados de forma continua y analizar las distintas situaciones atendiendo principalmente a las habilidades “soft” de los mismos. Aquí es donde surge la importancia de un ciclo de la gestión del desempeño eficiente. El líder coach, tiene que ser capaz de plantear objetivos atendiendo a las acciones y capacidades de los empleados. Buscar habilidades como la empatía, la escucha, habilidades comunicativas, etc. Lo que les van a permitir afrontar sus objetivos como un reto demostrando sus capacidades y generando una mayor motivación en los mismos (Cañas, 2017).

Además, este líder va a ser un colaborador, va a ayudar a adquirir los recursos necesarios para alcanzar sus metas y va a actuar como un acompañante que les va a conducir al resultado esperado sin juzgarle por los errores, ayudando a tomar conciencia de ellos y acompañando en esa mejora (Cañas, 2017).

Todas estas características van a permitir que los empleados confíen en él y que él confíe en ellos. Ser ellos mismos los que adquieran la responsabilidad de sus tareas, se planifiquen y actúen según su criterio y sean los protagonistas de su desempeño haciendo que lleguen a su máximo desarrollo tanto profesional como personal (Cañas, 2017).

## **Casos de éxito.**

Las compañías internacionales que gozan de un alto prestigio, consideran a la gestión del desempeño como una herramienta que potencia el rendimiento.

Vamos a ver ejemplos de varias empresas actuales que han sido reconocidas a lo largo de los años por haber sabido adaptar la gestión del desempeño a su core business, a sus objetivos y a sus trabajadores (Mabey, 1999).

Visualmente, en la siguiente tabla se puede apreciar en grandes rasgos la relevancia e importancia que supone la fase de seguimiento en la gestión del desempeño para que una compañía funcione de forma eficiente. Cómo podemos ver el peso del proceso se concentra en el seguimiento dando especial importancia a la comunicación interna entre líderes y empleados y a la continuidad del proceso. Seguidamente, se detallarán las distintas iniciativas y herramientas incorporadas en las compañías y se comprobará que acciones son las que les han permitido alcanzar el lugar logrado hasta el momento en la sociedad actual.

**Tabla 1**

<b>Gestión del desempeño</b>			
<b>Compañía</b>	Planificación	Seguimiento	Evaluación
<b>General Electric</b>	"Performance development"		
<b>Deloitte</b>		Upskilling/reskilling "Wellbeing"	
<b>Vodafone</b>		"Performance Dialogue"	
<b>Danone</b>	CODES		

*Figura 3. Empresas de éxito en la gestión del desempeño (Elaboración propia)*

**General Electric.** Una de las primeras empresas que hablan de la importancia de la gestión del desempeño es General Electric destacando la necesidad de cambio. Hablan de la necesidad de adoptar el coaching como competencia entre sus líderes, que se convierta en su forma de interacción con el fin de aportar valor en las reuniones con sus empleados. Además promueven el "performance development" donde buscan tener una comunicación transparente siendo capaces de trasladar al evaluado sus fortalezas y cómo ayudar a potenciarlas para alcanzar un mayor desempeño (Verni, 2016).

Este nuevo enfoque de desarrollo del rendimiento mira hacia el futuro y es un proceso que busca la continuidad. Aquí, los directivos buscan preparar a sus empleados y no criticar sus actuaciones, facilitar las conversaciones y promover la comunicación continua entre ellos y sus equipos. Buscan potenciar equipos colaborativos,

multifuncionales donde reine la responsabilidad compartida fomentando además la flexibilidad y la agilidad (Baldassarre & Finken, 2015).

Los directivos y los empleados en sus reuniones de final de año siguen manteniendo su conversación de cierre donde reflexionan sobre el impacto alcanzado y su mejora a largo plazo. Gracias al “performance development” esta conversación de síntesis es parte de un diálogo continuo donde aúnan más información y son conversaciones más significativas que generan un mayor impacto (Baldassarre, 2015).

Tras un tiempo de la implantación de este nuestro sistema de desarrollo del rendimiento en General Electric se comprobó que fomentaba la confianza y el alto rendimiento entre los directivos y empleados. También, el aprendizaje de una nueva forma de comunicar las fortalezas y debilidades donde no se centrarán tanto en esas definiciones encasilladas sino que van a hablar más de cómo continuar y qué se debe considerar hacer en un futuro consiguiendo con ello que los equipos se focalicen menos en el feedback y más en las acciones de futuro (Baldassarre, 2015).

