

DOCUMENTO DE TRABAJO
REVISION TEORICA
COACHING Y COMPETENCIAS LABORALES

Este documento se ha elaborado por la docente María Alexandra Rubio González de tiempo completo de la facultad de Psicología de la Universidad Cooperativa de Colombia sede Villavicencio especialista en psicología de las organizaciones (maria.rubio@campusucc.edu.co). El documento surge de una propuesta para trabajo de grado en Maestría sobre recursos humanos cuyo nombre es “Aplicación de un programa de coaching para mejorar competencias laborales en una institución de educación superior en Colombia”.

Título:

Coaching y competencias laborales.

Resumen:

Este trabajo busca realizar una revisión teórica de la propuesta de investigación “Aplicación de un programa de coaching para mejorar competencias laborales en una institución de educación superior en Colombia”. Los temas relacionados en esta revisión parten de la definición de las competencias laborales, clases, gestión de competencias y liderazgo, posteriormente se revisa el concepto de coaching, epistemología, clases y finalmente el tema de evaluación de desempeño. Con estos se estudia la productividad en la organización de manera más holística.

Palabras Claves:

Coaching, competencias laborales, evaluación de desempeño, productividad, liderazgo.

Introducción:

En las organizaciones del siglo XXI se pone de manifiesto la importancia de generar una ventaja competitiva en el mercado, es por ello que las empresas buscan estrategias que permitan cumplir con este objetivo a través del desarrollo del personal, una de las estrategias es gestionar y evaluar las competencias laborales de manera que el rendimiento de las personas sea sobresaliente y de esta manera tener una organización altamente productiva y competitiva.

Es importante mencionar que las organizaciones han sufrido cambios y la manera de concebir el factor humano, inicialmente las personas realizaban su trabajo con el único fin de obtener un factor económico, con esta concepción no se daba una relación directa entre los objetivos que tenía la empresa con los objetivos que poseían los trabajadores y daba como resultado disgregación en las actividades rutinarias. Teniendo en cuenta esta situación que afrontaban las organizaciones y su baja productividad se implanta la Gestión de los Recursos Humanos, con un



objetivo primordial; relacionar los objetivos organizacionales con los objetivos personales y así lograr niveles óptimos de productividad, convirtiéndose en un área estratégica al interior de las empresas generando un impacto personal, social y organizacional.

Con el avance en la concepción de los recursos humanos surgen diversas estrategias que conllevan el desarrollo del personal, entre estas se encuentra el Coaching, el cual ayuda a que las personas desarrollen todo su potencial en un ejercicio de dialogo; teniendo en cuenta las variables laborales y personales.

Es así como la presente investigación parte de conocer algunas definiciones de competencias, de la misma manera de la definición del Coaching y sus respectivas aplicaciones en el mundo laboral y finalmente la importancia de la evaluación de desempeño como medición de las competencias laborales.

Cuerpo

CAPÍTULO 1: COMPETENCIAS LABORALES

Las competencias laborales son consideradas como habilidades o destrezas que debe tener una persona con el fin de desempeñarse de manera óptima en su trabajo, esta a su vez puede generar una ventaja competitiva para una organización ayudando a cumplir los objetivos estratégicos.

A continuación se dará a conocer como se conceptualizan, de qué manera gestionarlas y la importancia que tiene el líder en este proceso.

1.1. Definición de Competencias

Con respecto a la definición de competencias laborales; Boyatzis (1982) las define como “características propias de las personas las cuales ponen en evidencia en el momento de ejecutar una labor”, así mismo Martha Alles (2016) las define como “una característica de personalidad evidenciada en comportamiento que originan un desempeño sobresaliente en el trabajo” (p. 91). Por otra parte Jiménez (2013), las concibe como activos intangibles que traen consigo ventajas competitivas en las organizaciones, como por ejemplo preparan a las empresas para el futuro, permiten que los trabajadores se adecuen a las estrategias de las organizaciones, facilitando que los directivos conozcan a sus trabajadores de manera óptima y finalmente los empleados se pueden llegar a sentir más motivados por evidenciar que sus habilidades y conocimientos influyen directamente en la estrategia de la empresa.



Es decir que la aportación del enfoque por competencias es gestionar de manera efectiva el personal y así lograr que los trabajadores mejoren el desempeño y compromiso laboral. Vadillo (2009).

Es conveniente subrayar que los conocimientos y las habilidades no son suficientes para que el trabajador tenga un buen desempeño, es relevante que éste se encuentre motivado con la labor que desempeña. (Alles, 2005) por cuanto la motivación lo llevará a desplegar sus competencias con el fin de aportar a las metas no solo organizacionales sino también personales.

En cuanto a las características de las competencias laborales Torres y Arboleda, (2004) especifican que:

- Deben ser adecuadas a la realidad actual y futura
- Estar ligadas a la cultura y estructura estratégica de la empresa
- Los comportamientos deben ser observables y discutibles
- La terminología debe ser clara para los miembros de la empresa
- Las competencias son indisolubles del termino desarrollo.

De la misma manera los elementos de una competencia tienen que ver con:

1. Conocimiento- Definidos como los conceptos que posee el sujeto y que son necesarios para desempeñarse en el puesto de trabajo, estos referidos a la formación educativa a y los conocimientos específicos para desempeñar el puesto
2. Habilidades- Son el conjunto de operaciones motoras e innatas que tiene una persona para desarrollar el dominio de una tarea
3. Actitudes- son marcos de referencia predominantemente emocional a través de los cuales juzgamos la realidad



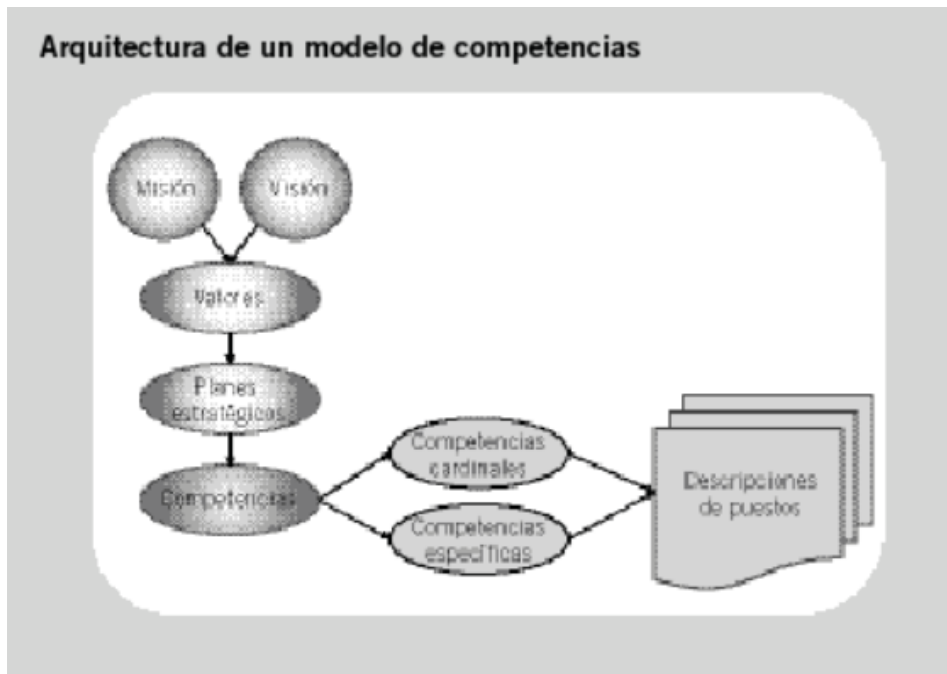


Figura 1. Modelo de competencias. Fuente (Alles, 2008. Pag 391).

Un punto relevante es que las competencias deben ir alineadas con la misión, visión y planes estratégicos de la organización, con el fin de lograr ajustarse a la realidad de la misma.

Por otra parte la historia de las competencias se evidencia a partir de los años 70s con la consultora McBear creada por McClellan, esta fue creada con el fin de seleccionar a jóvenes que trabajaran en las embajadas de los Estados Unidos, en esta consultora debían seleccionar el personal que tuviera las competencias que de alguna manera predijeran el éxito. Con esta finalidad crean la entrevista de incidentes críticos (BEI) relacionándolo con el test de apercepción temática (TAT). Tras los estudios se evidenciaron tres características intrínsecas de las personas como son: empatía transcultural, expectativas positivas a pesar de la provocación y rapidez en la comprensión de las redes de influencia. (Palomino, 2012). Relacionándolo con la teoría de las tres necesidades corresponderían a las necesidades de logro, poder y afiliación, las cuales ayudarían a la motivación de los trabajadores, es importante mencionar que no todos los colaboradores poseen estas tres necesidades en el mismo nivel dependerá de los objetivos del puesto, de la tarea, de la autonomía, entre otras variables. Sin embargo el hecho de gestionar

las competencias adecuadamente por parte del líder ayudara a que este colaborador se motive.

Específicamente para el caso de Colombia las entidades reguladoras de las competencias laborales son: el SENA (para instituciones privadas) y la ESAP (para instituciones públicas) acompañados por sectores ocupacionales como el educativo, productivo, de investigación y desarrollo tecnológico. Específicamente el SENA sigue el modelo funcionalista ya que las competencias son organizadas a través del análisis funcional generando mayor facilidad en la medición y certificación de las mismas. Por su parte la ESAP ha elaborado las competencias laborales para gestión del talento humano, atención y servicio al ciudadano y la gestión jurídica pública. (Cárdenas y Navas, 2012).

1.2. Clases de Competencias

De acuerdo a Jiménez (2013), las competencias se pueden clasificar en tres grupos: El primero denominado competencias de tipo técnico, las cuales son traducidas en los conocimientos que los trabajadores usan para desempeñar su función, el segundo grupo enfocado en el conjunto de conocimientos demandados en una organización y el tercer grupo referidas a las cualidades personales requeridas en el ejercicio de la labor. Estas corresponderían a las competencias desde el ser, hacer y conocer (componente más procedimental y conocer involucrando un proceso cognitivo).

A su vez, Cuesta (2009) menciona que las competencias laborales tienen en cuenta elementos bio-psico-sociales, favoreciendo procesos que se llevan a cabo en la gestión de los recursos humanos como son: la gestión de desempeño, selección de personal, evaluación de desempeño y formación, estos procesos se deben realizar con el fin de gestionar de manera óptima el personal.

De otra parte Senlle (2009), clasifica las competencias en: a) Habilidades personales, en donde se encuentran componentes como análisis de problemas, flexibilidad, integridad, tolerancia al estrés, entre otros. b) Habilidades para el logro, como conocimiento del entorno, confianza, orientación al logro, satisfacción por resultados, toma de riesgos y otros. c) Habilidades operativas, con elementos como



la comunicación, análisis. d) Habilidades interpersonales, con atención al cliente, negociación, orientación al cliente, persuasión y trabajo en equipo. e) Habilidades directivas, en donde se tiene en cuenta el liderazgo, negociación, toma de decisiones, resolución de problemas, toma de decisiones, entre otros. f) Competencias técnicas, g) competencias generales, entre las que se encuentran idiomas, informática y titulación universitaria.

