

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

El Efecto Evaluación: Impactos en la Motivación y Retención de Talento

Autoría: Casares, Agustina

Año: 2025

¿Cómo citar este trabajo?

Casares, A. (2025) "El Efecto Evaluación: Impactos en la Motivación y Retención de Talento". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.
<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/13834>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>



UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA

ESCUELA DE NEGOCIOS

El Efecto Evaluación: Impactos en la Motivación y Retención de Talento

Autor: Agustina Casares

Tutor: Liliana Moya

Universidad Torcuato Di Tella

MBA VB 2023

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que, de una u otra forma, hicieron posible este trabajo.

En primer lugar, agradezco profundamente a mi familia, por su amor incondicional, por sostenerme en los momentos difíciles y por creer siempre en mi capacidad de crecer. A mi compañero de vida, por ser un pilar esencial durante todo este proceso, por su paciencia, su compañía constante y por acompañarme incluso en los días más agotadores.

Agradezco también a la Universidad Torcuato Di Tella y a su cuerpo docente, por haberme brindado un entorno académico de excelencia, con profesores que no solo enseñan, sino que inspiran.

Quiero reconocer especialmente a aquellos buenos jefes que tuve a lo largo de mi carrera, quienes me enseñaron que el liderazgo también puede ejercerse con empatía, claridad y respeto. A través de su ejemplo, reafirmé la importancia de liderar con integridad.

Mi más profundo agradecimiento es para Liliana Moya, mi tutora en este proceso, por su dedicación, sus observaciones acertadas, su escucha atenta y su guía comprometida. Este trabajo no sería lo que es sin su mirada experta y generosa.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, directa o indirectamente, me acompañaron en este camino. Este trabajo es también parte de ellas.

RESUMEN

En contextos organizacionales donde el talento humano constituye un recurso estratégico, la evaluación del desempeño se concibe como una herramienta fundamental para alinear expectativas, medir resultados, fomentar el desarrollo individual y fortalecer el compromiso. Sin embargo, su implementación práctica suele estar atravesada por tensiones estructurales y culturales que limitan su efectividad. Las organizaciones enfrentan el desafío de aplicar sistemas que, en lugar de cumplir una función formativa y motivadora, terminan siendo vividos como instancias unilaterales, poco transparentes o desvinculadas del crecimiento profesional.

Numerosas experiencias laborales coinciden en señalar que la utilidad de las evaluaciones depende menos del instrumento utilizado y más de las condiciones en que se lleva a cabo: la claridad de los criterios, la posibilidad de diálogo, la calidad de la retroalimentación y la preparación de los líderes que evalúan. Cuando estos elementos están ausentes o debilitados, las evaluaciones pueden ser percibidas como injustas, irrelevantes o incluso desmotivadoras, debilitando el vínculo del colaborador con la organización. Esta desconexión se agrava cuando no existen consecuencias concretas derivadas del proceso, como oportunidades de formación, movilidad interna o reconocimiento explícito.

En este escenario, se puede concluir que se vuelve indispensable repensar los sistemas de evaluación del desempeño desde una lógica más humana, participativa y orientada al desarrollo sostenible del talento. Resulta clave fortalecer el rol del feedback continuo, asegurar la capacitación de quienes ejercen funciones evaluadoras, vincular la evaluación con planes de desarrollo reales, y sobre todo, garantizar que el proceso sea percibido como justo y útil. Sólo así podrá recuperar su valor estratégico, transformándose en un instrumento genuino de mejora, motivación y construcción de culturas organizacionales más saludables y equitativas

PALABRAS CLAVE

Talento Humano – Gestión del Desempeño – Herramienta Estratégica –
Retroalimentación – Desarrollo Sostenible

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

ILUSTRACIÓN 1. LOS PRINCIPALES FACTORES QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO EN EL PUESTO.	21
ILUSTRACIÓN 2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON BASE EN LOS PUESTOS FRENTE A EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON BASE EN LAS COMPETENCIAS.	22
ILUSTRACIÓN 3. JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW.	37

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	2
RESUMEN	3
PALABRAS CLAVE	4
ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS	5
ÍNDICE.....	6
INTRODUCCIÓN.....	8
MARCO TEÓRICO	11
Capítulo I: La Gestión del Desempeño	11
1.1. ¿Qué hablamos cuando hablamos de la gestión del desempeño?	11
1.2. ¿Cuál es el propósito de la gestión del desempeño?	12
1.3. Métodos de Evaluación del Desempeño	14
1.4. Enfoques de la Evaluación de Desempeño	20
Capítulo II: Los Procesos de Evaluación de Desempeño y los Evaluadores	23
2.1. El Proceso de Evaluación de Desempeño	23
2.2. Los Evaluadores	26
2.3. Capacitación de los Evaluadores	31
Capítulo III: El Impacto de la Evaluación en la Motivación y el Desarrollo Profesional.....	36
3.1. Motivación en el Trabajo (Maslow-Herzberg)	36
3.2. El Papel de la Retroalimentación en la Motivación (Ojeda)	40
3.3. Desarrollo Profesional	42
Capítulo IV: Evaluaciones de Desempeño y la Retención de Talento	46
4.1. Relación entre las Evaluaciones de Desempeño y la Retención de Talento en la Organización	46
4.2. Reconocimiento y Retención de Talento	49
4.3. Evaluaciones de Desempeño en Empresas de Alto Rendimiento	52
MARCO EMPÍRICO	56
Capítulo V: Metodología de la Investigación	56
5.1. Enfoque y lógica metodológica	56
5.2. Diseño y estructura del instrumento	57
5.3. Proceso de recolección de datos	57
5.4. Perfil de los participantes	58
5.5. Análisis de los datos	58
5.6. Relación con las preguntas y objetivos de la tesis	59
Capítulo VI: Resultados de la Investigación – Análisis Global según Preguntas de Investigación	61
6.1. Satisfacción general con el sistema evaluativo	66
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
RECOMENDACIONES CUALITATIVAS PARA LA MEJORA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	71
Hacia un modelo participativo, justo y transparente	71
Capacitación estructural de los evaluadores	72
Devoluciones frecuentes y contextualizadas	73
Incorporación de múltiples perspectivas (evaluaciones 360°)	73
Alineación entre evaluación y desarrollo profesional	74

Eliminación de prácticas percibidas como injustas.....	75
Digitalización y accesibilidad del sistema	75
Generación de una cultura organizacional basada en el aprendizaje	76
Consideraciones finales	76
BIBLIOGRAFÍA.....	79
APÉNDICES/ANEXOS.....	81

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de las organizaciones, donde la competitividad, la retención del talento y el compromiso de los empleados son factores decisivos para el crecimiento sostenible, la gestión del desempeño emerge como una herramienta estratégica clave. La evaluación del desempeño no se limita a una revisión anual de resultados individuales, sino que constituye un proceso complejo e integral que impacta de forma directa sobre la motivación, el desarrollo profesional y la permanencia del talento en las empresas.

Las organizaciones modernas se enfrentan a una problemática central en torno a cómo evaluar de manera justa, efectiva y significativa el desempeño de sus colaboradores. En muchos casos, los sistemas de evaluación implementados no logran cumplir con su propósito original, generando efectos contraproducentes como desmotivación, sensación de injusticia, retroalimentación poco útil, o incluso la pérdida de empleados valiosos. Las fallas más comunes incluyen evaluaciones subjetivas, mal comunicadas, centradas únicamente en resultados cuantitativos y desconectadas del desarrollo real del evaluado. A su vez, la falta de capacitación de los evaluadores y la escasa cultura de feedback continuo agudizan estas limitaciones, debilitando el impacto positivo que podrían tener estos procesos.

Ante este escenario, esta tesis parte de la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo impactan los sistemas de evaluación del desempeño en la motivación y la retención del talento dentro de las organizaciones?

A partir de esta pregunta inicial, surgen otras interrogantes secundarias que orientan el desarrollo teórico y conceptual del trabajo:

- ¿Qué factores hacen que una evaluación de desempeño sea percibida como justa, útil y motivadora?
- ¿Cuál es el rol de la retroalimentación en el desarrollo profesional del evaluado?
- ¿Qué impacto tiene la capacitación del evaluador en la calidad de las evaluaciones realizadas?
- ¿Cómo influyen las evaluaciones de desempeño en la decisión de un empleado de permanecer o abandonar una organización?

El objetivo general de este trabajo es analizar el impacto de los sistemas de evaluación del desempeño sobre la motivación de los empleados y su decisión de continuar en la organización. A partir de ello, se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Examinar el rol de la retroalimentación como herramienta de desarrollo individual y motivación.
2. Describir cómo la capacitación del evaluador incide en la objetividad y efectividad del proceso de evaluación.
3. Identificar cómo las evaluaciones de desempeño pueden convertirse en un factor estratégico para la retención del talento.
4. Proponer buenas prácticas y condiciones necesarias para lograr evaluaciones significativas, orientadas al crecimiento del empleado y alineadas con los objetivos de la organización.

En cuanto a la metodología, el enfoque adoptado es de carácter descriptivo del estado del arte, basándose en fuentes primarias y secundarias. Se incluye la utilización de encuestas, para brindar sustento empírico en una revisión crítica y reflexiva de prácticas comunes observadas en las organizaciones, contrastadas con el marco teórico. El objetivo del marco empírico será ilustrar, con ejemplos y descripciones, cómo se aplican en la práctica los conceptos analizados en el marco conceptual y cuáles son las consecuencias observadas en contextos reales.

La tesis se organiza en seis capítulos, distribuidos en dos secciones, y una sección final de conclusiones y recomendaciones.

1. Primera parte – Marco teórico-conceptual:

- **Capítulo I:** Introduce el concepto de gestión del desempeño y su evolución, diferenciando entre evaluación puntual y gestión continua.
- **Capítulo II:** Desarrolla el rol del evaluador, incluyendo las competencias necesarias para llevar a cabo procesos justos, empáticos y eficaces.
- **Capítulo III:** Analiza el vínculo entre evaluación y motivación laboral, con base en modelos clásicos y actuales de psicología organizacional.

- **Capítulo IV:** Aborda la relación entre evaluación y retención del talento, explorando cómo influyen las percepciones sobre el proceso en la decisión de permanecer en la organización.
2. **Segunda parte – Marco empírico:**
- **Capítulo V:** Describe la metodología de la investigación, incluyendo el diseño de la encuesta, el perfil de los participantes y el enfoque cualitativo adoptado.
 - **Capítulo VI:** Presenta y analiza los resultados de la encuesta según las preguntas de investigación, combinando datos cuantitativos con lectura interpretativa.
3. **Tercera parte – Conclusiones y recomendaciones:**
- **Primera Parte:** Desarrolla una reflexión final y una síntesis de hallazgos, respondiendo de forma articulada a las preguntas de investigación.
 - **Segunda Parte:** Presenta una serie de recomendaciones finales que invitan a las organizaciones a transformar sus modelos evaluativos con base en lo aprendido.

Este trabajo busca, en definitiva, aportar una mirada crítica sobre el uso actual de las evaluaciones de desempeño y proponer líneas de mejora que contribuyan al desarrollo de una cultura organizacional basada en la confianza, el aprendizaje continuo y la valoración del talento. En un entorno laboral cada vez más desafiante y competitivo, comprender y optimizar los procesos de evaluación se vuelve una condición indispensable para construir equipos comprometidos, motivados y sostenibles en el tiempo.

MARCO TEÓRICO

Capítulo I: La Gestión del Desempeño

1.1. ¿Qué hablamos cuando hablamos de la gestión del desempeño?

La gestión del desempeño es un proceso crucial dentro de las organizaciones modernas, diseñado para asegurar que los empleados estén alineados con los objetivos organizacionales, optimizando sus esfuerzos hacia metas comunes y promoviendo el desarrollo tanto de los individuos como de la empresa. Según Aguinis (2014), la gestión del desempeño se considera un proceso continuo que no se limita a la evaluación puntual de los empleados, sino que abarca la planificación, monitoreo, medición y retroalimentación del desempeño. Este enfoque asegura que las actividades individuales contribuyan al éxito global de la organización.

Por su parte, Bohlander y Snell (2008) enfatizan que la gestión del desempeño va más allá de la simple evaluación de los resultados; se trata de gestionar los recursos humanos para obtener el mejor rendimiento posible. Este proceso incluye la creación de un entorno de trabajo donde los empleados reciban la orientación y las herramientas necesarias para alcanzar su máximo potencial. En su enfoque, la evaluación de desempeño está vinculada a la cultura organizacional, ya que es fundamental que los empleados comprendan cómo su trabajo impacta los objetivos generales de la empresa.

Un elemento esencial de la gestión del desempeño es la alineación de los objetivos individuales con los organizacionales. Cardy y Leonard (2015) destacan que este alineamiento no solo mejora el rendimiento individual, sino que también fomenta el compromiso de los empleados con la visión de la organización. La creación de metas claras y alcanzables es un componente clave, ya que proporciona un marco de referencia tanto para los empleados como para los evaluadores, lo que les permite medir el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario.

La evaluación del desempeño, como explica Cappelli y Conyon (2018), es fundamental para comprender no solo si los empleados están alcanzando las metas, sino también qué competencias y comportamientos deben desarrollarse para mejorar los resultados. Las evaluaciones tradicionales, como las evaluaciones basadas en objetivos, a menudo no

capturan la complejidad de las habilidades y actitudes necesarias para el éxito organizacional. Por eso, las empresas han adoptado métodos más modernos, como la evaluación 360° y la retroalimentación continua, que involucran una variedad de perspectivas y fomentan un desarrollo más equilibrado y holístico.

Desde la perspectiva de Smither y London (2009), la retroalimentación continua es esencial para mantener a los empleados motivados y comprometidos. Estos autores argumentan que las evaluaciones periódicas deben ser vistas como una oportunidad para ofrecer guía y no como un evento aislado o punitivo. La retroalimentación efectiva no solo debe señalar áreas de mejora, sino también reconocer los logros, lo que motiva a los empleados a seguir mejorando su desempeño.

Chiavenato (2009) y Ojeda (2022) coinciden en que la gestión del desempeño debe ser vista como una herramienta de desarrollo organizacional. Chiavenato enfatiza que una evaluación justa y bien gestionada puede generar un impacto positivo en la motivación y el compromiso de los empleados, contribuyendo a una cultura organizacional saludable. Ojeda, por su parte, propone una visión crítica de los métodos tradicionales, señalando que, aunque útiles en el pasado, estos métodos no satisfacen las necesidades actuales de las organizaciones que requieren enfoques más participativos y centrados en el desarrollo profesional.

1.2. ¿Cuál es el propósito de la gestión del desempeño?

El propósito principal de la gestión del desempeño es asegurar que todos los esfuerzos de los empleados estén alineados con los objetivos organizacionales, maximizando así la eficacia de la empresa. Este proceso, sin embargo, no solo se centra en la evaluación de resultados, sino que también tiene como objetivo el desarrollo integral de los empleados, la motivación continua, la gestión del talento y la mejora continua. Como menciona Chiavenato (2009), " La evaluación del desempeño se puede enfocar en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que aporta a la organización para contribuir al éxito de ésta" (p. 246). "Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

1. Recompensas: La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.

2. Realimentación: La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.

3. Desarrollo: La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).

4. Relaciones: La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.

5. Percepción: La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.

6. Potencial de desarrollo: La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera.

7. Asesoría: La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

La evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas. Para ello, debe cumplir los siguientes lineamientos básicos:

- La evaluación debe cubrir no sólo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos. El desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño.
- La evaluación debe dar importancia al colaborador que ocupa el puesto y no en la impresión que se tiene respecto a los hábitos personales que observa en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas muy diferentes.

- La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado. Los dos deben estar de acuerdo en que la evaluación producirá algún beneficio para la organización y para el colaborador.
- La evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia.”

1.3 Métodos de Evaluación del Desempeño

Un método de evaluación del desempeño es un proceso sistematizado mediante el cual se califica el trabajo que realiza un empleado durante un período determinado, con la intención de identificar estrategias que mejoren su rendimiento. Generalmente, este proceso se lleva a cabo de forma trimestral o anual, evaluando tanto la productividad como el desempeño laboral del empleado frente a los objetivos previamente establecidos.

1.3.1. Teorías sobre la Evaluación del Desempeño

1.3.1.1. Teoría de la Gestión del Rendimiento

La teoría de la gestión del rendimiento se basa en la idea de que el desempeño debe gestionarse de manera proactiva y no solo evaluarse retrospectivamente. Aguinis (2014) destaca que la gestión del desempeño es un proceso continuo que incluye la definición de objetivos, la retroalimentación regular, el desarrollo de empleados y el reconocimiento de logros. Este enfoque está alineado con la idea de que el desempeño no debe ser un evento que se mide una vez al año, sino un proceso dinámico que permite ajustes y mejoras constantes.

1.3.1.2. Teoría de la Equidad de Adams

Una de las teorías clave que influyen en la percepción de justicia en las evaluaciones del desempeño es la teoría de la equidad, desarrollada por John Stacey Adams en 1963. Según Adams, los empleados evalúan su desempeño en función de una comparación con los esfuerzos y recompensas de sus colegas. Cuando los empleados perciben una falta de equidad en la evaluación o las recompensas, esto genera insatisfacción y, en consecuencia, una disminución en la motivación y el compromiso. Fernández Palma (2009) aborda cómo la percepción de justicia en la evaluación del

desempeño puede influir en el comportamiento de los empleados, argumentando que las evaluaciones justas generan actitudes más positivas hacia la organización.

1.3.1.3 Teoría de la Meta de Locke y Latham

Locke y Latham (2002) propusieron la teoría de la fijación de metas, que sostiene que el establecimiento de metas claras y específicas mejora el desempeño de los empleados. Las metas proporcionan una dirección y un estándar contra el cual los empleados pueden medir su progreso. Este enfoque es especialmente relevante en la evaluación del desempeño, ya que permite que los empleados entiendan claramente lo que se espera de ellos. Sin embargo, esta teoría también ha sido criticada por su enfoque excesivo en los resultados cuantitativos, descuidando los aspectos cualitativos del desempeño.

1.3.2. Tipos de Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño ha cambiado radicalmente desde los métodos tradicionales utilizados en las décadas pasadas, hasta los enfoques modernos que responden a las nuevas dinámicas laborales. En este sentido, la evolución de los métodos de evaluación refleja un cambio desde procesos altamente estructurados y ocasionales, hacia sistemas más continuos, participativos y holísticos.

1.3.2.1. Evaluación Tradicional Anual

La evaluación anual ha sido uno de los métodos más utilizados históricamente. Se caracteriza por realizar una revisión del desempeño de los empleados al final de un ciclo de trabajo (generalmente un año). Este proceso se centra en comparar los resultados obtenidos con los objetivos establecidos al inicio del período de evaluación. Los resultados determinan bonificaciones, aumentos salariales o posibles promociones. Este método sigue siendo utilizado en muchas organizaciones, pero su principal desventaja es que se enfoca en el rendimiento pasado, sin proporcionar retroalimentación continua que permita mejoras durante el proceso (Sreejith & Mathira, 2020).

Aunque es un método útil para medir el cumplimiento de metas, puede resultar insuficiente para abordar problemas de desempeño en tiempo real. Este enfoque está

más orientado a la medición cuantitativa y los resultados finales, y tiende a ser rígido y burocrático (Cappelli & Conyon, 2018).

1.3.2.2. *Evaluación Continua*

A medida que las organizaciones buscan ser más ágiles y adaptarse a los cambios en el entorno laboral, han adoptado la evaluación continua como alternativa a los modelos tradicionales. Este método implica un proceso de retroalimentación constante, donde se proporcionan comentarios periódicos (mensuales o trimestrales), lo que permite ajustes en el rendimiento de los empleados en tiempo real.

Según Aguinis (2014), la evaluación continua fomenta un entorno de mejora constante y asegura que los empleados tengan las herramientas y el conocimiento necesario para alcanzar sus objetivos de manera más efectiva (Smither & London, 2009). Además, este enfoque promueve la transparencia y la motivación, ya que los empleados no deben esperar hasta el final del año para conocer su desempeño o recibir retroalimentación constructiva (Sreejith & Mathirajan, 2020).

1.3.2.3. *Evaluación de 360 Grados*

El método de evaluación de 360 grados es uno de los enfoques modernos más populares. Este sistema implica la retroalimentación de múltiples fuentes: supervisores, colegas, subordinados e incluso clientes. La idea es proporcionar una visión integral del rendimiento del empleado, desde diferentes perspectivas, lo que permite evaluar tanto el desempeño en tareas específicas como la capacidad de interactuar y colaborar dentro del equipo.

