



Vigilada Mineducación

FACTORES QUE INCIDEN EN LA APROPIACIÓN DE LA  
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

RUBÉN DARÍO AGUDELO ARANGO

MARÍA ADELAIDA SALDARRIAGA JARAMILLO

Trabajo de grado

Asesora

Beatriz Amparo Uribe de Correa

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Desarrollo Humano Organizacional

Medellín

2024

## Contenido

<b>Resumen</b> .....	3
<b>Abstract</b> .....	4
<b>Résumé</b> .....	5
<b>Planteamiento del problema</b> .....	6
<b>De la productividad a la parsimonia</b> .....	11
<b>De la conversación al mutismo</b> .....	11
<b>De la solidaridad al individualismo</b> .....	12
<b>De la valoración a la reificación</b> .....	12
<b>De la motivación a la desmoralización</b> .....	13
<b>De la sofisticación instrumental a la arbitrariedad y discrecionalidad</b> .....	13
<b>Generalidades conceptuales sobre la evaluación y la evaluación de desempeño</b> .....	14
<b>Método de incidentes críticos</b> .....	22
<b>Evaluación 360 grados</b> .....	22
<b>Proceso metodológico: Trabajo de campo</b> .....	24
<b>Discusión y análisis</b> .....	25
<b>Subjetividad en la evaluación de desempeño</b> .....	25
<b>El rol del líder en la evaluación de desempeño</b> .....	28
<b>Emociones</b> .....	31
<b>A manera de conclusión</b> .....	32
<b>Referencias</b> .....	35

## Resumen

Esta investigación explora las percepciones de empleados de medianas y grandes empresas de Medellín, con el propósito de examinar los factores que inciden en la apropiación de la evaluación de desempeño. Se inicia con una breve aproximación histórica de la evaluación, en la que se encuentra que la práctica evaluativa se incorpora en las organizaciones desde el siglo XVIII y ha evolucionado considerablemente a lo largo del tiempo, en búsqueda constante de precisión y efectividad. Se revisaron los fundamentos teóricos de la evaluación de desempeño hasta sus implicaciones prácticas en el mundo laboral. Para lograr el objetivo se lleva a cabo un estudio cualitativo en el que se recolectan los datos por medio de entrevistas semiestructuradas. Los hallazgos sugieren que, si bien existe una percepción de utilidad de la evaluación de desempeño, factores como la subjetividad, la falta de conocimiento de los responsables de las áreas de gestión humana, el rol del líder y las emociones de connotación negativa, obstaculizan su apropiación. Así mismo, esta experiencia suscita la necesidad de las organizaciones de repensar la práctica evaluativa y revisar sus estructuras y cultura organizacional, para promover la participación y éxito del propósito de la evaluación de desempeño.

Palabras clave: evaluación de desempeño, rol del líder, emociones, gestión humana.

## **Abstract**

This research explores the perceptions of employees from medium and large companies in Medellín, with the purpose of examining the factors that influence the adoption of performance evaluation. This study begins with a brief historical overview of evaluation, revealing that evaluative practices have been incorporated into organizations since the 18th century and have evolved considerably over time in a constant quest for precision and effectiveness. Through a literature review, theoretical foundations of performance evaluation are explored, along with their practical implications in the workplace. To achieve the objective, a qualitative study is conducted, collecting data through semi-structured interviews. The data collected and analyzed suggest that, although there is a perception of the usefulness of performance evaluation, factors such as subjectivity, lack of knowledge among human resource management professionals, the role of the leader, and emotions with negative connotations hinder its adoption. Additionally, this experience highlights the need for organizations to rethink evaluative practices and review their organizational structures and cultures to promote participation and the successful achievement of performance evaluation goals.

Keywords: performance evaluation, role of the leader, emotions, human resource management.

## Résumé

Cette recherche explore les perceptions des employé(e)s des moyennes et grandes entreprises de Medellin, dans le but d'examiner les facteurs qui influencent l'appropriation de l'évaluation de la performance. Cette étude commence par une description historique de l'évaluation qui révèle que la pratique évaluative est intégrée dans les organisations depuis le XVIIIème siècle et a considérablement évolué au fil du temps à la recherche de précision et d'efficacité. Une révision de la littérature examine les fondements théoriques de l'évaluation de la performance jusqu'à ses implications pratiques dans le monde du travail. Pour atteindre l'objectif, une étude qualitative est menée dans laquelle les données sont collectées par le biais d'entretiens semi-structurés. Les données collectées et analysées suggèrent que, bien qu'il existe une perception de l'utilité de l'évaluation de la performance, des facteurs tels que la subjectivité, le manque de connaissance des responsables des ressources humaines, le rôle du leader et les émotions négatives entravent son appropriation. De même, cette expérience soulève la nécessité pour les organisations de repenser la pratique de l'évaluation et de revoir leurs structures et cultures organisationnelles pour promouvoir la participation et le succès de l'objectif de l'évaluation de la performance.

Mots-clés: évaluation de la performance, rôle du leader, émotions, gestion des ressources humaines.

“El temor a la evaluación, es el temor mismo de ser evaluado como sujeto, a ser aceptado por medio del proceso evaluativo, a haber acertado en lo correcto para alguien más, la evaluación aún en la actualidad no se presenta en su forma más amable y natural, entendiéndose como acompañante de los avances de aprendizaje que respeta el ser, con su construcción individual; sino que aún aparece en muchos escenarios como la que califica al sujeto para que se sienta o no aprobado”.  
(Orjuela, 2020)

### **Planteamiento del problema**

La evaluación es una práctica humana que se ha vuelto presente y necesaria en las organizaciones productivas. A finales del siglo XVIII en las fábricas de algodón en Escocia, Robert Owen, interesado por el comportamiento de sus trabajadores, introdujo el “silent monitor”, un sistema de colores (el negro representaba un mal comportamiento, el azul un comportamiento indiferente, el amarillo un buen comportamiento y el blanco un comportamiento excelente), que les comunicaba a los trabajadores el comportamiento evaluado por los supervisores. Adicionalmente se conoce que en el escenario militar de los Estados Unidos, en 1813, se compartían las valoraciones individuales de los oficiales al Departamento de Guerra con descriptores subjetivos que indicaban las opiniones sobre su comportamiento. También se tiene registro de que en 1954 en la National Industrial Conference Board casi la mitad de los trabajadores contaban con planes de valoración de méritos. Autores clásicos de la administración, como Fayol y Taylor, mostraron su interés por la evaluación de las acciones del desempeño de los trabajadores. En 1965 George Odiorne propone la administración por objetivos y la medición del desempeño individual, medición que pretendió evaluar el éxito de las personas al alcanzar las metas que se les planteaban. Finalmente, McClelland en las primeras décadas de los años 70 introduce la “teoría de las competencias humanas en la organización” (Oquendo y Bermúdez, 2023, pp. 40-43).

Medir el nivel de eficiencia y efectividad de las personas ha sido un interés de la gestión humana a lo largo de su desarrollo (Morgan, 2015, p. 88) pues, como lo indican Bautista et al.

(2020), la supervivencia de las organizaciones está ligada a las capacidades, competencias y conocimientos de los trabajadores (p. 110). Por esto, centrarse en el desarrollo de las personas es fundamental (Calderón et al., 2010, p. 17): ellas, como lo menciona Toro (1988), son el fin último de la organización, pues son gestoras, artífices y creadoras, además de ser conscientes, creativas, libres y comprometidas (p. 63).

En la actualidad la evaluación de desempeño proviene del proceso macro de la gestión del desempeño, es administrada por las áreas de recursos humanos, las cuales proveen herramientas, mecanismos y métodos para que se ejecute de forma estructurada o planeada. Esta área se ha encargado de ir posicionando la evaluación de desempeño como un proceso estratégico con múltiples propósitos: guiar las decisiones relacionadas con las recompensas, el salario y la promoción (Cleveland et al., 1989; Judge y Ferris, 1993, como fueron citados por Meinecke et al., 2017, p. 230), realizar la planeación del personal, pensar en formas de remuneración y compensación, como *input* para la estructuración del plan de formación, el plan carrera y la revisión de perfiles (Sánchez, 2012, p. 71). A pesar de los propósitos mencionados, en la evaluación de desempeño pueden encontrarse objetivos ocultos que no siempre se evidencian en los resultados y en la manera como los sujetos se apropian del proceso evaluativo. Los objetivos de los evaluadores suelen ser políticos, dado que estos hacen uso de la evaluación de desempeño como un mecanismo para mantener o mejorar la relación con los demás (Murphy y Cleveland, 1995, como fueron mencionados por Adler, 2016, p. 228). En este sentido se podría afirmar que la evaluación de desempeño es un medio a través del cual el evaluador mantiene su imagen y su legitimidad ante el otro.