Finalmente Alles (2015) propone en su diccionario por competencias una clasificación que enmarca las habilidades que se deben tener en cuenta en las organizaciones, es así como ella postula la siguiente clasificación: competencias cardinales y competencias específicas, las primeras se aplican a todos los miembros de la organización, estas permiten cumplir la visión de la empresa y las segundas se aplican a algunos cargos más específicos por área o por nivel.

Sin embargo, la visión de Alles permite tener en cuenta que en algunos casos las competencias específicas pueden llegar a ser cardinales o lo contrario y que en esa medida el análisis de las mismas cambia ya que la naturaleza de la organización toma un rol notable. Algunos ejemplos de estas son:

- Cardinales: Compromiso, calidad del trabajo, ética, iniciativa, respeto, responsabilidad, entre otras. Desde esta perspectiva son más asociadas a las competencias desde el ser y de alguna manera aportan a que la organización crezca de manera óptima llegando a tener una verdadera ventaja competitiva.
- Específicas: Liderazgo, empoderamiento, visión estratégica, entre otras. Las cuales van más asociadas a los líderes o gerentes de las organizaciones los cuales son los garantes de la misión organizacional.

En cuanto a los diversos métodos de identificar y evaluar las competencias Palomino (2010) propone:

- Panel de expertos o focus group
- Inventario estándar
- Cuestionarios
- Entrevistas de incidentes críticos
- Bases de datos de competencias



- Observación directa

Por otra parte Pineda, Perez y Arango (2012) proponen diversos modelos de competencias aplicado al desarrollo organizacional como son: el *modelo de competencias distintivas de McClellan* (1973) en donde se concibe que las personas pueden tener un desempeño óptimo en un organización, es así como ésta debe generar estrategias que le permitan tener el personal con las competencias deseadas, el *modelo de competencias genéricas de Thornton y Byham* (1982) estas competencias permiten a los sujetos tener un adecuado desempeño, evidenciando los comportamientos necesarios para el puesto y *el modelo funcional de Fine* (1975) determina el rendimiento mínimo que debe tener un trabajador en su puesto de trabajo.

Haciendo referencia al modelo de los seis criterios de McClellan las competencias se pueden medir a través de:

1. Pruebas de demostración- Asignación de tareas con el fin de observar y examinar la tarea asignada.
2. Aplicación de cambios- tener en cuenta que las competencias evolucionan ya sea por experiencia o por conocimiento, este aspecto hay que tenerlo en cuenta para su respectiva medición.
3. Conocimiento público de los criterios- son de naturaleza abierta en donde se conoce los criterios de análisis de medición.
4. Incorporación de resultados no profesionales- tener en cuenta los aspectos de personalidad y experiencias que haya tenido el sujeto, con el fin de abarcar de manera más holística el proceso de medición.
5. Comportamiento operativo y espontáneo- se deben plantear situaciones cotidianas con el fin de captar comportamientos espontáneos en los sujetos.
6. Búsqueda de códigos de pensamiento- generar códigos de pensamiento con el fin de aplicarlos a pensamientos más amplios y más generalizables (Soler, Trujillo y Trujillo, 2011, Cap. 8.).



El análisis funcional es una metodología utilizada con el fin de identificar las competencias necesarias para el cumplimiento de la labor en el puesto de trabajo, dentro de sus características se encuentran: Identificar los conocimientos, actitudes y aptitudes necesarias para un desempeño óptimo, los jefes como los colaboradores participan en la estructuración de la competencia para las funciones que se analizan. (Vargas, Casanova, Montanaro. 2009).

La participación de los jefes y colaboradores en esta actividad es de suma importancia por cuanto ellos son las personas que saben específicamente las labores que el trabajador debe llevar a cabo, los tiempos, las personas que hacen parte de dichas funciones y de esta manera lograr una ejecución óptima.

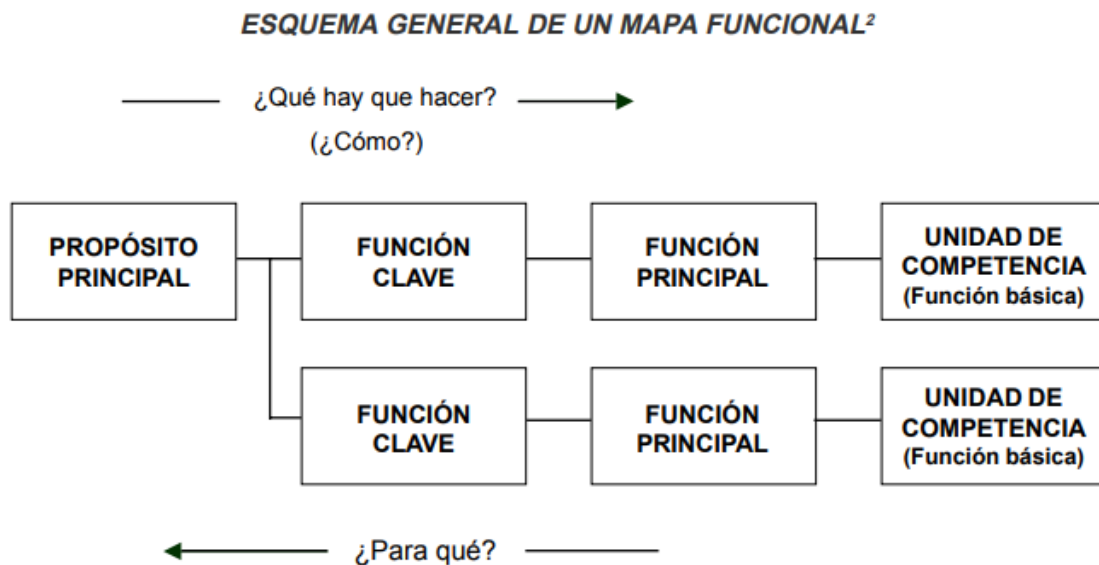


Figura 2. Esquema de análisis funcional. Fuente (Vargas, Casanova, Montanaro 2009. Pag 46).

Asi mismo Cardenas y Navas (2012), mencionan dos modelos sobre los cuales se gesta el modelo de competencia laboral, en primera medida el Modelo Constructivista, en donde se ven inmersos la cognición y la experiencia, en este se genera una discusion e intercambio entre el trabajador y su contexto; es allí en donde se empieza a crear la norma de la competencia laboral. Como segundo modelo el funcionalista, en este la competencia se dispone de acuerdo al rol o cargo

que se tenga en la organización, teniendo en cuenta que esta es un sistema y que a su vez es afectada por otros sistemas, conllevando a un paradigma de complejidad, este conlleva a una relación con el medio en donde se encuentra inmerso el cargo y en donde la retroalimentación es un elemento fundamental que aportará a un buen desempeño.

De la misma manera se encuentran diversos enfoques en el manejo de las competencias, es así como Escobar (2005), menciona el enfoque Anglosajón, en donde se relaciona el puesto de trabajo con la estrategia de la organización y la evaluación a través de indicadores orientados a medir las competencias genéricas, hay que recordar que los indicadores por ser cuantitativos ayudan a evaluar de manera más objetiva el avance de la actividad o tarea que se está midiendo. El enfoque Francés centrado en la persona, monitoriando el proceso que el trabajador lleva en la organización; dando gran valor a la experiencia ya que a través de ella se generan las competencias específicas.

1.3 Gestión de las competencias

En las organizaciones existe diversidad de estrategias que ayudan a gestionar las competencias y apalancar el desempeño de los colaboradores, es así como Hernández, (2012) sugiere, que los líderes deben ayudar al personal orientando con el fin de aportar al desarrollo de las competencias laborales y de esta manera asegurarse que la empresa funciona correctamente.

Sin embargo, algunos modelos de gestión conllevan a realizar una lectura no tan positiva de los procesos de competencias es decir; se precisan los elementos que hacen falta para lograr cumplir con los estándares planteados no en las competencias que los colaboradores poseen, generando estados de frustración en ellos y procurando establecer capacitaciones que apunten a dichas fallas. Es así que Zenger y Folkman proponen un modelo basado en las fortalezas que los colaboradores poseen aportando una perspectiva diferente a la gestión de las personas en las organizaciones, es importante mencionar que este punto de vista podrá generar mayor motivación en los trabajadores y por ende mayor productividad. (Saracho, 2011).



Por otra parte, Rubió (2016), comprende la gestión por competencias como una herramienta que busca el desempeño adecuado de las personas de manera que mejora la productividad, definiendo de manera adecuada los procesos de recursos humanos partiendo desde el proceso de selección, programas de desarrollo profesional y evaluación de desempeño con menores errores.

García, (2011) menciona algunas técnicas que aportan al desarrollo de las personas y por ende de la organización, entre estas se encuentran:

- Técnicas operantes y sistemas de organización de contingencias: en estas se manejan sistemas de recompensas como programas de beneficios, sanciones, entre otros.
- Técnicas de modelado: estas ayudan al aprendizaje y la adecuación de respuestas emocionales, este modelado puede ser encubierto o abierto.
- Técnicas de autocontrol, auto instrucciones, solución de problemas, establecimiento de objetivos, planificación de actividades y administración del tiempo: estas apoyan al sujeto a la autorregulación tanto de las emociones, solución de problemas y de las mismas competencias.
- Técnicas de reestructuración cognitiva, de regulación del estrés, biofeedback, entrenamiento en habilidades sociales: aportan al mejoramiento social, cognitivo, afectivo del trabajador.

Es importante mencionar que el uso de las técnicas es una herramienta que se pueden usar para mejorar las competencias y algunos elementos que aportan a estas, sin embargo no deben usarse como única estrategia al interior de la organización.

Las ventajas que ofrece la gestión de las competencias en las organizaciones son variadas sin embargo, se mencionaran las postuladas por García, Reyes y Carballo (2009):

- Integración de los procesos de gestión de recursos humanos con los demás sistemas de la organización.
- Integración con las estrategias organizacionales
- Se gestiona el desempeño de manera más eficaz
- Mejora el desarrollo de carreras en la organización



- Orienta la inversión en formación
- Mejora la cultura organizacional
- Se convierte en una organización que aprende
- Aumenta la competitividad de los trabajadores
- Incrementa la capacidad de respuesta de la organización hacia el entorno
- Se da la satisfacción laboral
- Calidad percibida
- Influye en la motivación, satisfacción laboral y productividad.