Este método es eficaz porque ofrece una visión más objetiva y rica del comportamiento del empleado en la organización, pero puede generar tensiones si no se maneja adecuadamente, ya que las percepciones de los diferentes evaluadores pueden ser subjetivas. Además, se necesita una cultura organizacional fuerte que apoye este tipo de retroalimentación para evitar conflictos (Bohlander & Snell, 2006).

1.3.2.4. Autoevaluación

La autoevaluación permite a los empleados ser parte activa del proceso de revisión de su propio rendimiento. Este método fomenta la autocrítica y la responsabilidad, ayudando a los empleados a identificar sus propias áreas de mejora y a fijar metas personales para su desarrollo. Además, cuando se combina con la evaluación de un supervisor o un equipo, se puede obtener una visión más equilibrada del desempeño.

La autoevaluación también ayuda a aumentar la motivación, ya que los empleados son conscientes de sus logros y de las áreas en las que necesitan trabajar (Sreejith & Mathirajan, 2020).

1.3.2.5. Evaluación por Resultados (MBO - Management by Objectives)

La evaluación por resultados o gestión por objetivos (MBO) es un enfoque que mide el rendimiento de los empleados en función de la consecución de objetivos específicos, generalmente establecidos de manera conjunta entre el empleado y su supervisor. Este método se enfoca en resultados medibles y cuantificables, como el número de ventas realizadas, proyectos completados, o metas alcanzadas.

El modelo MBO es útil porque ofrece una estructura clara para el seguimiento del rendimiento. Sin embargo, puede ser limitado si se enfoca exclusivamente en resultados tangibles, sin tener en cuenta las habilidades interpersonales o el crecimiento personal del empleado. Este método fue propuesto por Peter Drucker en los años 50 y sigue siendo ampliamente utilizado en muchas organizaciones (Smither & London, 2009).

1.3.2.6. Evaluación basada en Competencias

La evaluación por competencias mide las habilidades y comportamientos específicos que los empleados necesitan para tener éxito en sus roles. En lugar de enfocarse únicamente en los resultados, este método evalúa cómo se desempeñan los empleados en relación con una serie de competencias definidas previamente, como liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de adaptación, o habilidades de comunicación (Cardy & Leonard, 2015).

Este enfoque es muy útil en roles donde las habilidades interpersonales y el comportamiento son esenciales para el éxito. Además, ayuda a los empleados a desarrollar sus capacidades de manera más integral, en lugar de centrarse solo en resultados a corto plazo (Smither & London, 2009).

1.3.2.7. *Evaluación Basada en Proyectos*

La evaluación basada en proyectos es un enfoque que evalúa el rendimiento de un empleado en función de su contribución a proyectos específicos. Este método se utiliza a menudo en industrias como la tecnología o la consultoría, donde el éxito del empleado está vinculado a la entrega y calidad de proyectos concretos.

Al evaluar a los empleados basándose en su rendimiento en proyectos específicos, este método proporciona una evaluación directa de su capacidad para cumplir con las expectativas dentro de plazos determinados y con recursos limitados (Bohlander & Snell, 2008).

1.3.2.8. *Feedback 1:1*

El feedback 1:1 es un enfoque moderno en el que los supervisores tienen conversaciones regulares y personales con los empleados para discutir su progreso, desafíos y metas. Estas reuniones suelen ser informales y están diseñadas para proporcionar retroalimentación continua en lugar de esperar a una evaluación formal. Además, este método promueve una relación más cercana entre supervisores y empleados, lo que facilita la comunicación abierta y honesta (Cardy & Leonard, 2015).

1.3.2.9. *Método de Evaluación por Escala Gráfica*

El método de escala gráfica es una técnica tradicional que consiste en utilizar una escala numérica para evaluar a los empleados en una serie de criterios predefinidos, como la puntualidad, la calidad del trabajo o la capacidad de resolver problemas. Este método es fácil de implementar y ofrece una visión clara del rendimiento de los empleados en diferentes áreas (Cappelli & Conyon, 2018).

Sin embargo, ha sido criticado por ser demasiado rígido y no considerar la complejidad del desempeño humano. En este sentido, las organizaciones modernas

tienden a preferir métodos más cualitativos y personalizados (Smither & London, 2009).

1.3.2.10. Evaluación de Incidentes Críticos

El método de incidentes críticos es un enfoque cualitativo en el que los supervisores registran comportamientos o eventos específicos que ilustran el desempeño de los empleados, tanto positivo como negativo. Estos incidentes se utilizan luego como base para la evaluación y retroalimentación.

Este método es particularmente útil para ofrecer ejemplos concretos de situaciones en las que el empleado ha tenido un desempeño excepcional o necesita mejorar. Sin embargo, puede ser difícil de implementar en grandes organizaciones debido a la cantidad de registros que requiere (Smither & London, 2009).

1.3.2.11. Método de Rangos Alternos

El método de rangos alternos consiste en ordenar a los empleados desde el mejor hasta el peor, en función de sus desempeños en áreas específicas. Se asignan puntos a los empleados en función de sus posiciones dentro del ranking, lo que puede ser útil en situaciones en las que se necesita tomar decisiones sobre promociones o despidos.

Este método, aunque útil en algunas circunstancias, ha sido criticado por su enfoque competitivo y por generar tensiones dentro de los equipos (Cardy & Leonard, 2015).

1.3.2.12. Evaluación Basada en el Desarrollo (Feedback orientado al crecimiento)

La evaluación basada en el desarrollo es un enfoque que se centra en ayudar a los empleados a mejorar sus habilidades y alcanzar su potencial, en lugar de simplemente medir el rendimiento pasado. Este método promueve un enfoque más constructivo, donde la retroalimentación está orientada a fortalecer áreas de mejora y a desarrollar nuevas habilidades.

Este enfoque se ha vuelto muy popular en las organizaciones que buscan crear culturas de aprendizaje continuo y desarrollo profesional (Cardy & Leonard, 2015).

1.4 Enfoques de la Evaluación de Desempeño

Chiavenato (2009) propone dos enfoques fundamentales para la evaluación del desempeño: el enfoque basado en puestos y el enfoque basado en competencias. Estos enfoques ofrecen diferentes perspectivas sobre cómo medir el desempeño de los empleados, cada uno con sus propias ventajas y aplicaciones dentro de las organizaciones.

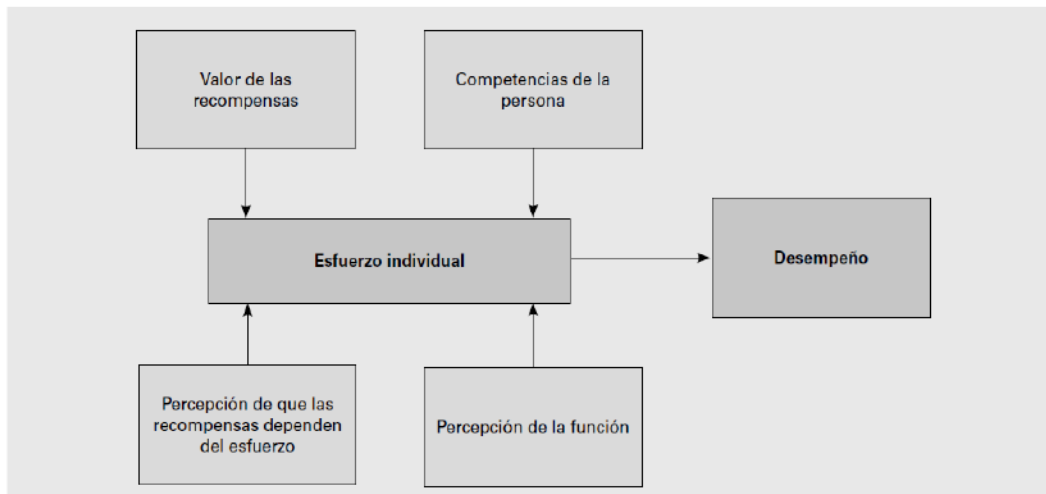
1.4.1. Enfoque Basado en Puestos

El enfoque basado en puestos se centra principalmente en las tareas y responsabilidades específicas que un empleado debe cumplir dentro de su rol o puesto. Este enfoque busca evaluar el desempeño del empleado en relación con las funciones que están descritas en la descripción del puesto. La principal característica de este enfoque es que mide el cumplimiento de las tareas asignadas, basándose en una lista de responsabilidades y actividades específicas que el empleado debe realizar.

De acuerdo con Chiavenato (2009), el enfoque basado en puestos "se enfoca en la ejecución de las tareas de acuerdo con las expectativas establecidas en la descripción del puesto" (p. 248). Este enfoque es particularmente útil cuando se trata de medir el rendimiento de empleados en roles muy estructurados o técnicos, donde las tareas a realizar son claras y fácilmente cuantificables. Es común en empleos operativos o en situaciones donde los puestos están claramente definidos y las expectativas no cambian con frecuencia.

Ilustración 1 (Chiavenato, 2009) ilustra cómo se estructura este tipo de evaluación, mostrando la relación entre el puesto de trabajo y las tareas asignadas, junto con las métricas de desempeño específicas que se evalúan para determinar el nivel de cumplimiento del empleado.

Ilustración 1. Los principales factores que afectan el desempeño en el puesto.



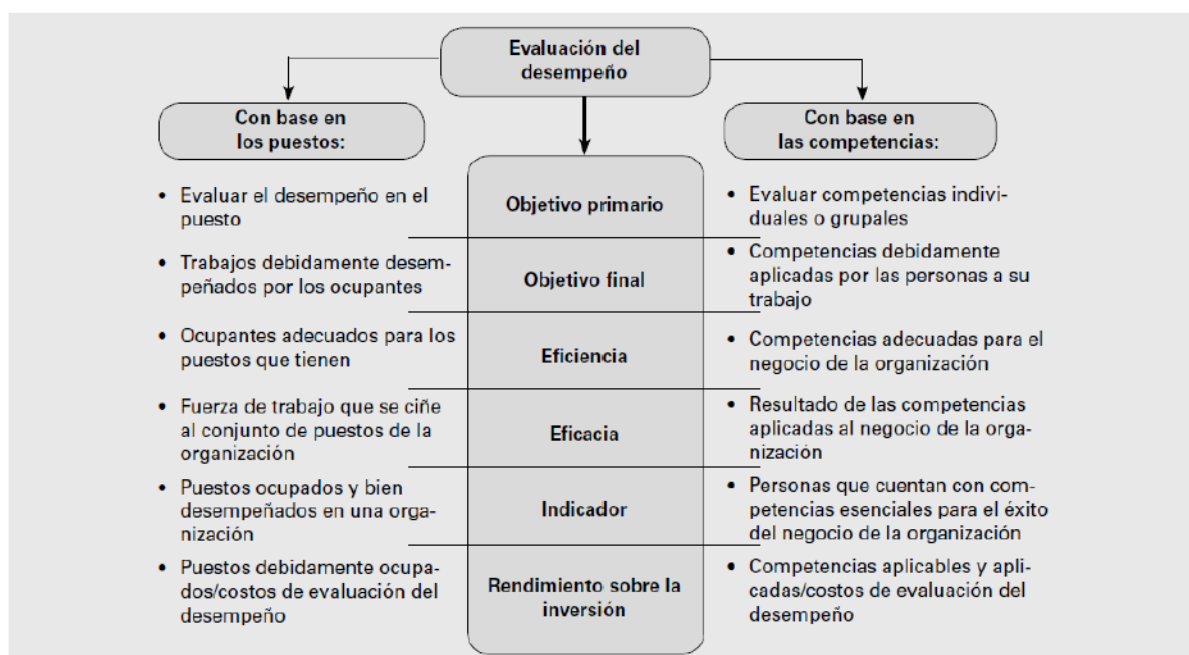
Fuente: Idalberto Chiavenato (2009), *Gestión del Talento Humano*.

1.4.2. Enfoque Basado en Competencias

En contraste, el enfoque basado en competencias se centra en las habilidades, conocimientos y actitudes del empleado, más que en las tareas específicas que debe realizar. Este enfoque evalúa la capacidad de los empleados para desempeñar sus roles no solo en términos de lo que hacen, sino también en función de cómo lo hacen, evaluando sus competencias clave. Las competencias incluyen habilidades técnicas, habilidades interpersonales y actitudes que contribuyen al trabajo en equipo y a la cultura organizacional.

Chiavenato (2009) explica que "este enfoque evalúa las competencias de los empleados, es decir, aquellas características que les permiten desempeñar su rol de manera eficaz y exitosa, más allá de la simple ejecución de tareas" (p. 249). El enfoque basado en competencias es útil para organizaciones que buscan fomentar el desarrollo integral de los empleados, ya que permite evaluar aspectos más amplios del comportamiento y el potencial, tales como la creatividad, la toma de decisiones, el liderazgo y la capacidad de adaptación.

Ilustración 2. Evaluación del desempeño con base en los puestos frente a evaluación del desempeño con base en las competencias.



Fuente: Idalberto Chiavenato (2009), *Gestión del Talento Humano*.

La ilustración 2 (Chiavenato, 2009) muestra las distintas competencias que se evalúan en relación con el puesto de trabajo y cómo se vinculan con los objetivos organizacionales.

Capítulo II: Los Procesos de Evaluación de Desempeño y los Evaluadores

La evaluación del desempeño es un proceso fundamental dentro de la gestión del talento en las organizaciones. No solo permite medir el rendimiento de los empleados, sino que también facilita la identificación de áreas de mejora, el establecimiento de planes de desarrollo y la alineación de los objetivos individuales con los organizacionales. Según Smither y London (2009), las evaluaciones de desempeño son herramientas esenciales para garantizar la efectividad organizacional, proporcionando información valiosa para la toma de decisiones en la gestión del talento. De igual manera, Aguinis (2014) destaca la importancia de estos procesos en la motivación y retención del talento humano.

2.1. El Proceso de Evaluación de Desempeño

El proceso de evaluación de desempeño consta de varias etapas interconectadas que garantizan una valoración integral del rendimiento de los empleados. De acuerdo con Aguinis (2014), este proceso sigue un ciclo estructurado que incluye la planificación, el seguimiento, la evaluación y la retroalimentación, asegurando una visión holística del desempeño individual y organizacional.

2.1.1. Planificación

La planificación es el primer paso y consiste en establecer objetivos de desempeño claros y alineados con la estrategia de la organización. En esta etapa, se definen los indicadores clave de desempeño (KPI) que permitirán medir los resultados de manera objetiva. La importancia de esta fase radica en su capacidad para proporcionar una dirección clara a los empleados y garantizar que sus esfuerzos estén alineados con las metas estratégicas del negocio.

Según London (2009), una definición clara de metas y expectativas mejora el compromiso del empleado y facilita un proceso de evaluación más justo y efectivo. Además, establece un marco de referencia para comparar el desempeño en el futuro, asegurando que la evaluación sea lo más objetiva posible. La planificación debe ser colaborativa, involucrando tanto al empleado como a su supervisor para garantizar una comprensión mutua de los objetivos a alcanzar.

Otro aspecto fundamental de la planificación es la identificación de los recursos y el apoyo necesario para que el empleado logre sus objetivos. Esto incluye acceso a capacitaciones, herramientas adecuadas y un ambiente laboral propicio. Cuando la planificación se realiza de manera adecuada, se minimizan las posibilidades de que los empleados sientan que las evaluaciones son injustas o arbitrarias.

2.1.2. Seguimiento y Observación

Durante esta fase, los supervisores y otros evaluadores recopilan información continua sobre el desempeño del empleado. Esto se puede realizar mediante observación directa, revisión de reportes de productividad, retroalimentación de clientes y compañeros, y el análisis de indicadores clave de desempeño. Este seguimiento continuo es crucial porque permite detectar problemas de rendimiento a tiempo y corregirlos antes de que se conviertan en problemas mayores.

Smither y London (2009) destacan que un seguimiento constante permite realizar ajustes oportunos y evitar sorpresas durante la evaluación formal. Además, promueve un ambiente de trabajo en el que los empleados reciben retroalimentación constante y pueden ajustar su desempeño en consecuencia.

Existen diversas estrategias para realizar un seguimiento eficaz. Entre ellas se encuentran las reuniones periódicas entre supervisores y empleados, el uso de software de gestión de desempeño que recopile datos en tiempo real y la implementación de mecanismos de autoevaluación donde los empleados puedan reflexionar sobre su propio rendimiento.

Otro punto clave del seguimiento es que permite documentar el desempeño de manera sistemática. Esto es especialmente útil cuando se requiere justificar promociones, incrementos salariales o medidas disciplinarias. La falta de seguimiento puede generar evaluaciones sesgadas basadas en eventos recientes, lo que distorsiona la percepción real del desempeño a lo largo del tiempo.

2.1.3. Evaluación y Análisis

En esta etapa, se comparan los resultados obtenidos con los objetivos previamente definidos. Dependiendo del modelo de evaluación adoptado, se pueden emplear métodos cuantitativos, cualitativos o una combinación de ambos.

Los métodos cuantitativos incluyen escalas de calificación, análisis de productividad y mediciones de desempeño basadas en datos objetivos. Por otro lado, los métodos cualitativos incluyen entrevistas, evaluaciones subjetivas y revisiones de desempeño por parte de múltiples fuentes.

Aguinis (2014) sugiere el uso de escalas de calificación basadas en comportamientos (BARS) y métodos de distribución forzada para aumentar la objetividad de las evaluaciones. Sin embargo, también destaca la importancia de considerar factores cualitativos, como la capacidad de liderazgo, la colaboración y la adaptabilidad.

La etapa de evaluación y análisis es crítica porque define la percepción que los empleados tienen del sistema de evaluación. Si los empleados consideran que la evaluación es justa y precisa, es más probable que acepten sus resultados y trabajen en su desarrollo. En cambio, si perciben que la evaluación es arbitraria o sesgada, pueden desmotivarse y perder confianza en la organización.

2.1.4. Retroalimentación y Desarrollo

Uno de los aspectos más críticos del proceso de evaluación es la retroalimentación. Una retroalimentación efectiva debe ser clara, basada en hechos y orientada al desarrollo del empleado.

La retroalimentación puede adoptar diversas formas, desde reuniones formales con el supervisor hasta sesiones de coaching personalizadas. Smither y London (2009) sugieren que la retroalimentación debe incluir ejemplos específicos de desempeño y recomendaciones concretas para la mejora. Además, debe enfocarse en el comportamiento y no en la persona, para evitar que el empleado se sienta atacado o desmotivado.

Un modelo ampliamente utilizado en la retroalimentación es el enfoque “SBI” (Situation-Behavior-Impact), que consiste en describir la situación específica, el comportamiento observado y el impacto que tuvo en los resultados. Este método permite que la retroalimentación sea concreta y objetiva.

Además de señalar áreas de mejora, la retroalimentación debe reconocer los logros y fortalezas del empleado. Un equilibrio entre críticas constructivas y reconocimiento positivo aumenta la motivación y el compromiso del empleado con su desarrollo profesional.

2.1.5. Toma de Decisiones

Los resultados de la evaluación de desempeño influyen en diversas decisiones organizacionales, como promociones, incrementos salariales, capacitaciones y planes de desarrollo. Estas decisiones deben estar alineadas con la estrategia de gestión del talento para maximizar su impacto en la organización.

Aguinis (2014) destaca que las decisiones basadas en evaluaciones de desempeño deben ser transparentes y estar sustentadas en criterios objetivos. Cuando los empleados comprenden el impacto de su desempeño en sus oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, se genera un mayor sentido de compromiso y responsabilidad.

Además, las evaluaciones de desempeño pueden servir para identificar talentos con alto potencial y diseñar planes de sucesión dentro de la organización. También pueden ser útiles para detectar necesidades de capacitación y desarrollo, asegurando que la empresa cuente con un equipo capacitado para enfrentar desafíos futuros.

En conclusión, el proceso de evaluación de desempeño y el rol de los evaluadores son elementos fundamentales para el desarrollo organizacional. A través de una metodología estructurada y evaluadores capacitados, las empresas pueden asegurar evaluaciones objetivas y alineadas con sus objetivos estratégicos.

2.2. Los Evaluadores

En el proceso de evaluación de desempeño, los evaluadores juegan un papel crucial. Son ellos quienes tienen la responsabilidad de valorar el rendimiento de los empleados y

proporcionar retroalimentación que puede influir directamente en el desarrollo profesional de los mismos. El tipo de evaluador elegido, su preparación, y sus responsabilidades pueden afectar significativamente la objetividad, la precisión y la efectividad de la evaluación de desempeño. A continuación, se detallan los diferentes tipos de evaluadores y sus responsabilidades.

