

## **LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: UN INSTRUMENTO EFECTIVO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO**

### **PERFORMANCE EVALUATION: AN EFFECTIVE TOOL OF MANAGEMENT AND ECONOMIC GROWTH**

Franco Lotito Catino <sup>1</sup>

Recibido: 15/09/15  
Modificado:02/03/16  
Aceptado: 21/03/16

#### **Resumen**

Este artículo tiene los siguientes objetivos: a) analizar las principales características que distinguen a un Sistema de Evaluación del Desempeño (S.E.D.); b) identificar las ventajas que tiene un S.E.D. para la empresa y para los trabajadores; c) visualizar al S.E.D. como un instrumento de gestión y crecimiento de las personas que tiene objetivos claros (especialmente, cuando el empleado percibe que el proceso de evaluación se basa en la justicia organizacional y en la confianza) y d) describir los principales errores y distorsiones en que puede incurrir un evaluador. La metodología se basó en una revisión crítica de la literatura disponible, atinente y actualizada. El proceso de evaluación se conoce bajo diferentes nombres: apreciación del desempeño, evaluación del desempeño, apreciación del empleado, etc., y su importancia radica en que esta instancia debe considerarse como un método apropiado de desarrollo laboral, por intermedio del cual el desempeño de un colaborador es reconocido y evaluado. En función de lo anterior, se puede concluir que la evaluación del desempeño de un empleado constituye una parte importante del crecimiento y desarrollo de su carrera, y consiste en la revisión sistemática de la ejecución de las tareas del colaborador al interior de las organizaciones, con el fin de alcanzar determinados objetivos. Lo anterior implica el acto de motivar a las personas a entregar lo mejor de sí a través de compromisos y acuerdos entre evaluado y evaluador, los que quedarán sellados por escrito en la instancia de evaluación. Esto es hacer gestión.

**Palabras clave:** evaluación de desempeño, justicia organizacional, errores de evaluación, competencias.

<sup>1</sup> Universidad Austral de Chile, Valdivia, Chile. Dr. en Ciencias Humanas, Universidad Austral de Chile, Magíster en Administración de Empresas Universidad Austral de Chile, Psicólogo, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago. Profesor de Alemán y Literatura Alemana, Pontificia Universidad Católica de Chile y Universidad de Friburgo, Alemania. Correo electrónico: flotitoc@gmail.com

## Abstract

This article aims primarily: a) to analyze the main characteristics of a performance appraisal system, b) to identify the advantages of having an appraisal system for the company, as well as for the employee, c) to visualize the performance appraisal system as an instrument of management and growth that has clear objectives (especially when the employee perceives that the assessment process is based on organizational justice and trust), d) to describe the main errors and distortions that can be made by the evaluator. The used methodology was based on a critical review of actual, related and available literature to the author. The evaluation process is known under different names: performance appraisal, performance evaluation, employee appraisal, amongst others, and its importance lies in the predicament to see an appraisal system as a method through which the job performance of an employee is recognized and evaluated, therefore, it can be concluded, that the performance appraisal of an employee is an important part of his growth and career development and it means a regular and systematic review of the employee performance within organizations. In addition to the statement of guiding and leading teams, the performance appraisal implies the effort of motivating people in order to deliver their best, through compromises and agreements between assessed and assessor, which will be sealed in a written form in the instance of evaluation. This is, properly, the act of management.

**Key words:** performance appraisal, organizational justice, appraisal errors, competences.

## 1. Introducción

De acuerdo con la historia, es muy probable que la construcción de las pirámides, grandes obras de ingeniería civil, a manos de los antiguos egipcios haya requerido de algún tipo de evaluación del desempeño y medición de la efectividad de los participantes, a saber: arquitectos, ingenieros, matemáticos, supervisores, artesanos, picapedreros, esclavos, etc., con el fin de verificar la eficiencia de su trabajo. Para una sola de estas pirámides de proporciones gigantescas –Cheops– se calculó el uso de entre 100.000 y 150.000 personas por más de veinte años, donde todo debía ser cuidadosamente controlado y evaluado (Tomkins, 1995; Flinders, 2013).

Es así, por ejemplo, que Chiavenato (2011) en una de sus obras consigna que “desde que una persona empleó a otra, el trabajo de ésta se evaluó en función de la relación costo beneficio” y relata que, en plena Edad Media, la “Compañía de Jesús, fundada por san Ignacio de Loyola, ya utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y potencial de cada jesuita que predicaba la religión por todo el mundo” (p.202).

En este sentido, la efectividad a la cual se

hacía alusión más arriba alude a la capacidad de una persona para lograr un objetivo, buscando que la eficiencia y la eficacia comulguen de la mano, es decir, que permita alcanzar la meta propuesta de manera oportuna, utilizando para ello la cantidad óptima de los recursos (Werther & Davis, 1988; Griffin, Neal & Parker, 2007; Robbins, 2009; Robbins & Judge, 2013).

Griffin et al. (2007), quienes investigaron el comportamiento laboral positivo de los empleados en contextos inciertos e interdependientes, comienzan señalando que la efectividad podría ser “evaluada como los resultados alcanzados por intermedio de la realización de las conductas específicas propias del trabajo”, para luego proponer que “el contexto moldea y restringe la conducta que será evaluada en las organizaciones, y nosotros identificamos a la incertidumbre y la interdependencia como dos características relevantes del contexto que las organizaciones deben administrar, si desean ser efectivas” (p. 327), en que algunas de las variables consideradas para el análisis y medición del desempeño son: el desempeño ciudadano (citizenship perfor-

mance), el desempeño adaptativo (adaptive performance), el desempeño contextual (contextual performance) y la proactividad del sujeto. Luego de cruzar una serie de variables tales como tarea, conductas de los miembros de un equipo, conductas de los miembros de la organización y desempeño, adaptabilidad y proactividad, estos investigadores obtuvieron como resultado "nueve subdimensiones del desempeño laboral" posibles de ser evaluadas (p. 336-337).

Otro aporte relevante en relación con la efectividad en el desempeño ha sido hecho por Grant, Nurmohamed, Ashford & Dekas (2011), quienes señalan que la iniciativa que muestran los trabajadores vinculada a la motivación del tipo autónomo –es decir, no controlada por parte de los supervisores–, tiene resultados que son claramente positivos y que contribuyen a la efectividad en el desempeño del empleado. En este sentido, el concepto "desempeño" corresponde al conjunto de acciones que son relevantes para la consecución de los objetivos y que pueden ser medidos en términos de las competencias o habilidades que demuestran poseer las personas. Para que la alianza efectividad-desempeño dé frutos, logre los resultados esperados y genere un clima organizacional grato y satisfactorio, ella se debe basar en la percepción de justicia organizacional y de confianza por parte de los trabajadores en sus respectivos supervisores o evaluadores (Byrne, Pitts, Wilson & Steiner, 2012; Robbins & Judge, 2013; Ibeogu & Ozturen, 2015; Zaitouni & Nassar, 2015).