En síntesis, este nuevo enfoque supone un medio de mejora tanto del éxito individual como de equipo además de promover un estilo de liderazgo basado en “capacitar e inspirar” lo que va a cultivar beneficios en la productividad de la compañía, de sus empleados y de sus clientes que hasta el tiempo presente han sido bastante significativos (Baldassarre, 2015).

**Deloitte.** Considerada como la tercera empresa más deseada para trabajar en España, Deloitte también es un buen ejemplo de reconocimiento en su gestión del desempeño. En una encuesta que se pasó a sus trabajadores, más de la mitad de ellos compartían la creencia de que el sistema que tenía no promovía ni compromiso ni un alto desempeño de los trabajadores. Además, se ha dado la situación de la Covid – 19 que ha dificultado el proceso (Campeny, 2020).

Tras una encuesta realizada en la última edición de “Global human Capital Trends” han podido comprobar que el desempeño de sus trabajadores se ve favorecido

por el sentimiento de pertenencia. Causa de ello incorporan la necesidad de estimular el proceso, es decir, el líder necesita tener una relación cercana con sus empleados, reunirse con ellos periódicamente y conocer sus necesidades y hacerles sentir parte de los logros (Campeny, 2020).

Además, hablan de la importancia de desarrollar las capacidades de sus líderes y empleados, hablan de upskilling y reskilling. Buscan desarrollar no sólo capacidades técnicas sino también humanas como pueden ser la empatía, la adaptación y la comunicación permitiéndoles ser más resilientes de cara a situaciones futuras. Lo que a su vez aumentaría su productividad (Campeny, 2020).

Destacable también la importancia que le dan al wellbeing de sus empleados. Hablan de la necesidad de adaptar los puestos de trabajo al bienestar de los empleados. Reducir no sólo los riesgos y mejorar los puestos gracias a la transformación digital que nos invade sino que además se incorporen herramientas como el coaching o el mindfulness en su día a día con el fin de que logren su máximo desempeño y aporten valor de calidad en la compañía (Campeny, 2020).

**Vodafone.** Una empresa líder mundial del sector de las telecomunicaciones que también es destacable con su “Performance Dialogue”, conversaciones cara a cara entre los manager y sus empleados sobre el desarrollo organizacional para ver los gaps y áreas a mejorar y emplear para ello sus mejores prácticas (Gibbs & Irons, 2011).

Con esta iniciativa Vodafone en su fase de seguimiento del desempeño buscan que los empleados sean capaces de reconocer que son ellos los responsables de crecimiento y desarrollo profesional, que disponen de la potestad de establecer sus propios objetivos y, que con ayuda de su superior van a poder realizar un proceso de mejora y entendimiento continuo que les va a guiar en su desarrollo profesional y personal (Couturier & Sklavounos 2019).



**Danone.** Otro ejemplo clave en el éxito de la gestión del desempeño es el Grupo Danone, esta multinacional agroalimentaria destaca por tener implantado un estilo de liderazgo que promueve la participación, la comunicación y la empatía, conocido en Danone como CODES. Un liderazgo que crea, abre, conduce, empodera. Es un estilo de gestión que fomenta la iniciativa y proactividad de los empleados. Y, que hace que los líderes de los equipos dispongan de una actitud de escucha y promuevan vías de comunicación que permitan a los que se encuentran a su cargo su libre expresión. (Danone, 2020)

Es una gestión del desempeño eficiente que impulsa un plan de desarrollo individual de los empleados y que hacen uso de una cultura de red que incrementa el crecimiento además del grupo gracias a una forma innovadora de aprendizaje y formación en diversas situaciones a través de la “Danone Learning Company” (Danone, 2020).

Cómo palanca esencial tanto a nivel de gestión como de comunicación con los representantes de los trabajadores a nivel internacional, Danone cuenta con su “social Dialogue”. Esta herramienta ayuda a que se alineen los esfuerzos colectivos para incrementar los resultados de la compañía. Es la clave del éxito de Danone y de sus empleados (Danone, 2020).

Al tratarse de una multinacional, con sede en gran parte de los países del mundo apuesta por la diversidad y el valor añadido que aporta cada trabajador a la compañía. Y, su política retributiva es muy atractiva y motivadora en su capital humano. Reciben recompensas tanto económicas como de reconocimiento social a corto, medio y largo plazo tanto individuales como grupales (Danone, 2020).