2.2.1. Tipos de Evaluadores

La clasificación de los evaluadores según su relación con el empleado evaluado es esencial para comprender cómo las diversas perspectivas influyen en la evaluación general. Los evaluadores no solo aportan información valiosa sobre el desempeño, sino que también ayudan a mitigar posibles sesgos al incluir diversas opiniones. Existen varios tipos de evaluadores que se destacan en los sistemas de evaluación de desempeño:

1. **Supervisores:** Los supervisores son los evaluadores más comunes en cualquier proceso de evaluación de desempeño. Son aquellos con los que el empleado interactúa directamente en su entorno de trabajo y suelen tener un conocimiento directo de sus responsabilidades, su desempeño y su contribución a los objetivos de la organización. Sin embargo, los supervisores también están sujetos a ciertos sesgos que pueden influir en la objetividad de su evaluación. Según Smither y London (2009), los supervisores pueden ser víctimas de sesgos de proximidad (cuando tienden a valorar más el desempeño reciente que el rendimiento general) o sesgos de afinidad (cuando los empleados que tienen una relación personal más cercana con el supervisor reciben una mejor evaluación). Además, la relación jerárquica puede generar una cierta presión en los supervisores para evaluar de manera más indulgente a ciertos empleados, lo que puede socavar la precisión de la evaluación.
Importancia de los supervisores: A pesar de estos posibles sesgos, los supervisores siguen siendo esenciales porque tienen una visión integral del trabajo diario del empleado. Además, tienen el poder de observar cómo los empleados enfrentan los desafíos y alcanzan los objetivos organizacionales, lo que les permite proporcionar retroalimentación específica y estratégica para el desarrollo de estos.
2. **Compañeros de trabajo:** Las evaluaciones realizadas por compañeros de trabajo ofrecen una perspectiva única y valiosa. Estos evaluadores están en contacto constante con el empleado en el entorno laboral, lo que les permite evaluar aspectos como la cooperación, el trabajo en equipo, la capacidad de resolución de conflictos y la

habilidad para compartir conocimientos. De acuerdo con Aguinis (2014), la evaluación por parte de los compañeros permite evaluar comportamientos interpersonales que los supervisores pueden no observar directamente. Este tipo de evaluación se destaca especialmente cuando se trata de roles que requieren una estrecha colaboración con otros, como en equipos de proyectos o áreas de ventas. Sin embargo, también puede generar desafíos, como la influencia de relaciones personales o el temor a conflictos de intereses. A pesar de estos posibles inconvenientes, las evaluaciones de compañeros proporcionan una visión crítica sobre aspectos como la empatía, la comunicación y la disposición para trabajar en equipo, los cuales son esenciales para el éxito organizacional.

3. **Subordinados:** Las evaluaciones ascendentes, donde los subordinados tienen la oportunidad de evaluar a sus superiores, se están convirtiendo cada vez más en una práctica común en las organizaciones modernas. Este tipo de evaluación es útil para comprender aspectos de liderazgo, comunicación, toma de decisiones y capacidad de motivar a los empleados. Según Smither y London (2009), las evaluaciones de los subordinados son fundamentales para medir la efectividad de los líderes y su capacidad para crear un ambiente de trabajo positivo y productivo. Aunque las evaluaciones ascendentes son valiosas, también presentan desafíos. Los subordinados pueden tener miedo de proporcionar retroalimentación negativa por temor a represalias, lo que puede limitar la efectividad del proceso. Para contrarrestar esto, muchas organizaciones implementan mecanismos de anonimato que permiten a los empleados compartir sus opiniones de manera abierta y honesta, lo que genera una evaluación más precisa de la competencia de los líderes.
4. **Evaluaciones 360°:** Las evaluaciones 360° son una herramienta poderosa que involucra múltiples fuentes de retroalimentación sobre el desempeño del empleado. A diferencia de los sistemas tradicionales que se basan únicamente en el supervisor, las evaluaciones 360° incluyen a compañeros, subordinados, supervisores, y en algunos casos, incluso a clientes o proveedores externos. Esta diversidad de evaluadores permite obtener una visión más completa y equilibrada del rendimiento del empleado, reduciendo los sesgos derivados de una única fuente. Según Aguinis (2013), las evaluaciones 360° ayudan a captar una variedad de perspectivas y proporcionan información más precisa sobre habilidades y competencias que no siempre son visibles desde un solo punto de vista. Aunque este tipo de evaluación ofrece una visión más holística, puede ser complejo de

implementar debido a la necesidad de obtener retroalimentación de múltiples fuentes y garantizar la confidencialidad del proceso para evitar conflictos. Sin embargo, cuando se gestionan adecuadamente, las evaluaciones 360° son una herramienta efectiva para mejorar el desempeño general de la organización y promover el desarrollo profesional.

2.2.2. Responsabilidades del Evaluador

Los evaluadores tienen una serie de responsabilidades que deben cumplir para garantizar que el proceso de evaluación de desempeño sea justo, preciso y útil tanto para el empleado como para la organización en su conjunto. Entre las responsabilidades clave de los evaluadores se encuentran:

1. **Recopilar información objetiva:** Uno de los aspectos fundamentales de la evaluación de desempeño es asegurarse de que las decisiones se basen en datos concretos y verificables. Los evaluadores deben evitar hacer suposiciones o evaluaciones basadas en impresiones subjetivas. Esto implica la recopilación de datos cuantitativos y cualitativos sobre el rendimiento del empleado, como resultados de ventas, productividad, evaluaciones de proyectos y observaciones de comportamientos laborales. Según Aguinis (2014), los evaluadores deben evitar caer en el sesgo de recencia (dar más peso a los comportamientos recientes en lugar de evaluar el desempeño de manera holística) o en la tendencia a evaluar de manera demasiado indulgente o demasiado severa. Una evaluación objetiva se construye a partir de una recopilación de datos imparcial y bien fundamentada, lo que permite una valoración más precisa y justa del desempeño.
2. **Definir metas claras:** Los evaluadores tienen la responsabilidad de definir metas claras y alcanzables para el empleado, alineadas con los objetivos organizacionales. Estas metas deben ser específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo determinado (SMART). La claridad en las metas ayuda a los empleados a entender lo que se espera de ellos y proporciona una base objetiva para la evaluación de su desempeño. Según Smither y London (2009), los evaluadores deben involucrar a los empleados en el proceso de establecimiento de metas, lo que fomenta el compromiso y la motivación. Cuando las metas son acordadas de manera

colaborativa, los empleados se sienten más responsables de alcanzarlas, lo que mejora tanto su rendimiento como su satisfacción laboral.

3. **Proporcionar retroalimentación constructiva:** Una de las responsabilidades más importantes del evaluador es proporcionar retroalimentación constructiva que ayude al empleado a mejorar su desempeño. La retroalimentación debe ser específica, basada en ejemplos concretos y orientada al desarrollo. La retroalimentación positiva debe ser equilibrada con las áreas de mejora para evitar que el empleado se sienta desmotivado o sobrecargado de críticas. Según Smither y London (2009), la retroalimentación debe ser entregada de manera que se enfoque en el comportamiento y no en la persona, para evitar que el empleado se sienta atacado. Además, la retroalimentación debe ser oportuna, es decir, entregada lo más cerca posible del evento que se está evaluando, para que el empleado pueda relacionarla con su desempeño reciente y realizar mejoras inmediatas. Los evaluadores deben estar capacitados para dar retroalimentación en un formato que sea bien recibido por el empleado, promoviendo la reflexión y el crecimiento.

2.2.3. Capacitación de los Evaluadores

La capacitación de los evaluadores es esencial para garantizar que el proceso de evaluación de desempeño sea efectivo, justo y beneficioso para ambas partes: empleados y empleadores. La capacitación adecuada permite que los evaluadores se enfoquen en los aspectos más importantes del desempeño, minimicen los sesgos y proporcionen retroalimentación útil para el desarrollo de los empleados.

1. **Formación en habilidades de evaluación:** Los evaluadores deben estar capacitados para realizar evaluaciones objetivas y basadas en datos. Esto incluye la capacidad de identificar comportamientos clave, utilizar escalas de evaluación de manera consistente y reconocer los sesgos personales que podrían influir en su juicio. Según Aguinis (2013), los evaluadores deben recibir formación en el uso de herramientas y técnicas de evaluación, como las escalas de calificación de desempeño, las evaluaciones basadas en competencias y los métodos de retroalimentación.

Además, los evaluadores deben ser capaces de interpretar los resultados de las evaluaciones de manera crítica y ofrecer recomendaciones de desarrollo

específicas. La formación también incluye el aprendizaje de técnicas de comunicación efectiva, que son cruciales para entregar retroalimentación de manera clara y constructiva.

2. **Impacto de la capacitación:** La capacitación adecuada tiene un impacto directo en la precisión y la efectividad de las evaluaciones. Cuando los evaluadores reciben formación, tienen más probabilidades de proporcionar una retroalimentación precisa y útil, lo que lleva a una mejora en el desempeño de los empleados y en su motivación. Además, la capacitación fomenta un ambiente organizacional en el que los empleados sienten que están siendo evaluados de manera justa y objetiva, lo que puede mejorar la moral y reducir el turnover. De acuerdo con Smither y London (2009), las organizaciones que invierten en la capacitación de sus evaluadores logran mejores resultados en términos de satisfacción laboral, desempeño organizacional y alineación con los objetivos estratégicos. La capacitación también mejora la relación entre empleados y evaluadores, promoviendo una cultura de desarrollo continuo y aprendizaje dentro de la organización.

2.3. Capacitación de los Evaluadores

La capacitación de los evaluadores es uno de los pilares más importantes para garantizar que las evaluaciones de desempeño sean efectivas, justas y equitativas. Sin un adecuado entrenamiento, el proceso de evaluación puede estar sesgado, ser ineficaz o generar desconfianza entre los empleados. La falta de habilidades en los evaluadores puede dar lugar a evaluaciones subjetivas, mal comunicadas o, en el peor de los casos, injustas, lo que afecta directamente la motivación de los empleados y la efectividad organizacional. Por lo tanto, la capacitación de los evaluadores es esencial no solo para mejorar la calidad de las evaluaciones, sino también para asegurar que el proceso cumpla con los objetivos estratégicos de la organización.

2.3.1. Formación en Habilidades de Evaluación

La formación de los evaluadores debe ser integral, abarcando tanto aspectos técnicos como conductuales. Los evaluadores no solo deben saber cómo medir el desempeño, sino también cómo comunicarse de manera efectiva y cómo gestionar las emociones y la psicología detrás de las evaluaciones.

2.3.1.1. Objetividad: Evitar Sesgos Personales y Utilizar Criterios Medibles

Una de las habilidades más fundamentales que deben adquirir los evaluadores es la objetividad. Las evaluaciones de desempeño deben basarse en criterios claros, medibles y objetivos, no en opiniones subjetivas ni en impresiones personales. Los evaluadores deben ser capaces de dejar de lado sus prejuicios y no permitir que factores externos, como la relación personal con el evaluado o su propio estado emocional, influyan en el juicio.

El sesgo de confirmación, por ejemplo, es uno de los errores más comunes en las evaluaciones de desempeño. Este sesgo ocurre cuando un evaluador se enfoca solo en los aspectos del desempeño del empleado que confirman sus creencias previas, ignorando información que podría contradecir esas creencias. La capacitación debe centrarse en enseñar a los evaluadores cómo evitar estos sesgos y cómo utilizar herramientas objetivas, como métricas de desempeño cuantificables, para evaluar el rendimiento.

Además, los evaluadores deben ser entrenados en el uso de sistemas de medición estándar que les permitan aplicar criterios comunes a todos los empleados, lo que asegura una evaluación uniforme y equitativa. Este enfoque no solo mejora la validez de la evaluación, sino que también proporciona a los empleados una mayor comprensión de lo que se espera de ellos.

2.3.1.2. Capacidad de Comunicación: Expresar con Claridad la Retroalimentación

Otro aspecto esencial en la capacitación de los evaluadores es el desarrollo de habilidades de comunicación. No basta con ser preciso en la evaluación de un empleado; también es necesario que esa evaluación se comunique de forma clara, respetuosa y constructiva. Los evaluadores deben ser capaces de entregar retroalimentación de manera que el empleado pueda comprenderla y usarla para mejorar.

Una parte clave de esta habilidad es la capacidad de proporcionar ejemplos específicos de comportamientos observados, en lugar de generalizaciones vagas o críticas imprecisas. Smither y London (2009) sugieren que el uso de métodos como el "modelo SBI" (Situación, Comportamiento, Impacto) puede ser extremadamente útil para proporcionar retroalimentación clara y efectiva. Además, la capacitación debe enfocarse en enseñar a

los evaluadores a evitar críticas destructivas o personales, centrándose en el comportamiento del empleado en lugar de en su carácter.

Una retroalimentación bien comunicada no solo mejora el desempeño, sino que también facilita una relación más positiva entre el evaluador y el evaluado. Los empleados que reciben retroalimentación clara y respetuosa son más propensos a aceptar las críticas y a realizar los cambios necesarios.

2.3.1.3. Habilidades Analíticas: Interpretar Datos y Tendencias de Desempeño

La capacidad de analizar datos es otra habilidad crucial para los evaluadores. Los evaluadores deben ser capaces de interpretar datos cuantitativos, como las métricas de productividad, y combinarlos con observaciones cualitativas, como las actitudes y comportamientos de los empleados. Este enfoque multifacético permite una evaluación más completa del desempeño.

La capacitación debe proporcionar a los evaluadores las herramientas necesarias para interpretar correctamente los datos de desempeño y detectar patrones o tendencias que puedan indicar problemas o áreas de oportunidad. Además, los evaluadores deben estar entrenados en cómo equilibrar la información objetiva con los factores subjetivos para obtener una visión holística del desempeño.

Es vital que los evaluadores comprendan que los datos por sí solos no siempre cuentan toda la historia. Por ejemplo, un empleado con cifras de ventas excepcionalmente altas podría estar sacrificando la calidad del servicio al cliente, lo que requiere un análisis más profundo de los resultados. Los evaluadores deben ser entrenados para reconocer estas discrepancias y hacer recomendaciones que no solo se basen en cifras, sino también en el contexto completo del trabajo realizado.

2.3.1.4. Empatía y Liderazgo: Fomentar el Desarrollo del Evaluado

Finalmente, los evaluadores deben ser entrenados para ser empáticos y demostrar habilidades de liderazgo durante el proceso de evaluación. La empatía es fundamental para entender las preocupaciones y dificultades del empleado, mientras que el liderazgo ayuda a motivar al empleado y a guiarlo hacia el desarrollo personal y profesional.

El evaluador debe ser capaz de identificar las fortalezas del empleado y fomentar su crecimiento mediante un enfoque positivo y constructivo. Un evaluador empático y con habilidades de liderazgo no solo se enfoca en señalar las áreas de mejora, sino que también ofrece apoyo para superar las dificultades y alcanzar los objetivos.

2.3.2. Impacto de la Capacitación

Una capacitación adecuada de los evaluadores tiene efectos profundos en el proceso de evaluación y en la organización en general. Las organizaciones que invierten en la formación de sus evaluadores experimentan mejoras en la precisión y equidad de las evaluaciones, así como una mayor aceptación por parte de los empleados.

2.3.2.1. Mejora la Precisión y Equidad

El impacto más inmediato de la capacitación es la mejora en la precisión y la equidad de las evaluaciones. Los evaluadores capacitados tienen más probabilidades de seguir criterios claros y objetivos, lo que reduce el riesgo de sesgos y errores en la evaluación. Esto no solo mejora la calidad de la retroalimentación, sino que también aumenta la confianza de los empleados en el proceso de evaluación.

Además, una capacitación efectiva también ayuda a los evaluadores a manejar mejor situaciones difíciles, como las que involucran a empleados con bajo desempeño. Los evaluadores bien entrenados pueden abordar estas situaciones de manera justa y constructiva, evitando la arbitrariedad y la subjetividad que pueden surgir cuando los evaluadores no están preparados.

2.3.2.2. Aumenta la Aceptación de la Evaluación

Otro beneficio significativo de la capacitación es que mejora la aceptación del proceso de evaluación por parte de los empleados. Cuando los evaluadores están capacitados para

ser más objetivos, claros y empáticos, los empleados perciben el proceso como más justo y transparente. Esta percepción de justicia es crucial para que los empleados acepten los resultados de las evaluaciones y utilicen la retroalimentación para mejorar su desempeño.

Una evaluación percibida como injusta o sesgada puede tener efectos devastadores en la motivación y el compromiso del empleado. Los empleados pueden sentirse desmotivados o incluso resentidos si creen que su evaluación no refleja adecuadamente su rendimiento. Por otro lado, cuando los evaluadores han sido capacitados para brindar evaluaciones claras y equitativas, los empleados tienden a ver la evaluación como una herramienta útil para su propio desarrollo.

2.3.2.3. Fortalece la Relación entre Evaluador y Evaluado

Finalmente, la capacitación de los evaluadores fortalece la relación entre evaluador y evaluado. La retroalimentación efectiva y respetuosa puede transformar una evaluación de desempeño en una oportunidad para el desarrollo y el crecimiento. Los empleados que se sienten escuchados y comprendidos durante el proceso de evaluación son más propensos a aceptar la retroalimentación y a mejorar su desempeño.

Una relación sólida y basada en el respeto mutuo entre el evaluador y el evaluado es fundamental para el éxito del proceso de evaluación de desempeño. Los evaluadores bien capacitados no solo ofrecen retroalimentación, sino que también actúan como mentores y guías en el desarrollo del empleado, lo que genera un mayor compromiso y una mayor satisfacción laboral.

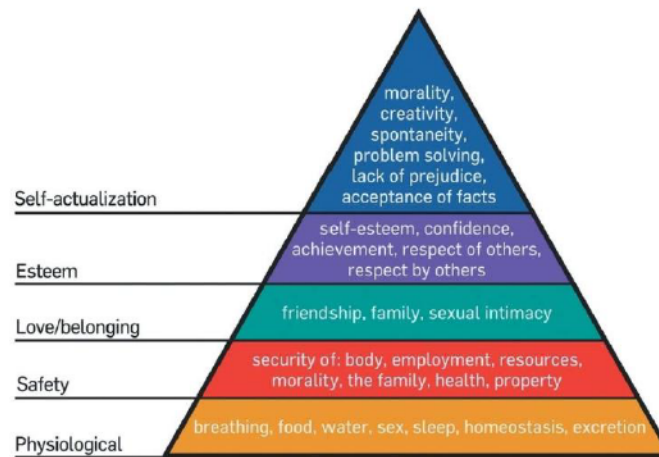
Capítulo III: El Impacto de la Evaluación en la Motivación y el Desarrollo Profesional

Las evaluaciones de desempeño juegan un papel clave en las organizaciones modernas al influir no solo en el rendimiento de los empleados, sino también en su motivación y desarrollo profesional. Un proceso de evaluación bien gestionado puede ser una poderosa herramienta para alinear los esfuerzos de los empleados con los objetivos organizacionales, mientras que, al mismo tiempo, ayuda a identificar áreas de mejora y potencial para el crecimiento. Según Aguinis (2014), las evaluaciones de desempeño pueden ser decisivas en la creación de un entorno de trabajo donde los empleados se sientan comprometidos, reconocidos y motivados para desarrollar sus habilidades.

3.1. Motivación en el Trabajo (Maslow-Herzberg)

La motivación en el trabajo es un factor fundamental que influye directamente en el rendimiento de los empleados, su nivel de compromiso y su capacidad para adaptarse a los cambios organizacionales. A lo largo de las décadas, diferentes teorías han sido desarrolladas para explicar cómo y por qué las personas se sienten motivadas en sus trabajos. Entre las más influyentes se encuentran las teorías de la motivación de Maslow (1943) y Herzberg (1959). Ambas aportan perspectivas clave sobre cómo satisfacer las necesidades humanas y cómo los factores internos y externos pueden impactar el desempeño laboral. Estas teorías no solo explican cómo se motiva a los empleados, sino también cómo las evaluaciones de desempeño pueden influir en estos procesos motivacionales.

Ilustración 3. Jerarquía de necesidades de Maslow.



Fuente: Abraham Maslow (1943), *A Theory of Human Motivation*.

3.1.1. Motivación Intrínseca vs. Extrínseca

Uno de los conceptos más relevantes cuando se analiza la motivación en el contexto laboral es la distinción entre motivación intrínseca y extrínseca. La motivación intrínseca se refiere a aquellos impulsores internos que surgen del propio individuo y de su satisfacción personal en la realización de su trabajo. Estos impulsores incluyen el deseo de aprender, el logro personal, el desafío intelectual o el disfrute derivado de realizar una tarea por el simple hecho de hacerlo bien. En un entorno laboral, la motivación intrínseca está profundamente vinculada a factores internos como el sentido de propósito, la autonomía en el trabajo, el desarrollo personal y la percepción de que el trabajo tiene un impacto positivo en uno mismo y en los demás.