Robbins & Judge (2013) consignan, por ejemplo, que diversos estudios han puesto en evidencia que la presencia de confianza entre trabajador y supervisor tiene un número importante de ventajas, entre las cuales se pueden señalar las siguientes: favorecimiento de la toma de riesgos (iniciativa), facilitación del acto de compartir información entre los colaboradores, aumento de los índices de productividad, en tanto que los grupos en donde existe confianza demuestran ser más efectivos, entre otras ventajas. Ahora bien, al hablar de competencias encontramos posturas que difieren unas de otras. Boyatzis (1982) afirma que una competencia

corresponde a "una característica subyacente en una persona vinculada a la realización exitosa de una tarea", en tanto que Pereda y Berrocal (2000) hablan de un "conjunto de características observables que estarían causalmente relacionadas con el desempeño en un trabajo y en una organización concreta".

Si bien estos –y otros– autores aluden a un mismo elemento, el significado puede ser muy distinto, por cuanto Boyatzis parece estar refiriéndose al comportamiento de un sujeto, en tanto que Pereda y Berrocal se refieren a su conducta. En psicología, la conducta hace alusión a todos los actos de un individuo que son susceptibles de ser observados, medidos, estudiados y registrados. La conducta, entonces, sería "objetiva" (movimientos, lenguaje, reacciones, etc.) y constituiría el punto de partida de todo estudio psicológico. El comportamiento, en tanto, alude a la totalidad de la actividad humana, tanto de aquellos aspectos observables como de los que escapan a la observación, tales como pensamientos, sensaciones y emociones. Por lo tanto, existen aspectos "subjetivos" vinculados con los procesos psíquicos, como la motivación y los propósitos de un sujeto, que no pueden ser observados, sino que solamente inferidos (Myers, 2005, 2010; Dorsch, 2008). Una competencia laboral sería la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función en diferentes contextos, en concordancia con los requerimientos exigidos.

Asimismo, existirían distintos tipos de competencias: a) Competencias básicas: procesamiento de ideas abstractas, interpretación de instrucciones, adecuado uso del lenguaje, etc.; b) Competencias transversales, genéricas o de empleabilidad: grado de autonomía, la capacidad de liderar, de trabajar en equipo, capacidad para explorar, aprender, emprender y tomar de decisiones, entre otras; c) Competencias técnicas, específicas o funcionales: son los conocimientos ligados a las familias ocupacionales, así como al desarrollo de habilidades que son características de las áreas ocupacionales (Grote, 1996; Robbins & Judge, 2013; Lotito & Sanhueza, 2015). Hay quienes hablan de "habilidades blandas", un concepto que resulta inapropiado,

incluso incorrecto, porque no da real cuenta de su verdadero significado. Basta pensar que el concepto ha sido extrapolado desde el área de la informática, donde se hace alusión al hardware –componentes tangibles de un sistema informático– y al software –soporte lógico de un sistema informático– (Katcheroff, 2006). Es así, que el hecho de ser capaz de dirigir, evaluar y liderar a un grupo humano no tiene nada de soft. Igual cosa sucede con la capacidad de generar confianza en las personas, trabajar en equipo, tomar decisiones o de comunicar de manera apropiada una idea. Por el contrario, es de lo más hard que uno pueda imaginarse: hay personas, que por mucho que lo intenten, jamás serán capaces de liderar a un grupo de individuos, y da lo mismo que este grupo esté constituido por colaboradores, civiles y ciudadanos comunes, o soldados. Werther & Davis (1988), Grote (1996), Hellriegel et al. (2005), Luthans (2008), Chiavenato (2002, 2011), Robbins & Judge (2013) y otros, argumentan que la definición del concepto 'desempeño' debe ser complementada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

Robbins (2009) destaca que el desempeño correspondería a la medición de los resultados obtenidos, razón por la cual, si una Cía. desea recompensar a su gente requerirá de un criterio que sea universalmente aceptado para efectos de medir el desempeño del sujeto. El reconocimiento que se entregue bajo la forma de un premio, un bono, una promoción, etc., debe basarse en factores que estén relacionados con la buena ejecución del trabajo, tanto en calidad y oportunidad (Nelson, 2005). Ibeogu & Ozturen (2015), por su parte, consignan que sólo se producirá "satisfacción con el sistema de evaluación del desempeño cuando los empleados vean que una evaluación positiva se traduce en un aumento de sueldo, una promoción, capacitación y desarrollo, premios y otros incentivos monetarios tales como beneficios y seguros" (p. 964). Toda Cía. que quiera evaluar el desempeño y medir la efectividad del trabajo ejecutado, estará obligada a realizar los ajustes que le permitan lograr los objetivos de

acuerdo con la visión, misión y valores que la guían, así como a tomar en consideración las posibles reacciones de sus colaboradores ante dicho proceso, razón por la cual, evaluar el desempeño de las personas no es-ni será-una tarea sencilla, simple, ni rápida, ya que, tal como lo señalan Dipboye & de Pontbriand (1981), resulta ser de gran importancia el hecho de "determinar cómo puede ser llevado a cabo el proceso de evaluación, de modo tal, que los empleados acepten tanto la evaluación misma, así como el sistema (mediciones y procedimientos) utilizados en la evaluación" (p. 248).

De acuerdo con estos dos investigadores, en la medida que la retroalimentación resultante de la evaluación sea percibida por los empleados como negativa, entonces las opiniones de los trabajadores en relación con el proceso y el sistema serán negativas. No obstante lo anterior, los trabajadores mostrarán una mejor disposición hacia el sistema de evaluación si: "(a) se les permite participar en la sesión de retroalimentación, (b) si los planes y objetivos son discutidos, y (c) si son evaluados en función de factores que sean relevantes en su trabajo" (p. 251). Una de las grandes interrogantes en discusión es: ¿tiene algún sentido evaluar el rendimiento de aquellos trabajadores que están implicados (comprometidos) con los fines de la Cía.? Este involucramiento ¿no se convierte en una garantía de que continuarán trabajando de manera eficiente, sin necesidad de ser evaluados? También podríamos preguntarnos ¿por qué razón o con qué fines necesitamos evaluar el rendimiento de las personas en sus puestos de trabajo? Ahora bien, si resulta ser cierto que se necesita "apreciar" el rendimiento de las personas para algún fin específico ¿existe algún sistema de evaluación que garantice la objetividad de lo que desea hacer? Quienes evalúan ¿serán justos y objetivos en su evaluación? Finalmente, surge una nueva pregunta: ¿por qué razón los trabajadores oponen tanta resistencia a que su jefe los "evalúe" y los "juzgue"? De ahí los diversos estudios que se han avocado a investigar las percepciones de los trabajadores en relación con varios factores ligados a sus supervisores y evaluadores, por su impacto, tanto en el nivel de satis-

facción y productividad de los trabajadores, como también por sus notables efectos en el clima organizacional. Algunos de los estudios más recientes fueron llevado a cabo por Ibeogu & Ozturen (2015) y Zaitouni & Nasser (2015), quienes buscaban determinar la relación existente entre la percepción de justicia en la evaluación del desempeño y los efectos en los niveles de satisfacción que experimentaban los empleados evaluados en una serie de bancos.

