



**UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA**

**LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: Una relación  
entre la teoría y el sentido de los trabajadores  
evaluados**

Autora

Laura Gil Tamayo

Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Gestión Humana

Medellín, Colombia

2020



LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: Una relación entre la teoría y el sentido de los  
trabajadores evaluados

Laura Gil Tamayo

Trabajo de grado presentado como requisito  
para optar al título de:  
Magister en Gestión Humana

Asesor  
Sergio René Oquendo Puerta  
Doctor en Administración  
Universidad Eafit

Universidad de Antioquia  
Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría en gestión Humana  
Medellín, Colombia  
2020

# **LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: Una relación entre la teoría y el sentido de los trabajadores evaluados**

## **Resumen**

El objetivo de esta investigación es establecer la relación entre los postulados de la teoría de la evaluación del desempeño (ED) y el sentir de los trabajadores, a partir de la experiencia empírica en dicho proceso. Mediante la revisión de la literatura especializada y el contraste con las narraciones resultado de las experiencias de los trabajadores. El estudio se realiza desde un enfoque de investigación cualitativo -descriptivo y sin un interés prescriptivo y se trabaja como categoría central es la evaluación de desempeño. Se concluye desde la perspectiva de quienes asisten a dicha experiencia, entre otros aspectos, que en el proceso de las ED prima el poder y la subordinación, además hay poca confianza en los jefes, sentimientos de nervios, estrés y tensión, sumado a ello, se considera una de las desventajas de la ED, la subjetividad que se presenta tanto por parte del evaluador como del evaluado.

**Palabras clave:** Administración Estratégica Recursos Humanos, Evaluación de desempeño.

## **Introducción**

El propósito de esta investigación es establecer la relación entre lo prescrito en la teoría de las evaluaciones de desempeño (ED) y el sentir de los trabajadores sobre el proceso de ED. Por una parte la revisión de la literatura especializada en el campo, permitió examinar la teoría desarrollada alrededor de la ED por los autores principales, en el marco de la Administración Estratégica de Recursos Humanos (AERH) (cf. Armstrong, 2011; Bermúdez, 2014; Bohlander & Snell, 2007; Boxall, Purcell, & Wright, 2007; Capuano, 2004; Oquendo, 2020). Por otra parte, la aproximación a un grupo de trabajadores de diferentes organizaciones de la ciudad de Medellín permitió reconocer el sentido que le asignan a la experiencia del proceso de ED. Este estudio emana de un trabajo inicial de investigación realizado por Oquendo (2020) sobre “El reconocimiento en el discurso de la evaluación de desempeño: El caso de una gran empresa en Medellín”.

El campo de conocimiento de la AERH se enfoca en la prescripción de los métodos y enfoques teóricos y metodológicos en los que se agrupa el conocimiento relacionado con la teoría y práctica de administración del personal en las organizaciones. A su interior se desarrollan los diferentes procesos que se encargan de materializar la inclusión de las personas, la definición de perfiles, la selección, contratación, inducción, compensación, desarrollo, desempeño y la evaluación de las personas en su desempeño en el trabajo. Como puede notarse, la Evaluación del desempeño y el mismo desempeño son subprocesos particulares de la AERH.

La forma y el sentido con el que la AERH ha abordado los asuntos relacionados con las personas resulta problemático, en tanto que se ha orientado o especializado en dinámicas de control de los procesos administrativos, buscando mayor desempeño por parte de los trabajadores, operando bajo los principios de la racionalidad instrumental. Esto ha implicado además la objetivación de los asuntos humanos del trabajo, convirtiendo los procesos y particularmente la ED, en una herramienta administrativa para elevar el desempeño de los trabajadores y, así, obtener resultados que sirvan para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, mientras se deja de lado la condición subjetiva y se desatiende el sentido que le dan los trabajadores al trabajo y a los ejercicios de la ED (racionalidad sustancial).

La anterior situación, según Oquendo & Bermúdez (2015), puede constituirse en un oxímoron, es decir, en una retórica que da cuenta de una contradicción, o de una paradoja, en tanto el término “recursos humanos” (RRHH) reduce al humano a un medio, a un instrumento para lograr fines productivos, restándole toda condición de libertad, subordinándolo a la estrategia organizacional, sustrayéndolo de ser actor social protagonista de la construcción de sus propias subjetividades, realidades y potencialidades, y convirtiéndolo en autómatas supeditados a las intencionalidades y al dominio de otros, atendiendo al mismo sentido de la racionalidad instrumental (cf. Weber ([1904] 2012); Horkheimer (2002); Bermúdez, 2014 (1999); Voegelin (1974); Ramos (1981); Muñoz (2011)).