A su vez, Bocatto (2006) plantea que en la práctica de la evaluación de desempeño surgen discusiones sobre valores y dilemas éticos, tanto para quienes diseñan el proceso evaluativo

como para los evaluadores y evaluados, generando rupturas en el contrato psicológico entre el empleado y la organización: “la objetividad del proceso es más una premisa teórica que una posibilidad práctica” (pp. 8-9).

En la evaluación de desempeño se intenta transmitir a los involucrados que el propósito de esta práctica es encontrar las brechas y potencialidades e idear planes de acompañamiento y desarrollo, orientados al desempeño laboral soñado por la organización, una especie de enmascaramiento discursivo que busca transformar el significado del concepto de evaluación y minimizar la resistencia ante esta práctica, puesto que, de acuerdo con Matabanchoi et al. (2019), el sentido de la evaluación de desempeño se ha entendido como un instrumento de control, de inhibición, de conflictos éticos, políticos, económicos y sociales, entre otros, llegando incluso a repercutir en los estados de ánimo y desempeño de las personas en la organización (pp. 36-38). Al respecto, la participación en el proceso de evaluación del desempeño se ve afectada por las actitudes de los empleados: el sistema de evaluación con el que se cuente, si no lo aceptan los participantes tendrá repercusiones en la efectividad y la viabilidad. En otras palabras, los participantes deben primero confiar en el proceso de evaluación para que esta pueda ser implementada (Farr y Jacobs, 2006; Keeping y Levy, 2000, mencionados por Díaz et al., 2014, p. 117).

La aceptación de los sistemas de evaluación por parte de los participantes y su grado de implicación en éstos está determinada por su confianza en el proceso concreto desarrollado y por la justicia percibida en relación con su desarrollo, a su aplicación y a la retroalimentación que se aportará. (Díaz et al., 2014, p. 117).

Agregando a lo anterior, la falta de claridad en los objetivos, los sesgos en las evaluaciones y la integración deficiente con otros procesos de gestión humana plantean interrogantes sobre la imparcialidad y la coherencia en las decisiones que se toman con respecto a los empleados. La provisión irregular de retroalimentación, el enfoque desequilibrado en evaluación frente al desarrollo y la falta de capacitación para evaluadores, contribuyen a la percepción de evaluaciones injustas y poco efectivas. La adaptación a cambios del entorno laboral y la búsqueda del equilibrio entre métricas cuantitativas y cualitativas suman complejidad.

Establecer un sistema de evaluación de desempeño lógico y significativo estará estrechamente relacionado, ante todo, con la existencia de una base conceptual sólida sobre la evaluación (Crawford et al., 1970, p. 49); sin embargo, conceptualizar la evaluación pareciera ser un problema en sí, pues “no hay una manera unívoca de teorizar la evaluación, sino que cada enfoque o perspectiva se fundamenta en lo que cada evaluador percibe respecto a cómo debe ejecutarse esta actividad para conocer el valor de un fenómeno” (Stufflebeam y Shinkfield, 1993, citados por Jiménez, 2019, p. 188). Si bien existe una visión consensuada sobre el desempeño, entendido como la medición del aporte de las personas al logro de los objetivos, la forma de evaluar dicho aporte sigue representando un interrogante (Sánchez y Calderón, 2012, p. 59), posiblemente por los dilemas éticos, de poder, justicia, entre otros.

En consecuencia, las organizaciones, en un intento por lograr la aceptación de los empleados frente a la práctica evaluativa, han invertido sus esfuerzos en herramientas que den cuenta del desempeño de los empleados, carentes de fundamentos sólidos, sin considerar los aspectos subjetivos, quizás como una práctica aislada y, como lo mencionan Catano et al. (2007),

sin considerar la influencia de los contextos en la relación entre el evaluador y el evaluado (p. 202), lo que han puesto en detrimento el posicionamiento, impacto e importancia de la evaluación de desempeño, llevando a que esta se instaure como un mecanismo instrumental donde se posicionan prácticas de todo orden y sin consistencia, que movilizan a las organizaciones y los implicados a pensarse por su utilidad, metodología, temporalidad y beneficios reales. En efecto, es un proceso sistémico, muy costoso y lleva bastante tiempo construirlo y afinarlo, por lo tanto, la organización debe asignarle el tiempo suficiente y la importancia que requiere (Sánchez y Calderón, 2012, p. 59).

El logro de procesos de evaluación de desempeño unidos o ajustados, en los cuales se refleje que los desempeños individuales tributen al desempeño estratégico organizacional, es un desafío actual. La falta de unidad o ajuste entre ambos desempeños se ha evidenciado como problema en encuestas mundiales, donde a nivel de empresas se observa inexistencia de vínculos entre los recursos humanos, la estrategia y los indicadores de gestión (Cuesta et al., 2018, p. 25).

No obstante, nos encontramos con una práctica organizacional inevitable para cualquier tipo de organización donde convergen dos sujetos. La evaluación del desempeño se plantea como un dilema humano, que involucra tanto la subjetividad como las relaciones de poder, intereses, conflictos y asuntos técnicos, que por más que se intente describir, sistematizar y aplicar en la organización parece difícil que esta cumpla sus propósitos. Autores como Oquendo y Bermúdez (2023) comparten hallazgos sobre las implicaciones de la evaluación de desempeño en las personas y de manera interesante siete paradojas que muestran cómo incluso esta, teniendo pretensiones claras, planificadas y organizadas consigue en su aplicación en la práctica

resultados contrarios frente a lo planteado originalmente (pp. 112-137). Las paradojas que los autores plantean se describen a continuación.

### **De la productividad a la parsimonia**

La evaluación de desempeño impone exigencias y velocidades que da a los empleados el mensaje de que en la evaluación lo importante son los resultados por encima de su trabajo y empeño, no hay un reconocimiento genuino por lo humano, lo que produce que se llegue a un estado de comodidad donde los evaluados se auto restringen para protegerse dando lo mínimo esperado, pues al dar más pueden ser posteriormente sacrificados. Los ritmos de trabajo pueden verse afectados con inclinación a la merma, como mecanismo de defensa del empleado para no caer en niveles inalcanzables de desempeño.

### **De la conversación al mutismo**

La evaluación de desempeño plantea la conversación como una de las partes fundamentales del proceso; este espacio de diálogo se propone como una forma de reconocimiento, sin embargo, el empleado al sentirse en un espacio de subordinación y vulnerabilidad prefiere conservar su intimidad, protegerse y no expresarse libremente, pues hacerlo puede llevarlo a comprometerse y poner en evidencia aspectos que luego pueden afectar las dinámicas relacionales.

Adicionalmente, la conversación o la entrevista de evaluación es el “talón de Aquiles” de todo el proceso de evaluación, pues ella representa en sí un reto de liderazgo si se considera que estas conversaciones tienen en sí dos propósitos: uno, orientado a discutir el desempeño de los trabajadores basándose en procesos administrativos definidos por la organización (explicar el sistema de calificación y compartir explicaciones detalladas de las calificaciones otorgadas), y

otro, orientado a la discusión sobre el futuro y desarrollo del trabajo en la organización. Este cambio de enfoque en el momento de la conversación puede traer consigo una situación conflictiva, pues los líderes son llamados a cumplir dos roles en el mismo espacio, a saber, ser juez y *coach*. En este contexto, los líderes tienden a centrarse más en el primer momento, pues este está asociado a otros procesos administrativos relevantes para la organización como son los incentivos, el despido, la promoción y la reubicación. Por lo tanto, el segundo momento de la conversación que atiende uno de los propósitos de la evaluación del desempeño (el desarrollo) pierde espacio y protagonismo, pues los líderes tienden a asociarla con objetivos a largo plazo (Kioski y Litterer, 1983, citados por Meinecke et al., 2017, pp. 230-232).

### **De la solidaridad al individualismo**

La evaluación de desempeño es un proceso que se realiza de manera individual, esto puede fragmentar el trabajo en equipo y la solidaridad. El afán por el cumplimiento de las metas y las competencias individuales disminuyen la iniciativa de la colaboración, a la vez que genera rivalidad y competencia.