Es por esto y teniendo en cuenta el ritmo cambiante y vertiginoso del ambiente organizacional procura nuevas competencias para los líderes de estas empresas, de hecho algunos conceptos han evolucionado con el fin de responder a estas demandas del mundo globalizado, es así como por ejemplo usar el término Líder coach es un concepto novedoso que ofrece una visión más amplia. Como lo menciona Wright y Mackinnon (2001), algunas características similares entre los dos términos como el hecho de motivar a los trabajadores a superar las dificultades que poseen, el uso del lenguaje como herramienta transformadora, ver las nuevas formas de resolver situaciones que se presentan en el día a día de sus trabajos, todo esto enmarcado en un proceso de aprendizaje continuo no solo de las cosas que pasan en el exterior de trabajador sino además de lo que sucede al interior de cada ser humano es lo que realmente ayudara a que el trabajador sea más productivo.

De la misma manera Franchi (2009), menciona que el coaching directivo posee unas funciones específicas como: pactar objetivos claros y precisos con sus colaboradores, retroalimentar al colaborador de manera constante y si se encuentran dificultades ayudar a resolverlas sobre un ejercicio de dialogo enriquecedor.

Por otro lado Escobar, (2005) considera que las competencias ligadas a la personalidad pueden desarrollarse; a través del coaching como una forma de desarrollo organizacional aportando a cumplir los objetivos estratégicos de la organización puesto que como lo menciona Chávez, (2012) el trabajador incorpora las competencias desde el saber, saber hacer, saber estar y querer hacer.



De acuerdo a Pérez y López citado por López, (2009) la gestión por competencias busca fines como: alinear la plataforma estratégica con los objetivos del modelo de competencias, tener en cuenta las competencias que define la propia organización con el fin de planear todas las actividades de recursos humanos y de esta manera lograr el desarrollo del personal.

Es necesario mencionar que las organizaciones deben cumplir con las fases en la aplicación del modelo por competencias en el área de recursos humanos, es así como Fernández (2005) citado por López, menciona la iniciación del proceso con el diseño del proyecto y lanzamiento en donde se define el marco referencial y los actores que participaran en el proceso tanto empresa, trabajadores y clientes, así como los comités de estudio. En la fase 1, se realiza el análisis de la situación actual de la organización especialmente al área de recursos humanos con sus políticas y reglamentos existentes. La fase 2, en donde se definen las bases del modelo de gestión, se definen las competencias de la empresa, el manual de puestos, definición de herramientas y procedimientos para la implementación del modelo, la fase 3 con el desarrollo e implementación de modelo de gestión por competencias definiendo las rutas y reglas de ejecución y seguimiento, y finalmente la fase 4 en donde se realiza la difusión del modelo delimitando responsables de los departamentos que garanticen la implementación eficiente del modelo.

1.4. Liderazgo y la gestión de las competencias

El líder tiene un papel protagónico en el escenario del desarrollo de las competencias laborales en las organizaciones, estos ayudan a que se logren los objetivos planteados por la organización teniendo en cuenta además las metas y objetivos que los trabajadores han proyectado en su vida personal. Existen diversas definiciones del liderazgo, sin embargo se tomaran algunos elementos que menciona Wright (2011), como son el *contexto externo*, el cual busca que el líder tenga en cuenta si el entorno es estable y competitivo cada uno con características que aportan de la mejor manera a que los colaboradores sean productivos. Es así como en entornos estables los líderes generan metas a corto plazo con el fin de medir el progreso de estas, por otra parte los entornos competitivos con un estilo un



estilo de liderazgo más participativo, tienen en cuenta que el contexto que rodea la organización afecta de manera directa los resultados obtenidos. Finalmente los entornos turbulentos, exigen de los líderes características específicas como el desarrollo de mayores competencias que implican responder a mercados no solo nacionales si no internacionales, con relaciones interpersonales más efectivas y la capacidad de empoderar a otros de las actividades a cargo.

Por otro lado el *contexto interno*, en donde se tiene en cuenta no solo al otro en el proceso de liderar, también se tiene en cuenta el *sí mismo* ya que el líder debe poseer inteligencia emocional y esto se consigue con un conocimiento y manejo propio de las emociones y las situaciones propicias para expresarlas.

Por otro lado Wright (2011), define el liderazgo como “el proceso de llegar a conocer tanto el yo como al otro y establecer relaciones de confianza y conciencias mutuas con el objetivo de trabajar juntos hacia un objetivo común”. (p.50). De esta manera el líder acompaña el desempeño del colaborador sin dejar de verlo como un ser que puede ser afectado por situaciones personales o contextos turbulentos.

LOS ESTILOS BÁSICOS EN EL COMPORTAMIENTO DEL LÍDER

Intenso	<p>Cuadrante n.º3</p> <p>Comportamiento relacional intenso y Comportamiento instrumental débil</p>	<p>Cuadrante n.º2</p> <p>Comportamiento instrumental intenso y Comportamiento relacional intenso</p>
	<p>Cuadrante n.º4</p> <p>Comportamiento relacional débil y Comportamiento instrumental débil</p>	<p>Cuadrante n.º1</p> <p>Comportamiento instrumental intenso y Comportamiento relacional débil</p>
Comportamiento relacional	Débil	Intenso
Débil	Comportamiento instrumental	

Figura 3. Estilos de liderazgo. Fuente: Liderazgo (Martínez, 2012. Pag 240)



Como se muestra en la figura 3, existen estilos de liderazgo que dependen de las circunstancias que se presenten al momento de liderar operando entre situaciones contextuales como personales con el fin de lograr respuestas óptimas por parte de los colaboradores.

En cualquiera de los casos para que se de este efecto de conocimiento mutuo el líder debe poseer la habilidad de escucha activa, de acuerdo con Bermejo y Martínez (2012), las ventajas de estas son innumerables como pueden ser: generación de confianza, aumento de la motivación, mejora del clima laboral por cuanto disminuye el estrés, mejora las relaciones interpersonales, ayuda en la solución de problemas de forma más rápida, esta habilidad sin duda alguna aporta a que el trabajador procure un mejor desempeño en la organización y de convertirse en una ventaja competitiva.

Así como existen diversos estilos de liderar también existen enfoques diversos, se mencionan algunos como son: el enfoque centrado en la personalidad, en donde se postula que el líder posee unos rasgos de personalidad específicos que aportan al cumplimiento de los objetivos planteados en la organización, este enfoque ha tenido numerosos cuestionamientos ya que no se ha logrado a través de investigaciones llegar a un acuerdo sobre si estas características de personalidad son relevantes para este fin. Otro enfoque es el de contingencia, el cual tiene en cuenta las circunstancias que rodean al líder, es decir la influencia del ambiente en el despliegue de competencias que debe tener este por cuanto la experiencia que surge de esta relación aporta al desarrollo de las competencias. Así mismo La rejilla de Liderazgo de Blake y Mouton, es un enfoque centrado en que hace el líder y como lo hace, el enfoque situacional de Hersey y Blanchard, en donde se logra ubicar el estilo del liderazgo a la situación y de esta manera adaptarse a la situación que se va presentando. Finalmente el enfoque basado en competencias, estudiando el liderazgo desde tres elementos básicos: habilidades técnicas, humanas y conceptuales variando en el grado de presentación y dependiendo del cargo o rango que se tenga en la organización. (Cardona y García, 2007).

Así mismo Rábago (2010), mencionan algunas de las acciones que los líderes deben tener en cuenta para gestionar a su personal de manera eficiente: Mantener



una buena comunicación con el personal, no perder de vista que el líder es el ejemplo, fijar metas con objetividad teniendo en cuenta las habilidades y competencias de los trabajadores.

Otro rasgo relevante del líder es la forma en que este realiza la retroalimentación o feedback, con respecto a esto se aclara que existen cuatro tipos de retroalimentación como son:

1. Feedback de apoyo: es reforzar una conducta que desea que se repita.
2. Feedback correctivo: sirve para modificar una conducta ofreciendo un feedback de apoyo, para esto se requiere de entrenamiento específico de manera que no se confunda con otras técnicas.
3. Feedback Insignificante: Este el trabajador lo recibe sin mayor significado, sin relevancia, no tiene impacto.
4. Feedback Abusivo: este no aporta al desarrollo de la motivación del colaborador. (Williams, 2009).

Hay que mencionar además que en la literatura se encuentran diversas clases de liderazgo desde el autocrático hasta el transformador, este último una clase de líder que aporta aquellas acciones y competencias anteriormente mencionadas y que es considerado el más apropiado para el manejo de las empresas de este siglo, teniendo en cuenta el ambiente cambiante y a lo que estas deben estar preparadas. Hay que mencionar además la ecuación del líder transformador de Gallardo (2009) la cual es: *Liderazgo transformador= (competencias estilos de liderazgo + gestión de herramientas)* resultados = innovación*. Teniendo en cuenta estos elementos el líder transformacional logra sus resultados ya que procura en sus colaboradores sean más conscientes de la importancia que tienen sus logros y objetivos, trascender a los propios intereses por los del grupo u organización y activando sus necesidad de orden superior como son las motivaciones de autorrealización. (Moreira, 2007).

Es así como Bass y Avolio (2006) incluye los factores que se deben tener en cuenta para la implementación del liderazgo transformacional:

- a. Consideración individual: en este se genera la empatía forjando oportunidades para los colaboradores.



- b. Estimulación intelectual: el líder debe incentivar a sus colaboradores en la solución de problemas de manera creativa.
- c. Motivación inspiracional: se motiva a que el colaborador apueste por nuevos retos dando el mejor desempeño laboral.
- d. Influencia Idealizada: el líder debe tener en cuenta la individualidad de cada colaborador con el fin de proveerle nuevos retos y entrenamiento logrando el máximo de desempeño.

Es importante mencionar que el líder transformacional no solo se conoce a sí mismo, debe conocer a sus colaboradores de manera que conozca lo que incentiva a sus colaboradores y de la misma manera tiene el objetivo que debe alcanzar claramente definido.

CAPÍTULO 2: COACHING

El coaching desde sus orígenes ha evidenciado resultados positivos en los procesos en los que ha sido aplicado, en el ambiente laboral se usa como una estrategia con el fin de mejorar los resultados de productividad, en este capítulo se dará a conocer de dónde surge el concepto, las clases de coaching y su aplicabilidad.

Es importante mencionar que el coaching se puede ver como una estrategia que ayuda al sujeto a superarse no solo desde lo personal sino además desde lo profesional, aportando a desarrollar las competencias reuniendo los recursos tanto personales como organizacionales (Lozano, 2008). De la misma manera el logro de los objetivos planteados se orientan desde la mejora del aprendizaje personal y organizacional aportando al desarrollo tanto a corto como a mediano plazo. (Colomo y Casado, 2006).