De acuerdo con Zaitouni & Nasser (2015) e Ibeogu & Ozturen (2015) la evaluación de desempeño tiene dos usos (u objetivos) generales, siendo el primero de ellos la medición del desempeño con el propósito de recompensar o bien para tomar decisiones administrativas acerca de los empleados. El segundo objetivo se relaciona con el "desarrollo del potencial individual del sujeto. En ese rol, el gerente es visualizado más bien como un mentor antes que como un juez" (Ibeogu & Ozturen, 2015, p. 966-967). Mathis & Jackson (2011) reafirman lo anterior, destacando que el énfasis –en el caso del segundo objetivo– está puesto en la identificación del potencial del trabajador y en la posterior planificación de oportunidades de crecimiento de este.

Diversas investigaciones han probado que el grado de "justicia percibida" en una organización afecta significativamente las actitudes del trabajador, tales como la satisfacción en el trabajo, el deseo de mantenerse en su empleo y el compromiso organizacional, así como también conductas laborales tales como ausentismo y conducta organizacional ciudadana (Colquitt et al., 2013; Ibeogu & Ozturen, 2015).

Existen empresas poco inteligentes que pretenden evaluar el desempeño de un colaborador a distancia i y por teléfono! Y cuando se dice "a distancia" se hace referencia a que el (supuesto) jefe se encuentra en la Casa Matriz, lo que significa que puede estar a cientos de kilómetros, por lo que le resulta difícil observar qué está (y cómo lo está) haciendo in situ el colaborador. Por lo mismo, los evaluados se preguntan, y con razón: ¿es correcto que

este jefe me evalúe (y me juzgue) a distancia? Y ¿quién evalúa a este tipo de jefes que, a su vez, evalúan sin estar presentes?

Otras preguntas que surgen son: ¿se puede ser justo e imparcial en la apreciación del desempeño de personas con las que mantenemos buenas (o malas) relaciones? Especialmente si son malas, ya sea porque el sujeto le "cae mal" al jefe o bien porque éste no conoce muy bien a las personas que debe evaluar. Si resulta que –objetivamente– la relación que se tiene es mala, entonces ¿qué aspectos se deberían evaluar y cuáles no? ¿Debería o no la persona evaluar a quien "le cae mal"? Si a quien hay que evaluar está pasando por un mal momento ¿se debe ser generoso y benevolente en la evaluación o debe aplicarse rigurosamente el proceso bajo la premisa que "los problemas se dejan en casa" y que es preciso ser justos y objetivos con todos? También queda en el tintero un aspecto que debería formar parte de la diplomacia de la evaluación: ¿cómo se comunican al trabajador los resultados negativos? Algunas de estas preguntas no tienen respuestas que puedan considerarse fáciles, sencillas o aplicables a todos por igual. Y tal como se ha señalado previamente, no tienen nada de soft (Ibeogu & Ozturen, 2015).

### 1.1. Prejuicios, juicios, afirmaciones y valoraciones.

En toda Cía. donde se realiza un trabajo determinado se emiten juicios, afirmaciones y valoraciones acerca del desempeño de las personas. Con el fin de no confundir los conceptos, es preciso evitar los errores semánticos y señalar que todo juicio que se emite contiene un aspecto de subjetividad, razón por la cual (en relación con los juicios) una determinada persona (o trabajador) puede discrepar. Es decir, el sujeto tiene derecho a disentir con aquel que emitió el juicio, así como con los contenidos del mismo.

Las afirmaciones pueden ser verdaderas o falsas. Cuando se dice que Rosa es mujer, tiene 25 años, cabello negro y mide 1,67 m, son datos que se pueden comprobar por intermedio de un chequeo médico, solicitando un certificado de nacimiento, obser-

vando su cabello y midiendo su estatura.

Los prejuicios están relacionados directamente, tal como se verá más adelante, con los errores, distorsiones y sesgos que pueden producirse en el proceso de evaluación del desempeño, y hacen alusión a opiniones previas y preconcebidas de los evaluadores que, en términos generales, resultan ser desfavorables en relación con algo (o alguien) que se conoce poco y/o mal. En razón de los argumentos consignados más arriba, y con la finalidad de ser objetivos a la hora de realizar esas valoraciones, es que se han desarrollado distintos instrumentos de medición para diversos tipos de instituciones que buscan formalizar y hacer más rigurosa la evaluación (Luthans, 2008; Robbins, 2009; DeCenzo & Robbins, 2010; Chiavenato, 2011; Gault, Lepore, Zamudio & Blanco, 2012).

No obstante, hay muchas organizaciones que no utilizan ninguno de estos instrumentos. Otras incluso cuestionan la conveniencia de realizar algún tipo de medición. Señalemos entonces, que el objetivo primordial de estos instrumentos es evaluar el desempeño durante una fracción de tiempo (seis meses o un año) según los factores que para tal efecto se diseñaron y con el fin de tomar algún tipo de decisión en relación con el evaluado (aumento de salario, capacitación, entrega de bonos, promociones internas, etc.).

A continuación, revisaremos la postura que adoptan algunas compañías. Estas empresas han sido tomadas de la realidad, pero figuran –para el resguardo de la privacidad de las empresas– con nombres ficticios:

a) En Almacenes Groucho no llevan a cabo ningún tipo de evaluación y piensan que podría ser contraindicado establecer un S.E.D. que incomode a la gente y ponga a los colaboradores en una postura defensiva y/o agresiva. Tienen temor de que el alto nivel de motivación de los trabajadores se vea perjudicado si los respectivos jefes ponen al descubierto los errores y puntos débiles de su desempeño. Parten del supuesto de que todo el mundo está haciendo el máximo esfuerzo personal y consideran que las dificultades que se han producido se deben

a causas ajenas a la voluntad de la gente, tales como la falta de infraestructura o la ausencia de recursos técnicos o económicos.

b) En la cadena Hoteles Miramar realizan la evaluación de desempeño desde hace cinco años, pero el proceso se ha convertido –tal como señalan Ibeogu & Ozturen (2015) que puede ocurrir– en un simple y mero trámite. Uno que hay que cumplir porque la Gerencia de RR.HH. lo exige. Los resultados se archivan sin un análisis posterior y las apreciaciones realizadas por los evaluadores son muy similares entre sí para todos los aspectos y factores evaluados y, lo que es peor, para todos los colaboradores de la Cía. Esta es una realidad que genera frustración entre aquellos que hacen bien su trabajo y quienes, además, se comparan con sus colegas más desidiosos, lo cual lleva a que las personas piensen que la evaluación representa una pérdida de tiempo. Lo anterior queda ratificado en función de lo que señalan dichos autores, cuando consignan que los resultados de un proceso de evaluación pueden ser muy decepcionantes si la mayoría del personal “percibe a la evaluación como un acto de tipo compulsivo o rutina organizacional y no ven como esta evaluación afecta a sus trabajos o a su carrera” (p. 964).

c) En la empresa tecnológica Homo Faber se realizan evaluaciones anuales. Los datos obtenidos se han utilizado para realizar diagnósticos, diseñar programas de capacitación ad hoc, desarrollar planes de carrera, aplicar incentivos, tomar decisiones para proceder a realizar despidos, ascensos y promociones internas. En función del deseo de llevar a cabo una evaluación en 360° (360-degree appraisal), la Gerencia de Personas ha introducido una fórmula en que los colaboradores, a su vez, realizan una evaluación de sus superiores jerárquicos (Atkins & Wood, 2002; DeCenzo & Robbins, 2010). Los responsables del proceso reconocieron, ex post facto, haberse sorprendido con los resultados obtenidos: se produjo una relación laboral más que positiva entre jefes y colaboradores, así como la presencia de un ambiente de confianza y cooperación.