### **De la valoración a la reificación**

La intención de generar encuentros de valor por medio de la conversación, el reconocimiento y el tejer vínculos de confianza, se puede convertir en espacios de confrontación, juegos de poder y monólogos, que minan la autoconfianza e intimidan la integridad y el autorrespeto. Lo anterior, genera que el proceso de evaluación de desempeño se restrinja y se ciña netamente a lo que el formato o dispositivo disponga, cosificando las relaciones, dado que no da paso a valorar lo subjetivo, lo comunicacional y lo emocional. A esto se suma que, en su

mayoría, las evaluaciones son cuantitativas, aspecto que maximiza la sensación de considerar al ser humano como una cosa o instrumento objetivado por el dato.

### **De la motivación a la desmoralización**

La evaluación de desempeño empuja al empleado a una motivación constante para que este busque el desarrollo continuo y de esa manera eleve su rendimiento. No obstante, los dispositivos de evaluación determinados por la racionalidad instrumental generan el efecto contrario, lo que generalmente produce la desmotivación, pérdida de energía, interés por la tarea, y falta de compromiso y flexibilidad.

### **De la sofisticación instrumental a la arbitrariedad y discrecionalidad**

La búsqueda de parte de la alta dirección y de las áreas de recursos humanos por aumentar la objetividad del proceso de evaluación del desempeño y estar a la moda en las herramientas, suele influir de manera directa en la reducción de las relaciones entre evaluado-evaluador.

A pesar de los esfuerzos por posicionar y mejorar el proceso de evaluación de desempeño, la insatisfacción de los empleados frente a esta es permanente: más del 90% de los gerentes, empleados y líderes de recursos humanos sienten que sus procesos de evaluación de desempeño fallan, pues no entrega los resultados esperados y puede ser inefectivo o inexacto (Corporate Leadership Council, 2012, citado por Adler et al., 2016). A lo anterior se suma Fernández (2009), quien plantea que la práctica de la evaluación de desempeño es objeto de críticas y de insatisfacción en las organizaciones, en buena medida por las percepciones que tienen los empleados sobre la justicia de la evaluación, los procedimientos usados por la

organización, la equidad en la clasificación de desempeño, el trato cortés, digno y respetuoso, como también por las explicaciones sobre las decisiones tomadas en el proceso (pp. 43-46).

Por tanto, con este trabajo se explorará cómo los empleados de medianas y grandes empresas de Medellín conciben la evaluación de desempeño, con el propósito de examinar los factores que inciden en su apropiación, para tratar de instaurar, más que mecanismos, un sentido de valor y de impacto tanto para el evaluador y para el evaluado, como para la organización.

Este estudio, como registro documental, tendrá como beneficiarios a estudiantes de pregrado y posgrado interesados en pensar la práctica evaluativa en las organizaciones. De igual forma también a la Universidad EAFIT, dado que en alguna medida los resultados serán la oportunidad de contrastar y comprender los límites, alcances y dilemas de la evaluación, para mejorar las prácticas y comprender mejor lo que se hace, desde el interés de acercar más a sus empleados al proceso de la evaluación del desempeño. Los empleados que forman parte de las áreas de recursos humanos se beneficiarán al tener una visión y comprensión más amplia y argumentada, no meramente en lo procedimental, sino en la evaluación como práctica, pues desde allí se podrían pensar nuevas formas de concebir, entender e implementar el proceso.

### **Generalidades conceptuales sobre la evaluación y la evaluación de desempeño**

Evaluar es un proceso inevitable (Stufflebeam y Shinkfield, 1995, tal como se citó en Mora, 2004, p. 2), es inherente al ser humano; la evaluación permite generar una representación del mundo, es decir, los objetos, los eventos y las prácticas son sometidas al juicio del hombre, pues gracias a esto reaccionamos y nos adaptamos al espacio social en el cual evolucionamos

(Brousselle et al., 2011, p. 5). Es una actividad que, según Fernández (2017), ocurre de forma natural, como una forma de regulación, control y retroalimentación (p. 1), como concreción del mérito o valor, o como proceso para tomar decisiones (Tejada, 1997, como se citó en Morales 2001, p.170). De igual forma, varios autores a lo largo de la historia se han aproximado a definir este concepto, y, a modo de síntesis, Wanzer (2021) relaciona las definiciones que consignamos a renglón seguido (pp. 28-46).

En primera instancia, la perspectiva de Scriven (1991), según la cual evaluar es sinónimo de valorar, analizar, criticar, examinar, calificar, inspeccionar, juzgar, clasificar, revisar, estudiar algo o alguien en función de unos estándares previos para determinar sus resultados, su mérito o valor en un proceso (p. 139). A esta aproximación se suma Weiss (1997) al considerar que evaluar implica tomar una persona, una cosa o una idea para examinarla con respecto a un criterio explícito o implícito (pp. 3-4). Ahora bien, nos encontramos con una concepción de evaluación que, a diferencia de las anteriores, parte del hecho de que esta no es un momento concreto de examinación, sino un proceso continuo para investigar y comprender; así, para Preskill y Torres (s.f.) evaluar en sí es un enfoque del aprendizaje, en el cual, por el interés de explorar ciertas cuestiones, todas las personas acuden a la lógica de la evaluación, con el fin de desarrollarse personal y profesionalmente (pp. 1-2). Siguiendo esta perspectiva, autores como Russ-Eft y Preskill (2009) afirman que la evaluación es un ejercicio de investigación al cual recurrimos para tratar de responder y tomar decisiones frente a nuestras preguntas (p. 6). Finalmente, la American Evaluation Association (2014) pareciera tratar de agrupar las anteriores aproximaciones al concepto de evaluación, pues la concibe como una acción cuyo propósito es determinar el valor, el mérito o importancia de algo o alguien, no en un momento concreto, sino a lo largo de un proceso sistemático.

Hasta este punto hemos relacionado algunas aproximaciones frente al concepto de evaluación, a partir de las cuales podríamos indicar que esta es una práctica social que ocurre de forma constante para recoger o recopilar información sobre algo o alguien y sobre lo cual se omitirán unos juicios y valoraciones dependiendo de su propósito inicial. Ahora bien, en nuestra exploración de literatura frente a este concepto, nos hemos encontrado que desde el campo de la educación hay mayor aproximación e indagación frente a la evaluación. En tal sentido, consideramos relevante compartir lo que algunos autores han referenciado frente a sus dimensiones, enfoques, principios y cualidades de las herramientas de evaluación, pues no hacerlo sería omitir aspectos técnicos necesarios cuando de evaluación se trata, los cuales, posiblemente, son trasladados al mundo de las organizaciones para darle mayor precisión.

Al hablar de evaluación, es necesario considerar sus dimensiones, es decir, el objeto, la finalidad, el momento, el modelo, el evaluador y evaluado, así como los instrumentos. El objeto de la evaluación según García (2005) puede hacer referencia a las personas, a los productos, servicios, instituciones, proyectos, etc. (p. 108). Su finalidad hace referencia al ¿para qué evaluar?: para realizar un diagnóstico (conocer la situación de partida), un pronóstico según los conocimientos y capacidades anteriores, para orientar o formar o para mejorar el proceso. También puede tener un objetivo de control que determina un rendimiento o valor de acuerdo con un fin propuesto. ¿Cuándo evaluar? responde al momento de esta actividad, que puede ser inicial para conocer aquello con lo que se cuenta; continua o progresiva, con el propósito de realizar seguimiento al desarrollo de una actividad; final, que facilita juzgar los resultados en el marco de objetivos y tiempos preestablecidos (Morales, 2001, pp. 173-199).

Agregando a las dimensiones anteriores, Cuq (2003) reconoce en la evaluación cuatro etapas y diferentes enfoques, mismos que abordaremos ahora con detalle.