2.1. Definición del Coaching

Acerca de la definición del coaching Menéndez (2011) lo define como “una relación de acuerdo continuada que ayuda al cliente a producir resultados en la vida del individuo” (p. 31), impactando además en las personas que lo rodean. Por su parte Payeras (2004), menciona que el coaching es un proceso que ayuda no solo al trabajador sino también a la organización ampliando su capacidad y proceso de



aprendizaje, considera que el coaching se puede aplicar para potenciar el liderazgo en equipos, habilidades de comunicación, delegación eficaz, valores de la organización, relaciones cliente-proveedor, gestión del cambio organizacional, ayuda a clarificar la estrategia y en general todas las competencias corporativas.

Así mismo Casado (2010), estipula tres clases de coaching como son: el coaching ejecutivo, personal y de equipos, de esta manera el coaching ejecutivo centra su actividad en el directivo o quien ejerce funciones gerenciales con sus colaboradores, su objetivo principal es la de ayudar a que se mejore el rendimiento de los profesionales haciéndolos más conscientes de las responsabilidades que tienen, realizando una retroalimentación constructiva. Por otra parte el Coaching personal, se diferencia del ejecutivo en que el proceso del coaching lo desarrolla un profesional del coaching y no un directivo, no existe ninguna relación jerárquica con el coachee, el objetivo es alcanzar la meta u objetivo que se ha planteado el coachee, finalmente el coaching de equipos, busca desarrollar equipos de alto rendimiento asegurando la evolución del mismo.

Por otra parte Acuña y Sanfuentes (2009), menciona que el coaching se puede realizar ya sea desde el interior de la empresa, es decir el coach es un actor de la misma organización o de manera externa contratando un consultor de manera que desarrolle el proceso, sea cual fuere la manera de realizar el coaching lo que se busca es el desarrollo individual como el organizacional.

Es así como Yuste (2009), identifica las herramientas que se deben usar en el proceso de coaching personal, si bien existen algunas de ellas usadas por los coachees hay otras que son propias del coach. Estas se centran en tener claro el para qué se aplica el coaching, en que se deben satisfacer las necesidades y no deseos, esta idea enmarcada en la escala de necesidades de Maslow, trabajar con conductas observables, usar la empatía como herramienta principal en la relación de ayuda, gestionar el tiempo de manera efectiva y finalmente usar las capacidades intelectuales del coachee.

Lozano (2008), menciona la importancia del coaching como herramienta estratégica para el mundo actual, ya que las personas buscan ser más productivas y exitosas y



con el uso de las herramientas anteriormente mencionadas se logrará cumplir con este objetivo.

2.2. Epistemología del Coaching

El coaching de acuerdo con Ravier (2005) se centra en el estudio del ser humano, por esto se considera que la filosofía de vida de las personas o de las empresas son igualmente valiosas para desarrollar esta metodología. Así mismo los fundamentos filosóficos se originan desde la época griega, partiendo de Sócrates, quien planteaba una serie de preguntas al pupilo y él por sí mismo encontraba la respuesta; a esto él lo denominó *mayéutica*, cuyo objetivo era aportar al descubrimiento del potencial que todo ser humano posee. Por otra parte se encuentra Platón, quien orientaba a las personas a través de una asesoría basada en la conversación con el fin de construir conocimiento, por su parte Aristóteles propone desplegar unos hábitos los cuales ayudan a que la persona logre el potencial que posee.

A continuación se explican algunos estados de entendimiento que Platón plantea y su relación con el coaching.

Peldaño	Definición	Relación con el coaching
Apariencia	Aceptación del mundo, de lo aparente	“inconciencia”, no hay cambio.
Confianza	Se cree en las cosas, inicio del pensamiento crítico.	El cliente sabe lo que quiere lograr pero no sabe cómo hacerlo.
Pensamiento	Se defienden la creencia o confianza en las cosas nuevas	El cliente tiene la relación abstracta de la relación meta y/o objetivo.
Conocimiento, inteligencia	Se razona y se perciben las formas	El cliente ve el objetivo, tiene razones y métodos para conseguirlo.

Figura 4. Estados de entendimiento de Platón. Fuente (Ravier, 2005. Pág. 45).



Seguidamente el planteamiento realizado por Aristóteles en cuanto al proceso cognitivo que se ve involucrado en el Coaching.



Figura 5. Proceso cognitivo según Aristóteles. Fuente: (Ravier, 2005. Pág. 73).

Teniendo en cuenta estos filósofos se hallan los elementos básicos del coaching como son: la mayéutica, empatía y constancia con el fin de lograr conseguir las metas que se propone el coachee.

Es así como la filosofía del coaching se simplifica en la premisa “no existe el enseñar, solo el aprender” (Ferrer y Quesada, 2010. p.3), ya que las personas han tenido experiencias y vivencias que lo llevan a interpretar su mundo de una manera muy particular construyendo esquemas que ayudan a modular el comportamiento orientándolo a una meta.

2.3. Proceso del Coaching

Existen diversas clases o tipos de coaching, es así como se mencionan el coaching Ejecutivo, personal, de equipos, transpersonal, espiritual, entre otros. Para el caso de este trabajo se explicitará el coaching personal por cuanto el proceso es

realizado por un profesional que no tiene ninguna relación jerárquica con el coachee.

El coaching personal, se enfatiza en lograr cumplir las metas que el coachee se propone, en el desarrollo de las habilidades o competencia (Casado, 2010).

Este proceso es claro y específico, en primer lugar se debe partir del diagnóstico; el cual es constante ya que sesión a sesión se van incorporando datos que son relevantes para el proceso. Como segundo paso se deben plantear los objetivos del proceso, los cuales deben ser de mutuo acuerdo con el coachee ya que estos aportan a marcar las rutas y estrategias del proceso. Según Dilts (2004) menciona que estos objetivos debe tener unos elementos mínimos para que estén bien formulados como: estar enunciados en términos positivos, deben plantearse sobre comportamientos observables, tener claro lo que el sujeto debe hacer para alcanzar el objetivo, buscar preservar las intenciones positivas y finalmente debe estar adecuadamente contextualizado.

El tercer punto es organizar el plan de trabajo, es relevante plantear en este los tiempos que se van a emplear para el desarrollo de las tareas que a su vez conlleven al cumplimiento de los objetivos, estos deben ser concretos. Conviene aclarar que el análisis de logro de resultados, se debe hacer de manera periódica a todo el proceso; sin embargo es importante estar en contacto con las personas que tienen relación con el coachee; ya que son ellos quienes pueden evidenciar los cambios que se van presentando. Otro punto relevante es la consolidación de los resultados conseguidos, se deben consolidar conductas para que se vuelvan observables y cuantificables, de esta manera no se corre el riesgo de que se desvanezcan los objetivos. Finalmente como cuarto punto; se debe cerrar la relación personal, esta se termina cuando se logran los objetivos planteados, no se debe cerrar o terminar de manera brusca ya que el cliente debe aprender a afrontar la situación solo, se recomienda hacer seguimiento en algunas sesiones con el fin de cerrar progresivamente. (Payeras, 2004).

De la misma manera Launer (2014), evidencia diferentes clases o tipos de coaching individual teniendo en cuenta las habilidades o destrezas que desarrollan a través de este, es así como propone:



Coaching de desarrollo	Coaching de transición	Coaching de retención	Coaching estratégico
Desarrolla habilidades de: <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Toma de decisiones • Liderazgo • Imagen • Gestión del tiempo 	Entrena para: <ul style="list-style-type: none"> • La toma de una nueva función. • La integración a un nuevo equipo • Frente a un cambio en la empresa 	Potencia aptitudes y prepara un plan de carrera	Favorece la anticipación y la toma de distancia

Figura 6. Diferentes tipos de coaching individual. Fuente (Launer, V. 2014)

Hay que mencionar además que el proceso del coaching busca a través de diversas estrategias generar en el coachee la conciencia de la ausencia de la habilidad, destreza o competencia que imposibilita que se logren alcanzar los objetivos que se ha planteado de manera que este trabajo entre conciencia-inconciencia forma una espiral de mejora permanente, trayendo beneficios para la organización.

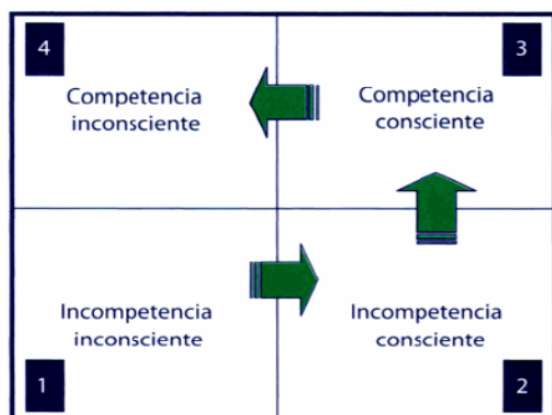


Figura 7. Proceso de pensamiento del coaching. Fuente (Salcedo y Villares, 2007.Pag 36)

Milanese y Mordazi (2008), menciona que el coaching debe llevar al cliente a identificar cuatro tipos de incapacidades que se generan a nivel cognitivo. La primera de estas es la Incapacidad Estratégica- la cual se da cuando la persona se enfrente al mismo problema en varias ocasiones y no es posible buscar una solución efectiva para resolverlo. La segunda es la incapacidad de acción- en esta la persona sabe que debe hacer para resolver el problema sin embargo no es capaz de ponerla en práctica, la tercera incapacidad es la constancia- la cual conlleva la incapacidad de mantener el plan de trabajo trazado a pesar de conocer cómo resolver el problema y la importancia de mantenerla para así lograr buenos resultados. Finalmente, la incapacidad de gestión- al aplicar estrategias para resolver situaciones específicas se generan situaciones que de una manera u otra afectan a muchas personas, en esta clase de incapacidad el cliente no es capaz de tolerar estos efectos y puede llegar a abandonar la estrategia o cambiarla para de esta manera deshacerse de los estos efectos.

Es importante mencionar que en el proceso de coaching existen elementos emocionales y motivacionales que tienen algunas de base como puede ser el miedo, la ira, dolor o placer; estas ponen de manifiesto el comportamiento del sujeto frente a esas situaciones o problemas que quiere resolver. Este componente emocional y motivacional tiene construcciones cognitivas, perceptivas y motivacionales enlazadas con experiencias vividas creando aprendizajes determinantes en el repertorio del sujeto algunos de estos comportamientos poco funcionales y hasta limitantes, los cuales son revelados en el proceso del coaching y hasta en ocasiones sin que hayan sido percibidos por las personas.