## 2. El Sistema de Evaluación del Desempeño (S.E.D) visto como un instrumento de gestión y crecimiento

Diversos autores sostienen diferentes visiones de lo que debe constituir un proceso de evaluación. Señalan que esta es un proceso sistemático y continuo que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficiencia de los trabajadores en el desempeño de sus funciones, señalándoles a cada uno de ellos sus puntos fuertes (virtudes), así como también sus aspectos deficitarios (debilidades), con el fin de ayudarles a mejorar (Duncan et al., 1999; Puchol, 2007; Koontz y Weihrig, 2008).

Otra visión destaca que el S.E.D. corresponde a la determinación en forma racional y sistemática del comportamiento de una persona en relación con las funciones y responsabilidades que le han sido asignadas, con el propósito de optimizar el logro de metas acordadas y posibilitar el desarrollo del trabajador (Luthans, 2008; Robbins, 2009; Chiavenato, 2011; Gault et al., 2012; Ibeogu & Ozturen, 2015). Aquello que pretende un buen S.E.D. es identificar los aspectos deficitarios que necesitan ser mejorados para efectos de establecer planes de formación, con el fin de reforzar los procedimientos de trabajo y de esta manera no sólo administrar, sino que gestionar el desarrollo profesional de los colaboradores (Lotito & Sanhueza, 2015).

Es preciso dejar establecido que en este apartado se hace una diferencia conceptual entre administrar y gestionar. La razón es muy simple. El acto de gestionar va mucho más allá que el mero proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar a la gente, que constituyen las cuatro funciones básicas de todo administrador. Sin embargo, aquí se está planteando que quien gestiona debe considerar más variables que el solo "acto de administrar" y debe incluir aspectos tales como: cumplir con funciones interpersonales (ser un guía y agente motivador); funciones de información (hacer de monitor e interlocutor) y funciones de decisión (asignar recursos y manejar conflictos) (Mintzberg, 1990). Incluso más, Zaleznik (2004)

hace una diferencia entre gerentes y líderes. Para los que, en el primer caso, se enfatiza la construcción de competencias, la aplicación de la racionalidad (con una visión clásica de la administración al estilo de Taylor y Fayol), la utilización del control sobre los colaboradores (Teoría X de McGregor) y la distribución equilibrada del poder. Pero esta mirada es sesgada y omite elementos esenciales del liderazgo, tales como: la "inspiración, la visión y la pasión, que son los motores del éxito empresarial" (p. 74).

De acuerdo con Soto (2001, p. 57) la percepción tiene aplicaciones prácticas en la evaluación, por cuanto "los resultados de las evaluaciones se verán afectadas por las medidas subjetivas que el evaluador percibe como 'buenas o malas' características del empleado". Por lo tanto, la evaluación se tiene que basar en actividades que afecten directamente a los resultados de la Cía., no así en características de la persona, que nada tienen que ver con su rendimiento, tales como el sexo, el origen étnico o la orientación sexual del sujeto. Incluso hoy en día, en el ámbito laboral hay que tener muy en cuenta a las personas con capacidades diferentes, que sólo en Chile constituyen alrededor del 12% de la población: ¿de qué manera habría que evaluar el desempeño de estos trabajadores? (Lotito, 2015).

Algunos autores optan, además, por distinguir entre desempeño y rendimiento. En tanto que el rendimiento hace referencia al resultado final del trabajo realizado, el desempeño también toma en consideración el proceso o la manera de hacer el trabajo. Puchol (2007), por ejemplo, describe al S.E.D. como un procedimiento que es continuo y sistemático, que es orgánico y en cascada, que implica la expresión de juicios acerca del personal en relación con su trabajo, que pretende reemplazar a los juicios ocasionales formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tendría una óptica histórica retrospectiva (hacia atrás) y prospectiva (hacia delante), con la pretensión de integrar con un mayor grado de coherencia los objetivos de la Cía. con los objetivos individuales. Según Puchol, la evaluación se produce de forma vertical, en

un proceso en que cada uno es evaluado por su jefe inmediato y éste, a su vez, es evaluado por un jefe de un nivel superior.

Pereda&Berrocal (2000) incluyen dentro del concepto de 'rendimiento' cuatro aspectos: a) cantidad y calidad de los servicios producidos por el trabajador; b) forma de comportarse en su puesto de trabajo; c) medios que utiliza el trabajador en la realización de las tareas; d) integración con los valores de la empresa, la cultura organizacional y los objetivos de la Cía. Por otro lado, existen algunos trabajadores que mantienen la creencia de que la evaluación se realiza sólo con el objetivo de premiar el "buen desempeño" o castigar el "mal desempeño", y tienden a considerarlo como un examen que hay que aprobar o bien como un "enjuiciamiento" con fines punitivos (Ibeogu & Ozruten, 2015).

Estas ideas deben trabajarse muy bien antes de implementar un S.E.D. apropiado a la cultura organizacional de la Cía., si es que se desea evitar que se convierta en un rotundo fracaso. La evaluación debe ser introducida a través de un proceso educativo y debe realizarse de manera constructiva, con el objetivo de superar las falencias que se detecten.

Es preciso destacar, eso sí, que el propósito final de un S.E.D. debe ser amplio e integral y debe tener una finalidad tanto formativa como de desarrollo: lo que se pretende, es identificar aquellos aspectos que necesitan ser mejorados, con el fin de dar una serie de pasos estratégicos: establecer programas de formación, realizar un reforzamiento laboral, gestionar el desarrollo profesional de los colaboradores, etc., sin importar la posición jerárquica que ocupen en el organigrama.

## 2.2. El rol de la motivación y la auto-motivación

Aquí es necesario plantear una nueva pregunta: ¿de qué factores depende el desempeño de un individuo en su puesto de trabajo? Se puede decir que la motivación es un aspecto clave para el éxito del sujeto, pero ésta puede sufrir algunos cambios a lo largo del tiempo. Sería un error muy

básico suponer que siempre se mantendrán las mismas motivaciones, en una suerte de statu quo. La realidad cambia, la tecnología sufre enormes avances, la incertidumbre y la ambigüedad nos acosan, todas razones por las cuales nuestro interés por esa "realidad" puede experimentar, a su vez, grandes cambios (Griffin et al., 2007). Por otra parte, nuestras necesidades profesionales, familiares, económicas y sociales, evolucionan junto con esas realidades y tienden a modificar nuestros objetivos y prioridades, así como la forma de ver las cosas y de (auto) motivarnos (Grant et al., 2011).