La primera etapa se relaciona con la **intención**, es decir, los objetivos de la evaluación, la elección de las escalas de medición y aquello a evaluar para poder juzgar el desempeño, así como los momentos en los cuales se evaluará y el tipo de decisiones a tomar frente a los resultados. Seguidamente, la evaluación implica la **recolección de los datos**, sea por medio de la observación, evaluaciones o mediciones, así como a través de la organización y análisis de los datos y su interpretación, con el fin de encontrar significados relevantes. Posteriormente, el **juicio** permite evaluar toda la información recolectada del evaluado para poder juzgar su desempeño en contraste con los objetivos y objetos de la evaluación; en otras palabras, juzgar es tomar posición frente a la información obtenida, posición que no se puede obtener por la vía de la intuición o el arbitraje. Para terminar, la **decisión** pretende en primer lugar retroalimentar frente a lo que el evaluado ha hecho y aportar a su progreso según las necesidades identificadas, por medio de actividades correctivas para aquellos por debajo de lo esperado, de refuerzo para aquellos cuyo nivel es el mínimo esperado, de potencialización para aquellos que alcanzan el nivel deseado, o complementarias para las personas con niveles de desempeño óptimo. De la misma manera, la decisión permite al evaluador definir la aprobación o no del momento evaluativo y recomendar medidas de apoyo para lograrlo.

En cuanto a los enfoques, se encuentra que, según los objetivos previstos, la evaluación puede ser normativa o de criterio. La aproximación normativa tiene sus bases en la psicometría que busca, sobre todo, las diferencias individuales; dicho de otra forma, evaluar se traduce en enmarcar el desempeño en escalas de medida, que se cuantifican en forma de nota, *score* o porcentaje, lo que permite situar a las personas en un rango dentro de un grupo de referencia, para distinguir los “buenos” y los “malos”. Por su parte, la aproximación de criterio pretende definir el nivel de desempeño de las personas frente a unos objetivos definidos, los cuales pueden

tratarse de competencias, habilidades o situaciones. Para definir el nivel de cumplimiento, se elaboran escalas de evaluación y criterios de aceptabilidad del desempeño. En esta aproximación es vital que los instrumentos de evaluación tengan coherencia entre los criterios y lo que se pretende evaluar, pues lo que se busca con esta aproximación no solo es identificar a las personas que requieren acompañamiento, sino también en qué lo requieren. Finalmente, desde estas aproximaciones, la evaluación puede tener dos funciones: una sumativa que busca emitir un juicio frente al dominio o cumplimiento de conocimientos, competencias, habilidades al final de un período o ciclo; y una función formativa que pretende identificar las necesidades para guiar y brindar los medios que les permitan a las personas progresar (p. 90-91).

A lo anterior se pueden sumar otras funciones de la evaluación, como diagnosticar, producir síntesis de los indicadores, conocer la percepción que otros tienen sobre nuestro propio trabajo y ofrecer lineamientos para orientar y lograr mejores resultados (Posner,1998; Hernández,1998; Díaz Barriga, 1999, como fueron mencionados por Mora, 2004, p. 5). Aunado a esto, Stufflebeam y Shinkfield (1995) como fueron citados por Mora (2004):

Aconsejan que los evaluadores y las personas involucradas en este proceso cooperen entre sí para que las evaluaciones puedan cumplir cuatro condiciones principales: ser útil al facilitar informaciones acerca de virtudes y defectos, así como soluciones para mejorar. Ser factible al emplear procedimientos evaluativos que se puedan utilizar sin mucho problema. Ser ética al basarse en compromisos explícitos que aseguren la necesaria cooperación, protección de los derechos de las partes implicadas y la honradez de los resultados. Ser exacta al describir el objeto en su evolución y contexto, al revelar virtudes y defectos, al estar libre de influencias y al proporcionar conclusiones (p. 7).

Ahora bien, en la práctica evaluativa el diseño y creación de los instrumentos de evaluación parece tomar relevancia, pues, ciertamente, a través de ellos es que se logra recopilar y valorar el desempeño frente a los objetivos definidos. En efecto, Bachman y Palmer (1996) consideran que en el diseño de la herramienta de evaluación el aspecto más importante es su utilidad, la cual dependerá de otras características descritas a continuación: **la fiabilidad**, entendida como la consistencia de la medición; quiere decir, si se desarrollan por ejemplo dos herramientas para medir el mismo objetivo y se aplican a una misma persona sin importar las formas, el evaluado debería obtener el mismo o resultados muy similares, pues eliminar las inconsistencias de forma completa no es posible. **La validez**, por su parte, se enmarca en el grado de idoneidad de los significados de las interpretaciones que hacemos con base en los resultados entregados por la herramienta; es el grado en el cual podemos justificar nuestras interpretaciones frente a los resultados, acción que debe ser justificada a través de la evidencia de los puntajes, calificaciones o resultados donde se refleje la habilidad que se pretende medir, por ende, la definición de las habilidades es esencial. Ahora, **la autenticidad** hace referencia al hecho que lo que se mide a través de la herramienta corresponde con lo que ocurre en contextos específicos. Por otra parte, **la interactividad**, hace alusión al nivel en el cual las capacidades, los conocimientos y los esquemas afectivos de los evaluados toman lugar durante la evaluación. Por su parte, **el impacto**, se asocia a los valores, objetivos y consecuencias que trae consigo implementar una herramienta o prueba; es decir, el evaluado es impactado por la experiencia al ser confrontado con la herramienta evaluativa, por el *feedback* que se recibe con base en la información recopilada a través de la herramienta y por las decisiones que se toman sobre él con base en los resultados. Finalmente, cuando se trata de un instrumento o herramienta de evaluación se debe considerar **la practicidad**, la cual remite al hecho de considerar la relación

entre la disponibilidad de recursos que se requieren para su diseño, su desarrollo y su uso (pp. 17-42).

Tener en cuenta lo dicho anteriormente nos permite considerar que la evaluación es una práctica que si bien ocurre constantemente como práctica social, no es ajena a una variedad de criterios técnicos y principios que se deben considerar en los contextos donde se lleve a cabo. Dicho esto, abordaremos ahora algunas aproximaciones al concepto de evaluación de desempeño y sus métodos.

Como se abordó al inicio del trabajo, parece que a lo largo de la historia las organizaciones han tenido un interés por medir el desempeño<sup>1</sup> de las personas, por ende, varios autores se han interesado por conceptualizar la evaluación de desempeño.

Bontingui (2011) menciona que, “la evaluación de desempeño es el proceso mediante el que se mide y valora un comportamiento organizacional relevante, bajo el dominio del propio ejecutor” (p. 301). Medir el comportamiento organizacional es, en términos de Ferris et al. (2008), “un mecanismo formal de rendición de cuentas que responsabiliza a los empleados por su hacer en el trabajo” (p. 147). Rendir cuentas es, sin más, un acto de obediencia, por lo tanto, Oquendo y Bermúdez (2023) consideran la evaluación del desempeño como una relación de autoridad y sumisión entre jefe y supervisado, que tiene como fin medir el uso de recursos, resultados, la eficiencia, la productividad y decidir sobre el comportamiento del dominado (p. 50). En este mismo orden de ideas, la evaluación del desempeño supone una herramienta al servicio de la persona con una concepción más responsable de su trabajo y de la empresa, para la optimización de recursos; es una técnica para apreciar, con la mayor objetividad posible, la

---

<sup>1</sup> Desempeño: actuaciones laborales de las personas en la organización, determinadas por los conocimientos, las habilidades o capacidades y la motivación, y las cuales pueden estar o no definidas en las responsabilidades del cargo, pero contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales (Bautista et al., 2020, p. 116).

actuación de una persona durante un tiempo en relación con su trabajo actual, sus características personales y su contribución a objetivos previstos (Gil, Ruiz y Ruiz, 1997, como fueron citados por Sánchez et al., 2012, p. 58). Sumado a estas aproximaciones, Dolan et al. (2007) afirmaron que “la evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro” (p. 229).

Si lo consideramos, en las aproximaciones anteriores la evaluación de desempeño pareciera estar enmarcada en los principios de la administración científica de Winslow Taylor (1856-1915), pues lo que se busca es un trabajo más productivo, partiendo del control.

Echeverría (2001), citada en López Franco (2021), nos comparte estos principios:

1) *Principio de planeamiento*: sustituir, en el trabajo, el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos científicos; 2) *principio de la preparación/planeación*: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, conforme el método planeado; 3) *principio de control*: verificar que el trabajo esté siendo llevado a cabo bajo las normas establecidas y según lo planeado, y 4) *principio de la ejecución*: distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada (p. 39).