El aporte que este estudio hace al campo específico de la ED, se da en la medida que permite visibilizar y reconocer experiencias y subjetividades que emanan de dicho ejercicio, más próximas al sentido de la racionalidad sustancial y pero también el reconocimiento, no muy comúnmente visibles o investigadas, entre otras, el miedo, el estrés, el malestar, la desvaloración, la insatisfacción, los sentimientos de sometimiento e injusticia, que están

presentes en el proceso, pero no son tenidos en cuenta en muchos casos por los diseñadores o quienes aplican el proceso de ED, generando por lo demás ciertas consecuencias o efectos desfavorables en el rendimiento, desempeño y compromiso de los trabajadores (cf. Paais, 2018). En consecuencia, este estudio busca aportar al campo de la ED, privilegiando el lugar del sentir del ser humano en el trabajo en la experiencia de la ED, por encima de los fines estratégicos de valorar, mejorar el desempeño y la productividad objetivos implícitos en la ED.

En términos generales el presente artículo consta de cinco apartados. El primero corresponde al marco teórico, cuyo desarrollo permite una aproximación a los principales conceptos sobre la ED dentro de la AERH, y abarca, también, una revisión de literatura del campo, a manera de antecedentes, rastreados en la base de datos especializada SCOPUS, Handbooks y manuales universitarios relacionados con la ED. En la segunda parte, se presenta el diseño metodológico donde se explicita el enfoque y la estrategia de investigación apropiada en el estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de información, la categoría central de análisis y la unidad de análisis de la investigación. La tercera aparte, corresponde a los resultados y análisis. El cuarto apartado presenta la discusión y las conclusiones del estudio. Como quinta y última parte se presenta el alcances y limitaciones del estudio.

### **Marco teórico**

A efectos de cumplir con el propósito de esta investigación, se hizo necesario realizar una aproximación teórica conceptual a las categorías temáticas en las que se enmarca el estudio. Por lo tanto, en primer lugar, se realiza una conceptualización alrededor del campo de la AERH, enfatizando en los procesos administrativos para la administración del trabajo organizado de cara al cumplimiento de las metas y objetivos de la organización (cf. Kaufman, 2007, 2015; Marler, 2012). En segundo lugar, se realiza una aproximación al concepto de desempeño, desde el cual emana la categoría central de la ED. Se termina el apartado con los antecedentes del estudio realizados a partir de la revisión de la literatura científica sobre el tema de ED de los últimos cinco años, buscando identificar cercanías y avances sobre el tema objeto de estudio.

## **Administración Estratégica de los Recursos Humanos - AERH**

Para abordar el tema de la ED, fundamental, primero, realizar una descripción y una aproximación a la AERH, en tanto es el campo amplio que abarca los procesos teóricos y empíricos donde se enmarca la ED.

La administración de recursos humanos (ARH), en su acepción más esencial, es dirigir el trabajo de las personas en la organización. En un marco comprensivo más amplio, la ARH es una función de apoyo a la dirección organizacional que comprende el diseño, la implementación y la administración y control de los procesos y las actividades humanas en la organización. Entre los procesos que son responsabilidad de la ARH se cuentan aquellos dirigidos a la planeación, la incorporación y contratación, el desarrollo y la compensación de las personas, incluyendo la intermediación de las relaciones interpersonales en la organización. La estrategia es, según (Nickols, 2016), un plan de acción general para alcanzar las metas y objetivos propios de la organización. Por su parte, Armstrong (2011), la define como la alineación de los recursos hacia las oportunidades, mientras que Boxall et al (2007) puntualizando que se trata de cómo la organización se posiciona para competir. En este sentido, la administración estratégica de los recursos humanos (AERH) es la dirección de las personas para alcanzar los objetivos de la organización mediante estrategias, políticas y prácticas integradas a la ARH (Armstrong, 2011).