De hecho en el discurso no se evidencian como dificultades que se tengan solo por encontrarse en la zona de confort de hecho en algún momento han tenido resultados poco significativos y esto de alguna manera refuerza el comportamiento emitido, cuando se detecta esta situación de deben usar estrategias de intervención que lleven a la reflexión y a analizar desde otro punto el problema y sus posible



soluciones acudiendo al repertorio tanto conductual como cognitivo que tiene el cliente, en ocasiones se presentan reacciones de resistencia al cambio. Algo importante es abordar la situación primero desde lo emocional para pasar a lo racional y lograr modular el comportamiento del sujeto y por tanto lograr los objetivos planteados. (Milanese y Mordazi ,2008).

2.4. Competencias del Coach

De acuerdo a la International Coaching Federation (ICF) se debe dar cumplimiento al código de ética en el ejercicio del coaching, este código se compone de tres partes: La primera, define el coaching y deja en claro que el coach debe tener y demostrar las competencias para realizar el ejercicio de manera ética, es decir estas personas deben tener la preparación adecuada para poder realizarlo.

En la segunda, parte definen las normas que se debe aplicar con los clientes, aclarando situaciones que minimicen los conflictos de intereses, guardar la confiabilidad y privacidad. Y la tercera parte, hace referencia al juramento de ética profesional que todo coach deberá realizar.

Dos aspectos relevantes tienen que ver con la confidencialidad, en caso de que la organización requiera alguna información del proceso solo se podrá realizar con el aval del trabajador que está recibiendo el coaching. En segundo lugar pero no menos importante es el acuerdo de coaching, este acuerdo es de suma importancia por cuanto se establecen las normas y parámetros que serán utilizados en el proceso; se deberán realizar dos uno al inicio de este y otro para cada sesión dejándolo por escrito como evidencia o para consulta si se diera el caso de duda por alguna de las partes, en cada sesión será importante clarificar el objetivo de la sesión, la finalidad y la manera en que se puede evidenciar si se logró o no el objetivo. (Goldvarg y Perel, 2012).

Con el fin de llevar a cabo y de manera exitosa el proceso del coaching de acuerdo con Gladvarg y Perel (2012) el coach debe poseer las siguientes competencias:

1. **Escucha activa**- Un elemento indispensable para establecer una escucha activa es mantenerse en el aquí y ahora involucrando todo su ser. El coach debe escuchar de su cliente los objetivos, creencias, expectativas que tiene



frente a la problemática a trabajar, parafrasear de manera que tenga claridad sobre lo que el cliente quiere expresar, estimulando, explorando los sentimientos, las preocupaciones y sugerencias del coachee.

2. **Preguntas poderosas-** De acuerdo a la Federación internacional de Coaching, esta es una de las competencias más difíciles de desarrollar ya que requiere tanto de la escucha activa como de la comunicación activa, el coach debe procurar no usar preguntas cerradas que conlleven a un sí o no, además no se busca la justificación de la conducta del cliente, por el contrario se busca que el coachee alcance el objetivo que se planteó desde el inicio del proceso.
3. **Comunicación directa-** el coach debe reformular y reorientar las ideas de manera que el cliente tenga la lectura de la situación desde otro punto de vista, en este espacio es importante exponer con claridad los objetivos, el tiempo de trabajo, número de sesiones, entre otras, finalmente debe mostrarse respetuoso en su lenguaje y su actitud.

Es significativo mencionar la importancia del lenguaje en el proceso de coaching, de acuerdo a Maturana citado por Ortiz (2015) “el lenguaje humano es el puente, el viaducto mediador para que se produzca la comunicación intencional de la experiencia”. La experiencia como la manera en que el ser humano interpreta su realidad, ésta construida desde el intercambio del saber, del sentir, del ser de las personas con las que se interactúa en el día a día. El lenguaje entonces toma un rol importante como herramienta, en donde cada ser humano comparte sus motivaciones, sus expectativas, sus aprendizajes y de la misma manera se intercambia subjetivamente ya que el sentir de quien se comunica entra en juego al igual que quien recibe el mensaje.

El planteamiento de los objetivos en una sesión de coaching es de suma importancia ya que estos orientaran el trabajo que se realizará con el coachee, de esta manera Dilts (2004), propone herramientas que se pueden usar con el fin de lograr el establecimiento de estos, algunas de estas son: generar los objetivos teniendo en cuenta el estado opuesto del problema de manera que tenga una lectura más positiva, utilizar un modelo de referencia; sin embargo esta estrategia



debe usarse con mucha cautela ya que es probable que el coachee proponga una metas poco realistas generando en algún momento un estado de frustración, el uso de características clave en el comportamiento que se quiera modificar, generar el objetivo teniendo en cuenta las herramientas existentes con insumos existentes lo cual disminuiría el riesgo de la estrategia anterior y finalmente fijar los objetivos en términos como si ya se hubiera alcanzado el objetivo de manera que se vea el problema con mucha más tranquilidad.

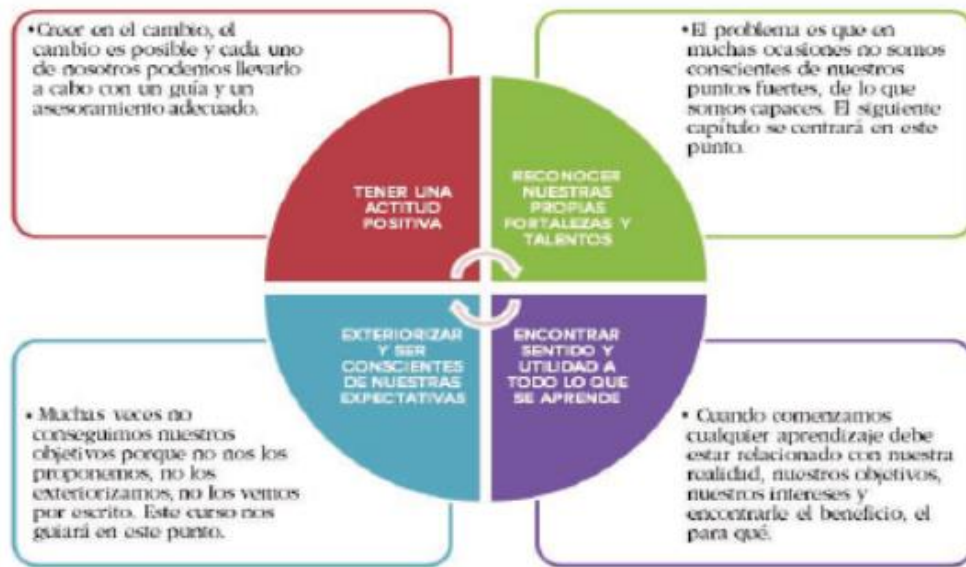


Figura 8. Proceso del coaching. Fuente (García, 2017. Pag 7).

García (2017), expone claramente el proceso del Coaching en donde se expone la relevancia del autoconocimiento que el coachee debe poseer con el fin de aplicar de manera apropiada la metodología y de esta manera obtener los mejores resultados.

Hay que mencionar a demás la relevancia del coaching en el ámbito empresarial, es así como Chornet (2015), reconoce el coaching como una herramienta que motiva a los trabajadores a aplicar nuevos conocimientos y por ende mejorar su rendimiento laboral, de la misma manera Vidal, Cordon y Ferrón (2011) mencionan que la práctica del coaching de manera metódica, realizada por profesionales preparados para este fin es recomendable para la organización en la gestión empresarial con resultados óptimos.

De acuerdo con Muñoz y Díaz (2014) la evolución de la organización basado en el cambio de las personas haciendo conciencia e interiorizando el cambio genera más beneficios para las empresas ya que estos cambios son más duraderos.

2.5 Otras técnicas externas de mejoramiento

Teniendo en cuenta el mundo cambiante, las organizaciones deben apostar por buscar técnicas externas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y a la rentabilidad de la misma. Es así como algunos teóricos diferencian algunas técnicas diferentes del coaching que pueden llegar a cumplir los objetivos planteados de manera particular, de esta manera Launer (2014), menciona algunas como: La *consultoría*, en donde se contrata servicios expertos ajenos a la empresa, el *counselling*, busca el desarrollo de la persona, el rol del profesional es de terapeuta. Algunas características que debe tener el consultor son: Conocimiento y experiencia en el área a trabajar, conocer claramente la organización a la que se le presta el servicio, capacidad de resolución de problemas, tener sentido común, habilidad de comunicación verbal y escrita, ser objetivo y pragmático, conocimiento en herramientas y metodologías para desarrollo de proyectos. (Alonso, 2012).

Por otro lado el *mentoring*, tiene por objetivo la trasmisión de conocimiento, experiencias y competencias, se centra en el desarrollo de competencias desde lo técnico o profesional. El mentor debe ser una persona que tenga la experiencia suficiente para apoyar el desarrollo de dichas competencias, además debe tener unas características personales que conlleve a generar empatía y credibilidad en el cliente.

Y finalmente, *la formación*, que apoya en la adquisición de conocimiento a través de estrategias diversas como pueden ser: estudios de caso, juegos de roles, desarrollo de proyectos, seminarios, talleres, conferencias, entre otras.



CAPÍTULO 3: EVALUACION DE DESEMPEÑO

3.1 Definición

Existen diversas definiciones del proceso de evaluación del desempeño, algunos autores lo ven como un medio para alcanzar un fin y otros lo comprenden como un fin en sí para alcanzar metas en la organización.

En una organización la evaluación de desempeño se concibe con unos objetivos claros como son: a) Reconocer el buen desempeño, b) corregir el mal desempeño, c) Detectar necesidades de capacitación, d) diseñar planes de carrera y e) diseñar planes de reemplazo. (Zepeda, 2000. p.244).

Es así como Gan y Triginé (2012), definen la evaluación de desempeño como “una expresión sistemática y constructiva, en éste se analiza y cuantifica el valor del individuo para la organización” (p.194) teniendo en cuenta las competencias propias del puesto de trabajo, de acuerdo a estos autores el trabajador es importante para la organización y en la medida en que se analicen las fortalezas y aspectos a mejorar este aportará al cumplimiento de las metas organizacionales.

Así mismo Martínez, (2012) especifica la evaluación de desempeño como “un procedimiento continuo sistemático de análisis que permite emitir juicios del personal de una empresa en relación con su trabajo en un periodo de tiempo determinado cuyo objetivo es la integración de los objetivos organizacionales con los individuales” (p 286.) menciona dos propósitos para la evaluación de desempeño encaminada a la Gestión de personal y el desarrollo del personal conllevando a fortalecer aquellos aspectos que afectan el desempeño de los trabajadores. Los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño ayudan a promover acciones que lleven al crecimiento del personal

Por otra parte Vadillo (2007), considera la evaluación de desempeño como una herramienta que permite determinar los salarios para los puestos de manera equitativa. Lo que se debe tener en cuenta es que la evaluación de desempeño es una herramienta clave como avance de los empleados y como resultado en su productividad. (Klingner, 2002).