Son diversos los investigadores que nos hacen notar esta cualidad humana en relación con la inconformidad y la búsqueda constante de satisfacer necesidades: Maslow (1994, 2005) y su Teoría Motivacional de la Jerarquía de Necesidades; Herzberg (2003) y su Teoría Dual (o la Teoría de los Factores Higiénicos y Motivacionales); McClelland y su Teoría de las Necesidades Aprendidas (necesidad de poder, de afiliación y de logro); Goleman (2002, 2006) y sus planteamientos acerca de la importancia de la Inteligencia Emocional (I.E.) e Inteligencia Social (I.S.) en las empresas. La motivación implica una serie de procesos que dan cuenta del esfuerzo por conseguir una meta, donde los elementos esenciales a considerar son: a) la intensidad: cuánto se esfuerza una persona por conseguir algo; b) la dirección: qué orientación toma este esfuerzo en beneficio (o no) de la organización y, finalmente; c) la persistencia: cuánto tiempo es capaz de sostener un sujeto su esfuerzo por conseguir el logro de una meta (Pink, 2010).

## 2.3. Variables de satisfacción para los colaboradores

Un colaborador se sentirá tanto más satisfecho con su trabajo cuando: a) conoce y está al tanto de los objetivos de su unidad, especialmente cuando le está permitido participar en su diseño y elaboración; b) cuando recibe una remuneración justa y sabe cuáles son las expectativas y criterios de evaluación de su jefatura; c) cuando está en grado de "negociar" la asignación de los trabajos, sin que éstos le sean impuestos -o con-



trolados— desde arriba "porque sí" y porque "yo soy el jefe" (Grant et al., 2011); d) cuando es responsable de ejecutar trabajos significativos, de manera tal de realizar una "integración del trabajo" y no ser parte de la "división del trabajo"; lo anterior, a través de un proceso que Herzberg (2003) denomina enriquecimiento de la tarea; e) cuando el sujeto sabe que puede crecer en la Cía. o dispone de la información acerca de cómo lograrlo; f) cuando tiene la posibilidad de mantener relaciones interpersonales satisfactorias, de confianza, directas y fluidas con sus superiores (Katz, 1975; Byrne et al., 2012; Ibeogu & Ozturen, 2015), para lo cual los responsables de la evaluación deben adoptar el rol de facilitadores y promotores del sistema, no así de sancionadores; g) cuando los superiores jerárquicos están en grado de reconocer el trabajo bien hecho. En este sentido, de acuerdo con Ash (1988) y Cohen (1990), es preciso "hacer sentir importante" a la persona.

#### **2.4. Objetivos de un sistema de evaluación del desempeño**

El S.E.D. es una herramienta al servicio de los sistemas de gestión de recursos humanos, Capital Humano o, como es preferible llamarlos, "humanos con recursos", por cuanto son ellos quienes ponen a disposición de la empresa sus habilidades, experticia, conocimientos y talentos. Por lo tanto, debemos aprender a ver a las personas no sólo como individuos poseedores de dos piernas y dos brazos, sino que también tienen una cabeza que piensa y razona, que es creativa e imaginativa (Becker, 1983; Lotito y Sanhueza, 2015). Los resultados que se obtienen a través de la evaluación se pueden utilizar para desarrollar nuevas estrategias y/o mejorar otros programas institucionales.

Todos los investigadores coinciden en que un S.E.D. bien implementado tiene múltiples usos, entre los cuales cabe destacar: a) gestionar al personal de forma más adecuada; b) comprobar la efectividad de los procesos de selección de personal —aspecto que también se puede verificar a través de una auditoría de RR.HH.—, ya que cuando se selecciona a un candidato se está efec-

tuando una predicción (o pronóstico) acerca de su rendimiento futuro y es a través del S.E.D. que se podrá comprobar de manera efectiva si ésta se ha cumplido o no (Mautz, 2013); c) definir criterios de retribución de acuerdo con los rendimientos individuales y el logro de los objetivos comprometidos; d) evaluar la eficacia de los programas de formación que se han diseñado (o contratado) luego de un proceso de detección de necesidades de capacitación.

#### **2.5. Ventajas para el evaluador**

Ahora bien, si analizamos el tema desde el punto de vista de las ventajas que el S.E.D. tiene para el evaluador, se pueden destacar los siguientes aspectos: a) permite mejorar el ajuste entre la persona y el puesto de trabajo; b) entrega la posibilidad de conocer las capacidades y motivaciones de las personas, de modo tal de poder asignar los trabajos de manera más apropiada; c) permite detectar el potencial de los trabajadores para efectos de establecer planes de desarrollo ajustados a cada uno de ellos; d) a través de la fijación de Planes de Mejoramiento Personal (PMP), se da un espacio para establecer objetivos individuales de manera conjunta y, posteriormente, revisar el cumplimiento de los mismos.

#### **2.6. Ventajas para la organización**

La evaluación del desempeño como actividad sistemática le sirve a la Cía. para: a) comprometer a la gente con los resultados obtenidos, haciéndoles ver cómo afecta su rendimiento a los objetivos de la ésta y, lo que es aún más relevante, explicitando las consecuencias que tiene para la empresa el logro o no de cada uno de esos objetivos; b) comprobar si hay una mejora en el rendimiento individual y grupal; c) informar a las personas acerca de cómo lo están haciendo, pues a menudo la percepción que tiene el trabajador acerca de su rendimiento no coincide con los resultados que se observan a través de la evaluación; d) la entrega de feedback permite reforzar comportamientos que son adecuados, por cuanto, está demostrado que la ausencia de refuerzo positivo es una de las principales causas de desmotivación laboral.

Lo cual, para desgracia de las mismas empresas, puede convertirse en algo bastante habitual (Dipboye & De Pontbriand, 1981).

Skinner (1985, 1987) señala que cuando reconocemos el esfuerzo y el trabajo bien hecho aumentan las probabilidades de que el sujeto repita estas conductas en un proceso denominado Condicionamiento operante, el que en cierta medida deriva del Condicionamiento clásico puesto en evidencia por Pavlov. Thorndike, por su parte, estableció un principio que él llamó Ley del efecto y que señala que cualquier conducta que en una determinada situación produce un efecto satisfactorio para el sujeto, será más probable que la repita en el futuro (en Mussen et al., 2009). Además, en términos estratégicos, el proceso de evaluación del desempeño resulta una fórmula ideal para informar a los trabajadores acerca de las expectativas que tiene la Cía. con respecto a su rendimiento actual y futuro.