Además, atendiendo al entorno económico y social en constante evolución en el que nos encontramos, la adaptación a los retos de salud y seguridad de los empleados es una prioridad para Danone. Por ello, disponen de distintos programas que forman parte de los objetivos de la compañía y permiten que sus trabajadores dispongan de beneficios que les ayudan a promover una cultura de salud y seguridad como puede ser

su “Health@Work program”. Con él se busca dar cabida a tres aspectos: la salud mental, física y dietética promoviendo entre los empleados la concienciación de su salud (Danone, 2020).

Como se pueden ver, todas estas compañías de éxito a nivel mundial coinciden en un aspecto, el coaching y la necesidad de conocer y cuidar a sus empleados, los pilares fundamentales de la fase de seguimiento.

Incorporar el coaching como estilo de liderazgo en las compañías va a aportar una perspectiva innovadora que facilita el crecimiento de los trabajadores potenciando habilidades como la escucha activa. Además, el coach no va a ser un profesor sino un guía que va a aconsejar a los trabajadores tras la observación de sus comportamientos sobre posibles sus fortalezas y áreas de mejora siendo el trabajador el encargado de incorporarlas a su repertorio para tomar decisiones en situaciones futuras (Whitmore, 2016).

Los líderes son los que tienen que tomar la iniciativa de cambio. Evaluar la situación de su compañía y lo que implicaría el implantar el coaching como estilo de liderazgo o quedarse estancado en sistemas tradicionales. Tienen que valorar si quieren ser reconocidos cómo una empresa de alto prestigio por el cuidado de su capital humano y el alcance exitoso de sus resultados o seguir consiguiendo resultados sin diferenciarse del resto (Whitmore, 2016).

## Discusión y Conclusiones

La gestión del desempeño es conocida cómo una herramienta que permite alcanzar el éxito individual y colectivo de las compañía pero, que tras toda la bibliografía contrastada debería ser entendida o interiorizada en el ambiente laboral cómo una forma de gestionar a las personas, con continuidad, que se base en la comunicación y en la confianza de las mismas y que permita que todos remen en la misma dirección.

Una gestión eficiente supone invertir en desarrollo a través de promover un estilo de liderazgo: "El liderazgo desarrollador" o coach, donde se potencian las preguntas con una intención auténtica para que las personas crezcan y se desarrollen. Un líder que atienda principalmente a las habilidades soft de sus trabajadores, que no busque sólo evaluar, sino que también confeccione con el empleado/a un Plan de desarrollo individual, haciendo a la persona motor de su propio desarrollo con la ayuda de su "coach interno".

Además, si atendemos al momento actual, se puede ver como las compañías son reconocidas a nivel mundial por su capital humano, el motor que le impulsa a llegar a sus metas estratégicas. Por ello, este trabajo ha permitido comprobar como un ciclo de gestión del desempeño en el que se hace partícipes a los trabajadores desde el punto de partida en la fase de planificación de objetivos y donde se lidera y guía hasta la meta con el coaching hace que se alcancen los objetivos estratégicos ya que estos se sienten reconocidos y apoyados generando así un alto work engagement entre ambas partes.

También, se ha podido ver que no todas las empresas ponen en práctica un mismo sistema de gestión del desempeño y que para muchas todavía supone un proceso burocrático. Aquellas que lo han incorporado de la mano del coaching han conseguido entender gracias a él cuales son las competencias y aptitudes que de los empleados y la compañía requieren para cubrir las necesidades del momento y con todo ello establecer un sistema de gestión del desempeño eficiente. Empresas como Vodafone ha permitido ver en líneas anteriores como la incorporación del "Performance Dialogue" entre superiores y empleados ha conseguido con esas conversaciones hacer partícipes a todo

el Capital Humano de la compañía sin distinción de posición para que todos ellos trabajen en la misma dirección y los objetivos sean más realistas y alcanzables para todos.

También, tenemos el caso de éxito de General Electric que fue puntera con su sistema de gestión y la incorporación del coaching destacando con su “performance development” con el que buscan tener una comunicación transparente siendo capaces de trasladar al evaluado sus fortalezas y cómo ayudar a potenciarlas para alcanzar un mayor desempeño. Destacamos el caso también de una Big Four, Deloitte, con su upskilling y reskilling defendiendo la importancia de desarrollar las capacidades humanas de sus líderes y empleados porque defienden que les va a permitir ser más resilientes frente a las situaciones y al mismo tiempo ser más productivos.

Y, por último Danone con su CODES. Un liderazgo que crea, abre, conduce, empodera. Son los líderes de los equipos los que disponen de una actitud de escucha y promueven vías de comunicación que permiten a los trabajadores su libre expresión. Compañías como las anteriores descritas son casos de éxito de implantar una gestión del desempeño eficiente. Todas ellas en representación de otras muchas destacan por implantar el coaching como liderazgo colaborador. Este marcado por una comunicación transparente entre empleados y líderes y una fuerte presencia de todos los miembros de la organización en la toma de decisiones trabajando todos unidos promoviendo una cultura de colaboración y mejora continua a todos los niveles.