Para lograr la medición de desempeño, llevar a cabo el control del proceso de trabajo o la vigilancia técnico-organizativa de la marcha de la actividad laboral (Gallardo y Zarur, 2010, mencionados en López Franco, 2021, p. 41) existen diferentes métodos que tienden a variar

según las características y condiciones específicas de cada organización; Pérez (2009) enuncia algunos, que se describen en la siguiente tabla:

*Tabla 1: Métodos de evaluación de desempeño*

<b>Método</b>	<b>Descripción</b>
<b>Método de escala gráfica</b>	Formato de evaluación donde se relacionan las características o rasgos personales relevantes del puesto y sus niveles de valoración para poder elegir en qué medida la persona posee dichas características y su nivel alcanzado.
<b>Método de elección forzada</b>	Se proponen una serie de atributos o frases que describen el desempeño de las personas y el evaluador debe escoger una única opción considerando esta como la que más se ajusta al desempeño del evaluado.
<b>Método de comparación por pares</b>	Consiste en comparar el desempeño del evaluado con el de cada uno de los otros evaluados, con base en cada uno de los objetivos o criterios establecidos para la evaluación.
<b>Método de incidentes críticos</b>	Se enfoca en el comportamiento humano, donde por medio de la observación e investigación, el líder lleva el registro de los hechos positivos y negativos más destacados de los evaluados.
<b>Evaluación 360 grados</b>	Permite que todas las relaciones que tienen interacción con el empleado (autoevaluación, pares, colaboradores, líderes, clientes) puedan calificar su desempeño.

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo esta exploración de la literatura, nos encontramos con que la definición de evaluación ha sido abordada durante décadas por diferentes autores, lo que podría indicar que esta puede estar sujeta a diferentes contextos, creencias, saberes y propósitos; “la evaluación más

que cualquier ciencia es lo que la gente dice que es; y actualmente la gente dice que es muchas cosas diferentes” (Glass y Ellet, 1980, p. 111, como fueron citados por Wanzer, 2021, p. 31).

No obstante, como lo indica García (2009), la evaluación de desempeño es “una técnica de administración imprescindible, a través de la cual es posible localizar problemas de supervisión, de integración, de desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado y de motivación” (p. 191). Abordar y explorar la evaluación de desempeño implica la posibilidad de explicar aspectos que influyen en el crecimiento de las empresas, de allí la necesidad de comprenderla (Choi et al., 2018, como fueron citados por Bautista et al., 2020, p. 110). Esta práctica, como lo indica González (2010), representa para los líderes una de las funciones más complejas de realizar, pues evaluar a las personas implica considerar sus emociones, percepciones y realidades (p. 10). Además, este proceso depende en gran medida del evaluador, de su capacidad, motivación, percepción y sobre todo de la comunicación que se convierte en la clave del éxito o fracaso de un proceso de evaluación de desempeño. En suma, la evaluación es polisémica en sus enfoques, sus prácticas, modelos de evaluación y metodologías. Es una práctica humana con diferentes orientaciones según el objeto que tenga. Aunque es valiosa para calificar, emitir juicios y controlar, es una práctica ambigua, compleja y paradójica.

Finalmente, luego de explorar diversas perspectivas sobre el concepto de evaluación, se entiende que esta es una práctica social que nos permite generar una representación del mundo y adaptarnos al entorno en el que nos desenvolvemos. A partir de esto, diferentes autores han intentado definir la evaluación considerándola como un proceso continuo de investigación y comprensión, así como una herramienta para tomar decisiones y mejorar el rendimiento de las personas y la organización. La práctica evaluativa abarca una variedad de enfoques, modelos y metodologías, lo que plantea desafíos significativos en términos de su implementación y

efectividad. Por lo tanto, abordar la evaluación implica comprender sus diversas dimensiones para su aplicación en los contextos organizacionales.

### **Proceso metodológico: Trabajo de campo**

Con el objetivo de explorar, analizar y comprender los factores que inciden en la apropiación del proceso de evaluación de desempeño, llevamos a cabo un estudio cualitativo en el que se llevaron a cabo 12 entrevistas individuales semi estructuradas a personas de diferentes tipos de organizaciones, sin distinción de cargo, sexo, edad y nacionalidad, simplemente que hubiesen experimentado un proceso de evaluación de desempeño desde el rol de evaluado, evaluador o veedor del proceso.

Las entrevistas se realizaron a través de video conferencia en la plataforma de Microsoft Teams, con un promedio de duración de 1 hora y en horario extralaboral, las cuales fueron grabadas y transcritas con previa autorización de los entrevistados. En el análisis de las entrevistas se tuvieron en cuenta las etapas propuestas por Burns (1999): agrupación, codificación, comparación e interpretación de los datos. Una vez los datos estaban transcritos, los leímos con el fin de subrayar los extractos textuales y significativos, que hacían referencia al objetivo de la evaluación.

De igual forma realizamos una matriz de análisis<sup>2</sup> (Figura1) donde clasificamos los datos por categorías por medio de un sistema de códigos de color, indicando a su vez la página en la cual se identificaban los temas y categorías en las transcripciones, lo anterior con el fin de

---

<sup>2</sup> El análisis de las categorías y las interpretaciones reposan en los archivos de los investigadores.

agruparlas, compararlas y proceder con su interpretación. Posteriormente revisamos la frecuencia de aparición de las categorías en las entrevistas con el propósito de reagruparlas y definir su relevancia; al final de este ejercicio se obtuvieron categorías que son en sí mismas factores facilitadores u obstaculizadores que inciden en la evaluación de desempeño.

Figura 1: Matriz de datos

Categorías	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Entrevista 8	Entrevista 9	Entrevista 10	Entrevista 11	Entrevista 12
Propósito de la evaluación	P.2,P23, P26, P27	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7	P1, P2, P5	P1, P2, P3, P4, P11, P12, P15	P1, P7, P9, P13	P1, P3, P4, P6	P1, P2	P1, P2, P3, P4, P6	P4	P1,P4	P2	P14, P24
Subjetividad	P2, P3, P4, P5, P8, P9, P10, P17,P26, P27, P28, P29	P1, P3, P7				P4			P12		P1	P26
Evaluación como práctica social	P4			P1	P1, P2		P5					P13, P14
Feedback/mecanismo	P5, P6, P9, P10, P13, P14, P15, P16,P20, P22, P25, P26	P6	P1, P2, P3, P4, P5	P6, P8, P9	P4, P6			P2	P8	P3, P4		P14
Entresacamiento discursivo	P5, P27	P1, P2, P7		P9, P10	P8				P8	P11	P2	P14, P20, P14
Reorganización del proceso	P5, P6			P2			P5					P18
Sentimiento ausencia de la evaluación	P7		P3, P7					P6				
Cultura organizacional	P8, P9, P10, P19, P22			P3,P4, P7,P8, P9, P12, P13, P15	P8				P9, P15, P15	P3, P4, P11	P6, P7	P2, P3,P4, P17,P18,P19
Liderazgo	P9	P2, P3, P5	P3, P5, P6,P9	P16	P4, P6, P8, P12, P13		P6	P2, P3		P3, P6, P8, P9	P5	
Normas	P10, P11, P24	P1, P5, P6, P7, P8	P1, P2, P3,P4, P6,P7	P4,P10, P13	P3, P5	P1, P2, P5, P6, P8	P2, P5			P2, P1, P16, P11	P1, P2, P5, P10,	
Responsabilidad de la evaluación	P11, P13			P5, P14, P15	P10			P4, P5	P8, P15	P1, P3, P6,P8, P14, P18	P7	P1, P4, P14,P14, P28
Emociones generadas de la evaluación	P12,P13, P14, P20, P10, P11, P14, P19	P4	P5	P5, P6	P9	P1, P5, P7, P8	P1	P10, P11	P7, P18	P5, P6	P1, P2	P21, P22
Comunicación	P21, P27, P28, P29	P4, P5, P6, P7	P6	P3, P6, P7, P11, P16	P9	P1, P3, P4, P5	P1, P2, P3, P4, P6	P4, P14, P15	P12, P16	P5, P5, P10,		P1, P2, P3, P5, P20
Atenciones	P25, P26		P6, P8			P3, P4, P7, P8	P2, P3, P4	P10, P11, P16	P2, P5			P2,P3, P4, P22, P23
Concepto evaluador		P1			P6, P10					P17		
Temporalidad		P2, P7, P8		P12, P13, P14	P7	P3, P4				P16	P1, P11	P1, P2
Intención del evaluador			P2		P10					P17		
Significante de la evaluación						P1		P1		P1	P4, P5	
												P13
Dudas/susos/errores				P2, P3, P12, P15	P4			P2, P3, P4, P6, P8, P10, P15		P1, P2, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P13, P14, P15, P16	P4, P7	P1, P2, P5, P19, P23, P24, P25
Sal. CHI				P16	P5, P7, P8, P9, P10, P12	P1, P2, P3, P4	P6	P1, P2, P5, P9,P13,P15			P9, P10	P13,P15,P16,P17, P18, P19
Matrices					P6			P2, P10, P11		P3, P7	P4	

Fuente: Elaboración propia

### Discusión y análisis

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a las 12 personas y posteriormente se realiza la explicación de los resultados de acuerdo con las categorías de análisis previamente establecidas: subjetividad, rol de gestión humana, rol del líder y emociones.