El diagnóstico vinculado al S.E.D. permite encontrar soluciones a los problemas que están originando el bajo rendimiento. La solución será de carácter diferente dependiendo de cuál sea su causa (falta de recursos materiales y/o tecnológicos; conocimientos insuficientes por falta de preparación o experiencia; ausencia de confianza; percepción de injusticia; falta de motivación o presencia de insatisfacción con lo que hace el trabajador). El acto de identificar las causas del bajo rendimiento ayuda a decidir los planes de acción y PMPs. Por ejemplo, se puede dar el caso de un sujeto que no está en un puesto acorde con su perfil, debido a un error del proceso de selección. La alternativa de solución no puede consistir en entregarle un incentivo económico para que mejore su rendimiento o bien proporcionarle cursos formativos que están lejos de la formación y/o educación que tiene. Por lo tanto, lo más juicioso que podría intentarse es: a) cambiarlo de puesto con el objetivo de que pueda desarrollar al máximo sus capacidades; b) rediseñar el puesto que ocupa o bien c) dar término al contrato de trabajo. Esta última medida es válida y correcta, si todas las alternativas anteriores han sido consideradas y ninguna de ellas calza con la solución

necesaria, ya que mantener a una persona insatisfecha en su puesto de trabajo puede tener consecuencias negativas, tanto para la persona como para la Cía. Aquí entra a jugar un rol crucial el concepto de Capital Humano.

Uno de los primeros investigadores en destacar la relevancia del Capital Humano – como sinónimo de ventaja competitiva– fue Gary Becker (1983), quien demostró la tesis de que la mejor inversión que se podía realizar era aquella que se hacía en la capacitación, educación y salud de las personas, por cuanto todas ellas llevan al incremento de un capital muy especial: el Capital Humano. Enfocado de esta manera, no cabe duda que el trabajador se implicará más en el proceso de mejora en su trabajo, ya que resultará en algo conveniente para las dos partes: colaborador y empresa. El hecho de participar y construir entre todos, un estilo de gestión que haga prevalecer los valores que propugna la Cía. hará muy difícil que los colaboradores, ex post facto, decidan retirar su apoyo al proyecto común, si antes tuvieron la oportunidad de hacer sus aportes y descargos.

En este contexto, el trabajo en equipo es el medio a través del cual logramos alinear los esfuerzos de todos los colaboradores y se transforma, automáticamente, en una de las ventajas competitivas de la Cía. Por lo tanto, interesa a todos conservarla –si está presente– o desarrollarla, si es que está ausente. Es así, por ejemplo, que entre los ítems evaluados por Griffin et al. (2007) en el Nuevo modelo de desempeño laboral que ellos propusieron, se podían encontrar los siguientes ítems relacionados con el trabajo en equipo: “Grado de experticia del miembro del equipo, grado de adaptabilidad del miembro del equipo y proactividad del miembro del equipo”, cada uno de ellos acompañado de la descripción del significado implicado (p. 337).

## 2.7. Utilidades y ventajas para los colaboradores

La apreciación y evaluación del desempeño le sirve a los trabajadores para:

1. Identificar los diversos criterios a través de los cuales se medirá su desempeño, así

como también las prioridades que jugarán un rol al momento de ser valorada su actividad laboral. El colaborador estará en grado de esforzarse más en mejorar aquellos aspectos por los que va a ser evaluado, de modo tal de poder hacer un ajuste entre sus propios criterios y prioridades, y aquellos que propicia la organización (Ibeogu & Ozturen, 2015).

2. Por intermedio de la comunicación que mantiene con su evaluador, el colaborador puede identificar sus puntos fuertes y débiles. En el momento en que se lleva a cabo la retroalimentación, se pueden discutir las discrepancias entre lo que valora el evaluador y aquello que aprecia el trabajador. Esta información le permite entender en qué variables, aspectos y actitudes se basan esas valoraciones. La información que nos entregan otras personas de cómo ven nuestra actuación es muy valiosa para tomar conciencia acerca de qué comportamientos debemos mantener y cuáles necesitamos mejorar.

3. Cuando se señaló que gestionar era mucho más que administrar, a lo que se apuntaba era que el directivo debía convertirse en un guía, un mentor, un coach del cual era posible obtener apoyo en el proceso de mejora (Ibeogu & Ozturen, 2015). También se ha comentado que la evaluación debe ser un proceso constructivo con el objetivo de identificar las virtudes del colaborador, así como sus puntos débiles, de modo tal de buscar soluciones para mejorar su desempeño. Por lo mismo, este acto de valoración no puede transformarse en un proceso cuyo único objetivo sea sancionar a la persona (Grote, 1996). El trabajador debe ser el primer interesado en que se le ayude a mejorar su desempeño, ya que la persona tiende a sentirse más satisfecha, cuanto más competente se considera en su puesto de trabajo. En este sentido, y tal como lo señalan Ibeogu & Ozturen (2015), "la mayoría de los empleados tienen una gran necesidad de saber qué tan bien se están desempeñando. Un buen sistema de evaluación del desempeño entrega la retroalimentación deseada de manera regular y continua" (p. 968).

4. De lo anterior se infiere que un proceso de evaluación bien llevado a cabo per-

mite mejorar la comunicación del evaluado con su evaluador. El trabajador tiene la posibilidad de plantear sus necesidades y expectativas, y puede, asimismo, proponer soluciones a los problemas que encuentra para desempeñar de buena manera su actividad, preguntar el motivo y la razón de determinadas normas o decisiones gerenciales, etc. Igualmente, el sujeto responsable de la evaluación puede transmitir al trabajador aquello que se espera de él, al punto que "una retroalimentación positiva acerca del desempeño le entrega al trabajador un sentido de logro, reconocimiento y de labor cumplida" (Grote, 1996, p. 5).

De acuerdo con Ash (1988) y Katzenbach (2003), cuando se hace un reconocimiento a un trabajador y se logra que éste se sienta importante, aflora en él un "sentimiento de orgullo", aspecto que puede convertirse en un activo estratégico intangible de suma importancia para la empresa, por cuanto este factor se transforma en un potente impulsor del desempeño individual y colectivo. El orgullo compromete, motiva e involucra emocionalmente a las personas con su organización. Más aún, de acuerdo con Griffin et al. (2007), de aquí puede salir a relucir lo que ellos señalan como "Competencia del miembro de la organización" en que el trabajador orgulloso de su empresa "presenta a otros una imagen positiva de su organización (tales como clientes), defiende a la organización si otros la critican, habla de la organización en términos positivos" (p.337).

### **3. ¿Cómo evitar los errores, sesgos o distorsiones en el proceso de la evaluación del desempeño?**

De acuerdo con DeCenzo & Robbins (2010), Chiavenato (2011), Spence & Keeping, (2011) y otros, todo evaluador responsable y consciente de la importancia de su rol, tiene la obligación de no caer en los llamados sesgos, distorsiones o errores de la evaluación. DeCenzo & Robbins (2010), por ejemplo, consignan en su obra que "los evaluadores necesitan estar alertas frente a aquellos factores que pueden causarle problemas al proceso y tomar los resguardos necesarios para eliminar su influencia" (p. 244). ¿Por

qué razón debe ser así? Porque de otra forma los "resultados de la evaluación pierden su valor" y se vuelven poco significativos.