Son las compañías contemporáneas las que tienen que transformar su cultura y adaptarse continuamente a las situaciones que nos van aconteciendo además de ser conscientes de la realidad que nos envuelve. Y, causa de ello, el coaching a día de hoy supone el sistema de liderazgo más eficiente ya que como se ha podido comprobar para él, el eslabón fundamental de las organizaciones es el capital humano y por ello su intención siempre es mejorar los resultados en base a las habilidades profesionales y personales de los empleados, la actitud, el talento y las aportaciones que ellos mismos harán para mejorar no solo ellos mismos sino también a la organización.

De nada sirve ser estar en una empresa reconocida mundialmente si tarde o temprano los trabajadores terminan saliendo de ella por motivos como: mala relación con los superiores, escaso sentimiento de pertenencia, sin proyección de carrera, etc. Actualmente lo que las personas buscan en su empleo es principalmente tener proyección de carrera, buen ambiente y tener una relación estrecha con sus superiores. Son muchas las horas que se pasan en la jornada laboral y mucho el trabajo que hay que realizar en equipo. El coaching facilita la adaptación a los equipos de trabajo y el aprendizaje de las competencias para el puesto.

Tras todo el trabajo realizado, se ha podido comprobar como hasta el día de hoy, todavía no se le da la suficiente importancia a la gestión del desempeño en muchas compañías, únicamente se sigue viendo como una herramienta que tiene que estar presente pero que no se emplea de la forma adecuada. Para que se incorpore y sea considerada un eslabón fundamental y no un mero trámite burocrático es necesario mejorar la comunicación entre líderes y empleados actuando ambos como colaboradores cómo se ha podido ver en los casos de éxito descritos.

La comunicación puede ser considerada el punto de partida de este proceso de gestión del desempeño ya que es necesario comenzar estableciendo objetivos atendiendo no sólo a las necesidades de la compañía sino también a las necesidades de los empleados para que así alineados se consiga el éxito personal y profesional y alcanzar el éxito organizacional.

En conclusión, el coaching como estilo de liderazgo supone un catalizador de la gestión del desempeño en las compañías actuales. En el proceso sobre todo en la fase de seguimiento, orienta a los trabajadores y superiores a potenciar su rendimiento y a alcanzar su máximo desarrollo. Además, valora el bienestar y la autorrealización del capital humano, comprendiendo a todos ellos, su motivación, responsabilidad y necesidades siendo capaz de generar resultados remarcables tanto en las personas como en la organización.

## **Futuras líneas de acción**

Tras la realización del presente trabajo y toda la bibliografía contrastada, resulta relevante añadir de cara a futuras investigaciones, la necesidad de concienciar a las organizaciones sobre la importancia de adaptar los sistemas de gestión del desempeño a las necesidades reales de la compañía y de los trabajadores. Recalcar la importancia de dejar de lado el proceso burocrático y que sean procesos continuos de mejora y desarrollo tangibles.

Causa de ello, cómo bien ha sido añadido en líneas anteriores considero relevante promover planes de comunicación interna dentro de las compañías que permitan a sus trabajadores aunque sea de forma anónima expresar sus inquietudes sobre su puesto de trabajo, compañeros, necesidades, compañía o cualquier tema que consideren relevante. Además, para que estos planes de comunicación sean eficientes, los líderes deben ser participantes activos dando feedback constructivo sobre esas cuestiones e inquietudes. Con ello, lo que se va a conseguir sería una relación de colaboración entre todos, un “win - win” donde los empleados se sienten reconocidos y valorados y así los líderes saber cómo mejorar día a día en la organización.

Por último, añadir que con todo ello los trabajadores potenciarían su sentimiento de pertenencia y verían su reconocimiento dentro de la organización ya que si se sienten escuchados y ven que se toman decisiones en torno a sus necesidades potenciarían su motivación y rendimiento laboral alineándose indirectamente con la compañía y logrando así el reconocimiento de esta y crecimiento alineado de todos.

## Referencias bibliográficas

Altamirano, M. (2013). *Coaching empresarial enfocado en el mejoramiento, rendimiento productividad y clima laboral dentro de la empresa La Fabril* (Tesis doctoral). Universidad San Francisco de Quito, Ecuador.