Gorriti (2011) menciona la importancia de tener en cuenta los criterios que validan los procesos de evaluación de desempeño es así como la:

- Relevancia: Verificar que los comportamientos evaluados son los relevantes para la organización, de manera que se retroalimenten los que benefician a la empresa.
- Fiabilidad: Si la medida es estable y consistente, si los evaluadores miden el mismo comportamiento bajo los mismos parámetros.
- Discriminación: Las medidas deben generar variabilidad.
- Practicidad: Tiene en cuenta el tiempo, el costo, etc.

Además se mencionan los tres tipos de desempeño que se deben evaluar en las organizaciones:

- Desempeño de tarea: en esta se evalúan las tareas más importantes o relevantes que han surgido de los análisis de puestos.
- Desempeño contextual: se refiere a competencias más desde el ser del colaborador, como la motivación, autodesarrollo, habilidades, destrezas, entre otros.
- Conductas contraproducentes: hace referencia a conductas que el colaborador emite que son de alguna manera contraproducentes para la organización.

Es así como Sastre y Aguilar (2003), mencionan la importancia en la evaluación de desempeño ya que ayuda a que al interior de la organización se ajusten los procesos organizacionales, además este proceso brinda información a los trabajadores sobre las expectativas que la organización tiene sobre su rendimiento laboral, permite proponer cambios tanto de comportamiento como de habilidades o conocimientos. Un aspecto relevante de este proceso es la retroalimentación; la cual ayuda a generar planes de acción reales sobre el rendimiento del trabajador. Así como es importante aplicar una evaluación de desempeño es aún más importante realizar la retroalimentación al trabajador, partiendo desde las puntuaciones más altas hasta llegar a las bajas indagando las posibles causas de las mismas. Este procedimiento se debe realizar junto con el jefe inmediato en un ambiente de privacidad y cordialidad. (Navarro, 2016).



Es así como la evaluación de desempeño es definida como un “proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su trabajo”. (Sastre y Aguilar, 2003)

A su vez Vadillo (2009), considera que los conocimientos y habilidades son fáciles de desarrollar y evaluar, de otra parte los motivos y los rasgos son aspectos más difíciles de modificar.

Cenzo y Robbins (2006), proponen diferentes métodos para realizar la evaluación de desempeño como son: de estándares absolutos (los parámetros de desempeños son dados por la empresa y sobre estos son evaluados los trabajadores), de estándares relativos (el desempeño de los trabajadores son comparados con los de sus compañeros), administración por objetivos (se establecen los objetivos y posteriormente se evalúa el desempeño con base en estos), la evaluación 360 grados (el empleado es evaluado por todas las personas relacionadas con el trabajo) y evaluación 180 grados (el empleado es evaluado por algunas personas relacionadas con su trabajo).

Es importante mencionar algunas clases de evaluación de desempeño y las características de estas, es así como Hatum, 2009 postula las siguientes clases:

- a. Evaluación vertical o top down: esta la realiza el jefe inmediato en organizaciones funcionales, este proceso se ve influenciado por procesos psicológicos como los errores de percepción ya que se puede presentar la influencia del efecto halo, estereotipos, entre otros.
- b. Autoevaluación: en esta se le solicita al trabajador que realice un balance de su desempeño teniendo en cuenta los criterios sobre los cuales va a ser evaluado por su jefe inmediato, es importante la honestidad tanto por parte del trabajador como del jefe ya que se quiere generar una retroalimentación efectiva que conlleve buenos resultados.
- c. Evaluación realizada por pares: en algunas organizaciones se incluye esta evaluación dependiendo de la naturaleza de la actividad que desempeña el colaborador, si la tarea requiere de la participación no solo de la intervención del jefe inmediato si no de otras personas se vuelve interesante tener en



cuenta la percepción que tienen otros del desempeño del trabajador alimentando esta.

- d. Evaluación 360°: en esta el trabajador es evaluado por varios actores como son jefes, subordinados, pares y autoevaluación teniendo un panorama más amplio del desempeño, es un proceso más largo y costoso para la organización.
- e. Curva forzada: en esta se solicita a los jefes que discriminen a sus colaboradores con porcentajes establecidos previamente, se sugiere que sea por un periodo de tiempo determinado y puede llegar a generar estrés en los empleados.
- f. Evaluación por competencias: en esta se evalúan lo que logra el trabajador y como lo logra, se tienen en cuenta las competencias que son estandarizadas para el cargo las cuales son determinadas por la organización.

Tipo de evaluación	Evaluadores	Propósito	Diseño organizacional	Estilo directivo
Vertical o top down	Jefe directo	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento - Recompensa - Feedback - Planificación - Reforzamiento del vínculo 	<ul style="list-style-type: none"> - Funcional 	<ul style="list-style-type: none"> - Jerárquico - Paternalista
Autoevaluación	Evaluado	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso - Planificación de carrera - Desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> - Estructuras que requieren autonomía - Otras estructuras 	<ul style="list-style-type: none"> - Participativo
Pares	Pares	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor conocimiento de la tarea realizada - Objetividad - Compromiso de pares en el futuro organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Organización con complejidad técnica/operativa - Localizaciones varias - Trabajo basado en task forces 	
360°	Pares Jefes Colaboradores Autoevaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo - Feedback - También utilizada para promoción y compensación 	<ul style="list-style-type: none"> - Indistinto, pero requiere ciertos niveles jerárquicos - Matricial debido a los distintos reportes existentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Indistinto, aunque en estilos más participativos la recepción es mejor
Curva forzada	Jefe directo Comité de normalización	<ul style="list-style-type: none"> - Ubicar a las personas de la organización en un lugar relativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Indistinto - Se utiliza para evaluar con mayor objetividad 	
Competencias	Jefe directo	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar competencias genéricas o específicas - Evaluar competencias técnicas relativas a la tarea 		

Figura 9. Evaluación y evaluadores. Fuente (Hatun, 2009). Pág. 112

Por otra parte existen diversos elementos que influyen en el rendimiento de un trabajador, sin embargo es importante tomar algunos procesos psicológicos que de la misma manera intervienen en el desempeño laboral. En primera medida el



aprendizaje, el cual se evidencia en el momento en que el trabajador modifica su comportamiento, con relación a este proceso psicologico existen diversas teorías entre las que se pueden mencionar condicionamiento clasico, condicionamiento operante, aprendizaje social, en donde los trabajadores aprenden observando modelos los cuales deben ser relevantes para el sujeto. Otro aspecto importante en los procesos de aprendizaje son los reforzadores que sean usados de manera que se mantenga la conducta aprendida, si estos no son importantes el sujeto no emitirá el comportamiento deseado.

En segunda medida las actitudes, las cuales tienen tres componentes como son: la cognición (creencia de como son las cosas), afecto (sentimiento emocional o sentimental) y comportamiento (intención de comportarse con alguien) de estas surgen la satisfacción en el trabajo, involucramiento en el trabajo, compromiso organizacional e identificación del empleado. (Robins y Judge, 2009)

La percepción, definida como la interpretación que cada persona hace de su realidad teniendo en cuenta las experiencias, motivaciones, actitudes, y contexto en que se da la situación; la percepción determina de alguna manera el comportamiento del sujeto. Otro elemento que implica la percepción es el proceso atribucional lo cual conlleva a explicar el comportamiento ya sea de causas internas o externas.

Finalmente la personalidad y los valores, estos elementos intervienen en el comportamiento de las personas en las organizaciones, de hecho algunos rasgos que son medidos en escalas llevan a predecir si se puede tener un buen desempeño laboral. En cuanto a los valores ellos orientan la conducta de las personas, en las organizaciones se busca que los colaboradores posean valores similares a los empresariales por cuanto esto puede ayudar a adecuarse de manera mas facil a su cultura organizacional. Los valores son clasificados en terminales e instrumentales, los primeros hacen referencia a aquellos que una persona quiere alcanzar en el transcurso de su vida, los segundos son los medios para alcanzar los valores terminales de si mismo. (Robins y Judge, 2009)

Existen algunos factores que influyen en el rendimiento de los colaboradores, Gonzalez, Olivares, Gonzalez y Ramos, (2014) mencionan algunos como son:



Experiencias, habilidades, motivación, compromiso y factores externos como las herramientas que se tengan a disposición para el cumplimiento del objetivo. Estos elementos pueden presentarse de manera independiente o compuestos acarreado resultados que la organización deberá tener en cuenta con el fin de establecer estrategias de mejoramiento.



Figura 10. Elementos que intervienen en el rendimiento. Fuente (Gonzalez, Olivares, Gonzalez y Ramos, 2014).

Chiavenato (2011) reconoce la importancia de la evaluación de desempeño como elemento integrador de las actividades de recursos humanos (pág. 217)

Evaluación de desempeño como elemento integrador	Procesos de integración de recursos humanos	Supervisar y localizar a las personas que tienen características adecuadas para los negocios de la empresa.
	Procesos de inducción	Indicar si las personas están bien integradas a su puesto y tareas
	Procesos de evaluación de desempeño	Indicar el desempeño y los resultados alcanzados
	Procesos de capacitación de desarrollo	Indicar los puntos fuertes y débiles, las potencialidades que

		deben ampliarse y las fragilidades que deben corregirse.
	Procesos de supervisión	Proporcionar realimentación a las personas respecto de su desempeño y potencial

Figura 11. Evaluación de desempeño como elemento integrador. Fuente (Chiavenato 2011)

De este modo surge la relación entre evaluación y productividad en donde se conjugan dos dimensiones la dirección y la magnitud, la primera evidencia si existió algún cambio entre la medición anterior y la actual y la segunda evidenciará el tamaño del cambio (Giraldo, 2004). Es así como se pueden mencionar de la misma manera algunos aspectos que afectan la productividad en las empresas como pueden ser los equipos que se tienen para desarrollar la tarea asignada, el mantenimiento de los mismos y se relaciona con la rapidez con la que se puede realizar la actividad.

Otro factor que afecta la productividad es la capacidad que tiene el personal contratado, teniendo en cuenta si se encuentran en óptimas condiciones no solo físicas además psicológicas ya que estos pueden determinar la motivación para realizar la tarea. Sumado a esto se encuentra la gestión que realizan los jefes para gerenciar de manera eficiente los recursos que tienen a cargo de la mano con la estructura organizacional que es la que determina la manera en que trabaja la organización y esta llegara a facilitar o no el cumplimiento de las metas.

Todos estos factores redundan en el clima organizacional que puede ser definida como la percepción que tienen los trabajadores de su ambiente laboral y que si es bueno se genera confianza, motivación, cooperación, buen manejo del liderazgo, entre otros y conllevara a resultados óptimos de desempeño laboral.