La AERH en términos generales, busca alinear los procesos administrativos relacionados con las personas a la estrategia de negocio. Este campo se ha desarrollado teórica y empíricamente desde varias perspectivas a saber: la perspectiva universalista, que se refiere a la posibilidad de aplicar un modelo estratégico de gestión humana a cualquier organización; la perspectiva configuracional, que surgió a partir del análisis de clústeres y grupos empresariales, los cuales aportaron modelos de gestión en un número infinito de configuraciones posibles; la perspectiva contingente que hace énfasis en cómo los factores ambientales externos influyen el rendimiento organizacional y la perspectiva contextual, donde el sistema de RRHH es condicionado por las políticas empresariales (cf. Bermúdez, 2010; Delery y Doty, 1996).

Como se ha mencionado anteriormente, al interior de AERH existe un conjunto de procesos de los que uno en particular, focaliza la atención de este estudio y es la gestión del desempeño (cf. Bermudez, 2010) , el cual se relaciona con los demás procesos buscando garantizar un mejor desempeño en el trabajo, mejores y mayores resultados y se articula con uno, en particular,

denominado Evaluación de Desempeño, que se encarga de evaluar, medir, cuantificar y valorar el nivel de productividad de los trabajadores, con el fin de promoverlos, tomar medidas correctivas, capacitarlos, “desarrollarlos”, asignarles el salario o despedirlos si es el caso (cf. Bohlander & Snell, 2007). En este sentido, el proceso de desempeño implica buscar el desempeño que garantice la ventaja competitiva (cf. McClelland, 1973).

La perspectiva estratégica de la AERH implica un cambio que busca llevar a los procesos tradicionales de selección, contratación, capacitación, desarrollo, compensación y evaluación a alcanzar el objetivo de crecimiento de la organización, maximizando las utilidades y procurando que sea sostenible en el tiempo (cf. Kaufman, 2007, 2015; Marler, 2012). Para ello se implementan herramientas para medir y determinar el gasto por trabajador, y el rendimiento de estos (Chiavenato, 2009), mientras se implementan herramientas de ED, permitiendo evaluar las conductas del trabajador, en términos de ajuste al perfil del cargo, desempeño y resultados acordes a los estándares de rendimiento (cf. Oquendo, 2020).

De acuerdo con Bermúdez, “las prácticas de gestión humana aparecen cada vez más supeditadas a la lógica general del Management financiero y su perspectiva del direccionamiento estratégico” (2010, p. 192), de modo que se comienza a objetivar al ser humano, sofisticando las herramientas para controlar y someter al trabajador. Según Aktouf (1995) esto va en contravía de lo subjetivo que es el ser humano, ya que se pierde el sentido de este, se cosifica, de modo que ya no se potencian sus capacidades, sino que se toman como un recurso para el beneficio de la organización.

### **La gestión del desempeño**

La Real Academia de la Lengua Española define el desempeño como la acción y efecto de desempeñar, que a su vez significa cumplir con las obligaciones de un cargo u oficio (Real Academia Española, 2019).

En contraste, Toro (2002) define el desempeño como aquella acción humana dirigida, que tiene una intención para obtener un fin, en relación con un propósito, en un tiempo específico, bajo las condiciones de ciertos factores que dan forma a su contexto. Así, el desempeño ocupacional comprende varios indicadores: iniciativa, recursividad, creatividad, responsabilidad, cooperación, interés por el trabajo, sociabilidad, entre otros, mientras que la ED corresponde a la

medición de las cualidades personales que pueden estar relacionadas con el desempeño. En este sentido, dicha acción está determinada por un interés de control de las acciones del trabajador como medio, para garantizar el cumplimiento de los fines empresariales.

Por su parte, Motowidlo & Kell (2013), define el desempeño como el valor esperado por la organización, de los comportamientos que un trabajador tiene en un período de tiempo determinado, los cuales en conjunto pueden contribuir o perjudicar la eficacia de la organización, lo que destaca la importancia de conjugar el constructo de rendimiento, con el de comportamiento más que a los resultados de este último. La eficiencia como medida del desempeño, es aquella que da cuenta de la oportunidad, calidad, cantidad y economía, y es referida también a la aplicación de esfuerzo, conocimientos y experiencia, a la consecución de una labor; mientras que eficacia habla de criterios de acierto en la obtención del resultado esperado.