Baldassarre, L., Finken, B. (2015, 12 de Agosto). GE`s Real- Time Performance Development. *Harvard Business Review*. Recuperado de: <https://hbr.org/2015/08/ges-real-time-performance-development>

Bock, L (2015). *La nueva fórmula del trabajo*. Barcelona, España: Peguin Random House Grupo Editorial.

Campeny, C. (2020, 21 de junio). La gestión de personas en un mundo post Covid – 19. *Diari de Tarragona*. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/gestion-personas-post-covid-19.html>

Cañas Rodas, M. (2017). Liderazgo con coaching o líder coach para una nueva generación de directivos corporativos. *Realidad Empresarial*, (3), 3–6.  
<https://doi.org/10.5377/reuca.v0i3.5960>

Capuano, A. M. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio*, 7(13), 139-150.

Castillo, A., y Medina, V. K. (2016). Innovación en procesos de gestión. Una mirada al Coaching en las organizaciones. *Revista Apuntes de Administración*, 1(1), (68-75).

Corral, F. (2007). *Evaluación del desempeño*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad de Antioquía.

Couturier, J. and Sklavounos, N. (2019), "Performance dialogue: A framework to enhance the effectiveness of performance measurement systems", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68 (4), 699-720. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2017-0238>

Cravino, L. M. (2020). Evolución histórica del concepto de gestión del desempeño. / Historical evolution of the concept of performance management. *Revista De Ciencias Empresariales*, 1 (1), 7-16.  
[https://doi.org/10.37767/2468-9785\(2015\)001](https://doi.org/10.37767/2468-9785(2015)001)

FritzGerald, K., Dent, B., et al. (2008). The Critical Incident Technique: A Useful Tool for Conducting Qualitative Research. *Journal of Dental Education*, 27(3): 299-304.

Gibbs, T., Irons, E. (2011). *Shall we talk? Getting the most out of performance dialogues*. Mckinsey & Company.

Grupo Danone (2020) Informe anual Danone. Paris: Grupo Danone.

Guzmán, C. (2016). *Ventajas de la gestión del desempeño de los Recursos Humanos*. Recuperado de: <https://pqs.pe/tu-negocio/gestion-desempeno-recursos-humanos/>

Mabey, C., Salaman, G., y Storey, J. (1999). *Human Resource Management. A Strategic Introduction*, Oxford, Blackwell Publishers.

Molina, J. (2021). *Evaluación del desempeño*. Escuela de organización industrial.

Molina, J. (2021). *La gestión del desempeño*. Universidad Pontifica Comillas, Madrid.

Montejo, A. P. (2001). Evaluación del desempeño laboral. *Gestión*, 2(9).

Montoya, C. A. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Revista Científica" Visión de Futuro"*, 11(1).



Orozco, I. (2017). *Evaluación del desempeño* (Trabajo de fin de máster). Universidad Pontificia Comillas, Madrid.

Porter, L., Lawler, E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Estados Unidos: Irwin.

Rubio, M. A. (2018). *Medición de la gestión humana y gestión del desempeño*.

Thomas W. Buchner (2007) Performance management theory: A look from the performer's perspective with implications for HRD. *Human Resource Development International*, 10(1), 59-73, DOI: [10.1080/13678860601170294](https://doi.org/10.1080/13678860601170294)

Torres-Flórez, D. (2018). La importancia de la gestión del desempeño en las organizaciones. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 5(1), 4-5. <https://doi.org/10.22579/23463910.2>

Valderrama, B. (2018). *La gestión del talento en la era digital*. Madrid, España:GiuntiEOS.

Ventosa, M. (2016). *Gestión de la diversidad cultural en las empresas*. Barcelona, España: fundación bertelsmann.

Verni, A. (2016, 23 de Agosto). Los ratings y calificaciones para evaluar al personal cayeron en desuso en la era digital. Siete tendencias clave de este movimiento. *Iprofesional*. Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/management/237350-como-hicieron-google-general-electric-y-coca-cola-para-transformar-la-gestion-del-desempeno>

Werther, W. Jr.,Herth, D. (1982). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Arizona. State University, Estados Unidos.

Whitmore, J. (2016). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Madrid, España: Paidós.

Xiao, J., Liu, T., and Chen, Y. (2017). The impact of performance feedback on work engagement — The mediating effect of psychological empowerment. *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, 2199-2203.

Yáñez, R., López-Mena, L., & Reyes, F. (2011). La técnica de incidentes críticos: una herramienta clásica y vigente en enfermería. *Ciencia y enfermería*, 17(2), 27-36. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532011000200004>