Hay que tener en cuenta que algunas organizaciones le dan más interés a la producción que a los colaboradores, aspecto que afecta seriamente la efectividad de los trabajadores en esa medida se sugiere que exista un equilibrio ya que si se tiene en cuenta los elementos que afectan la efectividad laboral puede llegar a detectarse las clases de conflictos existentes en la organización, metas tanto individuales como grupales, motivaciones tanto intrínsecas como extrínsecas, planes o acciones educativas que apoyen a procesos organizacionales y mejorar de esta manera la efectividad personal. (Giraldo, 2004)

En consecuencia si los trabajadores se encuentran en un estado óptimo de motivación utilizaran los materiales que ofrece la organización con el fin de cumplir sus metas y por consiguiente lograr que la empresa sea más productiva



Por su parte Alles (2010) enfatiza que el análisis de desempeño ayuda a dirigir y supervisar el personal, contribuyendo al desarrollo del mismo y por ende mejorar los resultados de la organización, además menciona que las evaluaciones de desempeño apoyan la toma de decisiones de promoción y remuneración, la retroalimentación al trabajador orientándolo en su que hacer diario, motivando al personal, descubriendo las necesidades e inquietudes de los trabajadores.

Así mismo, postula que cuando la evaluación de desempeño no es satisfactorio se deberá realizar un plan de mejoramiento en donde se deban tener en cuenta fechas, compromisos, responsables con informes de evaluación del rendimiento, si se diera el caso entrenamiento y advertencias verbales y por escrito.

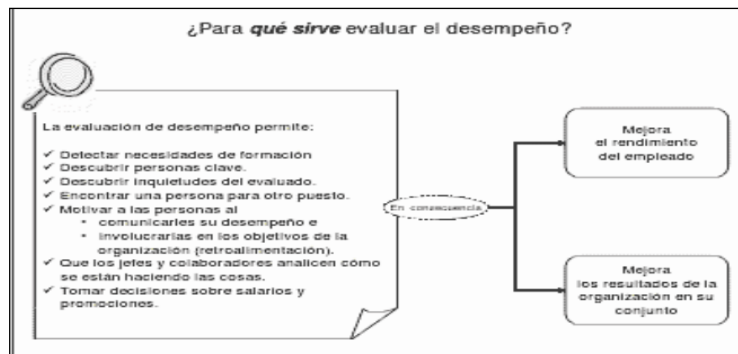


Figura 12. Beneficios de la evaluación de desempeño. Fuente (Alles, 2010, pag 32)

De acuerdo a (Dotlich y Cairo 2002) el entrenamiento es un proceso que fomenta el autoconocimiento y genera una motivación para el cambio, de acuerdo a estos autores el entrenamiento debe cumplir con algunos pasos como son: en primera medida generar el conocimiento de sí mismo, en segunda medida generar un plan de acción de manera que se puedan documentar los progresos, en tercer lugar determinar el nivel del logro a partir de la necesidad organizacional y cuarto lugar estructurar el proceso y ofrecer herramientas comprobadas.

El progreso del proceso de evaluación parte de la dirección por objetivos, pasando a los modelos de liderazgo y posteriormente a los modelos de gestión de procesos, los cuales se orientan a los resultados. (Senlle, 2009)

Gasalla (2015), menciona la importancia de la evaluación de desempeño para el desarrollo de los trabajadores dando la oportunidad de crecimiento dentro de la organización, entendiendo desarrollo como la generación de un ambiente en que las personas se informen y se formen sobre la gestión que tenga a cargo y se ofrezca la asesoría pertinente para mejorar el desempeño.

Finalmente Tinoco (2010), menciona cinco elementos esenciales en los sistemas de evaluación de desempeño como son: "alineación con el negocio (alinear la evaluación de desempeño con los objetivos estratégicos de la organización), objetividad (no deben interferir los juicios de valor que los líderes o jefes tengan de sus colaboradores), orientación al desarrollo (la evaluación deberá aportar a generar un plan de acción que aporte al desarrollo del trabajador), potencial (medición del mismo) y comunicación" (mejorar la comunicación al interior de la organización).

Othón (2014), consultor menciona algunos usos que las organizaciones le dan a la evaluación de desempeño, es así que en primera medida sirve para administrar la compensación; en este se debe inicialmente un rango por cada nivel de cargo con el fin de mantener un buen clima organizacional teniendo claro los incentivos que se pueden lograr por logro obtenido. En segunda medida la detección de las necesidades de capacitación y formación, un punto relevante y oportuno con el fin de identificar por parte del jefe inmediato aquellas necesidades que tienen los colaboradores que limitan su desempeño laboral en competencias que pueden no solo ser desde el componente del hacer o conocer también pueden existir limitantes de las competencias del ser aspecto igualmente relevante en el proceso de productividad. Como tercer aspecto se encuentran los planes de promoción de personal, en donde de la misma manera en que se detectan aspectos que faltan también hay que evidenciar aquellos colaboradores que poseen competencias por encima de lo esperado cuyo aspecto hay que tener en cuenta ya que son elementos relevantes en la motivación del trabajador y manejarlos de manera adecuada pueden lograr niveles de productividad altos. El proceso de reclutamiento y selección como cuarto aspecto, el cual se puede analizar de manera minuciosa relacionándolos con los resultados de las evaluaciones de desempeño ya que si se



presentan puntuaciones bajas en las evaluaciones hay que estudiar si la persona que ocupa el cargo es la que tiene las competencias, allí hay que evaluar tanto el proceso como las herramientas utilizadas para este fin.

Algunos autores como Ramos (2014), hace un análisis del concepto de la evaluación de desempeño, es así como lo analizan desde mediados del siglo XX en donde se enfatiza la evaluación de desempeño desde la división de tareas y especialización con un enfoque mecanicista; en donde el hombre es visto como un ser económico con una directriz clara frente a las actividades o tareas que debe desempeñar sin darle oportunidad al trabajador de opinar, el liderazgo es autoritario con una jerarquía marcada sin que se tenga en cuenta la individualidad, el proceso es generalizado, estandarizado buscando a toda costa la mayor productividad por tanto no hay retroalimentaciones efectivas. En este periodo aspectos como la motivación, la individualidad, la creatividad son rudimentarias, es un modelo más conductual en donde priman los refuerzos y castigos solo teniendo en cuenta la productividad.

En el periodo de los años 80, el autor la denomina etapa de gestión en donde se cambian algunos paradigmas dado que las necesidades sociales y psicológicas son tenidas en cuenta, en este aspecto ya se reconocen las motivaciones de manera más individualizada. Las tendencias de globalización llevan a las organizaciones a ser más competitivas y por tanto a modificar la manera en que se recluta el personal, así como las necesidades de capacitación y formación ya que deben tener personal más competente, es allí donde surge la necesidad de tener en cuenta el aspecto psicológico de los trabajadores haciendo más humanas las organizaciones dando paso a la evolución de los recursos humanos aportando no solo a lo individual ahora también a lo colectivo. En esta medida la comunicación es menos jerárquica tomando importancia la retroalimentación en los procesos organizacionales llevando a la organización más flexible.

En la actualidad, se denomina la etapa estratégica de los recursos humanos, en donde las actividades de este y en especial la evaluación de desempeño son vistas como un elemento estratégico y de inversión de las organizaciones, en esta etapa el carácter del ser humanos es más social, con una individualidad reconocida y con



un elemento integrador, específicamente la evaluación de desempeño es utilizada para proyectar las necesidades de formación, surge la gestión basada en las competencias y los planes de carrera, de la misma manera el liderazgo toma otro rumbo en donde se tiene en cuenta las emociones como una manera de motivar al colaboradores.

En este momento los trabajadores poseen mayor autonomía permitiendo desarrollar más la creatividad, poniendo sus valores como ejes de su comportamiento al interior de la organización.

Otra característica de este tiempo es el rol que poseen los recursos humanos, se deben ver como lo menciona Gallastegui y Landeta (2013) Prácticas de alto rendimiento en RRHH orientadas a que los empleados desarrollen habilidades para su trabajo, la motivación para realizar el trabajo y oportunidad para poner en practica aquello que han aprendido, esto debe generar un análisis interno de manera permanente en donde se evidencie si las prácticas en RRHH están proporcionando a la organización los recursos necesarios para cumplir con los objetivos planteados de manera que el recurso humano se convierta en una estrategia competitiva para la organización.

3.2. Proceso de la evaluación de desempeño

Para la realización de una evaluación de desempeño se debe partir de tener un buen análisis de cargos, ya que este aporta los elementos del puesto de trabajo que se van a analizar en el proceso de la evaluación de desempeño. (Gan yTriginé, 2012). Si se realizara la evaluación sin tener en cuenta este elemento el proceso se llevaría a cabo de una manera subjetiva y los resultados no aportarían una lectura real de lo que se está presentando en la organización.

Por otro lado Vadillo (2009), propone tres enfoques como son:

- Tradicional- evalúa aspectos como personalidad, disciplina, etc.
- Resultados- evaluación en cumplimiento de objetivos, fijación de metas, etc.
- Por perfiles- En donde se compara el perfil del puesto con el del ocupante.

La elección del enfoque dependerá de la cultura de la organización y de los objetivos planteados por esta.



De acuerdo a Klingner (2002), para que el sistema de evaluación de desempeño sea efectivo se debe tener en cuenta:

1. La evaluación de otros actores dentro del proceso como colegas, subordinados y clientes para de esta manera ampliar la visión que pueda tener el supervisor.
2. Tanto evaluado como evaluador deben tener claro los criterios de evaluación, además el evaluador debe tener la habilidad, oportunidad y pretensión de realizar de la mejor manera la evaluación.
3. Se debe tener unas descripciones de cargo exhaustivas ya que si no se cuenta con este recurso la evaluación será poco confiable.
4. La evaluación debe tener en cuenta los objetivos a largo plazo de los empleados, con el fin de planear mejor el proceso y que este sea un proceso de mejora.

A continuación se diferencia los objetivos de la evaluación tradicional a la de competencias.

EVALUACIÓN TRADICIONAL	EVALUACIÓN DE COMPETENCIA
Utiliza escalas numéricas	Se basa en el juicio «competente» o «aún no»
Compara el rendimiento del grupo	Es individualizada
Los evaluados no conocen las preguntas	Los evaluados conocen las áreas que cubrirá la evaluación
Los evaluados no participan en la fijación de objetivos de la evaluación	Los evaluados participan en la fijación de objetivos
Se realiza en un momento del tiempo	Es un proceso planificado y coordinado
Usualmente se hace por escrito o con ejercicios prácticos simulados	Se centra en evidencias del desempeño real en el trabajo
El evaluador juega un papel pasivo usualmente como vigilante de la prueba	El evaluador juega un papel activo, incluso como formador
Se basa en partes de un programa de estudios o a la finalización del mismo	No toma en cuenta programas de estudios
No incluye conocimientos fuera de los programas de estudio.	Incluye la evaluación de conocimientos previamente adquiridos por experiencia.