### **La evaluación de desempeño**

La ED es definida por los distintos manuales como evaluación de rendimiento, estudios de rendimiento, evaluación anual y valoración individual (cf. Bohlander & Snell, 2007; Boxall et al., 2007; Alles, 2008; Armstrong, 2011; Paais, 2018). En dicha evaluación se da una relación de poder que pone límites eficaces para medir la productividad.

De este modo, la ED se convierte en un método de dominación que permite, a quienes ejercen el poder, decidir las conductas de los dominados, conforme a maximizar los beneficios de alta productividad de la organización. No obstante, ocurre que, a pesar de limitarse a una serie de formatos e instrumentos, que no se centran en la persona, sí terminan evaluando el comportamiento y las capacidades internas de las personas, en equilibrio con los resultados efectivos.

De acuerdo con Oquendo, (2020), la evaluación es:

Es un acto de valoración, posible en el relacionamiento intersubjetivo, que cuando se piensa bajo la lógica de una racionalidad sustancial, tendría que focalizar la atención en la amplitud de las cualidades, las capacidades y las potencialidades positivas del sujeto. Sin embargo, en el campo del trabajo subordinado, “se objetiva”, en tanto su intención es validar, calificar y evidenciar, por lo que se enfoca en “dar valor numérico” a la conducta (competencias) y los resultados en un período determinado (2019, p. 51).



La ED explora áreas de mejora y crecimiento, identifica actitudes y contribuye a mejorar la comunicación. También cumplen con varios propósitos, entre ellos: tomar decisiones sobre promover, transferir, despedir y compensar a ciertos trabajadores dependiendo de su puntuación. Dos componentes constituyen las ED: el primero la revisión del desempeño y, el segundo, los planes de crecimiento.

La ED, tradicional y operativamente se ha desarrollado a partir de entrevistas, entre las cuales se identifican tres tipos: entrevista de hablar y vender, entrevista de hablar y escuchar, entrevista de solución de problemas; también hay varios métodos: enfoque de rasgos (escalas gráficas de calificación, escalas mixtas, formatos de elección forzada y ensayos), métodos comportamentales (escalas de incidentes críticos, listas de verificación) y métodos de resultados (APO) (Bohlander & Snell, 2007).

En contraste con las Evaluaciones de Desempeño, el costo económico del alto rendimiento de los trabajadores se ha medido también por medio de indicadores, tales como el *Balance Scorecard*, para calcular cómo el desempeño aporta económicamente, de modo que brinden una ventaja competitiva (Porter, 2008). De esta forma, la ED se convierte en una herramienta de control de la potenciación de los resultados de los trabajadores, con el fin de aumentar los recursos, propiciar la eficiencia y la productividad para que las organizaciones sean rentables (cf. Tweedie, Wild, Rhodes, & Martinov-Bennie, 2018).

En contraste con las metas de rendimiento económico, las prácticas de ED según la literatura, también han producido daños psicopatológicos, dando como resultado casos de suicidios de trabajadores a causa de los malos manejos por parte de los evaluadores, como comportamientos poco éticos y otros factores que se revisan más adelante (cf. Dejours, 2015). Igualmente, en los últimos años, las ED han sido percibidas como de poco valor, altamente desmotivadoras para los trabajadores (cf. Rock, 2008; Aguinis et al., 2011; Culbertson et al., 2013), causantes de temor y frustración, demasiado burocráticas y, en muchos casos, requieren tiempo prolongado de trabajo, con altos costos de capacitación y software (cf. Adler et al., 2016).

## **Antecedentes**

Para poder atender el propósito de esta investigación, de describir cómo la experiencia de los trabajadores en las ED se relaciona con la teoría sobre el tema, fue necesario realizar una revisión de la literatura disponible en la base de datos SCOPUS, donde se tuvieron en cuenta aquellas revistas científicas con cuartil 1,2 y 3. En total, se analizaron 47 artículos agrupados de acuerdo a las temáticas tratadas y factores relacionados con la ED, adicional, y particularmente, se logró identificar cierto debate y cuestionamiento general sobre la pertinencia o no de la ED. Complementariamente se acudió a la revisión de *handbooks* y manuales universitarios relacionados con el campo de la ED.