Por ejemplo, un empleado motivado intrínsecamente podría sentirse satisfecho con el simple hecho de alcanzar un objetivo desafiante o aprender una nueva habilidad, sin necesidad de recompensas externas. Las evaluaciones de desempeño que se centran en este tipo de motivación tienden a enfocarse en el desarrollo personal y el reconocimiento de logros individuales, más allá de las recompensas materiales o tangibles. Este enfoque puede ser altamente efectivo cuando se busca fomentar un entorno de trabajo en el que los empleados sientan que tienen el control sobre su desarrollo y que sus esfuerzos contribuyen al cumplimiento de sus propios objetivos de vida profesional.

En contraste, la motivación extrínseca se refiere a factores externos que son utilizados como incentivos para inducir el comportamiento deseado. Estos factores incluyen recompensas tangibles como el salario, los bonos, las promociones, el reconocimiento público y otros beneficios materiales. Aunque la motivación extrínseca puede ser efectiva en ciertos contextos para obtener un rendimiento a corto plazo, estudios como los de Deci, Vallerand y Pelletier (1991) sugieren que la dependencia excesiva de incentivos extrínsecos puede tener efectos contraproducentes a largo plazo, reduciendo la motivación intrínseca. Esto ocurre porque, cuando las personas se enfocan principalmente en las recompensas externas, pueden perder de vista la satisfacción personal que proviene del trabajo mismo.

En el contexto de las evaluaciones de desempeño, si un sistema de evaluación está diseñado principalmente para ofrecer incentivos extrínsecos, como aumentos salariales o bonificaciones, puede desencadenar una respuesta motivacional enfocada en recompensas inmediatas. Sin embargo, si las evaluaciones son percibidas como un medio para el crecimiento y el aprendizaje continuo, las recompensas extrínsecas pueden complementarse con el deseo de superación personal, creando un ciclo motivacional más sostenido.

3.1.2. Teoría de Herzberg: Motivador o Desmotivador

La teoría de los dos factores de Herzberg (1959) proporciona una perspectiva crucial sobre cómo los distintos elementos del entorno laboral pueden influir en la motivación y satisfacción de los empleados. Según Herzberg, existen dos tipos de factores que impactan la motivación: los factores motivacionales y los factores de higiene. Los factores motivacionales, como el reconocimiento, la oportunidad de crecimiento y la autonomía, son aquellos que, cuando están presentes, generan una alta satisfacción y motivación. Estos factores están relacionados con el contenido del trabajo, la percepción de logro y la posibilidad de realizar tareas que sean emocionalmente satisfactorias.

Por otro lado, los factores de higiene son aquellos que, si bien no provocan satisfacción o motivación por sí mismos, pueden generar insatisfacción cuando no se gestionan adecuadamente. Estos factores incluyen las condiciones laborales, el salario, la seguridad laboral y la política de la empresa. Herzberg argumentó que los factores de higiene son necesarios para evitar la insatisfacción, pero no son suficientes para generar satisfacción

o motivación auténtica. De hecho, si las condiciones de trabajo no son adecuadas, los empleados pueden sentirse insatisfechos, independientemente de qué tan motivadores sean los otros aspectos de su trabajo.

En el contexto de las evaluaciones de desempeño, la teoría de Herzberg sugiere que el tipo de evaluación realizada puede tener un impacto directo en la motivación de los empleados. Si las evaluaciones se centran principalmente en los resultados cuantificables y las métricas de desempeño sin ofrecer retroalimentación significativa, pueden convertirse en un factor de higiene, ya que los empleados pueden sentir que solo se les mide en función de su rendimiento y no se les brinda la oportunidad de crecer y desarrollarse. Esta falta de enfoque en el desarrollo personal puede generar desmotivación, especialmente cuando los empleados sienten que sus esfuerzos no son reconocidos o que la evaluación solo se centra en aspectos negativos.

Sin embargo, si el proceso de evaluación de desempeño incorpora factores motivacionales, como el reconocimiento de logros, la retroalimentación constructiva y las oportunidades de crecimiento, puede convertirse en un motor clave de motivación. Este tipo de evaluación no solo evalúa el rendimiento pasado, sino que también señala las áreas de mejora y brinda recomendaciones para el desarrollo futuro, lo que hace que los empleados se sientan apoyados y comprometidos con su evolución profesional. Este enfoque de evaluación fomenta una cultura de desarrollo continuo y un entorno laboral en el que los empleados se sienten valorados no solo por los resultados que obtienen, sino también por el potencial que tienen para mejorar y crecer.

En resumen, las evaluaciones de desempeño tienen el potencial de ser tanto motivadoras como desmotivadoras, dependiendo de cómo se estructuren y comuniquen. Si se utilizan de manera efectiva, pueden fortalecer la motivación intrínseca y extrínseca de los empleados, fomentar el compromiso con la organización y promover un entorno de trabajo más satisfactorio y productivo. Sin embargo, si el enfoque es limitado y se centra exclusivamente en los resultados sin considerar el bienestar y el desarrollo de los empleados, puede generar desinterés y desmotivación. La clave está en encontrar un equilibrio adecuado entre los factores de motivación y los factores de higiene para crear un sistema de evaluación que sea justo, equilibrado y alineado con los objetivos de desarrollo personal y profesional de los empleados.

3.2. El Papel de la Retroalimentación en la Motivación (Ojeda)

La retroalimentación es un pilar fundamental en el proceso de evaluación del desempeño, ya que no solo proporciona a los empleados información sobre su rendimiento, sino que también les orienta acerca de las áreas que deben mejorar. La importancia de la retroalimentación va más allá de una simple revisión de desempeño, ya que juega un papel crucial en la motivación y el desarrollo profesional de los empleados. Según Ojeda (2022), la retroalimentación efectiva es esencial para mejorar el rendimiento y el compromiso de los empleados, ya que les permite entender sus fortalezas, reconocer sus debilidades y tomar acción para su propio desarrollo.

3.2.1. Características de una Retroalimentación Eficaz

Una retroalimentación eficaz debe cumplir ciertos requisitos para que sea realmente útil y tenga el impacto deseado en el empleado. En primer lugar, la retroalimentación debe ser clara y comprensible, de modo que el empleado pueda entender sin ambigüedades lo que se espera de él. Debe abordar aspectos concretos del desempeño, sin dejar lugar a confusión. Por ejemplo, si un empleado ha fallado en la entrega de un proyecto dentro del plazo, la retroalimentación debe especificar claramente qué plazos no se cumplieron y por qué esto afectó el resultado general.

Además de ser clara, la retroalimentación debe ser específica. Esto significa que debe centrarse en comportamientos observables y medibles, en lugar de emitir juicios generales o vagos. Por ejemplo, en lugar de decir "tu trabajo no fue suficientemente bueno", es más efectivo decir "la presentación contenía varias imprecisiones en los datos de ventas que afectaron la precisión del informe". Este nivel de especificidad permite al empleado comprender qué aspectos concretos deben ser mejorados y cómo puede lograrlo.

Otro elemento esencial es que la retroalimentación debe ser orientada a la acción. Es decir, no basta con señalar los errores o deficiencias, sino que es crucial proporcionar sugerencias o soluciones claras sobre cómo mejorar. La retroalimentación orientada a la acción permite a los empleados tomar medidas correctivas inmediatas y tener un plan claro para el futuro. Por ejemplo, si un empleado tiene problemas con la organización de su tiempo, la retroalimentación debe incluir estrategias específicas para gestionar mejor sus tareas y cumplir con los plazos establecidos.

3.2.2. Frecuencia y Momento de la Retroalimentación

El momento en que se proporciona la retroalimentación es igualmente importante. Aunque las evaluaciones periódicas (anuales o semestrales) son útiles, Ojeda subraya que la retroalimentación debe ser un proceso continuo y no limitado a momentos específicos. Los empleados deben recibir comentarios regulares sobre su desempeño, para que puedan realizar ajustes rápidamente y no esperar meses para saber si están cumpliendo con las expectativas. La retroalimentación oportuna permite la corrección inmediata de errores y la mejora constante. Esto también contribuye a una mayor sensación de control y autonomía por parte de los empleados, ya que tienen una comprensión clara y continua de cómo se les evalúa y cómo pueden mejorar.

Además de la retroalimentación continua, es fundamental que se dé en el momento adecuado. Idealmente, la retroalimentación debe ser proporcionada poco después de que ocurra el evento o comportamiento relevante, para que el empleado pueda conectar directamente la retroalimentación con la acción específica. Esto aumenta la efectividad del mensaje y permite una mayor precisión en las intervenciones.

3.2.3. El Impacto de la Retroalimentación en la Motivación Intrínseca

La retroalimentación efectiva juega un papel clave en la motivación intrínseca de los empleados. La motivación intrínseca se refiere a la satisfacción que los empleados experimentan al realizar una tarea por el simple placer o desafío que representa, no por recompensas externas. Cuando los empleados reciben retroalimentación constructiva y centrada en el desarrollo personal, experimentan un sentido de competencia y logro. Esta sensación de competencia, junto con el hecho de que la retroalimentación les brinda herramientas para mejorar y alcanzar metas personales, fortalece la motivación interna.

Por ejemplo, cuando un gerente proporciona comentarios positivos sobre los logros de un empleado y le sugiere áreas de mejora junto con un plan claro para trabajar en ellas, el empleado se siente más comprometido con su propio desarrollo y motivado a seguir mejorando. La retroalimentación que resalta el progreso personal y permite el crecimiento continuo contribuye al desarrollo de una mentalidad de crecimiento, lo cual es esencial para el rendimiento sostenido.

3.2.4. Retroalimentación Vaga o Negativa: Consecuencias para la Motivación

Por otro lado, una retroalimentación que carece de claridad o que se enfoca únicamente en los aspectos negativos puede ser extremadamente perjudicial para la motivación. Cuando la retroalimentación es vaga o imprecisa, el empleado no sabe exactamente qué necesita mejorar o cómo puede hacerlo. Esto puede generar frustración e incertidumbre, ya que los empleados pueden sentirse atrapados en una situación donde no tienen control sobre cómo mejorar.

Por ejemplo, si un supervisor solo señala que un empleado "no cumplió con las expectativas" sin explicar qué aspectos del trabajo no fueron satisfactorios ni dar sugerencias sobre cómo mejorar, el empleado puede sentirse desorientado y desmotivado. La falta de soluciones o guía puede llevar a una disminución del rendimiento y a un sentimiento de impotencia en el empleado. Además, si la retroalimentación solo se enfoca en lo negativo y no reconoce los logros o esfuerzos realizados, se corre el riesgo de que los empleados pierdan la confianza en sus capacidades y se desmotiven.

3.2.5. Capacitación de los Evaluadores

Dado el impacto significativo que tiene la retroalimentación en la motivación de los empleados, es esencial que los evaluadores sean capacitados adecuadamente en cómo proporcionar retroalimentación de manera eficaz y empática. Los evaluadores deben ser conscientes de la importancia de dar retroalimentación constructiva y equilibrada, reconociendo tanto los logros como las áreas de mejora. La retroalimentación debe ser un proceso dialogante, donde los empleados puedan expresar sus opiniones, hacer preguntas y buscar claridad sobre los comentarios recibidos.

Además, los evaluadores deben ser sensibles a las diferentes necesidades de los empleados y adaptar la retroalimentación a la personalidad y el estilo de cada individuo. Lo que motiva a un empleado puede no tener el mismo efecto en otro, por lo que un enfoque personalizado es fundamental para garantizar que la retroalimentación sea bien recibida y provechosa para el desarrollo del empleado.

3.3. Desarrollo Profesional

3.3.1. Identificación de Áreas de Mejora

Las evaluaciones de desempeño desempeñan un papel crucial en la identificación de áreas de mejora, no solo a nivel individual, sino también a nivel organizacional. Son una

herramienta esencial que permite a los evaluadores detectar las habilidades y competencias que requieren atención, lo cual resulta en la creación de planes de desarrollo personalizados para los empleados. Según Aguinis (2014), una evaluación bien estructurada debe proporcionar una visión clara del rendimiento actual de un empleado, pero también debe enfocar la atención en las áreas de mejora que se necesitan reforzar para garantizar que el empleado pueda avanzar tanto en su desempeño como en su carrera profesional.

Este proceso tiene un valor añadido importante, ya que no se limita únicamente a corregir las deficiencias, sino que crea oportunidades para que los empleados puedan aprovechar sus fortalezas y mejorar en aquellas áreas donde el rendimiento aún no alcanza el nivel deseado. Además, al centrarse en el desarrollo, las evaluaciones contribuyen a construir un clima de confianza entre el empleado y la organización, ya que los empleados sienten que la empresa está comprometida con su crecimiento profesional.

Las evaluaciones también permiten a las organizaciones prevenir problemas futuros. Al identificar de manera temprana los aspectos del desempeño que podrían convertirse en obstáculos, las organizaciones pueden diseñar intervenciones más específicas para evitar que se acumulen o se conviertan en problemas graves. Por ejemplo, si una persona tiene dificultades para gestionar su tiempo o para trabajar en equipo, estas habilidades blandas pueden ser entrenadas y desarrolladas a través de programas de formación adecuados antes de que afecten de manera significativa el rendimiento o el ambiente de trabajo. Este enfoque preventivo no solo mejora el desempeño, sino que también promueve el sentimiento de seguridad en los empleados, quienes tienen la oportunidad de corregir y mejorar sin temor a consecuencias severas.

Además, las evaluaciones de desempeño continuas pueden detectar áreas de mejora que se pueden transformar en oportunidades de crecimiento profesional. Los empleados tienen la oportunidad de rediseñar su rol o responsabilidad para alinearse mejor con sus intereses y habilidades. Esto tiene un impacto positivo en el compromiso laboral porque aumenta la satisfacción y reduce la rotación, al hacer que los empleados se sientan más valorados y satisfechos en sus puestos.

3.3.2. Oportunidades de Formación y Desarrollo

Una de las mayores ventajas de un proceso de evaluación eficaz es que proporciona una base sólida para la creación de programas de formación y desarrollo. Estos programas no solo benefician a los empleados, sino que también aumentan la competitividad de la organización. Al identificar áreas de mejora, la retroalimentación proveniente de las evaluaciones se convierte en la base para diseñar planes de capacitación alineados con objetivos organizacionales y metas personales de los empleados. De esta forma, las oportunidades de formación no solo son beneficiosas para el empleado individual, sino que también generan un impacto positivo en la productividad general de la empresa.

Es crucial que los programas de capacitación se alineen con las necesidades del negocio, pero también con los intereses profesionales de los empleados. Cuando los empleados sienten que la capacitación que reciben es relevante para su carrera, tienen más probabilidades de estar motivados y comprometidos. Por ejemplo, si un empleado ve que la capacitación va más allá de las necesidades inmediatas del puesto y está orientada a su progreso profesional, se sentirá más impulsado a participar activamente. Además, estos programas deben ser continuos y adaptarse a los cambios del entorno laboral, donde las tecnologías y las metodologías pueden evolucionar rápidamente.

La capacitación no debe limitarse únicamente a las habilidades técnicas; las habilidades blandas como la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo y la resolución de conflictos son esenciales para el desempeño laboral en un entorno colaborativo. Estos aspectos contribuyen a mejorar las relaciones interpersonales, la productividad y la armonía en el ambiente laboral. Las habilidades técnicas pueden ser fundamentales para el desempeño, pero las habilidades interpersonales son las que determinan la capacidad del empleado para trabajar de manera efectiva dentro de un equipo, lo que aumenta su efectividad y eficiencia.

Además, la formación continua y el desarrollo profesional no solo se centran en las habilidades individuales, sino que son una inversión a largo plazo en el futuro de la organización. Según Kaplan y Norton (1996), las organizaciones que fomentan la capacitación dentro de su estrategia organizacional tienen una ventaja competitiva. Los empleados capacitados no solo son más productivos, sino que también son capaces de asumir nuevos desafíos y adaptarse a los cambios de manera más efectiva. Las organizaciones que adoptan esta visión son más capaces de innovar y mantenerse competitivas en un mercado global cada vez más cambiante.

Por otro lado, invertir en formación continua también puede contribuir a la retención de talento. Los empleados que sienten que la organización está invirtiendo en su crecimiento profesional están más dispuestos a permanecer en la empresa a largo plazo. Este sentimiento de valía y desarrollo continuo puede reducir significativamente la tasa de rotación, un factor crucial en tiempos de escasez de talento y alta competencia.

3.3.3. La Capacitación como Herramienta de Motivación

El desarrollo de habilidades mediante programas de formación tiene un efecto directo sobre la motivación intrínseca de los empleados. A medida que los empleados adquieren nuevas habilidades y mejoran su desempeño, experimentan un sentimiento de logro y competencia, lo que refuerza su motivación interna. Este tipo de motivación está relacionado con la satisfacción personal que sienten los empleados cuando son capaces de superarse a sí mismos y alcanzar sus objetivos de desarrollo profesional.

El sentido de competencia y autonomía que se genera con la capacitación continua fomenta un sentido de empoderamiento en los empleados. Cuando los empleados sienten que tienen control sobre su propio desarrollo y pueden mejorar sus habilidades de manera significativa, experimentan un aumento en la motivación intrínseca. Este tipo de motivación está asociado con un mayor compromiso con el trabajo y la organización en general.

Además, la capacitación también puede mejorar la motivación extrínseca cuando los empleados perciben que sus esfuerzos serán recompensados con mayores oportunidades dentro de la organización, como ascensos o mejoras salariales. Este enfoque en la capacitación y el desarrollo genera un ciclo positivo donde los empleados están más motivados para mejorar, lo que lleva a una mayor satisfacción y a una mejor productividad para la organización.

Capítulo IV: Evaluaciones de Desempeño y la Retención de Talento

4.1. Relación entre las Evaluaciones de Desempeño y la Retención de Talento en la Organización

Las evaluaciones de desempeño no solo son una herramienta para medir el rendimiento de los empleados, sino que también juegan un papel fundamental en la retención del talento dentro de la organización. La manera en que se gestionan y ejecutan las evaluaciones de desempeño tiene un impacto directo en la motivación, satisfacción y compromiso de los empleados, factores clave en su decisión de quedarse en una empresa a largo plazo. En este capítulo, se exploran las implicaciones de las evaluaciones de desempeño en la retención de talento, y cómo una gestión adecuada puede contribuir a mantener a los empleados comprometidos, motivados y satisfechos con su lugar de trabajo.

4.1.1. Desmotivación y Rotación: Cómo las Evaluaciones Mal Gestionadas Pueden Llevar a la Desmotivación y Aumento de la Rotación de Empleados

Las evaluaciones de desempeño son herramientas clave para medir el rendimiento de los empleados y establecer los caminos hacia el desarrollo y la promoción dentro de una organización. Sin embargo, cuando estas evaluaciones no se gestionan de manera adecuada, pueden tener efectos adversos tanto para los empleados como para la empresa. En particular, las evaluaciones mal gestionadas pueden dar lugar a desmotivación, frustración e incluso un aumento de la rotación de personal.

Una evaluación de desempeño mal gestionada se caracteriza por la falta de criterios claros, la subjetividad en la evaluación, la falta de retroalimentación constructiva y la ausencia de transparencia en los procesos. Según Aguinis (2014), uno de los principales factores de desmotivación en los empleados es la sensación de que sus esfuerzos no son reconocidos o no se valoran de manera justa. Este fenómeno puede ser particularmente problemático cuando los empleados sienten que sus logros no están siendo reflejados correctamente en su evaluación, o cuando perciben que el sistema de evaluación favorece a ciertos individuos sin tener en cuenta criterios objetivos. La frustración que se genera a partir de estas situaciones puede minar la moral de los empleados y desencadenar una rotación innecesaria.

La falta de transparencia en el proceso de evaluación puede generar un sentimiento de injusticia que impacta negativamente en la moral del empleado. Cuando los trabajadores perciben que las evaluaciones se realizan de manera arbitraria o sin una comunicación clara de los criterios, pueden experimentar lo que se conoce como “injusticia organizacional” (Smither & London, 2009). La percepción de que los resultados de su trabajo no se ven reflejados en una evaluación justa puede desencadenar una serie de respuestas negativas, que incluyen la insatisfacción laboral, la baja motivación y, eventualmente, la búsqueda de nuevas oportunidades fuera de la organización. Esta situación también puede generar un ambiente de desconfianza y desapego, lo que agrava aún más la cultura organizacional, provocando una mayor rotación de personal. Como consecuencia, las empresas enfrentan una fuga de talento, lo cual genera costos adicionales en términos de reclutamiento, capacitación y tiempo de adaptación.

El proceso de retroalimentación juega un papel crucial en la gestión de evaluaciones. Sin una retroalimentación constructiva que guíe a los empleados en su desarrollo profesional, los empleados pueden sentirse estancados. Cuando los empleados no reciben comentarios claros sobre lo que están haciendo bien o en qué deben mejorar, se corre el riesgo de que se sientan abandonados en su desarrollo profesional. La retroalimentación debe ser específica, orientada a la mejora y al logro de metas, y debe proporcionar a los empleados herramientas concretas para crecer en su puesto de trabajo.