Fuente: Adaptado de Fletcher (1994), Mertens (1997), Gonzci (1996).



Figura 13. Comparación entre evaluación tradicional y por competencias. Fuente (Cintenfor, 2002. Pag 140).

Alles, (2010) precisa los pasos para realizar la evaluación de desempeño como son:

1. Definir el puesto- tanto el evaluador como el evaluado deben estar de acuerdo con los criterios a tener en cuenta para la evaluación.
2. Evaluar el desempeño con relación al puesto- Se debe tener una escala definida con anterioridad.
3. Generar una retroalimentación adecuada- comentar los progresos del evaluado y el desempeño. De la misma manera menciona algunos métodos de la evaluación de desempeño como son:
 - Basados en características
 - Basados en el comportamiento
 - Basados en los resultados
 - Técnica de escala grafica de calificación
 - De alternancia en la calificación
 - De comparación de pares
 - De distribución forzada

De acuerdo con Gil (2007). La evaluación de las competencias son el punto de partida en el desarrollo de las políticas y planes dela gestión de recursos humanos, es así como esta evaluación aportan a la formación y desarrollo profesional de los trabajadores.

Finalmente, el coaching puede ser una herramienta efectiva para el mejoramiento de las competencias laborales cuya evidencia recae en los resultados que se puedan generar en la evaluación de desempeño.



Referencias

- Acuña, E., Sanfuentes, M. (2009). *Coaching :Análisis del rol organizacional*. Santiago de Chile. Editorial Universitaria.
- Aguilar, M. (2003). *Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico*. España. Mc Graw Hill.
- Alonso, M. (2012). *Manual de consultoría administrativa*. Mexico. Ediciones OCSE.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires. Ediciones Granica.
- Alles, M. (2010). *Desempeño por competencias : Evaluación de 360*. Buenos Aires. Ediciones Granica.
- Alles, M. (2010). *Desempeño por competencias 360*. Buenos Aires. Ediciones Granica.
- Alles, M. (2015). *Diccionario de competencias. Las 60 competencias más utilizadas en la gestión por competencias*. Buenos Aires. Ediciones Granica.
- Alles, M. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires. Ediciones Granica.
- Arqueros, M. (2016). *El proceso de coaching ejecutivo: evaluación de los factores que determinan su eficacia a través de un análisis del discurso (tesis)*. Universidad Complutense de Madrid, España.
- Bass, B., Avolio, B. (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologist Press. Palo Alto. California. Estados Unidos.
- Bermejo, J., Martínez, A. (2012). *Humanizar el liderazgo*. España. Editorial Desclee de Brouwer.
- Caicedo, L., Herrera, J., Quenguan, N. (2013). *El coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa (tesis)*. Universidad del Rosario, Pamplona España.
- Cairo, D. D. (2002). *El entrenamiento en acción (Action Coaching)*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Cárdenas, A., Navas, A. (2012). *Normalización de competencias laborales en Colombia*. *Revista vanguardia psicológica*. 3, 103-116.
- Cardona, P., García-Lombardía, P. *Como desarrollar las competencias de Liderazgo*. España: Editorial EUNSA.



- Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. Revista Pensamiento y gestión. 33, 143-145.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México. Ed McGraw Hill.
- Chornet, F. (2015). Estudio del coaching como herramienta para el desarrollo profesoral y de su impacto en su rendimiento (Tesis doctoral). Universidad de Valencia, España.
- Colomo, R., Casado, C. (2006). Mentoring y Coaching. It perspective. Journal of Technology Management Innovation. 1, 131-139
- Correa, L. J. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. Revista escuela de Administración de Negocios. 63, 127-137.
- Cuesta, A. (2009). Gestión del talento humano y del conocimiento. Bogotá, Editorial ECOE.
- Dilts, R. (2004). Coaching Herramientas para el cambio. Barcelona, Editorial Urano.
- Escobar, M. (2005). Las Competencias Laborales. Estudios Gerenciales Universidad ICESI. 48, 31-55.
- Franchi, R (2009). Organizaciones que viven y organizaciones que funcionan: trascendencia del liderazgo en la vida organizacional. Buenos Aires. Nobuko.
- Recuperado:https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/170/168.
- Gallardo, V. (2009). Liderazgo transformador. Editorial Lid.
- Gasalla, J. M. (2015). La dirección de personas. Barcelona. Editorial UOC.
- Gallastegui, E., Landeta, J. (2013). Dirección estratégica de los Recursos Humanos: Teoría y práctica. Madrid. Editorial Pirámide.
- Gan, F., Triginé, J. (2012). Evaluación de desempeño individual. Madrid. Editorial Díaz de santos.
- García, B., Martín, L. (2017). Coaching y liderazgo personal. España. Editorial Ministerio de Educación de España.
- García, M. (2011). Una revisión constructiva de la gestión por competencias. Revista anales de psicología. Universidad de Murcia. España. 27. 473-497



- García, Y., Reyes, L., Carballo, J. (2009). ¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones? Revista Ciencias Holguín. Cuba. 2,1-9
- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias Laborales. Educación XXI. 10, 83-105 Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/706/70601006.pdf>
- Giraldo, C. (2004). Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias. (Tesis) Universidad de Antioquia. Medellín. Colombia.
- González, M.; Olivares, S.; González, N.; Ramos, J. (2014). Planeación e integración de los recursos humanos: Capital Humano. México. Grupo editorial Patria.
- Gorriti, M. La evaluación del desempeño: análisis, retos y propuestas. Revista Aragonesa de Administración Publica. 13, 297-320. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5547442>
- Hatum, A. (2009). Alineando la organización: estrategia y prácticas de recursos humanos para managers. Buenos aires. Editorial Granica
- Hernández, N. C. (2012). La Gestión por competencias y ejercicio del Coaching Empresarial, dos estrategias internas para la organización. Pensamiento y Gestión 33, 142-153.
Recuperado:<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/4900/3880>
- Irigoin, M., Vargas, F. (202). Competencias Laborales. Cinterfor. Recuperado de: http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/man_ops.pdf
- Jimenez, A. (2013). Competencias. Madrid. Ediciones Diaz de santos.
- Juárez, O., Carrillo, E. (2014). Administracion de la compensacion, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones. Mexico. Editorial Patria.
- Klingner, D. (2002). La administración del personal en el sector público. México. Editorial McGraw Hill.
- Launer, V. (2014). Coaching: un camino hacia nuestros éxitos. España. Editorial Pirámide.
- López, M. (2009). Un enfoque de sistemas a las competencias laborales. México Editorial Instituto Politécnico Nacional.
- Lozano, L. (2008). El Coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. Revista Escuela de Administración de Negocios. 63, 127-137.



- Martínez, M. (2012). La evaluación del rendimiento. Madrid. Ediciones Díaz de Santos
- Méndez, J. (2011). Principios del Coaching. España: Editorial: Bubok publishing S.L.
- Milanese, R., Mordazzi, P. (2008). Coaching estratégico: como transformar los límites en recursos. Barcelona. Editorial Herder
- Monroy, A. (2015). Coaching y rendimiento laboral (Tesis). Universidad Rafael Landívar, México.
- Moreira, C. (2007). Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, España.
- Muñoz, C., Díaz, O. El Coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las empresas y los coaches. Revista Suma de Negocios. 5, 62-69.
- Navarro, S. (2016). Como realizar una evaluación de desempeño: método paso a paso para llevarlo a cabo y convertirte en consultor. Ed. Sebastián Navarro.
- Ortiz, A. (2015). La concepción de Maturana acerca de la conducta y el lenguaje humano. Revista CES Psicología. 8, 182- 199
- Palomino, M. Gestión por competencias y talento. Madrid. Editorial ESIC.
- Payeras, J. (2004). Coaching y liderazgo: para directivos interesados en incrementar sus resultados. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
- Pere, D. G. (2012). Competencias de Coaching Aplicadas. Buenos Aires. Editorial Garnica.
- Pineda-Zapata, U ; Perez-Ortega, G; Arango-Serna, M. (2012). Medición del impacto de las competencias laborales en la productividad de los procesos. *Innovar Journal*. 40, 37-50.
- Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/818/81824864004.pdf>
- Quesada, J. F. (2007). Descubriendo con mi Coach. Madrid. Díaz de Santos.
- Ramos, P. (2014). La evaluación de desempeño y su relación con la productividad. Universidad pontificia de ICAI. Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/928/retrieve>
- Robbins, D. D. (2006). Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Limusa Wiley.
- Robbins, S; Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional. México. Editorial Pearson.



- Rábago, E. (2010). *Gestión por competencias: Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial*. España. Editorial Netbiblo.
- Rubió, T. (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona. Octaedro, S.L.
- Salcedo, A., Villares, I. (2007). *Coaching sobre el terreno*. España. Editorial Netbiblo.
- Senlle, A. (2009). *Gestión estratégica de Recursos Humanos para la calidad y la excelencia*. España. AENOR.
- Soler, B; Trujillo, C y Durana, V. (2011). *Competencias Directivas: Corrientes y controversias*, Bogotá D.C. Ediciones Universidad de los Andes, Facultad de Administración.
- Tinoco, J. (2010). *Luces y sombras de la evaluación de desempeño*. *Capital Humano*. 23, 60-65.
 Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3127907>
- Torres, W; Arboleda, L. (2004). *Competencias Laborales*. *POIESIS*. 7.
 Recuperado:
<http://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/poiesis/article/view/594/569>
- Vadillo, M. P. (2009). *Gestion por competencias y talento*. Madrid. ESIC.
- Vadillo, S. (2007). *Administración de remuneraciones*. México. Limusa.
- Vargas, F.; Casanova, F.; Montanaro, L. *El enfoque de competencia laboral: Manual de formación*. Montevideo: Cinterfor, 2001.
- Villa, J., Caperán, J. (2010). *Manual Coaching*. Barcelona. Editorial Profit.
- Vidal-Salazar, M., Córdón-Pozo, E., Ferrón-Wilches, v. (2011). *Efectividad del Coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas*. *Universia Business Review*, 82-101.
- Whitmore, Jhon. (2011). *Coaching. El metodo para para mejorar el rendimiento en las personas*. España. Ed Paidos.
- Williams, R. (2009). *Que tal lo hago? Los secretos del Feedback*. Barcelona. Ed Alienta
- Wright, S. Mackinnon, C. (2011). *Alquimia de Liderazgo: la magia del lider coach*. Perú. Editorial Universidad Peruana de ciencias aplicadas.
- Yuste, Francisco. (2009). *Herramientas del coaching personal*. España. Ed. Desclee de Brouwer.



Zepeda, Fernando (2000). Psicología Organizacional. México. Ed Pearson.