Resultado de ello, se puede determinar que, sobre la ED, en los últimos cinco años (2015-2020), se encuentran estudios que buscan evaluar el desempeño del trabajador para mejorar su rendimiento, mas no son estudios relacionados directamente con el sentido que le dan los trabajadores al ejercicio de ED, ya que, básicamente, presentan un interés por atender los objetivos y resultados de la organización. Además, se puede agregar que la mayoría de estos estudios tienen un interés metodológico cuantitativo, de medición, demostración y prescripción, en tal sentido no son abundantes los estudios bajo el enfoque cualitativo o que den cuenta de la mirada del tema desde la perspectiva subjetiva de los trabajadores.

### ***Estudios sobre desempeño y sus dimensiones***

Se explica a continuación, de manera sucinta, las investigaciones encontradas en los últimos cinco años, que hacen alusión a los factores relacionados con el desempeño a saber: la satisfacción, la cultura organizacional, el liderazgo, la relación con la alta dirección, el compromiso, los estilos de apego, el agotamiento y la planificación de la sucesión (tabla 1).

La primera subcategoría de este tema hace una relación entre el desempeño y la satisfacción, donde se encontraron varias investigaciones que estudian la percepción de los trabajadores sobre la efectividad del puesto y sobre el retorno positivo para la organización ( Wilson & Narayan, 2016), en conclusión, encontraron que los encuestados de esta investigación afirmaron que su puesto proporciona importantes servicios a los trabajadores y a la organización. Que, además, perciben que el titular desempeña de forma eficaz las áreas de competencia en el trabajo. En otros estudios acerca del efecto de la compensación variable, la motivación y la satisfacción en el

desempeño de los trabajadores Sudiardhita et al ( 2018), en otro estudio encontraron que la compensación tiene un efecto positivo y significativo en la motivación y en la satisfacción laboral; además que la motivación tiene un efecto positivo en la satisfacción; y la remuneración, la motivación y la satisfacción tienen un efecto positivo y significativo en el desempeño de los trabajadores.

En cuanto a la incidencia de la gestión del desempeño en el rendimiento y la satisfacción de los trabajadores, es decir, que las prácticas de RRHH—tales como formación, desarrollo, recompensas, análisis de puestos, apoyo social, contratación, selección, relación, capacitación, aprendizaje organizacional y estilos de gestión— tienen efectos sobre la competencia laboral en el compromiso organizacional y en la satisfacción laboral, por ende, en el rendimiento de los trabajadores (cf. Hewagama et al., 2019; Hendri, 2019; Mira et al., 2019). En contraste, se encontró que hay un efecto negativo del estrés laboral en el rendimiento; pero en otras investigaciones se afirma, que la satisfacción en el trabajo, no incide positiva ni negativamente en el rendimiento de los trabajadores (Paais, 2018).

La segunda subcategoría se refiere a la incidencia de la cultura organizacional en el rendimiento, de modo que esta afecta positivamente en el desempeño (cf. Chiaburu et al., 2017; Escolar-Jimenez et al., 2019; Neelima & Koneru, 2019).

Por otro lado, Diamantidis & Chatzoglou (2018) estudiaron la relación entre los factores asociados con la organización, el medio ambiente y los factores conectados con el trabajo y con el trabajador, y el impacto en su desempeño, a saber: el impacto directo e indirecto del entorno laboral y el apoyo a la gestión en el rendimiento laboral, y el impacto directo de la adaptabilidad y la motivación intrínseca en el rendimiento laboral; concluyendo que la falta de apoyo de la dirección a los trabajadores tiene un impacto negativo en el desempeño de los trabajadores, el clima y el entorno laboral, a su vez causa un bajo rendimiento laboral; por lo cual recomiendan a los gerentes dar apoyo dinámico personal, buscar mejorar de clima y el entorno laboral, para mejorar en ellos el nivel de desempeño. De igual forma, en dicho desempeño inciden también factores tales como la cultura de capacitación, apoyo a la gestión, dinamismo ambiental y clima organizacional, además de otros factores relacionados con el trabajo (ambiente laboral, autonomía laboral, comunicación laboral).