#### Subjetividad en la evaluación de desempeño

Se encuentra que esta es una característica propia de la práctica evaluativa, dado que es un proceso que siempre será realizado por un ser humano; esta es inherente a la misma e involucra a las personas en su máxima expresión. Al analizar las entrevistas encontramos que las

personas con relación a esta categoría hacían un uso inadecuado del término y en realidad se estaban refiriendo a la evaluación como una práctica imprecisa. Así lo manifestaron algunos de los entrevistados:

*Yo considero que va a tener un nivel demasiado alto de subjetividad porque depende también de la persona que haga el ejercicio de evaluación. P.10<sup>3</sup>*

*Nivel de subjetividad porque hay muchas cosas que yo considero que no son tan fáciles de evaluar. P.17*

*Uno se vuelve demasiado subjetivo precisamente porque ya uno está haciendo evaluación con base a supuestos. P.29*

*El trabajo consiste en darle la mayor precisión a esa subjetividad posible para alejarla de la impresión, pero siempre habrá subjetividad. P.26*

En las conversaciones con los entrevistados se evidencia que estos asocian la evaluación de desempeño con metas y objetivos. Esta asociación surge del hecho que cuando son evaluados por sus resultados encuentran mayor objetividad, claridad, tranquilidad y acceso a recompensas, como incrementos salariales, ascensos, acceso a beneficios, entre otros. En consecuencia, hay mayor preferencia por los métodos cuantitativos.

---

<sup>3</sup> En adelante todos los *verbatim*s irán con P o PP para aludir a las páginas de donde se extrae el texto y que igual pueden ser identificados en la tabla de la categorización.

## **El rol de gestión humana en la evaluación de desempeño**

La práctica evaluativa en las organizaciones depende, en gran medida, de los lineamientos y acompañamiento de las áreas de gestión humana para saber cómo gestionarla y, de alguna manera, darle mayor precisión.

*Las áreas de gestión humana, y sí, para mí eso sí es responsabilidad de ellas casi que totalmente o en un 90%. Las áreas de gestión humana tienen que vender muy bien estos temas, que le muestran a la empresa la utilidad que tiene y que eso para qué, y eso para qué se hace. La comunicación de las áreas de gestión humana de estos esquemas de gestión del desempeño, evaluación de desempeño, también es bien importante para su buena implementación y que esto funcione bien. PP. 9-11.*

Por medio de la cultura organizacional, influenciada en el marco de una sociedad, las organizaciones intentan dar forma a la práctica evaluativa. De acuerdo con los entrevistados se alude a que en la mayoría de las ocasiones las personas que hacen parte de los equipos de gestión humana no cuentan con el rigor técnico, la preparación y la claridad para diseñar, implementar y controlar la práctica evaluativa. La ausencia de conocimiento técnico da paso a que esta práctica no sea útil, pues carece de características como la fiabilidad, validez, autenticidad, interactividad, impacto y practicidad.

*De pronto, en educación algunos podemos tener una ventaja frente a esa conciencia sobre cómo se evalúa, hay mínimamente cuatro principios que uno debe tener en cuenta: confiabilidad, rigurosidad, autenticidad. P. 13.*

*Uno de los principales problemas que yo veo para que esto funcione bien es que la gente de gestión humana que tiene que encargarse del proceso evaluativo del desempeño, no tiene ni los conocimientos ni las habilidades para hacer que el proceso funcione bien. P. 15.*

Gestión humana, en medio del afán y necesidad de dar respuesta a la alta gerencia sobre la implementación de este proceso, apropiamos modelos, herramientas y propósitos, unas veces en línea con la estrategia y metas organizacionales, y otras imitadas, pretendiendo encontrar éxito en donde otras empresas que considera lo han logrado y les funciona.

*El resto sencillamente imitan prácticas de evaluación de otras organizaciones que son exitosas, pero como yo puedo imitar la práctica y no las condiciones que favorecen que la práctica funcione, termina siendo un proceso administrativo tedioso, engorroso, una labor burocrática que tengo que hacer porque a la gente de gestión humana se le ocurrió que era un buen proceso. P.19.*

Este hallazgo da cuenta de lo que se describe en la paradoja de la sofisticación instrumental a la arbitrariedad y discrecionalidad, mencionada en el planteamiento del problema, lo que hace que las organizaciones incurran en la homogeneización de la práctica evaluativa, es decir, se mide a todos los empleados con el mismo rasero sin diferenciar las particularidades, características de los equipos de trabajo y niveles dentro de la organización, haciendo de esta medición un proceso poco confiable, sin validez, inflexible y muy burocrático.

### **El rol del líder en la evaluación de desempeño**

La mayoría de las veces la evaluación trae consigo sentidos ocultos, no por la evaluación misma, sino por quién evalúa; son los evaluadores quienes, atravesados por su subjetividad, propósitos, presiones y expectativas con respecto a las personas que van a evaluar, pueden

incurrir en abusos, errores y dilemas. En cuanto al líder como principal relación y aliado materializador de gestión humana de la práctica evaluativa de la organización, nos encontramos que este tiene una alta incidencia en la apropiación de la evaluación de desempeño. Los entrevistados arguyen que sus líderes son los responsables de haber generado en ellos adherencia y credibilidad o no en la evaluación de desempeño.

*Yo creo que el liderazgo es clave, es clave, es súper importante, digamos para darle ese matiz, ya sea de que va a ser una conversación o para fustigar y acabar con alguien o de si una persona va 'mal' realmente ayudarle a salir de esa situación que puede haber muchas situaciones por las cuales la persona está teniendo un 'mal' desempeño, pueden ser motivaciones internas y externas. P.8*

*Los líderes son fundamentales en las evaluaciones de desempeño porque de ellos depende, o sea, Gestión Humana puede hacer muchos esfuerzos, pero si los líderes no hacen unas buenas conversaciones, unas calificaciones objetivas, ¿cierto?, digamos con criterio, eso será como un saludo a la bandera, pues llegará el día de la evaluación, todos súper bien calificados, y va uno a ver metas incumplidas por todos lados, presupuestos que no se cumplen, estimaciones que no se logran. P.12*

A esto se suma la falta de experiencia, entrenamiento, conocimiento y madurez de los líderes dentro de la práctica evaluativa, lo que trae consigo algunos errores como la proyección del evaluador en el evaluado, enfatizar un hecho específico positivo o no, desconociendo todo el proceso o gestión del evaluado, evaluar con escalas intermedias para evitar la confrontación y valorar con puntuaciones muy altas o muy bajas como consecuencia de la severidad o benevolencia del evaluador, producto de su personalidad, prejuicios, errores, o virtudes.

*Se da que muchos jefes que no son capaces de hacerlo y prefieren, por evitarse ser impopulares de pronto, calificar bien, simplemente calificar bien la persona y listo, sigamos tranquilos, pero el líder también puede tener su sentimiento de insatisfacción. ¿Cierto?, de que yo no estoy satisfecho con el desempeño de esta persona, pero no fui capaz de decírselo. P.4*

*A veces pasa que se le da demasiado énfasis, por ejemplo a las fortalezas, y el líder por evitarse la incomodidad de decir algo que la persona tiene que mejorar, la persona sale feliz pensando en que le fue súper bien en todo y pues como que ahí se perdió la información que el líder tiene y con la que podría ayudar a esa persona a retarse para su desarrollo; o por el contrario sucede que solamente se da feedback que yo por ahí a veces digo, el “feelbad”, que es como Solamente le doy feedback cuando usted la embarró en algo. Y eso creo que es una cosa que cierra también los canales entre líderes y colaboradores. P.7*

*Me he encontrado con evaluaciones, con líderes que son objetivos y saben diferenciar los criterios, muy asertivos; también me he encontrado con conversaciones donde me dicen todo va súper bien y te vas a mirar la evaluación y dices, ¡Pero Dios mío ¿estábamos hablando de lo mismo?! Porque no, pues como que no, una cosa no se conversa con la otra. Entonces, como que en la conversación nos dedicamos a resaltar todo lo positivo, pero ya al momento de formalizar el registro, entonces ahí sí, mejor dicho, todo lo que no fui capaz de decirte lo pongo ahí. P.9.*

De acuerdo con los entrevistados, el espacio de *feedback* es el momento que más se valora en el proceso de evaluación, independientemente de las herramientas utilizadas e incluso reconociendo las oportunidades que sus líderes tienen para hacer de ese encuentro un espacio efectivo. De esto se evidencia entonces un reto para las organizaciones, pues es cierto que la temporalidad de estos encuentros no es tan viable para líderes a cargo de equipos robustos. Tener

equipos de gran tamaño dificulta el seguimiento de los comportamientos como insumo de validez en las conversaciones frente al desempeño, lo que abre paso a una de las paradojas descritas previamente, pues se prefiere, prioriza e invierte en afinar las herramientas evaluativas centradas en resultados, cosificando las relaciones en la práctica evaluativa.