Chiavenato (2009) resalta que la evaluación de desempeño no solo debe enfocarse en señalar debilidades, sino en proporcionar oportunidades para que el empleado mejore y se desarrolle dentro de la organización. En este sentido, “una de las claves para la motivación y retención de los empleados radica en la capacidad de la organización para proporcionar evaluaciones de desempeño que no solo sean justas y transparentes, sino que también conduzcan a la mejora continua y al reconocimiento del esfuerzo individual” (p. 235). Este enfoque permite que los empleados no solo se sientan evaluados, sino también apoyados en su desarrollo personal y profesional.

Un ejemplo clásico de cómo las malas evaluaciones de desempeño pueden llevar a la desmotivación y la rotación es el caso de aquellos empleados que no reciben retroalimentación regular. Este tipo de ambiente puede generar incertidumbre sobre las expectativas organizacionales y las oportunidades de crecimiento. Los empleados en este tipo de situaciones no logran tener un sentido claro del rumbo que deben seguir, lo que

genera un sentimiento de frustración y falta de control sobre su desarrollo. Sin un camino claro hacia la mejora, estos empleados pueden comenzar a considerar alternativas en empresas que ofrezcan mejores perspectivas de crecimiento profesional.

4.1.2.El Impacto de una Evaluación Justa y Transparente: Cómo la Equidad en las Evaluaciones Influye en la Satisfacción y la Permanencia de los Empleados

Por el contrario, cuando las evaluaciones de desempeño se gestionan de manera justa, transparente y objetiva, se incrementa la satisfacción y la motivación de los empleados, lo que, a su vez, reduce la rotación. Un sistema de evaluación justo genera un entorno de confianza donde los empleados sienten que sus esfuerzos son reconocidos de manera equitativa, lo que les da la sensación de que son parte integral del éxito de la organización.

De acuerdo con Smither y London (2009), la justicia organizacional es uno de los factores más importantes en la retención de talento. Cuando los empleados perciben que las evaluaciones son justas, basadas en criterios objetivos y consistentes, se genera una sensación de equidad. Este sentimiento de justicia es crucial para el compromiso de los empleados con la organización. Las evaluaciones claras, transparentes y fundamentadas en criterios bien definidos ofrecen una visión precisa sobre cómo los empleados pueden mejorar y cómo se puede lograr una progresión dentro de la empresa. Esto, a su vez, genera un entorno en el que los empleados se sienten valorados y respetados, lo cual aumenta las probabilidades de que permanezcan dentro de la organización.

La percepción de equidad y transparencia también influye en la disposición de los empleados a comprometerse con la organización a largo plazo. Si un empleado percibe que la organización utiliza criterios claros y consistentes para evaluar su desempeño y que estas evaluaciones tienen un impacto directo en las oportunidades de promoción o reconocimiento, es más probable que se quede en la empresa. La claridad en las expectativas y en el proceso de evaluación fomenta un ambiente de trabajo saludable, donde los empleados sienten que sus esfuerzos serán justamente recompensados.

Además, el feedback continuo y constructivo es un elemento clave para crear este entorno justo. Los empleados necesitan sentir que tienen control sobre su propio desarrollo profesional. Una evaluación transparente les proporciona la información necesaria para identificar sus fortalezas y áreas de mejora, lo que les permite tomar las riendas de su

propio crecimiento. Chiavenato (2009) afirma que las evaluaciones de desempeño no solo deben medir el rendimiento pasado, sino también funcionar como un mecanismo para proyectar y mejorar el futuro profesional de los empleados. Este enfoque fomenta una motivación intrínseca, ya que los empleados sienten que pueden influir directamente en su propio éxito.

Al proporcionar una retroalimentación constructiva y ofrecer las herramientas necesarias para mejorar, las evaluaciones de desempeño justas y bien gestionadas permiten que los empleados se desarrollen dentro de la empresa y, por lo tanto, refuerzan su lealtad y compromiso con la organización. Como resultado, la rotación de personal disminuye, lo que beneficia a la organización tanto en términos de estabilidad como de costos.

4.2. Reconocimiento y Retención de Talento

4.2.1.El Reconocimiento, Derivado de una Evaluación Positiva, Puede Aumentar las Probabilidades de Retener Talento Clave

El reconocimiento es uno de los factores más poderosos en el ámbito de las evaluaciones de desempeño, y tiene un impacto directo sobre la retención de talento dentro de las organizaciones. Según Chiavenato (2009), el reconocimiento positivo no solo mejora la satisfacción del empleado, sino que también actúa como una herramienta clave para fomentar un ambiente de trabajo saludable y motivador, lo cual facilita la retención de empleados clave. Este aspecto resulta crucial en un contexto donde las organizaciones buscan no solo atraer talento, sino también conservarlo a largo plazo.

Cuando un empleado es reconocido por su buen desempeño, ya sea a través de una evaluación formal, elogios públicos, recompensas económicas o incluso oportunidades de desarrollo profesional, siente que sus esfuerzos son valorados. Este tipo de feedback positivo no solo fortalece su autoestima, sino que también refuerza su sentido de pertenencia a la organización, lo cual incrementa las probabilidades de que se quede a largo plazo. Este sentimiento de aprecio y valoración es particularmente significativo en empleados de alto rendimiento, quienes son más propensos a abandonar la empresa si sienten que no se reconoce adecuadamente su esfuerzo.

Es importante destacar que el reconocimiento no siempre tiene que ser un evento aislado o excepcional. Un sistema constante de reconocimiento, tanto formal como informal, que se derive de una evaluación de desempeño efectiva, tiene un impacto directo sobre la motivación y la satisfacción laboral. Cuando los empleados son continuamente valorados por sus contribuciones, no solo se sienten más motivados para mantener o mejorar su rendimiento, sino que también se desarrollan en un entorno donde la valoración de su trabajo es la norma, lo cual contribuye a fortalecer la cultura organizacional.

4.2.2.Recompensas y Reconocimiento: Cómo las Evaluaciones Efectivas Conducen al Reconocimiento de Logros y a Recompensas que Mejoran la Retención

El reconocimiento efectivo debe ir acompañado de recompensas apropiadas que refuercen el comportamiento positivo y el buen desempeño. Según investigaciones sobre motivación, la combinación de reconocimiento verbal y recompensas tangibles es una de las estrategias más efectivas para fortalecer la retención de talento. Las recompensas no siempre deben limitarse a lo monetario, aunque estas son sin duda una de las formas más visibles y apreciadas. Las promociones, los ascensos, la asignación de proyectos desafiantes, la inclusión en programas de formación, las oportunidades de mentoría, y otros beneficios no salariales son también incentivos poderosos que contribuyen a fortalecer el compromiso de los empleados.

En este sentido, una evaluación de desempeño bien gestionada tiene el potencial de identificar y premiar a aquellos empleados que no solo cumplen con las expectativas, sino que las superan. Estas recompensas, sean salariales o no salariales, se traducen en un reconocimiento tangible de los logros del empleado, lo que refuerza su vínculo con la organización. La asignación de tareas más desafiantes o responsabilidades mayores, por ejemplo, no solo reconoce el desempeño de los empleados, sino que también les otorga una sensación de crecimiento y progreso dentro de la empresa.

El reconocimiento es fundamental para mantener un alto nivel de motivación, pero también es crucial que las recompensas estén alineadas con los intereses y las expectativas de los empleados. Los programas de incentivos deben ser diseñados teniendo en cuenta las distintas motivaciones de los empleados: mientras que algunos valoran más un aumento salarial, otros prefieren beneficios como días libres adicionales, horarios flexibles, o incluso oportunidades para asistir a conferencias o recibir formación

especializada. Es por ello que una evaluación de desempeño bien diseñada debe incluir la flexibilidad de ofrecer recompensas personalizadas que reflejen las necesidades y aspiraciones de cada empleado.

4.2.3. Cultura Organizacional y Retención: La Importancia de Crear una Cultura de Feedback Constante y Apoyo al Desarrollo para Retener a los Mejores Empleados

La cultura organizacional desempeña un papel esencial en la retención de talento, y una de las formas más efectivas de crear una cultura que favorezca la permanencia de los empleados es a través del fomento de un ambiente en el que se valore el feedback constante y el desarrollo profesional continuo. Una cultura que promueve la retroalimentación continua y el apoyo al desarrollo personal no solo beneficia a los empleados al ayudarles a crecer y mejorar en sus roles, sino que también refuerza su confianza en la organización y su compromiso con ella.

En un entorno donde el feedback es una parte integral del día a día, los empleados sienten que están siendo escuchados y que tienen un camino claro para su desarrollo. Esto, a su vez, reduce la incertidumbre sobre su futuro profesional dentro de la empresa, lo que minimiza la posibilidad de que busquen oportunidades externas. El feedback constante crea un espacio donde los empleados pueden aprender de sus errores, mejorar su desempeño, y ajustar sus objetivos en función de los comentarios recibidos. Esta cultura de apertura y mejora continua también aumenta la transparencia organizacional, lo que refuerza el sentimiento de justicia y equidad dentro de la empresa.

El feedback constructivo, proporcionado de manera regular y detallada, también ayuda a los empleados a identificar áreas de mejora, lo que aumenta la percepción de control sobre su propio desarrollo profesional. Esta sensación de autonomía y capacidad de influir en su crecimiento genera un mayor nivel de motivación intrínseca, ya que los empleados sienten que son los arquitectos de su propio futuro. Cuando los empleados tienen claras las expectativas de desempeño y cuentan con un sistema de apoyo para alcanzarlas, aumentan significativamente sus probabilidades de permanecer en la empresa.

Además, una cultura organizacional que promueve el desarrollo continuo debe incluir programas de capacitación y desarrollo profesional que ayuden a los empleados a adquirir nuevas habilidades y competencias. Estos programas no solo son un reconocimiento del

potencial de los empleados, sino que también refuerzan la conexión emocional con la organización, ya que los empleados sienten que la empresa está invirtiendo en su futuro.

La creación de un ambiente positivo donde el feedback constante y el apoyo al desarrollo son la norma, en lugar de la excepción, refuerza la retención al promover una relación sólida y de largo plazo entre los empleados y la organización. Esto también permite que los empleados se sientan más comprometidos con los valores y objetivos de la empresa, lo que mejora el desempeño global y la cohesión del equipo.

4.3. Evaluaciones de Desempeño en Empresas de Alto Rendimiento

4.3.1. Ejemplos de Empresas que Han Utilizado Efectivamente la Evaluación de Desempeño para Mantener un Alto Nivel de Retención

Numerosas empresas líderes a nivel mundial han implementado sistemas de evaluación de desempeño de forma efectiva, no solo para maximizar el rendimiento de sus empleados, sino también para mantener un alto nivel de retención de talento. Estos sistemas de evaluación se han diseñado para ser más que simples instrumentos de medición del rendimiento; son parte de una estrategia integral de desarrollo del talento que fomenta el compromiso, la motivación y la permanencia de los empleados dentro de la organización.

1. Google: Evaluación basada en el desarrollo y la transparencia

Google es un ejemplo paradigmático de cómo una evaluación de desempeño bien estructurada puede contribuir tanto al alto rendimiento de los empleados como a su retención a largo plazo. La empresa se enfoca en un modelo de retroalimentación continua, lo que permite que los empleados reciban comentarios regulares sobre su desempeño en lugar de esperar a una revisión anual. Esta práctica tiene múltiples beneficios, ya que permite corregir el rumbo a tiempo y evitar que los empleados se sientan atrapados o desconectados de la organización.

El sistema de evaluación de Google incluye evaluaciones de 360 grados, donde los empleados reciben retroalimentación no solo de sus superiores, sino también de sus compañeros y subordinados. Esta metodología fomenta un ambiente de trabajo colaborativo, ya que promueve la transparencia y la equidad en el proceso de evaluación. Además, se alienta a los líderes a ofrecer retroalimentación constructiva y centrada en el

desarrollo, en lugar de solo calificar el desempeño con una nota o una puntuación. Este enfoque ayuda a los empleados a identificar áreas de mejora y a trazar un camino claro para su desarrollo dentro de la empresa.

En cuanto a la retención, Google ha demostrado que una evaluación de desempeño orientada al crecimiento y la mejora continua, en lugar de al castigo o al simple reconocimiento de logros, fortalece la relación entre la organización y el empleado. El empleado siente que la empresa se interesa por su desarrollo profesional y personal, lo que aumenta su motivación y compromiso. Además, Google ha implementado recompensas significativas asociadas con el buen desempeño, como promociones, ascensos o asignación de proyectos estratégicos. Estos incentivos no solo refuerzan el buen rendimiento, sino que también mantienen a los empleados comprometidos a largo plazo.

2. Microsoft: Transformación del proceso de evaluación hacia el crecimiento y la colaboración

Microsoft es otro ejemplo destacado de una empresa que ha transformado su enfoque hacia las evaluaciones de desempeño, con el objetivo de mejorar la retención y la satisfacción de sus empleados. Bajo el liderazgo de Satya Nadella, Microsoft pasó de tener un sistema de evaluación tradicional y competitivo a uno más enfocado en el desarrollo personal y la colaboración. Este cambio fue fundamental para fomentar una cultura organizacional basada en el aprendizaje y el trabajo en equipo, en lugar de en la competencia interna.

La nueva metodología de evaluación en Microsoft se centra en una retroalimentación más frecuente y de carácter constructivo, lo que permite a los empleados recibir orientación continua sobre cómo mejorar y qué habilidades desarrollar. Esta retroalimentación no solo está dirigida a los logros individuales, sino que también destaca el impacto de los empleados en el trabajo colectivo y en los objetivos estratégicos de la empresa. Además, las evaluaciones incluyen un enfoque en el bienestar de los empleados, lo que demuestra el compromiso de la empresa con su desarrollo integral.

El impacto de este modelo de evaluación se refleja directamente en la retención. Al adoptar un enfoque que promueve la colaboración y el crecimiento, Microsoft ha logrado

no solo mejorar la productividad y la innovación, sino también reducir las tasas de rotación, especialmente entre los empleados más jóvenes, que valoran cada vez más el desarrollo profesional y el apoyo emocional de sus empleadores. Microsoft ha logrado construir una cultura organizacional donde los empleados se sienten respaldados en su crecimiento y donde el feedback es percibido como una oportunidad para mejorar, y no como una evaluación punitiva.

3. Salesforce: Evaluación del desempeño con énfasis en la cultura y los valores

Salesforce es otro referente cuando se habla de evaluaciones de desempeño orientadas a la retención de talento. Esta empresa de tecnología se distingue por su enfoque integral hacia el bienestar de sus empleados, donde las evaluaciones de desempeño son una herramienta clave para alinear a los empleados con los valores y la cultura de la organización. En Salesforce, el desempeño no se mide solo por los resultados cuantitativos o los logros individuales, sino también por cómo los empleados encarnan los valores fundamentales de la empresa.

Una de las características más destacadas del sistema de evaluación de Salesforce es su énfasis en la "evaluación de valores". Los empleados son evaluados no solo en términos de sus habilidades técnicas o la consecución de objetivos comerciales, sino también en función de su alineación con los valores de la empresa, como la colaboración, la innovación y el servicio al cliente. Este enfoque tiene un doble impacto: por un lado, asegura que los empleados estén comprometidos con la misión y visión de la empresa; por otro lado, promueve una cultura de reconocimiento donde los logros individuales se celebran no solo en términos de resultados, sino también en cómo esos logros contribuyen a la cultura organizacional.

Las evaluaciones de desempeño en Salesforce están diseñadas para ser una conversación bidireccional. Los empleados reciben retroalimentación constructiva de sus líderes, pero también tienen la oportunidad de proporcionar comentarios sobre sus propios desafíos, necesidades de desarrollo y la manera en que se sienten apoyados en su trabajo. Este enfoque de retroalimentación constante y la alineación con los valores de la empresa ayudan a retener a los empleados al hacerles sentir que forman parte de un proyecto más grande, y que su contribución es valiosa no solo en términos de resultados, sino también en términos de su impacto cultural.

4.3.2. Impacto de la Evaluación de Desempeño en la Retención a Largo Plazo

Las empresas que implementan evaluaciones de desempeño de manera efectiva logran resultados que trascienden el corto plazo. Un sistema de evaluación bien estructurado y orientado al desarrollo no solo mejora el desempeño inmediato de los empleados, sino que también fomenta un compromiso sostenido a lo largo del tiempo. Este enfoque asegura que los empleados no solo sean más productivos, sino que también se sientan más satisfechos con su trabajo y con la dirección de la empresa.

El beneficio más importante de estas evaluaciones es que ayudan a las organizaciones a identificar y nutrir el talento clave, lo que mejora la retención. Los empleados que sienten que están siendo evaluados de manera justa y equitativa, y que su crecimiento personal es una prioridad para la organización, son más propensos a permanecer a largo plazo. Esto se traduce en una mayor estabilidad organizacional y en un equipo de trabajo altamente comprometido y productivo.

En resumen, las empresas de alto rendimiento entienden que la evaluación de desempeño no es un evento aislado, sino un proceso continuo que debe ser parte de una estrategia integral para desarrollar y retener el talento. Al implementar sistemas de evaluación que se enfocan en el desarrollo personal, la transparencia, la equidad y el alineamiento con los valores organizacionales, las empresas no solo maximizan el rendimiento, sino que también garantizan la retención a largo plazo de sus empleados más valiosos.

MARCO EMPÍRICO

Capítulo V: Metodología de la Investigación

La presente sección adopta un enfoque metodológico de carácter descriptivo. Esta elección metodológica responde al tipo de fenómeno que se busca comprender: la evaluación del desempeño en el entorno laboral contemporáneo. Más que pretender establecer correlaciones estadísticas o generalizaciones poblacionales, el propósito es indagar cómo viven y perciben los trabajadores estos procesos, qué sentidos les atribuyen y de qué manera estos influyen en aspectos como la motivación, la justicia percibida y la decisión de permanecer o abandonar una organización.

Este trabajo supone que las evaluaciones de desempeño, tal como están diseñadas en muchas organizaciones, no logran reflejar adecuadamente el rendimiento real de los empleados y están atravesadas por subjetividades, sesgos e inequidades que erosionan su legitimidad. Para explorar esta hipótesis, se diseñó una estrategia metodológica centrada en la recolección de datos primarios a través de una encuesta autoadministrada, con enfoque interpretativo y orientada a captar tanto dimensiones objetivas como simbólicas.

5.1. Enfoque y lógica metodológica

La lógica cualitativa se nutre de la heterogeneidad de experiencias individuales para construir patrones interpretativos. En este sentido, la encuesta no se planteó como una herramienta estadística sino como una vía de acceso a la multiplicidad de relatos, percepciones y sentimientos que rodean a los sistemas de evaluación del desempeño. Se priorizó la amplitud muestral en términos de diversidad antes que en términos de volumen, buscando asegurar representación de distintos sectores económicos, niveles jerárquicos y trayectorias laborales.

Este enfoque se alinea con las metodologías de investigación social que consideran al sujeto como actor activo en la construcción de sentido, y no como receptor pasivo de un proceso organizacional. Así, la metodología empleada se distancia de las encuestas cerradas utilizadas en auditorías o diagnósticos funcionales de RRHH, adoptando en cambio un tono exploratorio y reflexivo.

Se eligió el uso de una encuesta estructurada, en lugar de entrevistas en profundidad o grupos focales, debido a la necesidad de captar una mayor diversidad de voces en un período acotado de tiempo. Esta estrategia metodológica permitió balancear profundidad con alcance, favoreciendo la expresión anónima de opiniones críticas que podrían no surgir en contextos grupales o entrevistas cara a cara.

5.2. Diseño y estructura del instrumento

El instrumento consistió en una encuesta compuesta por 23 preguntas, que combinaron opciones cerradas, escalas de valoración y una pregunta abierta final destinada a recoger opiniones libres y sugerencias. Las preguntas fueron agrupadas en cinco grandes bloques temáticos:

- Datos sociodemográficos: edad, género, antigüedad en el puesto, industria y nivel jerárquico.
- Existencia y características del sistema de evaluación: frecuencia, tipo, actores participantes, mecanismos.
- Percepción del sistema: utilidad, justicia, precisión percibida, libertad para discutir objetivos.
- Impacto sobre la motivación y la decisión de permanencia.
- Feedback, desarrollo profesional y sugerencias de mejora.

El diseño de las preguntas se basó en los conceptos desarrollados en el marco teórico, en particular aquellos vinculados a justicia organizacional, sesgos cognitivos, feedback efectivo, motivación intrínseca y estrategias de retención. Se procuró utilizar un lenguaje accesible y neutro, evitando jergas técnicas que pudieran sesgar las respuestas o generar confusión.