Con el concepto 'distorsión' se pretende aludir a los errores a los que pueden verse expuestos quienes son responsables de apreciar el desempeño de otro individuo, entre los cuales, de acuerdo con estos autores, cabe poner atención a los siguientes:

1. Los prejuicios personales: se producen cuando el evaluador sostiene a priori una opinión que es anterior a la evaluación, opinión que está basada en ciertos estereotipos que son falsos ("todos los judíos son avaros", "todas las rubias son tontas", "todos los ingenieros son cuadrados", "si lo compró 'X', tiene que ser bueno", etc.).

2. El efecto de acontecimientos recientes: la evaluación puede verse afectada por las acciones más recientes del trabajador, sean estas buenas o malas. Por ejemplo: un colaborador que durante 11 meses realizó su trabajo de acuerdo con los parámetros e indicadores exigidos, pero el mes antes de la evaluación comete un grueso error: ese error lo perseguirá hasta el momento de su evaluación y hará que se olviden todos sus logros anteriores.

3. Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las evaluaciones muy altas o muy bajas, provocando de esta manera una distorsión para que la evaluación se acerque al promedio. Al colocar a todos en el promedio de desempeño, los evaluadores ocultan los problemas de los trabajadores que no alcanzan los niveles exigidos y –como un efecto colateral– perjudican a aquellos que han realizado un esfuerzo sobresaliente (DeCenzo & Robbins, 2010; Chiavenato, 2011).

4. Efecto de halo o de aureola: esta distorsión ocurre cuando el evaluador califica al empleado de antemano y por una predisposición, aún antes de llevar a cabo la observación y análisis de su desempeño. Dicha calificación se basa en la simpatía o antipatía que el evaluado le pro-

duce. Este problema se hace más patente cuando al evaluador le toca calificar a sus amigos y a aquellos que no lo son (DeCenzo & Robbins, 2010; Chiavenato, 2011).

5. Interferencia de razones inconscientes: movidos por el deseo inconsciente de agrandar y conquistar popularidad, algunos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benevolentes, o bien sistemáticamente estrictas, si es que el evaluador estima que "esos" empleados no han cumplido bien con su tarea. Otra razón de fondo podría ser el pensar que si el evaluador se muestra hosco y duro con sus evaluados, entonces aumentará su grado de autoridad sobre esas personas.

6. Efecto de la "primera impresión": es la tendencia a emitir un juicio inicial acerca de una persona, ya sea favorable o desfavorable, y posteriormente ignorar o distorsionar información relevante, de forma tal de "confirmar" aquella primera impresión.

7. Efecto semejanza: es la tendencia por parte de los evaluadores a hacer juicios más favorables de aquellas personas a quienes percibe como más parecidas a ellos mismos en actitudes, comportamientos, historial de vida, etc. Aquellos que se parecen más a nosotros nos gustan más y les tenemos una mayor consideración. De igual forma, se produce el efecto contrario con aquellos sujetos que consideramos diferentes o "extraños" (DeCenzo & Robbins, 2010; Chiavenato, 2011).

#### 4. Discusión y consideraciones finales

Toda empresa con un S.E.D. funcionando de manera apropiada se distingue de manera especial de otras organizaciones del mismo rubro –y de otras también– por el tipo de actitud prevalente en su gente, el grado de confianza existente entre la planta de personal, el grato clima laboral reinante y el nivel de compromiso por parte de todos sus trabajadores.

Un número significativo de empresas procuran hacer lo posible por "ganar" el compromiso de sus colaboradores por intermedio

de compensaciones e incentivos económicos vinculados a las metas de desempeño. Las metas de desempeño, por su parte, se vinculan con aquellos sistemas de evaluación que se diseñan como instrumentos que focalizan su atención en el crecimiento y formación de sus colaboradores. Sólo entonces pueden validarse como sistemas de medición de resultados y rendimientos, y como una fórmula apropiada para recompensar a los mejores trabajadores.

Si bien es verdad que las recompensas monetarias tienen un cierto poder motivacional sobre las personas, muy pocas organizaciones logran comprender cuánto y en qué medida se limitan a sí mismas cuando no se preocupan de construir un compromiso que esté basado en el aspecto emocional de las personas. Es decir, aquel factor humano que conduce a desempeños y resultados extraordinarios.

Planificar, organizar, dirigir y controlar son funciones esenciales, pero insuficientes para efectos de alcanzar una gestión exitosa. Todas estas funciones requieren de ir acompañadas de otros factores de tanta o, incluso, mayor importancia. Ejercer el liderazgo, por ejemplo, no es lo mismo que ejercer un cargo de jefatura. Ser gerente no es lo mismo que ser líder. El jefe manda, en tanto que el verdadero líder inspira, transforma, enaltece y hace sentir orgullosas a las personas que trabajan bajo su mando.

El orgullo, como elemento motivacional y activo intangible puede ser más poderoso que el dinero. El orgullo del empleado –como consecuencia, por ejemplo, del reconocimiento que recibe por parte de su líder, la admiración que obtiene de los propios colegas (como así también de su familia y amigos), el espíritu de equipo (esprit de corps) que se genera en la búsqueda y persecución de un sueño común– corresponde a aquella poderosa fuerza motivacional que impulsa a las personas y a las organizaciones a alcanzar la excelencia.

Para los directivos es perfectamente posible instalar en sus organizaciones, y en la men-

te de sus trabajadores, este tipo de orgullo; que puede ser utilizado por todas aquellas empresas que desean alcanzar altos niveles de desempeño. En este sentido, el acto de ejercer como coach, por ejemplo, es una actividad que debería practicarse –y realizarse– día a día, y no tomarse como un evento que se hace una vez en el año y sólo porque el calendario del Departamento de Recursos Humanos así lo exige. Condición esta última, que impide o, por lo menos, obstaculiza severamente la generación de un ambiente de confianza, justicia y entendimiento entre evaluador y evaluado. Lo cual, a su vez, lleva al trabajador a experimentar una sensación de insatisfacción con el proceso que debe vivir y a mirar de manera negativa –y con desconfianza– a un sistema sobre el cual no posee ningún tipo de injerencia. Es así, que el tener la posibilidad de analizar, discutir y establecer metas claras y específicas a futuro y de manera conjunta, mejora el desempeño de las personas de una manera notable. Esto porque también permite dejar espacio a la capacidad de iniciativa del trabajador, favorece su capacidad de ser proactivo y de atreverse a tomar ciertos riesgos. Por el contrario, cuando el evaluador tiene como hábito señalar sólo las faltas, así como criticar el desempeño del evaluado, entonces deberá tener muy presente que su proceder tendrá un efecto llamativamente negativo en el logro de las metas y objetivos que hayan sido planteados para una determinada unidad o área laboral.

Finalmente, es necesario señalar que cuando se logran alinear todos los factores que se han consignado en este escrito, sólo entonces se estará ingresando al campo de la gestión empresarial del siglo XXI, donde el proceso de evaluación será aceptado por todas las partes involucradas como un instrumento de crecimiento y de gestión. No es fácil, no es rápido, ni sencillo, pero sí es factible de hacer.