## **Emociones**

Las emociones son un eje transversal en el proceso de evaluación de desempeño. En su mayoría, las emociones nombradas (miedo, incertidumbre, ansiedad, temor, apatía, expectativa) son de connotación negativa y emergen por las experiencias vividas en prácticas evaluativas tanto dentro como por fuera de las organizaciones, por la afinidad y legitimidad con líder, por la transparencia en el proceso y la claridad del objetivo y lo que se espera del propósito de la evaluación.

Cabe mencionar que estas emociones pueden deberse a la falta de coherencia entre las escalas de medición y las definiciones de criterios de evaluación, como también al hecho que en ocasiones lo que se mide por medio de la herramienta no está en relación con las características de los evaluados y sus actividades. También vale la pena anotar que la tendencia a evaluar objetivos y metas supone un enfoque normativo de la práctica evaluativa, que lo que busca es diferenciar a los individuos de un grupo, situarlos en rangos según grupos de referencia y en últimas lograr distinguir los “buenos” de los “malos”; bajo este enfoque no hay espacio para la formación, sólo para el castigo o la retribución.

*Eso sí está muy documentado y es espectacular: ansiedad, expectativa, sorpresa, interés, alegría, y dependerá mucho de la visión que se tiene de la evaluación. La ansiedad es la emoción de base frente a la evaluación, pero es una emoción que se puede procesar y cambiar en función de la experiencia que he tenido en procesos evaluativos. P.20.*

*Sin esa experiencia o si la experiencia ha sido negativa, las emociones en adelante serán negativas; si la condición ha sido positiva, es posible que podamos tener incluso expectativas positivas. Entonces las emociones más comunes son la ansiedad, porque depende la emoción mucho de la concepción que tengo, de lo que significa para mí evaluar. P. 21.*

### **A manera de conclusión**

En general la evaluación de desempeño es concebida como una práctica, herramienta esquema o momento específico en el cual gestión humana dispone los medios y tiempos para evaluar y documentar el resultado de un período de gestión, para definir si se cumple o no con los propósitos, metas, estándares, competencias o resultados planteados por la organización y así poder cerrar las brechas por medio del desarrollo. Teniendo en cuenta los propósitos anteriores, hallamos que la evaluación de desempeño despliega sentidos con una visión positiva; no obstante, hay personas que no encuentran valor en esta práctica. La visión positiva está asociada a un sentido constructivo porque potencia el aprendizaje, el desarrollo de competencias, la construcción social en el trabajo, el crecimiento dentro de la organización, el acceso a beneficios y mejores niveles de compensación, retribuyendo así a los empleados por su gestión, esto a su vez teniendo incidencia en el crecimiento y los resultados de la organización. Por el contrario, las personas conciben la práctica evaluativa en sentido negativo por ambigüedad en las definiciones, falta de consistencia, recolección inoportuna de evidencias, desconocimiento de las realidades de los equipos y los individuos, falta de afinación de la herramienta evaluativa y desconocimiento de la finalidad de evaluar y ser evaluado.

Así mismo, nos encontramos con organizaciones en cuya cultura organizacional la evaluación cobra gran sentido, es una práctica trabajada donde técnicamente le apuestan con personal, tecnología y recursos. Sin embargo, encontramos también organizaciones que por tradición o por cultura organizacional no hacen la evaluación de la mano de instrumentos o modelos, sino que de manera informal conciben la evaluación como una conversación en el marco de unos objetivos definidos; pareciera que los empleados en esta forma de evaluar sienten mayor comodidad, credibilidad y cercanía. Sin embargo, indiferente de la forma como se defina, implemente, comunique y desarrolle, el fin último será el control, este no necesariamente desde una perspectiva negativa, pues es necesario que toda organización controle que sus inversiones sean revertidas gracias en parte a sus empleados.

Finalmente, la evaluación de desempeño es un proceso complejo que está influenciado por diversos factores, incluyendo la subjetividad, el liderazgo, las emociones y el rol de gestión humana. Para lograr mayor adherencia de la evaluación en las organizaciones y la apropiación del proceso por parte de los empleados es fundamental: a) reconocer y trabajar la falta de conocimiento de los equipos de gestión humana en relación con las diferencias entre desempeño y resultados, los principios, dimensiones, enfoques, cualidades de la evaluación y sus herramientas; b) establecer marcos de referencia comunes para la evaluación; c) garantizar una comunicación clara frente al proceso, pues cuando hay claridad en la información las acciones se vuelven más expeditas, los logros parecieran ser más fáciles, se responde mejor a las metas y a los objetivos, en cambio, cuando hay inconsistencia o no hay claridad, se generan problemas, incoherencias, incertidumbres y predisposiciones de los evaluados ante la evaluación y sus resultados; d) asegurar el entrenamiento de los evaluadores de tal forma que permita la reducción de incoherencias, imprecisiones, errores, usos ocultos o abusos; y e) trabajar en la construcción

de prácticas evaluativas más precisas y centradas en la mejora del desempeño de los evaluados. Los empleados pueden creer en la práctica evaluativa, pero si alguno de los factores mencionados anteriormente falla, el proceso de evaluación de desempeño pierde credibilidad, relevancia y adherencia.

La evaluación de desempeño es y seguirá siendo un reto organizacional. Las nuevas tendencias, como los marcos de trabajo ágil, las estrategias emergentes y la alta tendencia a la eficiencia, suponen análisis, revisión de los instrumentos y pertinencia de estos en el marco de la cultura organizacional, cambios de los modelos de gestión humana y su posicionamiento como aliado estratégico.

En síntesis, la evaluación de desempeño es una actividad humana tan ambigua, compleja y paradójica como la polisemia o los multisentidos que a ella se le atribuyen. Si la evaluación tiene un enfoque utilitarista e instrumental, lo que hace es que su propósito no se logre, además que los resultados estén descontextualizados de lo ético, político, cultural y económico de la organización.

Mientras la evaluación de desempeño sea una práctica despojada de sentido, lejos estarán las organizaciones de lograr los propósitos que esta conlleva y más inciertos serán los logros organizacionales.

En definitiva, la evaluación de desempeño es una práctica crucial en las organizaciones, cuya efectividad depende de la claridad, coherencia y pertinencia de sus procesos y herramientas de evaluación. Su correcta implementación y desarrollo contribuyen al crecimiento y éxito tanto de los empleados como de la organización en su conjunto.