Previo a su difusión definitiva, la encuesta fue testeada con un grupo piloto de 7 personas, pertenecientes a distintas industrias. Esta prueba permitió afinar la redacción de algunas preguntas, corregir errores de formato y verificar la coherencia interna del instrumento.

5.3. Proceso de recolección de datos

La encuesta fue difundida durante un período de una semana a través de canales digitales: redes sociales profesionales (como LinkedIn), correos electrónicos personales y grupos

laborales de WhatsApp. Se garantizó el anonimato y la confidencialidad de todas las respuestas.

Se obtuvieron 105 respuestas completas. La tasa de finalización fue alta, lo que sugiere un interés genuino por parte de los participantes y una adecuada longitud del formulario. La consigna inicial destacaba la importancia de compartir experiencias honestas para contribuir a una mejor comprensión del fenómeno.

5.4. Perfil de los participantes

La muestra estuvo compuesta por profesionales de distintas edades, sectores económicos y niveles jerárquicos. Esta heterogeneidad constituye una fortaleza para el enfoque adoptado, ya que permite contrastar cómo se viven las evaluaciones en contextos organizacionales muy distintos.

- Edad: El 55,1% tiene entre 26 y 34 años, y el 26,2% entre 35 y 44 años. Esto refleja una mayoría de personas en etapa media de desarrollo profesional.
- Género: El 64,5% se identificó como femenino y el 35,5% como masculino.
- Industrias: Las más representadas fueron finanzas (21%), tecnología (17,1%) y petróleo y gas (10,5%), seguidas por salud, alimenticia, automotriz, construcción, retail, educación, medios, manufactura, consultoría, entretenimiento, entre otras.
- Antigüedad en el puesto: El 35,5% lleva entre 1 y 3 años en su empleo actual, el 26,2% entre 4 y 6 años y el 28% más de 6 años.
- Nivel jerárquico: Un 36,4% ocupa cargos gerenciales, un 33,6% roles de supervisión, un 21,5% nivel operativo y un 8,4% posiciones de dirección.

Esta composición permite afirmar que la mayoría de los participantes tiene una experiencia significativa con sistemas de evaluación, y está en condiciones de emitir una valoración reflexiva sobre su efectividad, limitaciones e impacto personal. Además, este perfil heterogéneo habilita el análisis comparado según sector, antigüedad o jerarquía, permitiendo identificar diferencias de percepción relevantes.

5.5. Análisis de los datos

Los datos fueron analizados de forma combinada. Por un lado, se sistematizaron las frecuencias de respuesta en las preguntas cerradas, con el objetivo de identificar patrones

predominantes (por ejemplo, porcentaje que considera justo o injusto el sistema, cantidad de personas con Plan de Desarrollo Individual, etc.). Por otro lado, se realizó una lectura interpretativa de las respuestas abiertas, aplicando técnicas de codificación cualitativa para agrupar comentarios por ejes temáticos: percepción de justicia, rol del jefe, sesgos, utilidad, burocratización, propuestas de mejora.

Las respuestas abiertas constituyeron una fuente clave de sentido, ya que permitieron captar emociones, frustraciones y aspiraciones que exceden los límites de una escala de valoración. Expresiones como “me evalúan sin saber lo que hago”, “la nota depende del humor del jefe”, o “el proceso es inútil porque no cambia nada” dan cuenta de la carga simbólica y emocional que acompaña a estos dispositivos.

5.6. Relación con las preguntas y objetivos de la tesis

La encuesta fue diseñada específicamente para permitir la exploración empírica de las preguntas planteadas en la introducción de esta tesis. En particular, los bloques temáticos abordan de forma directa:

- El impacto de la evaluación sobre la motivación y la retención, mediante preguntas sobre utilidad, justicia, deseo de abandonar la organización y vínculo con el desarrollo profesional.
- Los factores que hacen que una evaluación sea percibida como justa o sesgada, mediante preguntas sobre percepción de equidad, sesgos, objetividad del sistema y participación en la fijación de objetivos.
- El rol del feedback y de la retroalimentación, mediante preguntas sobre frecuencia, calidad, enfoque del feedback y presencia (o ausencia) de Planes de Desarrollo Individual.
- El vínculo entre evaluación y decisiones laborales, mediante ítems sobre si el sistema influye en el deseo de permanecer o irse de la organización.

De este modo, la estrategia metodológica está plenamente alineada con los objetivos generales y específicos planteados, y sienta las bases para el desarrollo empírico de los capítulos siguientes, donde se responderán en detalle las preguntas centrales de la investigación.

El próximo capítulo presenta los hallazgos obtenidos, organizados temáticamente según las preguntas iniciales, con el fin de avanzar en la comprensión del fenómeno y proponer, más adelante, recomendaciones cualitativas orientadas a mejorar los sistemas de evaluación del desempeño en las organizaciones contemporáneas.

Capítulo VI: Resultados de la Investigación – Análisis Global según Preguntas de Investigación

Este capítulo presenta los resultados obtenidos a partir del análisis de los datos recolectados mediante la encuesta desarrollada. La organización del análisis responde a las preguntas de investigación formuladas en la introducción de la tesis, lo que permite vincular de forma directa los hallazgos con los objetivos propuestos.

El enfoque de análisis combina resultados cuantitativos (porcentajes y frecuencias) con una lectura cualitativa de las respuestas abiertas. Esto permite comprender no sólo “qué” piensan los participantes, sino también “cómo” lo expresan, qué experiencias evocan y qué sentidos atribuyen a las evaluaciones de desempeño. A lo largo del capítulo se ofrecerá un análisis interpretativo profundo que recorre las temáticas claves, explora tensiones y contradicciones, y busca generar comprensión integral del fenómeno desde la voz de quienes viven los procesos evaluativos en primera persona.

1. ¿Qué factores hacen que una evaluación de desempeño sea percibida como justa, útil y motivadora?

La percepción de justicia en el contexto organizacional es un elemento central para la legitimidad de cualquier sistema de gestión del talento, y en especial del sistema de evaluación del desempeño. De acuerdo con los resultados obtenidos en esta investigación, más de la mitad de los encuestados (53,3%) considera que el sistema que experimentan en sus lugares de trabajo no es justo ni equitativo. Esta percepción se ve profundizada por un 65% de personas que no están de acuerdo con la idea de que las evaluaciones estén libres de sesgos personales o prejuicios. Estas cifras sugieren una crisis de confianza en torno al sistema evaluativo.

Cuando se exploran los factores que dan forma a esta percepción, surgen con claridad cuatro dimensiones fundamentales:

a) Unilateralidad del proceso:

El 77,1% indica que su evaluación depende exclusivamente de su jefe directo. Esta concentración del poder evaluador genera situaciones de dependencia y reduce las garantías de objetividad. En contraste, sólo el 38,1% indica participar de sistemas de

evaluación 360°, lo que muestra que la mayoría de las organizaciones aún no han implementado modelos de retroalimentación que involucren múltiples fuentes.

b) Falta de criterios claros y conocidos:

Uno de los principales reclamos que surge en las respuestas cualitativas es la ausencia de indicadores objetivos. Muchas personas expresan que desconocen los criterios con los cuales se las evalúa, o bien que estos se aplican de manera arbitraria y cambiante. Algunas frases ilustrativas son:

“No hay parámetros claros. La nota depende del humor del jefe”.

“Nunca me explicaron qué se espera de mí. Simplemente me dan una calificación”.

c) Escasa participación del evaluado:

El 75% de los participantes señala que no cuenta con instancias claras para negociar o discutir las metas que luego serán utilizadas como criterio de evaluación. Esto refuerza la percepción de unilateralidad y genera la sensación de estar siendo juzgado por criterios que no fueron acordados previamente.

d) Formalismo sin consecuencia:

La evaluación, cuando no está acompañada de consecuencias reales (promociones, capacitaciones, aumentos salariales, planes de mejora, etc.), pierde sentido. Más de un tercio de los encuestados expresa que la evaluación “no cambia nada” y que simplemente “se hace para cumplir”. Este formalismo desvinculado de acciones concretas mina el potencial motivador del sistema y lo transforma en un ejercicio burocrático.

En relación con la utilidad del sistema, el 27,6% indica que le resulta “muy útil” para su desarrollo profesional. Sin embargo, un porcentaje equivalente (38%) la considera poco o nada útil. Esta polarización indica que la evaluación tiene un impacto diferencial según el contexto, la forma en que se implementa y la calidad de la experiencia personal.

Como se desprende del análisis, la justicia, utilidad y capacidad motivadora del sistema están profundamente conectadas con la forma en que se diseñan e implementan los procesos, y no simplemente con la existencia de la herramienta evaluativa.

2. ¿Cuál es el rol de la retroalimentación en el desarrollo profesional del evaluado?

La retroalimentación (feedback) es considerada por la teoría y las buenas prácticas en gestión del talento como un instrumento clave para el aprendizaje continuo, la corrección de desvíos y la planificación de carreras. Sin embargo, los resultados empíricos muestran que su implementación efectiva es todavía incipiente o deficiente en muchas organizaciones.

El 74% de los participantes indica que el feedback recibido está centrado en los “objetivos alcanzados”, mientras que entre el 46% y el 58% menciona aspectos como habilidades técnicas, interpersonales, trabajo en equipo o liderazgo. Esta distribución sugiere una mirada parcial, centrada en resultados, que no siempre contempla otras dimensiones del desempeño.

La práctica del feedback, además, muestra debilidades estructurales:

- El 51,9% no tiene un Plan de Desarrollo Individual (PDI) en su organización.
- Solo el 6,7% discute regularmente ese plan con su líder.

Estas cifras reflejan que la retroalimentación no se integra con un sistema de desarrollo a largo plazo. Es decir, se dan devoluciones puntuales que no se encadenan con planes de mejora ni con metas de aprendizaje personalizadas.

En las respuestas abiertas, muchos participantes señalaron que:

“El feedback es sólo una lista de observaciones, no hay nada para construir sobre eso”.

“Me dicen lo que estuvo mal, pero no qué puedo hacer para mejorar”.

“Nunca nadie me preguntó cómo quiero desarrollarme en la organización”.

Estos testimonios evidencian una carencia de acompañamiento y orientación. La retroalimentación, lejos de operar como puente hacia la mejora o la motivación, se vive como una descarga unidireccional que, en algunos casos, refuerza la frustración.

Una retroalimentación efectiva debería estar sustentada en la observación directa, la escucha activa, el respeto mutuo y la proyección de objetivos alcanzables. Su falta no sólo

disminuye el valor del proceso evaluativo, sino que también debilita la relación entre el empleado y su líder, y por extensión, la confianza hacia la organización.

Además, se observa que la retroalimentación es esporádica, no continua. La mayoría de las evaluaciones son anuales, lo que dificulta hacer correcciones en tiempo real, revisar expectativas o ajustar rumbos. Esta discontinuidad impide el desarrollo progresivo de habilidades, y hace que los errores se acumulen sin instancias de revisión proactiva.

En síntesis, aunque el feedback es mencionado como un componente importante del proceso, su aplicación efectiva es baja, y su potencial transformador se encuentra aún subutilizado.

3. ¿Qué impacto tiene la capacitación del evaluador en la calidad de las evaluaciones realizadas?

Un hallazgo central de esta investigación es la desconfianza generalizada hacia la figura del evaluador. Las respuestas evidencian que la falta de formación de los líderes para evaluar es una de las principales fuentes de insatisfacción.

Múltiples testimonios apuntan a que los líderes carecen de criterios estandarizados y de herramientas técnicas para desempeñar adecuadamente su rol como evaluadores:

“Cada jefe evalúa como le parece. No hay una lógica común”.

“A veces cambian los criterios todos los años”.

“Muchos no saben cómo dar una devolución sin atacar”.

Esto no solo afecta la calidad técnica de la evaluación, sino también su legitimidad ante los ojos de los evaluados. Cuando el proceso no transmite transparencia, objetividad ni coherencia, pierde fuerza como herramienta de gestión y se transforma en una fuente de desmotivación.

Además, varios participantes señalan que la subjetividad del evaluador es determinante. La relación personal, la afinidad política interna, o incluso cuestiones emocionales influyen sobre el resultado:

“Hay favoritismos. La nota depende de si le caes bien al jefe”.

“Si tu jefe te banca, estás salvado. Si no, podes hacer todo bien y no sirve”.

Este tipo de prácticas refuerza dinámicas disfuncionales dentro del equipo y puede ser extremadamente dañino para la equidad interna y la percepción de justicia organizacional. La capacitación en evaluación debería incluir no solo contenidos técnicos, sino también herramientas de comunicación, de gestión emocional, y de análisis objetivo del desempeño.

El hallazgo permite concluir que, sin formación específica, el rol del evaluador queda librado a criterios personales, lo cual profundiza la variabilidad del sistema, la arbitrariedad en la experiencia del evaluado y la ineficiencia global del proceso.

4. ¿Cómo influyen las evaluaciones en la decisión de un empleado de permanecer o abandonar una organización?

El vínculo entre evaluación del desempeño y rotación del talento es un aspecto central en esta investigación, dado que forma parte del objetivo general de la tesis: comprender cómo este tipo de procesos influye en la decisión de continuar o abandonar la organización. Los datos empíricos indican que las evaluaciones, cuando son mal diseñadas o implementadas, tienen un efecto negativo directo sobre la motivación laboral y la permanencia.

Un 22,9% de los participantes manifiesta haber considerado cambiar de empleo debido a un sistema de evaluación injusto o ineficaz. Esta cifra, aunque minoritaria, es significativa, ya que refleja el potencial disruptivo que tiene un sistema evaluativo percibido como sesgado o poco útil. A esta cifra se suma un 36,2% que percibe que las evaluaciones generan frustración o desmotivación que incentiva la rotación. Es decir, casi seis de cada diez personas encuentran en la evaluación una fuente de insatisfacción que podría llevarlos a abandonar su lugar de trabajo.

Por el contrario, sólo el 28,6% considera que las evaluaciones fomentan un sentido de justicia y motivación que favorece la retención. Este dato es revelador: indica que incluso entre quienes no evalúan negativamente el sistema, hay dudas sobre su capacidad de consolidar el vínculo con la organización.

En las respuestas abiertas, las personas compartieron experiencias en las que la evaluación fue percibida como castigo, como una instancia de manipulación o como un trámite inútil. Algunos comentarios expresan lo siguiente:

“Me fui porque no tenía sentido quedarme en un lugar donde no reconocen mi trabajo”.

“Siempre sacaba buena nota pero nunca me ofrecieron nada. Todo quedaba igual”.

“Las evaluaciones me desmotivaban más que motivarme. Sentía que era injusto y sin propósito”.

Además, cuando se consultó sobre la relación entre la evaluación y los movimientos internos dentro de la organización (cambios de rol, promociones, proyectos nuevos), sólo el 19% considera que existe una vinculación fuerte. La mayoría considera que esa relación es débil, poco clara o directamente inexistente.

“La evaluación no define nada. Te promueven por otras razones”.

“Haces todo bien, te dan buena nota, pero después ni te tienen en cuenta para oportunidades”.

Este hallazgo revela un fenómeno común: la desconexión entre el sistema de evaluación y la gestión efectiva del talento. Si la evaluación no tiene consecuencias visibles, no se traduce en oportunidades de crecimiento, ni impacta en la trayectoria laboral del evaluado, se convierte en una instancia decorativa, sin impacto organizacional.

Desde esta perspectiva, la evaluación de desempeño no solo tiene un efecto directo en la motivación, sino también un efecto estratégico en la retención y rotación del talento. Implementar un sistema justo, transparente y vinculado al desarrollo profesional puede ser una herramienta poderosa para consolidar el vínculo entre empleado y organización. No hacerlo, por el contrario, puede acelerar la desvinculación emocional y la decisión de buscar nuevas oportunidades.

6.1. Satisfacción general con el sistema evaluativo

La satisfacción general de los empleados con el sistema de evaluación es un indicador sintético que resume múltiples dimensiones: justicia percibida, utilidad,

retroalimentación, credibilidad del evaluador y consecuencias asociadas. En esta investigación, los datos permiten afirmar que **la satisfacción global con los sistemas actuales es baja, aunque no nula.**

El 63,7% de los participantes indica que la evaluación se realiza de forma anual. Esta frecuencia es percibida por muchos como insuficiente, especialmente en entornos laborales dinámicos donde las funciones y responsabilidades cambian con rapidez. La evaluación anual se transforma, entonces, en una fotografía desactualizada que no representa la totalidad del año laboral ni permite intervenir en tiempo real.

“Una vez por año es poco. Ya ni me acuerdo qué hice hace 10 meses”.

“Cuando llega la evaluación, ya es tarde para corregir o mejorar”.

La falta de consecuencias es otro motivo frecuente de insatisfacción. Múltiples participantes indicaron que las evaluaciones “no sirven para nada” porque no generan cambios, beneficios, ni acciones posteriores. Esto convierte al proceso en un ejercicio ritual, desprovisto de propósito.

“Siempre sacamos 3 o 4, nunca cambia. Es para llenar un Excel y listo”.

“Ni el evaluador ni yo nos tomamos en serio la evaluación. Sabemos que no implica nada”.

En cuanto a la forma en que se lleva a cabo el proceso, varios participantes señalaron que la evaluación está centrada exclusivamente en el juicio del jefe, sin posibilidad de revisión, apelación o discusión:

“Mi jefe me pone una nota y ya está. No puedo decir nada”.

“Ni siquiera hay reunión de devolución. Me llega un mail con el resultado”.

A pesar de estas críticas, muchos encuestados reconocieron que el problema no es la evaluación en sí misma, sino su implementación. Esto se expresa en frases como:

“Me parece bien que haya evaluaciones, pero así no sirven”.

“Con algunos ajustes, el sistema podría ser muy útil”.

Entre las propuestas más repetidas para mejorar la experiencia de evaluación se encuentran:

- Hacerlas más frecuentes (trimestrales o mensuales).
- Incluir múltiples voces (evaluaciones 360°).
- Establecer criterios objetivos, consensuados y transparentes.
- Capacitar a los evaluadores.
- Alinear las evaluaciones con acciones concretas: promociones, capacitaciones, cambios de rol.
- Eliminar sistemas de cupos que obligan a distribuir notas predefinidas.

Estas propuestas coinciden en señalar que la evaluación debería ser una herramienta estratégica de gestión del talento y no una carga administrativa sin impacto real.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La evidencia empírica reunida a lo largo de este trabajo permite realizar una síntesis integral sobre el funcionamiento, las falencias y el potencial transformador de los sistemas de evaluación del desempeño en las organizaciones.

- Desde un enfoque centrado en la percepción de los colaboradores, se ha podido observar con claridad que la legitimidad de estos sistemas depende en gran medida de cómo son vivenciados, más que de su existencia formal. Si bien muchas organizaciones cuentan con evaluaciones implementadas, su eficacia real se encuentra mediada por aspectos estructurales, culturales y relacionales que definen si dicho proceso se convierte en una herramienta de desarrollo o en un trámite intrascendente.
- Uno de los principales ejes de análisis fue la percepción de justicia, utilidad y capacidad motivadora del sistema de evaluación. Los datos reflejan que más de la mitad de los encuestados no considera que las evaluaciones sean justas ni equitativas, y una proporción aún mayor desconfía de que estén libres de sesgos personales. Este hallazgo pone en evidencia una debilidad estructural del sistema evaluativo: cuando los criterios son poco claros, la evaluación depende exclusivamente del juicio del jefe directo, y no hay espacios para la participación activa del evaluado, se genera una percepción de arbitrariedad que mina la confianza. La unilateralidad, la falta de acuerdos sobre metas y el uso de parámetros poco transparentes fueron señalados como elementos que disminuyen la credibilidad del proceso y reducen su valor como herramienta de gestión. Por otro lado, el hecho de que casi un 40% de los encuestados considere que la evaluación no les resulta útil para su desarrollo profesional, refuerza la idea de que, en muchos casos, el sistema se ha vaciado de sentido y se ha convertido en una obligación ritual sin consecuencias.
- En este marco, se analizó también el lugar que ocupa la retroalimentación dentro del proceso evaluativo. Si bien la teoría sostiene que el feedback es una de las instancias más valiosas del sistema, la práctica parece estar aún lejos de ese ideal. Si bien la mayoría de los encuestados afirmó recibir devoluciones, estas tienden a concentrarse en aspectos objetivos y cuantificables, dejando de lado dimensiones fundamentales como las habilidades interpersonales, el liderazgo o la proyección

de carrera. Más aún, la ausencia de planes de desarrollo individual (PDI) y la baja frecuencia de conversaciones significativas con los líderes ponen en evidencia una retroalimentación fragmentada, sin seguimiento ni integración con estrategias de mejora continua. En muchos casos, las personas no sólo no reciben orientación clara sobre cómo mejorar, sino que tampoco tienen espacio para expresar sus aspiraciones o necesidades formativas. Esto genera una sensación de estancamiento y desconexión entre el presente evaluativo y un futuro deseable de crecimiento dentro de la organización.