Por su parte, Harinoto et al. (2018) identificaron que la cultura organizacional y el compromiso influyen en el desempeño de los trabajadores, reflejándose en el compromiso normativo, obediencia consistente, cumplimiento de normas, desempeño, cantidad de trabajo y el intento de cumplir con el objetivo de trabajo establecido. De igual modo, Edwards & Kudret (2017) identificaron la incidencia positiva del trato responsable a los clientes, debido al ambiente de trabajo y el compromiso de la organización con el rendimiento de los trabajadores

Autores como Neelima & Koneru (2019) analizaron como la cultura organizacional influye en el desempeño de los trabajadores, observaron tres variables en organizaciones farmacéuticas en la India: las visiones, los valores y las prácticas de la organización, identificando en ellas un efecto positivo moderado en el desempeño de los trabajadores, de modo que lo mejora moderadamente.

Zhang et al (2018). evidenció que la personalidad proactiva, el intercambio social y la prosperidad en el desempeño de los trabajadores, tienen un efecto positivo en los sistemas de trabajo de alto rendimiento, y en el comportamiento de la ciudadanía organizacional

En la tercera subcategoría, se lograron identificar estudios que establecieron relaciones entre liderazgo y ED, se encontraron investigaciones que han estudiado la incidencia de ambos factores, entre ellos Elmholt et al (2016) quienes concluyeron que las ED tienen efectos performativos en el aprendizaje, de modo que hay una brecha entre lo que describen los participantes y la puesta en práctica de sus conocimientos sobre liderazgo.

Atatsi et al. (2019a), investigaron la relación entre el comportamiento de ciudadanía organizacional, el intercambio líder-miembro, el aprendizaje, el comportamiento de trabajo innovador y el desempeño, concluyendo que el rendimiento de los trabajadores podría mejorar en las organizaciones con la promoción cuidadosa y sistemática de comportamiento innovador, asimismo, el estudio concluye llamando la atención acerca de la investigación inadecuada que se ha llevado a cabo de estos comportamientos organizacionales en el contexto africano, al mostrar que la ED pudo mejorar en las organizaciones con una sistemática y cuidadosa promoción de estos comportamientos y teorías

Shen et al (2019) investigan la incidencia del liderazgo autoritario en el desempeño deseable y el comportamiento de ciudadanía dirigido por la organización concluyendo que el liderazgo autoritario obstaculiza las contribuciones de los trabajadores. Estudio semejante de Wassem et al

(2019) concluye que el apoyo de los gerentes es positivo para el desarrollo de capacidades en el desempeño de los trabajadores.

Igualmente, se identificó en estudio de Schuh, Zhang, Morgeson, Tian, & van Dick, (2018) la incidencia de la calidad de las relaciones entre los líderes y los trabajadores, en el reconocimiento que estos reciben por sus comportamientos innovadores en el trabajo, de modo que obtienen calificaciones de desempeño más favorables, al participar en conductas de trabajo innovadoras cuando sus relaciones son de alta calidad con los líderes

La cuarta subcategoría está relacionada con la alta dirección, entre los estudios relacionados se identificó el de López Bohle, Bal, Jansen, Leiva, & Alonso (2016), quienes estudian el impacto negativo de los despidos masivos en el desempeño de los trabajadores y las conductas ciudadanas, encontrando un bajo rendimiento en los trabajadores sobrevivientes a los despidos masivos y, además, sentimientos de haber sido traicionados por el incumplimiento de los gerentes en el contrato psicológico.

Con respecto al rol del directivo en la ED y la percepción y desempeño de los evaluados, se identifican estudios que relacionan la influencia que ejercen de los evaluadores en el evaluado, los efectos en la percepción de competencia percibida y resultados con una menor satisfacción, además de la relación entre los comportamientos carismáticos de los directivos en el desempeño y el rendimiento; al igual que la relación entre el aumento en los errores de sobrevaloración en las calificaciones a trabajadores centralizados y la percepción negativa de la justicia organizacional (cf. Bizzi, 2018; Luffarelli et al., 2016; LePine et al., 2016).