## 5. Bibliografía

Ash, M. K. (1988). *Cómo organizar a la gente*. México: Editorial Diana, S.A.

Atkins, P., & Wood, R. (2002). Self-versus others' ratings as predictors of assessment center ratings: Validation evidence for 360-degree feedback programs. *Personnel Psychology*, Vol. 55(4), 871-904.

Becker, G. (1983). *El Capital Humano*. Madrid: Alianza Editorial, S.A.

Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley.

Byrne, Z., Pitts, V., Wilson, C. & Steiner, Z. (2012). Trusting the fair supervisor: the role of supervisory support in performance appraisals. *Human Resource Management Journal*. Vol. 22, N° 2, 129-147.

Cohen, A. W. (1990). *El arte de ser líder*. Buenos Aires: Editorial Atlántida.

Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.

Craimer, S. y Dearlove, D. (1999). La Guerra por el talento. *Trend Management-Management Review*, Vol. 2, N°1, Noviembre-Diciembre.

Colquitt, J, Scott, B., Rodell, J., Long, D., Zapata, D., et al. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 98, N° 2, pp. 199-236.

DeCenzo, D. & Robbins, S. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Dolan, S., Schuler, R. y Valle, R. (1999). *La gestión de los recursos Humanos*. Madrid: McGraw-Hill.

Dorsch, F. (2008). *Diccionario de Psicología*. Barcelona; Editorial Herder.

Flinders, W.M. (2013). *The Pyramids and Temples of Gizeh*. United Kingdom: Cambridge University Press.

Forgus, R. (2009). *Percepción: proceso básico en el desarrollo cognoscitivo*. México: Editorial Trillas.

Gault, D., Lepore, W., Zamudio, E., Blanco F. (2012). *Sistemas de evaluación de desempeño para organizaciones públicas. ¿Cómo construirlos efectivamente?* México: CIDE.

Goleman, D. (2002). *La Inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor.

Goleman, D. (2006). *La inteligencia social*. México: Editorial Planeta.

Grant, A., Nurmohamed, S., Ashford, S. & Dekas, K. (2011) The performance implications of ambivalent initiative: The interplay of autonomous and controlled motivations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116, 241-251

Gratton, L. (2012). *Prepárate: el futuro del trabajo ya está aquí*. Barcelona: Galaxia Gutenberg.

Greenspan, A. (2008). *La era de las turbulencias. Aventuras en un nuevo mundo*. Barcelona: Ediciones B.

Griffin, M., Neal, A. & Parker, S. (2007). A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, Vol. 50, N° 2, 327-347)

Grote, D. (1996). *The Complete Guide to Performance Appraisal*. New York: Amacom

Hellriegel, D., S. Jackson y J. Slocum. (2005). *Administración: enfoque basado en las competencias*. México: Cengage Learning Editores.

- Herzberg, F. (2003). Una vez más: ¿cómo motivar a sus empleados? *Harvard Business Review*.
- Ibeogu, P. & Ozturen, A. (2015). Perception of Justice in Performance Appraisal and Effects on Satisfaction: Empirical Findings from Northern Cyprus Banks. *Procedia Economics and Finance*, Vol. 23, 964-969.
- Katcheroff, P. (2006). *El gran libro del hardware*. Buenos Aires: MP Ediciones.
- Katz, L. R. (1974). El arte del administrador efectivo. *Biblioteca Harvard de Administración de Empresas*. Septiembre-Octubre, N° 61, 3-14.
- Katzenbach, J. (2003). *Why Pride Matters More Than Money: The Power of the World's Greatest Motivational Force*. New York: Crown Business Group.
- Katzenbach, J. (2004). El orgullo, un activo estratégico. *Trend Management*, Vol. 6, N° 6, octubre-noviembre, 118-123.
- Koontz, H. y H. Weihrig. (2008). *Administración: una perspectiva global y Empresarial*. México: McGraw-Hill.
- Lotito, F. (2015). *Discapacidad: una fea historia de barreras físicas, emocionales sociales, y arquitectónicas. Un gran desafío para la inclusión*. Valdivia: Universidad Austral de Chile.
- Lotito, F. y H. Sanhueza. (2015). *El Directivo Integral: una propuesta ética de liderazgo, formación y gestión*. Valdivia: Universidad Austral de Chile.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. México, D.F. McGraw-Hill.
- Maslow, A. (1994). Una teoría de la motivación humana. En: H. M. Strage, (Ed.) *Hitos en la gestión empresarial*. P. 223-245. Barcelona: Apóstrofe.
- Maslow, A. (2005). *El Management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Mathis, & Jackson (2011). *Human resource management: Essential perspectives*. Cengage Learning.
- Mautz, V. (2013). *Auditoría de Recursos Humanos en el área de selección de personal orientada a la empresa del sector financiero bancario*. Tesis para obtener el título de Contador Auditor, Universidad de Los Lagos, Osorno, Chile.
- Mintzberg, H. (1990). El trabajo del administrador: Mitos y realidades. *Harvard Business Review*, March-April, 1-13. <https://www.regonline.com>
- Mussen, P., Conger, J. y Kagan, J. (2009). *Desarrollo de la personalidad del niño*. México: Editorial Trillas.
- Myers, D. (2005). *Psicología Social*. México: McGraw-Hill.
- Myers, D. (2010). *Psicología*. Buenos Aires: Panamericana Médica.
- Nelson, B. (2005). *1001 formas de recompensar a sus empleados*. Bogotá: Norma.
- Pereda, S y Berrocal, F. (2000). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Pink, D. (2010). *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*. México: Ed. Gestión 2000.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. México: Ed. Díaz de Santos.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*. Boston: Pearson.
- Sanhueza, H. y Lotito, F. (2014). El proceso de integración de las personas a las organizaciones. *World of Business Ideas*. Vol, 16, 104-108.
- Skinner, B. F. (1985). *Aprendizaje y comportamiento*. Barcelona: Edit. Martínez Roca.

Skinner, B. F. (1987). *Sobre el conductismo*. Barcelona: Edit. Martínez Roca.

Soto, E. (2001). *Comportamiento organizacional. Impacto de las emociones*. México: Thompson Editores.

Spence, J. & Keeping, L. (2011). Conscious rating distortion in performance appraisal: A review, commentary, and proposed framework for research. *Human Resource Management Review*, Vol. 21, Issue 2, 85-95.

Toffler, A. (1990). *El cambio del poder*. Barcelona: Plaza & Janés Editores.

Tompkins, P. (1995). *Cheops. Die Geheimnisse der Grossen Pyramide*. München: Scherz Verlag.

Werther, W. y Davis, K. (1988). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

Zaitouni, M. & Nassar, M. (2015). Perceived Supervisor Support as a Mediator between Organizational Justice and Trust in Supervisor: Evidence from Kuwaiti Banks. *International Review of Business Research Papers*, Vol. 11, N° 2, September, Pp. 170-188.

Zaleznik, A. (2004). Gerentes y líderes: ¿son diferentes? *Harvard Business Review*, Vol. 82, N°1, 74-83.