- Otro aspecto profundamente revelador de la investigación ha sido el rol del evaluador en el proceso. La falta de capacitación específica, sumada a la inexistencia de criterios compartidos, impacta directamente en la calidad técnica y en la legitimidad percibida de las evaluaciones. Las diferencias en la forma de evaluar entre líderes de distintas áreas, los favoritismos, la influencia de la afinidad personal y los estilos comunicacionales poco empáticos, fueron todos señalados como factores que deterioran la experiencia del evaluado. La figura del evaluador aparece entonces como un eslabón crítico del sistema, que si no cuenta con las herramientas adecuadas, termina por reproducir inequidades o desmotivar a los colaboradores. La conclusión es contundente: sin un trabajo sistemático sobre la formación y el seguimiento de los evaluadores, cualquier intento de mejora técnica se ve seriamente limitado.
- Finalmente, se analizó el impacto de estos sistemas en la decisión de los empleados de permanecer o abandonar sus organizaciones. Si bien sólo una parte de los encuestados afirmó haber considerado activamente un cambio de empleo debido a una mala evaluación, más de la mitad señaló que los sistemas actuales generan frustración o desmotivación que, en muchos casos, incentivan la rotación. El problema no reside únicamente en una mala experiencia puntual, sino en la acumulación de evaluaciones sin impacto, sin conexión con oportunidades de crecimiento o movilidad interna. La desconexión entre evaluación y gestión del talento se percibe como un factor que deteriora la relación del colaborador con la organización, vaciando de contenido simbólico al proceso. En otras palabras, una evaluación que no se traduce en acciones concretas (como promociones, desafíos nuevos, reconocimientos o formación) no solo pierde poder, sino que puede convertirse en un factor expulsivo. Por el contrario, quienes viven la evaluación

como una oportunidad de diálogo, de desarrollo y de reconocimiento, tienden a reforzar su compromiso y su sentido de pertenencia.

En síntesis, lo que esta investigación pone de manifiesto es que el impacto real de los sistemas de evaluación del desempeño no depende únicamente del instrumento, sino del conjunto de prácticas, capacidades y valores que lo rodean. La evaluación puede ser una herramienta estratégica para potenciar a las personas y alinear sus esfuerzos con los objetivos de la organización, pero para ello necesita operar bajo principios de justicia, transparencia, participación, formación continua y vínculo genuino. Cuando esto no ocurre, la evaluación se convierte en un ejercicio vacío que no sólo deja de aportar valor, sino que puede generar efectos negativos sobre la motivación, el compromiso y la permanencia de los colaboradores. Esta conclusión refuerza la importancia de diseñar sistemas que estén profundamente conectados con la cultura organizacional, con las trayectorias individuales y con la visión estratégica del desarrollo del talento.

RECOMENDACIONES CUALITATIVAS PARA LA MEJORA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

A partir del análisis exhaustivo de los resultados de la encuesta y del cruce reflexivo con el marco teórico, se elaboran a continuación una serie de recomendaciones cualitativas orientadas a transformar los sistemas de evaluación del desempeño. Estas recomendaciones no sólo buscan resolver las falencias detectadas, sino también construir un modelo de evaluación centrado en el desarrollo, la justicia, la transparencia y la motivación.

Dado que los datos obtenidos reflejan una realidad heterogénea, pero con problemáticas comunes, se proponen ocho ejes estratégicos que estructuran un plan integral de mejora. Cada uno se desarrolla con su justificación, acciones concretas sugeridas, impacto organizacional esperado y ejemplos ilustrativos que facilitan su implementación en diferentes contextos.

Hacia un modelo participativo, justo y transparente

Una de las demandas más reiteradas por los encuestados es sentirse incluidos en el proceso de evaluación. El modelo tradicional, verticalista y unilateral, refuerza la percepción de injusticia. La evaluación debe evolucionar hacia una práctica co-creada,

donde los objetivos, los indicadores de desempeño y los momentos de revisión sean definidos de forma conjunta.

Acciones propuestas:

- Implementar reuniones de establecimiento de metas con participación activa del colaborador.
- Redactar acuerdos de desempeño que se firmen por ambas partes y sirvan como referencia objetiva.
- Incluir un apartado de “descargo” o “visión del evaluado” en los informes de evaluación.
- Ofrecer instancias formales para solicitar revisión o apelación de la evaluación recibida.

Impacto organizacional:

- Mayor apropiación del proceso por parte del evaluado.
- Disminución de los conflictos derivados de malentendidos.
- Mejora del clima laboral en torno a la práctica evaluativa.

Capacitación estructural de los evaluadores

La investigación evidencia que los líderes carecen, en muchos casos, de las habilidades necesarias para evaluar con justicia y efectividad. Evaluar es una competencia en sí misma, que debe ser desarrollada, actualizada y medida.

Acciones propuestas:

- Establecer programas obligatorios de formación en “Gestión del desempeño” como prerrequisito para liderar equipos.
- Incluir módulos sobre sesgos inconscientes, formulación de juicios, calibración de criterios, y escucha activa.
- Evaluar a los evaluadores mediante encuestas confidenciales a sus equipos y sesiones de retroalimentación entre pares.

Impacto organizacional:

- Reducción de juicios arbitrarios.
- Profesionalización de la práctica evaluativa.
- Incremento en la aceptación de las devoluciones.

Devoluciones frecuentes y contextualizadas

La evaluación anual se presenta como una limitación estructural. Los procesos dinámicos exigen revisiones periódicas, retroalimentaciones oportunas y correcciones en tiempo real. La evaluación debe convertirse en una conversación continua, no en una ceremonia anual.

Acciones propuestas:

- Establecer checkpoints trimestrales con foco en avances, obstáculos y aprendizajes.
- Incluir al menos una instancia de feedback informal por mes, promovida por el líder.
- Desarrollar guías para líderes con preguntas orientadoras para las conversaciones de desempeño.

Impacto organizacional:

- Mayor capacidad de reacción ante desvíos.
- Sensación de acompañamiento permanente.
- Fortalecimiento de la cultura del aprendizaje.

Incorporación de múltiples perspectivas (evaluaciones 360°)

Limitar la evaluación al juicio del jefe directo reduce la riqueza del proceso. Incorporar visiones de compañeros, clientes internos y subordinados aporta equilibrio y profundidad, y reduce la exposición a sesgos individuales.

Acciones propuestas:

- Diseñar cuestionarios diferenciados para autoevaluación, evaluación de pares y de superiores.
- Utilizar herramientas tecnológicas que recojan y procesen estas múltiples fuentes de manera ágil.
- Establecer protocolos de confidencialidad y anonimato para garantizar seguridad psicológica.

Impacto organizacional:

- Percepción de mayor equidad.
- Disminución de favoritismos o injusticias.
- Aprendizaje ampliado desde diversas miradas.

Alineación entre evaluación y desarrollo profesional

La evaluación debe tener un propósito: construir un camino de mejora. Si no deriva en acciones concretas (formación, mentoría, movilidad interna), se convierte en un trámite sin impacto.

Acciones propuestas:

- Vincular el cierre de cada evaluación con un Plan de Desarrollo Individual (PDI) obligatorio.
- Asignar recursos (tiempo, presupuesto, capacitaciones) específicos para el cumplimiento del PDI.
- Monitorear el cumplimiento del PDI como parte del proceso de revisión del líder.

Impacto organizacional:

- Mayor sentido del proceso.
- Incremento en el aprendizaje organizacional.
- Mejora del engagement y la retención.

Eliminación de prácticas percibidas como injustas

La existencia de prácticas como “sistema de cupos” o “nota predefinida” deteriora la legitimidad del sistema evaluativo. Estas lógicas atentan contra la equidad percibida y generan frustración, incluso entre los mejores talentos.

Acciones propuestas:

- Abolir normativas internas que exijan distribuir calificaciones en porcentajes fijos.
- Brindar libertad a los evaluadores para calificar en función del desempeño real observado.
- Revisar los sistemas de incentivos que premian por cantidad de evaluaciones realizadas o castigan por desvíos en la curva.

Impacto organizacional:

- Aumento de la confianza y la legitimidad.
- Reducción del cinismo organizacional.
- Mejora del vínculo entre desempeño real y reconocimiento.

Digitalización y accesibilidad del sistema

Un sistema evaluativo debe ser intuitivo, accesible y confiable. Las herramientas deben estar al servicio del proceso, y no generar barreras técnicas o desincentivos por complejidad.

Acciones propuestas:

- Elegir plataformas digitales amigables, con recordatorios automáticos, dashboards y soporte móvil.
- Incluir visualizaciones de progreso, gráficos de tendencias y comparaciones con ciclos anteriores.
- Ofrecer tutoriales interactivos y asistencia técnica personalizada.

Impacto organizacional:

- Mayor involucramiento.
- Eficiencia administrativa.
- Reducción de errores y omisiones.

Generación de una cultura organizacional basada en el aprendizaje

Finalmente, la evaluación debe insertarse en una cultura más amplia de desarrollo humano, donde el error sea oportunidad, el feedback sea cotidiano, y el crecimiento sea un valor compartido.

Acciones propuestas:

- Desarrollar campañas internas de comunicación sobre “evaluación como oportunidad”.
- Implementar jornadas de feedback entre pares, prácticas reflexivas colectivas, y espacios de diálogo seguro.
- Formar líderes con enfoque de coaching, facilitadores del aprendizaje.

Impacto organizacional:

- Transformación del vínculo entre personas y organización.
- Estímulo a la innovación y la creatividad.
- Consolidación del aprendizaje como ventaja competitiva.

Consideraciones finales

La transformación del sistema de evaluación del desempeño no se logra con ajustes superficiales o meros cambios en la presentación del proceso. Lo que esta investigación demuestra es que se requiere una revisión profunda de los principios que rigen la evaluación en las organizaciones contemporáneas. Evaluar no puede ser entendido como un trámite administrativo o una obligación burocrática, sino como una oportunidad estratégica para alinear intereses individuales y organizacionales, fomentar el aprendizaje y reforzar la confianza mutua.

La mayoría de los participantes de esta investigación expresó su deseo de que las evaluaciones sean útiles, justas, frecuentes, personalizadas y humanas. Ese deseo es consistente con una nueva generación de trabajadores que ya no tolera los modelos verticalistas ni las lógicas de control por control mismo. Hoy, las personas esperan que sus organizaciones sean espacios donde puedan desplegar su potencial, recibir reconocimiento sincero, tener claridad sobre sus objetivos y contar con un marco de mejora continua. La evaluación debe estar al servicio de esa experiencia.

El desafío para las organizaciones es múltiple. Por un lado, se trata de repensar los sistemas en términos técnicos: mejorar los instrumentos, formar a los evaluadores, establecer indicadores claros, digitalizar procesos. Pero, por otro lado, y quizás con mayor dificultad, el verdadero cambio es cultural. Se trata de dejar atrás el miedo al juicio, la lógica punitiva, la evaluación secreta y la desconfianza, para construir una cultura del diálogo, de la retroalimentación abierta, de la mejora constante y del desarrollo colaborativo.

Transformar la evaluación de desempeño implica, también, revisar las concepciones que cada organización tiene sobre el desempeño mismo: ¿Qué entendemos por desempeñarse bien? ¿Cómo medimos aquello que importa? ¿A qué le damos valor? ¿Estamos premiando realmente las conductas que queremos fomentar? Sin responder esas preguntas, cualquier sistema, por más sofisticado que sea, corre el riesgo de ser ineficaz o incluso contraproducente.

El paso más importante es asumir que evaluar es una oportunidad de aprendizaje mutuo, no un acto de poder unilateral. En este sentido, los sistemas más efectivos no son necesariamente los más complejos, sino aquellos que están alineados con la cultura organizacional, con las expectativas del talento y con los objetivos del negocio. Evaluar bien no es controlar mejor: es liderar mejor.

Por todo lo anterior, las recomendaciones cualitativas aquí presentadas constituyen una hoja de ruta integral que puede guiar a las organizaciones en la construcción de evaluaciones que sirvan, que sumen, que inspiren. Implementarlas exige voluntad política, tiempo, coherencia interna y compromiso sostenido. Pero el resultado lo vale: una evaluación que no genera angustia, sino sentido. Que no clasifica personas, sino que las acompaña. Que no desmotiva, sino que impulsa.

Escuchar la voz de los evaluados, como se ha hecho en esta investigación, es el primer paso hacia esa transformación. El verdadero desafío, ahora, es convertir esas voces en decisiones organizacionales tangibles, en estructuras de evaluación más justas, en líderes más preparados y en culturas más humanas. Solo así, las evaluaciones dejarán de ser un problema, para convertirse en una solución real para el crecimiento individual y colectivo en las organizaciones del siglo XXI.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguinis, H. (2014). *Performance Management* (3rd ed.). Pearson Education.
- Cappelli, P., & Conyon, M. J. (2018). What do performance appraisals do? *ILR Review*, 71(1), 88–116.
- Smither, J. W., & London, M. (2009). *Performance management: Putting research into action*. John Wiley & Sons.
- Ojeda, H. D. (2022). *Gestión del desempeño: Fuegos antiguos en altares modernos*. Editorial Temas.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Sreejith, S. S., & Mathirajan, M. (2020). Development of a conceptual framework for continuous performance evaluation of employees to offer reward and recognition. *Journal of Management Research*, 20(4), 225–256.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). *Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?* *Journal of Management*, 32(6), 898–92.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2ª ed.). John Wiley & Sons.
- Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Ryan, R. M. (1991). Motivation and education: The self-determination perspective. *Educational Psychologist*, 26(3–4), 325–346.

Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (14ª ed.). Cengage Learning Editores, S.A.

Cardy, R. L., & Leonard, B. (2015). *Performance management: Concepts, skills, and exercises* (2nd Edition). Routledge.

Fernández Palma, M. D. (2009). *La evaluación de desempeño, la percepción de justicia y las reacciones de los empleados*. Contabilidad y Negocios, 4(8), 42–48.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Putting the balanced scorecard to work*. Harvard Business Review, 74(1), 134-147

APÉNDICES/ANEXOS

Encuestas

Figura 1

Gráfico de torta resumen con respuestas obtenidas a la primera pregunta de la encuesta

Edad
109 respuestas

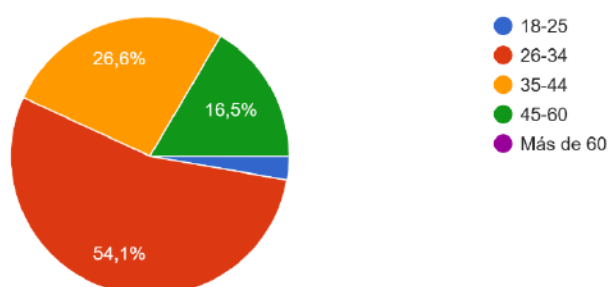


Figura 2

Gráfico de torta resumen con respuestas obtenidas a la segunda pregunta de la encuesta

Género
109 respuestas

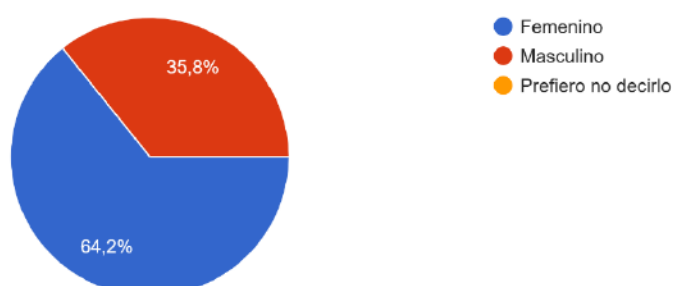


Figura 3

Gráfico de torta resumen con respuestas obtenidas a la tercera pregunta de la encuesta

¿En qué industria trabajas?

107 respuestas

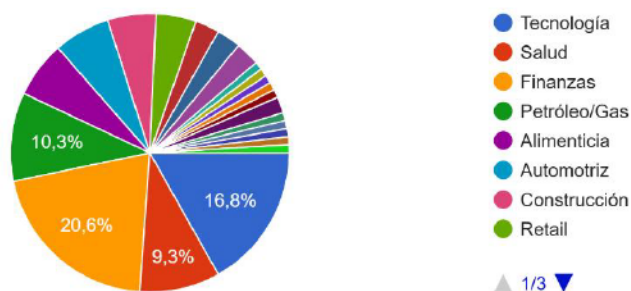


Figura 4

Gráfico de torta resumen con respuestas obtenidas a la cuarta pregunta de la encuesta

¿Cuántos años llevas en tu actual trabajo?

109 respuestas

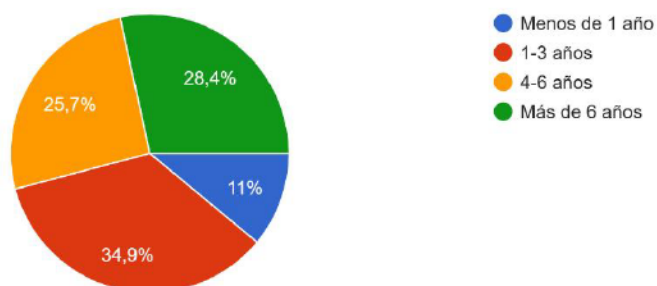


Figura 5

Gráfico de torta resumen con respuestas obtenidas a la quinta pregunta de la encuesta

¿Qué nivel ocupas?

109 respuestas

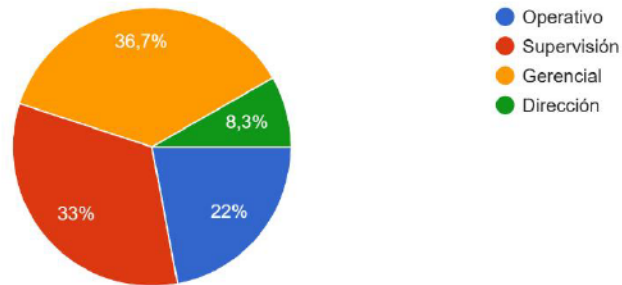


Figura 6

Gráfico de torta resumen con respuestas obtenidas a la sexta pregunta de la encuesta

¿Tu empresa tiene un sistema formal de evaluación del desempeño ?

108 respuestas

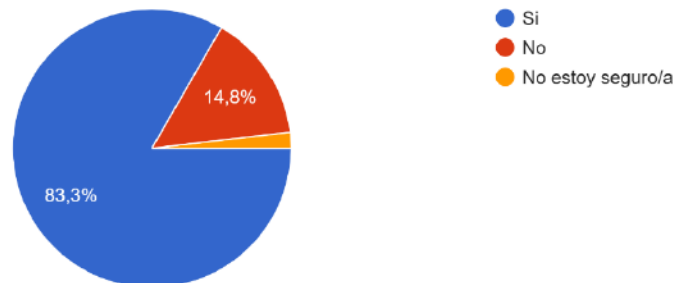


Figura 7

Gráfico de torta resumen con respuestas obtenidas a la séptima pregunta de la encuesta

¿Con qué frecuencia se realizan las evaluaciones de desempeño en tu empresa?