## Referencias

- Adler, S., Campion, M., Colquitt, A., Grubb, A., Murphy, K., Ollander-Krane, R., & Pulakos, E. (2016). Getting Rid of Performance Ratings: Genius or Folly? A Debate. *Industrial and Organizational Psychology*, 9 (2), 219-252.
- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. (2011). Why we hate performance management – And why we should love it. *Business Horizons*, 54, 503-507.  
[https://www.researchgate.net/publication/251550799\\_Why\\_we\\_hate\\_performance\\_management-And\\_why\\_we\\_should\\_love\\_it](https://www.researchgate.net/publication/251550799_Why_we_hate_performance_management-And_why_we_should_love_it)
- Bachman, L. F., & Palmer, A. S. (1996). *Language testing practice: Designing and developing useful language tests*. Oxford University Press
- Bautista Cuello, R., Cienfuegos Fructus, R., & Aguilar Panduro, E. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de investigación Valor Agregado*, 7 (1), 109-121.  
[https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_va/article/view/1417](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1417)
- Bocatto, E. (2006). *Los dilemas éticos de la evaluación de desempeño: un estudio de caso*.  
[https://www.researchgate.net/publication/228466261\\_Los\\_dilemas\\_eticos\\_de\\_la\\_evaluacion\\_del\\_desempeno\\_Un\\_estudio\\_de\\_caso](https://www.researchgate.net/publication/228466261_Los_dilemas_eticos_de_la_evaluacion_del_desempeno_Un_estudio_de_caso)
- Brousselle, A., Champagne, F., Contandriopoulos, A., & Hartz, Z. (2011). L'évaluation : concepts et méthodes. *Canadian Journal of Public Health / Revue Canadienne de Santé Publique*. 100, (5). P. 348.  
<https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=P489DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT7&dq=qu%27est->  
[ce+que+1%27%C3%A9valuation%3F&ots=FbJiPcM\\_eo&sig=7GyMp2ZS7CRlyDBss6gjZ-mg1yU&redir\\_esc=y#v=onepage&q=qu'est-](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=P489DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT7&dq=qu%27est-)  
[ce%20que%20l%27%C3%A9valuation%3F&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=P489DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT7&dq=qu%27est-)
- Burns, A. (1999). *Collaborative Action Research for English Language Teachers*. Cambridge University Press.
- Cuq, J. P. (2003). *Dictionnaire de didactique du français*. CLE International

- González, A. (2010). ¿Por qué es tan importante hoy la evaluación del desempeño del personal? *Debates IESA*, XV, 2.
- Gorriti Bontingui, M. (2011). La evaluación del desempeño: análisis, retos y propuestas. Una aplicación a la comunidad autónoma de Aragón. *Revista Aragonesa de Administración Pública*, 13, 297-320. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5547442>
- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J., & Álvarez Giraldo, C. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes, una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 23 (41), 13-36. <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n41/v23n41a02.pdf>
- Catano, V., Darr, W., & Campbell, C. (2007). Performance appraisal of behavior-based competencies: a reliable and valid procedure. *Personnel Psychology*, 60, 201-230. [https://www.researchgate.net/publication/229649646\\_Performance\\_appraisal\\_of\\_behavior-based\\_competencies\\_A\\_reliable\\_and\\_valid\\_procedure](https://www.researchgate.net/publication/229649646_Performance_appraisal_of_behavior-based_competencies_A_reliable_and_valid_procedure)
- Crawford, H. E., Campbell, S. A., & Sloan, S. (1970). Conceptual framework for employee appraisal decisions. *Training & Development Journal*, 24(1), 46. <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=c3c15866-4ae1-36c6-8299-f3c1887899b4>
- Cuesta Santos, A., Fleitas Triana, S., García Fenton, V., Hernández Darias, I., Anchundia Loor, A., & Mateus Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*, XXXIX (1), 24-35. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6311879>
- Díaz Cabrera, D., Hernández Fernaud, E., Isla Díaz, R., Delgado Rodríguez, N., Díaz Vilela, L., & Rosales Sánchez, C. (2014). Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral. *Papeles del Psicólogo*, 35(2), 115–121. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77831095004>
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos, cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S. A. U.

- Fernández, S. (2017). Evaluación y aprendizaje. *MarcoELE. Revista de Didáctica Español Lengua Extranjera*, (24), 1-43. [https://marcoele.com/descargas/24/fernandez-evaluacion\\_aprendizaje.pdf](https://marcoele.com/descargas/24/fernandez-evaluacion_aprendizaje.pdf) |
- Fernández Palma, M. (2009). La evaluación de desempeño, la percepción de justicia y las reacciones de los empleados. *Contabilidad y negocios*, 4 (8), 42-48. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/936/903>
- Ferris, G., Munyon, T., Basik, K., & Buckey, R. (2008). The performance evaluation context: social, emotional, cognitive, political and relationship components. *Human Resource Management Review*, 18, 146-163. [https://www.researchgate.net/publication/229358112\\_The\\_performance\\_evaluation\\_context\\_Social\\_emotional\\_cognitive\\_political\\_and\\_relationship\\_components](https://www.researchgate.net/publication/229358112_The_performance_evaluation_context_Social_emotional_cognitive_political_and_relationship_components)
- García Solarte, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento y gestión*, 27 (s.n), 162-200. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n27/n27a06.pdf>
- García López, T. (2005). Evaluación en administración. Algunas consideraciones. *Ciencia Administrativa*, 98-114. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/evaluacion2005-2.pdf>
- González, A. (2010). ¿Por qué es tan importante hoy la evaluación del desempeño del personal? En: *DEBATES IESA*. 2010. Vol. XV.No. 2.
- Jiménez Moreno, J. (2019). Aproximaciones epistemológicas de la evaluación educativa: entre el deber ser y lo relativo. *Foro de educación*, 17 (27), 185-202. [https://www.researchgate.net/publication/333713375\\_Aproximaciones\\_epistemologicas\\_de\\_la\\_evaluacion\\_educativa\\_entre\\_el\\_deber\\_ser\\_y\\_lo\\_relativo](https://www.researchgate.net/publication/333713375_Aproximaciones_epistemologicas_de_la_evaluacion_educativa_entre_el_deber_ser_y_lo_relativo)
- López Franco, S. I. (2021). *Discurso y control, Análisis de seis organizaciones antioqueñas*. Editorial EAFIT.
- Matabanchoy Tulcán, S., Álvarez Pabón K., & Riobamba Jiménez, O. (2018). *Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: revisión del tema entre 2008-2018*. <http://www.scielo.org.co/pdf/reus/v21n2/2389-7066-reus-21-02-176.pdf>
- Meinecke, A. L., Klonek, F. E., & Kauffeld, S. (2017). Appraisal participation and perceived voice in annual appraisal interviews. *Journal of Leadership & Organizational Studies*,

- 24(2), 230–245. <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=9b4125f2-7b9c-3136-96f7-242966365625>
- Mora Vargas, A. I. (2004). La evaluación educativa: Concepto, períodos y modelos. *Revista electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 4 (2), 0-28.  
<https://www.redalyc.org/pdf/447/44740211.pdf>
- Morales Artero, J. (2001). *La evaluación en el área de educación visual y plástica en la educación secundaria obligatoria* [tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona].  
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5036/jjma01de16.pdf.pdf>
- Morgan Asch, J. (2015). La evaluación del desempeño en las empresas y la resiliencia: Una revisión de literatura. *Revista Fidélitas*, 5, 86-99.  
<https://ufidelitas.ac.cr/assets/es/publicaciones/evaluacion-desempenno-empresas.pdf>
- Oquendo Puerta, S. R., & Bermúdez Restrepo, H. L. (2023). *Paradojas del reconocimiento en la evaluación del desempeño: Una investigación sobre el valor asignado al ser humano en la gestión del trabajo*. Fondo Editorial FCSH.  
<https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/33844>
- Pérez, A. (2009). Evaluación del desempeño laboral como herramienta. *UPIICSA XVII*, VII, 50-51.
- Saldarriaga Ríos, J. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 24 (107), 137-159. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232008000200006&script=sci\\_abstract&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232008000200006&script=sci_abstract&tlng=es)
- Sánchez Enríquez, J., & Calderón Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Revista científica pensamiento y gestión*, 32, 54-82.  
<https://www.redalyc.org/pdf/646/64623932004.pdf>
- Toro Álvarez, F. (1988). Gestión gerencial del desempeño. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 62-67.
- Toro Álvarez, F. (1988). Distinciones conceptuales y práctica para la elaboración de un programa de evaluación del desempeño o de resultados. *Revista interamericana de Psicología Ocupacional*, 1, 33-38.

- Van Dijk, D. (2015). Performance appraisal and evaluation. *International Encyclopedia of the social & behavioral sciences*, 2, (17), 716-721.  
[https://www.researchgate.net/publication/282613144\\_Performance\\_Appraisal\\_and\\_Evaluation](https://www.researchgate.net/publication/282613144_Performance_Appraisal_and_Evaluation)
- Vázquez Inchausti, E., (2007). La evaluación del desempeño en las grandes empresas españolas. *Universia Business Review*, (15), 42-53. <https://www.redalyc.org/pdf/433/43301503.pdf>
- Wanzer, D.L. (2021). What is evaluation? Perspectives of how evaluation differs (or not) from research. *American Journal of Evaluation*, 42, (1), 28-46.