103 respuestas

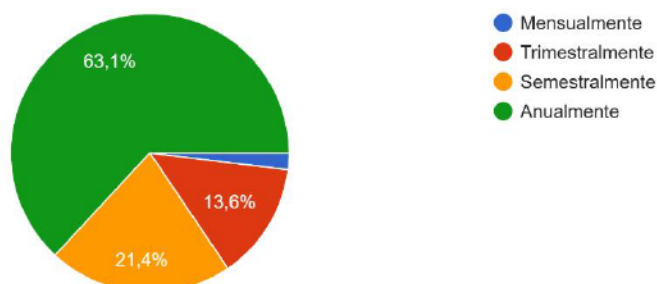


Figura 8

Gráfico de barras resumen con respuestas obtenidas a la octava pregunta de la encuesta

¿Qué tipo de evaluación de desempeño se utiliza en tu empresa? (Marca todas las que correspondan)

107 respuestas

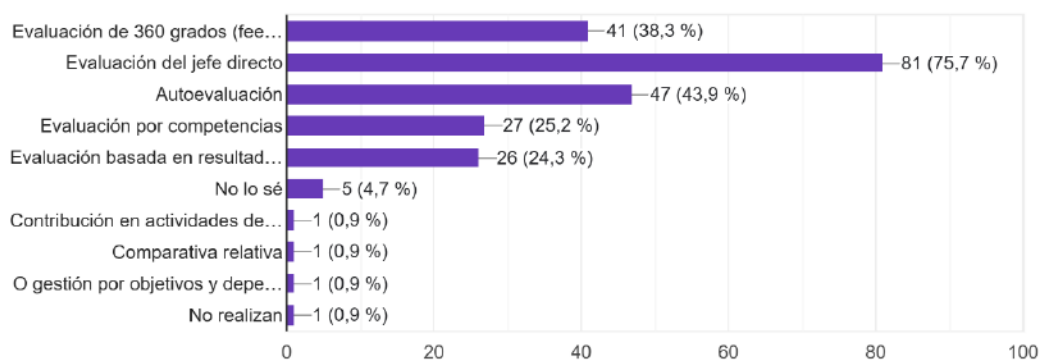


Figura 9

Gráfico de barras resumen con respuestas obtenidas a la novena pregunta de la encuesta

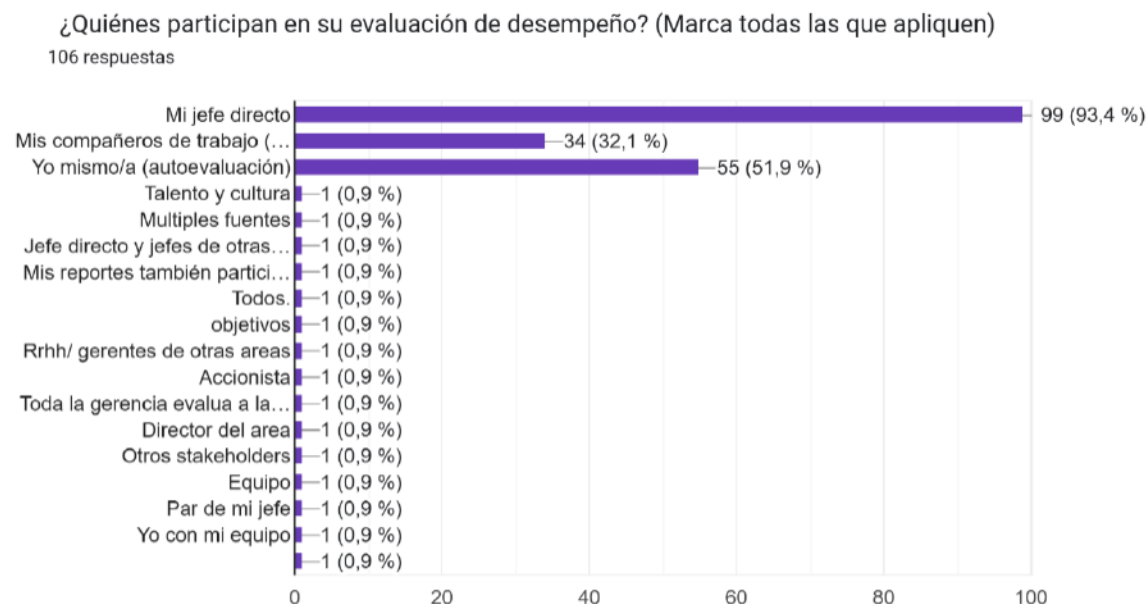


Figura 10

Gráfico de barras resumen con respuestas obtenidas a la décima pregunta de la encuesta



Figura 11

Gráfico de barras resumen con respuestas obtenidas a la undécima pregunta de la encuesta

Del 1 al 6, ¿Cuánto sentis que el sistema de evaluación refleja con precisión tu desempeño?

106 respuestas

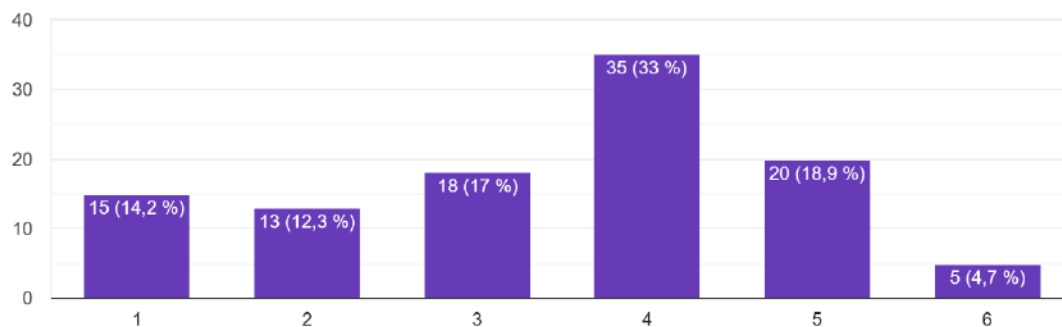


Figura 12

Gráfico de barras resumen con respuestas obtenidas a la duodécima pregunta de la encuesta

¿Qué aspectos consideras más relevantes que sean evaluados? (Elegir hasta 3)

107 respuestas

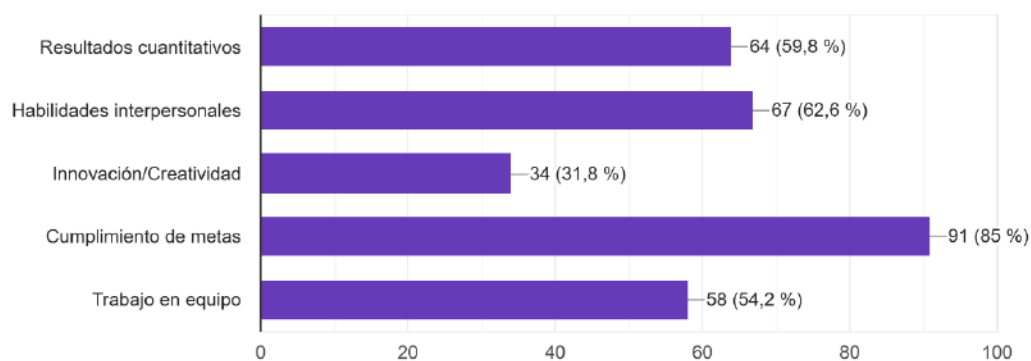


Figura 13

Gráfico de torta resumen con respuestas obtenidas a la décimo tercera pregunta de la encuesta

¿Consideras que las evaluaciones en tu empresa son justas y equitativas?

106 respuestas

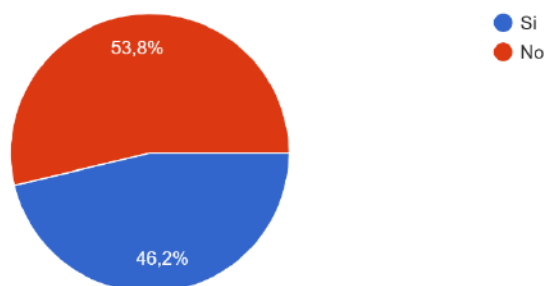


Figura 14

Gráfico de torta resumen con respuestas obtenidas a la décimo cuarta pregunta de la encuesta

¿Crees que las evaluaciones están libres de sesgos personales o prejuicios?

106 respuestas

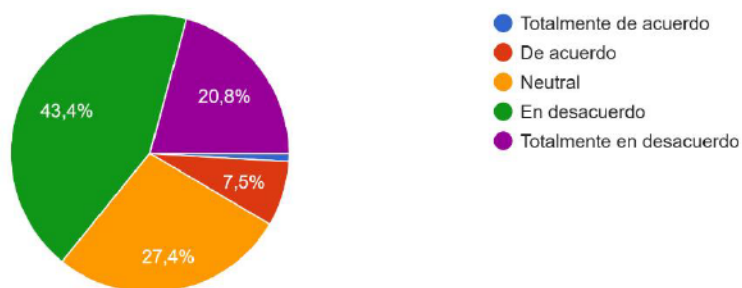


Figura 15

Gráfico de torta resumen con respuestas obtenidas a la décimo quinta pregunta de la encuesta

¿Cómo afecta la evaluación de desempeño a tu motivación laboral?

106 respuestas

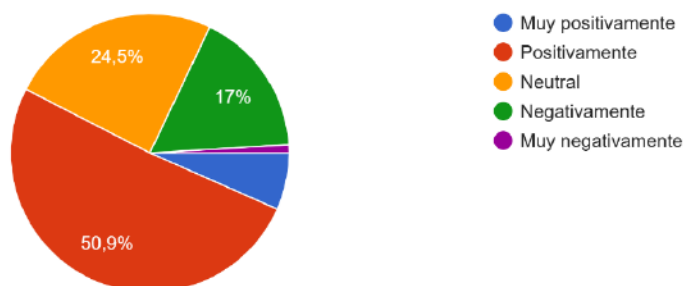


Figura 16

Gráfico de torta resumen con respuestas obtenidas a la décimo sexta pregunta de la encuesta

¿Has considerado cambiar de trabajo debido a un sistema de evaluación injusto o ineficaz?

107 respuestas

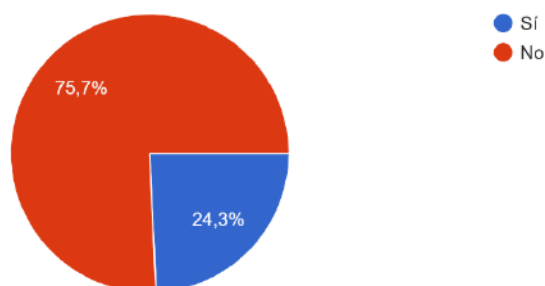


Figura 17

Gráfico de torta resumen con respuestas obtenidas a la décimo séptima pregunta de la encuesta

¿De qué manera percibes que las evaluaciones de desempeño impactan en la decisión de los empleados de quedarse en la empresa?

107 respuestas

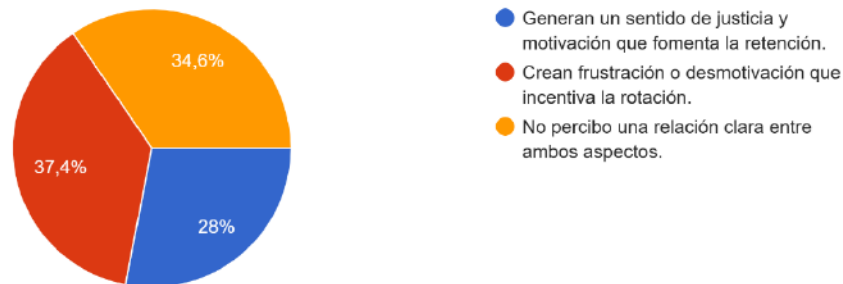


Figura 18

Gráfico de torta resumen con respuestas obtenidas a la décimo octava pregunta de la encuesta

¿Cómo considera que la evaluación de desempeño está vinculada a los movimientos internos en la organización (por ejemplo, transferencias entre departamentos, cambios de rol)?

107 respuestas

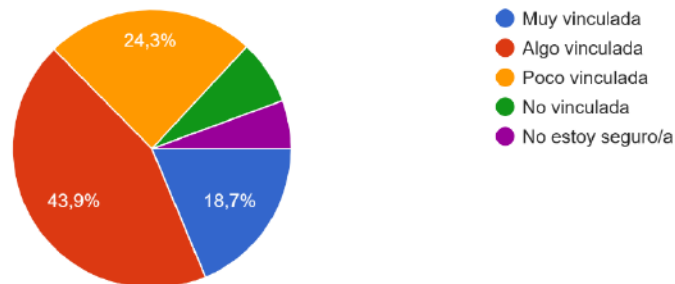


Figura 19

Gráfico de torta resumen con respuestas obtenidas a la décimo novena pregunta de la encuesta

¿Considera que existe un espacio adecuado para negociar o discutir las metas y expectativas previo a ser evaluado?

106 respuestas

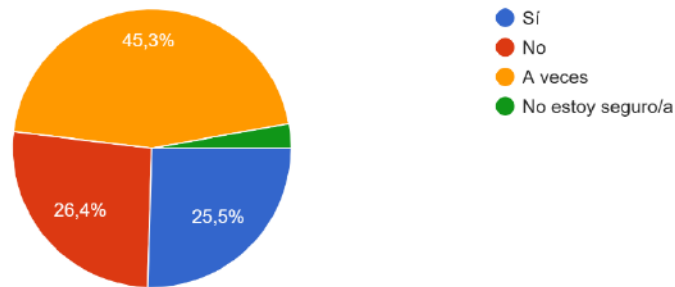


Figura 20

Gráfico de barras resumen con respuestas obtenidas a la veinteava pregunta de la encuesta

¿En qué áreas se enfoca principalmente el feedback proporcionado por su líder? (Marca todas las que apliquen)

106 respuestas

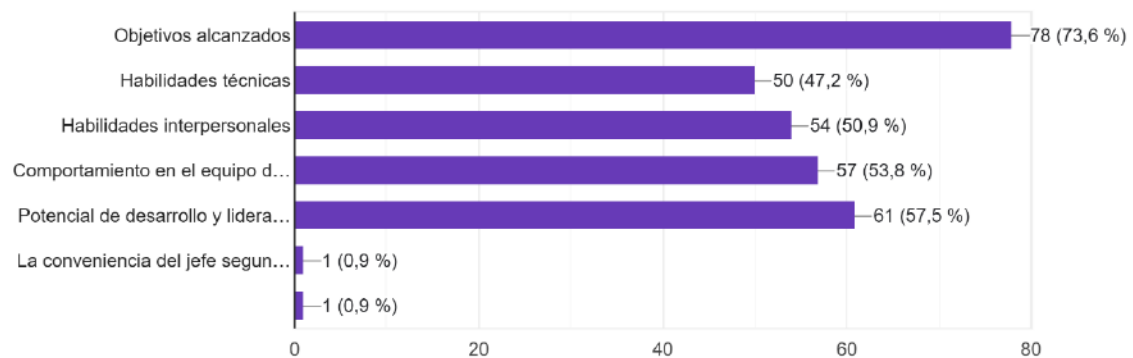


Figura 20

Gráfico de torta resumen con respuestas obtenidas a la vigésima pregunta de la encuesta

¿Tiene un Plan de Desarrollo Individual (PDI) definido en su organización?

108 respuestas

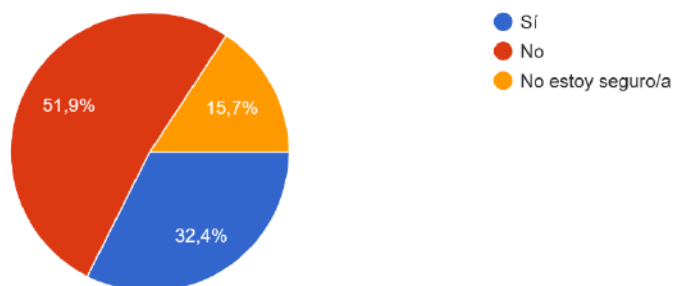
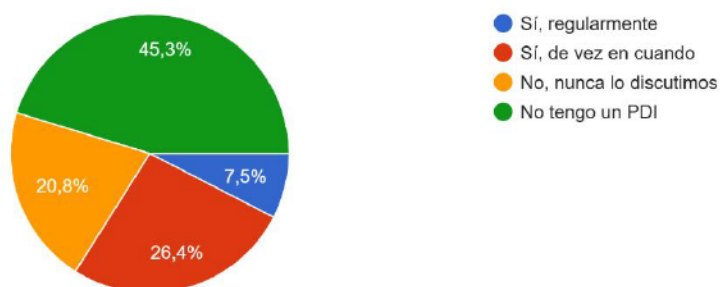


Figura 21

Gráfico de torta resumen con respuestas obtenidas a la vigésima primera pregunta de la encuesta

¿Discute regularmente su Plan de Desarrollo Individual (PDI) con su líder?

106 respuestas



22. ¿Qué cambiarías en el sistema actual de evaluación de desempeño?

- Qué otros jefes no tengan impacto en tu evaluación final.
- Debería ser siempre 360
- Es una startup y el sistema actual de evaluación de desempeño aún está en definición. Tengo relación directa con los dueños, el equipo de trabajo es pequeño, estructura horizontal, muy transparente y buen ambiente laboral. Incorporaría la evaluación entre pares para tener feedback del equipo. Probablemente se tome en cuenta más adelante.
- Tiene que ser más continuo
- Estoy en una empresa en proceso de profesionalización. La intención de mejorar este aspecto está, pero la prioridad hoy en día es bajísima, casi cero.
- Le sumaría asistencia en tiempo real por AI
- Que sea por comparación, por curva
- Todo. Que sea individual y no relativo porque fuerza el sistema a poner a alguien en una categoría que no le corresponde.
- La curva forzosa. Nos obligan a poner cierto porcentaje de incumplimiento y es frustrante tener que evaluar mal a alguien que no se lo merece por un tema de cupo
- Lo estandarizaría para evitar sesgos
- Todas las Organizaciones deberían tener un feedback anual. El colaborador necesita sentirse valorado.
- Que no estén limitadas las notas a asignar
- Pasar a una evaluación 360° que forme parte del desarrollo de carrera individual de los colaboradores
- Más honestidad en las evaluaciones de desempeño. Abrir la conversación a recibir y dar feedback incómodo
- Se hace generalmente por obligación y sin motivación. El cascadeo de objetivos no es muy claro y terminan quedando muchas cosas afuera. No se hace un seguimiento durante el año. No se hablan las metas con las herramientas disponibles

- Se realiza, pero para cumplir con el mismo, no a consciencia y no se toman decisiones con los resultados. En un trabajo anterior en multinacional la evaluación determinaba aumentos y ascenso.
- La evaluación por comparación entre pares con los que no hay punto de comparación.
- Debería ser visible a todos para que los colegas o compañeros puedan aportar
- "Nada. Tenemos un sistema 360 + gestión por objetivos. Los puntajes ubican por categoría a cada persona y en esas categorías hay distintos beneficios.
- Soy Sol Sterman, tengo Juardi, la desarrollé para la empresa en la que trabajo. Te dejo mi celular por si te interesa indagar más en el tema 1155891690 o si es algo que estés pensando desarrollar, te doy una mano con la experiencia que tuve hasta ahora 😊"
- Todo
- Feedback presencial dedicar tiempo para eso
- Todo
- Que sea más transparente
- Que no esté relacionado a un beneficio económico donde después "no hay presupuesto" para todas buenas evaluaciones
- Tener un plan con objetivos de desarrollo y crecimiento, ya sea en responsabilidad o roles, como también remuneración.
- El tipo de evaluación a 360
- Que responda a un PDI y que influya en el movimiento dentro de la organización
- Trabajo en una startup de tecnología y salud que actualmente tiene 9 personas, me gustaría implementar sistemas más organizados (tipo corpo) a la organización
- Le sacaría el sesgo que puede llegar a derivar de una opinión personal. Y haría que el mismo sistema basado en el feedback brindando por los empleados pueda elaborar tu informe final
- No estoy de acuerdo con las curvas forzadas para nivelar y reconocer solamente un 5% por encima del promedio y un 5% por debajo del promedio

- Armaría un sistema que funcione y se retroalimente mensual o bimestral tanto para el líder como el equipo
- La periodicidad, lo haría trimestralmente
- Todo que sea más justo
- La frecuencia, al ser anual el feedback llega muy tarde o no va en línea con los ritmos tan cambiantes de las organizaciones, lo que hace que los objetivos vayan mutando constantemente y el feedback a fin de año no hace mucho sentido. La evaluación no es la correcta. Genera desmotivación y frustración ya que frecuentemente se los últimos 3 meses terminan siendo los más determinantes para el feedback anual.
- No poner límite en el beneficio a los empleados. En mi caso sucede que solo dejan subir la calificación (que incide en el sueldo) a una persona y eso lo otorgan de acuerdo a quien es su amigo, no únicamente basado en logros laborales
- Nivel de comprensión de la herramienta, compromiso y registro del impacto. Más 360 pues mucho sesgo de percepción sin evidencia
- Lo haría con más frecuencia
- Agregaría un PDI, y si estuviera en posición de liderazgo trataría de mapear a los ingenieros según sus propios intereses y motivaciones para construir un PDI acorde a cada individuo
- Las haría semestralmente.
- Me gustaría más formal
- Que se pueda personalizar y que si cumpla mi parte (ej: quiero un ascenso y para un ascenso debo cumplir x, y lo cumplí), que se cumpla el plan de desarrollo.
- La única motivación para la evaluación de desempeño es que la misma está atada al bono. Igualmente, la adjudicación del bono en última instancia tiene un componente subjetivo del CEO que es el último decisor.
- No lo usaría. No genera nada positivo.
- Despersonalizarlo y objetivarlo más, es muy subjetivo a opiniones de otros
- Que todos lo realicen a conciencia y le den la importancia real que tiene
- Me parecería muy útil agregar una evaluación 360 para agregar otras perspectivas

- No
- Fluidez
- no refleja el desempeño real
- no refleja para nada mi desempeño real
- Que sea menos subjetivo, que se anticipen los criterios de promoción previo al inicio del proceso y se establezcan objetivos acordes. Que haya mas transparencia y que haya relación entre la evaluación de desempeño y el bono
- No! Realmente lo veo súper efectivo.