Bizzi (2018) a través de la fusión de la investigación en redes sociales y en la evaluación de desempeño, el estudio concluye que paradójicamente, aunque la centralidad del trabajo en red beneficia a los trabajadores, también puede distorsionar la capacidad y la motivación de los supervisores para evaluar con precisión la actuación, lo cual afecta la percepción agregada de justicia en las organizaciones. En este sentido, el autor aduce que las consecuencias negativas para las organizaciones no se manifiestan cuando todos los trabajadores están conectados en red y obtienen la misma puntuación en la centralidad, sino sólo cuando algunos trabajadores son centrales y otros no. Finalmente, dos aportes se destacan en el artículo para la AERH: primero, el papel de las redes sociales en la investigación y práctica de los recursos humanos y segundo, la

importancia de la recolección de las evaluaciones de desempeño en la red de los trabajadores, con el fin de reducir la imprecisión en las evaluaciones realizadas por los supervisores

Luffarelli et al (2016) aportan una mejor comprensión del efecto de la retroalimentación absoluta del desempeño en los sistemas de evaluación relativa, al demostrar cómo y por qué, contrario a la creencia generalizada de los evaluadores, la retroalimentación sobre el desempeño de los evaluados puede hacer que los evaluadores, que son evaluados con los demás, se sientan menos satisfechos con el desempeño. En este sentido, los autores resaltan el destacado papel moderador de la orientación de la comparación social y el papel mediador de la competencia auto-percibida en la relación entre la evaluación absoluta del desempeño y la satisfacción con el desempeño.

Con base en un modelo sobre la teoría transaccional del estrés y el marco de los factores estresantes de los obstáculos, el estudio aporta un modelo teórico que explora cómo los individuos evalúan los diferentes tipos de demandas laborales estresante y cómo estas evaluaciones cognitivas impactan el desarrollo laboral. En este sentido, los autores concluyen que la mayor contribución de su estudio radica en que se amplía la investigación en esta área, al proporcionar evidencia de que el liderazgo carismático es efectivo para aumentar las consecuencias positivas de los factores estresantes y amortiguar el efecto negativo de los obstáculos en el desempeño de las tareas de los trabajadores (Cf. LePine et al., 2016).

Por otra parte, McLarty, Vardaman, & Barnett (2018) estudian la congruencia entre el estatus familiar de los supervisores y la importancia que le otorgan a la riqueza socioemocional, identificando como estos aspectos ayudan a resolver la disonancia que se crea en los trabajadores por los enfoques pluralistas en los objetivos económicos y no económicos en las organizaciones familiares, mejorando el compromiso y el desempeño de los trabajadores.

Otros estudios encontrados, establecen la relación del apoyo de la gestión, a la efectividad los recursos humanos (RRHH) y el desempeño se encontró que este fortalece la efectividad en la relación entre las prácticas de RRHH y el rendimiento de los trabajadores. Igualmente se halló que el apoyo de la dirección en la relación entre la contratación y la selección, formación, desarrollo, remuneración, ED y planificación de sucesión de los trabajadores, tiene un efecto moderador, de modo que el apoyo de la gerencia fortalece la efectividad en la relación entre las

prácticas de RRHH y el desempeño (cf. Diamantidis & Chatzoglou, 2018; Paais, 2018; Ismail et al., 2019; Wassem et al., 2019)

Investigación de Hahn & Kim (2017), identificó una relación entre la percepción sobre la calidad de la relación laboral y las consecuencias para los trabajadores, de modo que fortalecen la empleabilidad de los trabajadores, lo cual incide en una mejora del rendimiento

En otra subcategoría, se identificaron estudios que relacionan el compromiso con la mejora del rendimiento de los trabajadores (cf. Edwards & Kudret, 2017; Diamantidis & Chatzoglou, 2018; McLarty et al., 2018; Hendri, 2019).

En complemento Arslan & Roudaki (2018) dan cuenta de la incidencia del compromiso de los trabajadores como factor protector para evitar el cinismo organizacional y así mejorar el desempeño de los trabajadores. Adicionalmente, establecen la relación del efecto moderador del compromiso sobre la delincuencia organizada y el desempeño de los trabajadores; la cultura organizacional como mitigante del efecto negativo de la delincuencia organizada y mejora del desempeño de los trabajadores, mediante un ambiente de apoyo y equidad.

Por otra parte, Carter et al., (2016), estudiaron la incidencia de la autoeficacia y el compromiso en el desempeño laboral, encontrando que ambos son estados motivacionales, un elemento cognitivo y uno afectivo que mejoran el rendimiento de los trabajadores a nivel individual.

Respecto a los comportamientos innovadores Harinoto et al (2018) lograron establecer que la cultura organizacional, el compromiso de trabajo, la confianza, la responsabilidad, la innovación, el riesgo, la obediencia y el acatamiento de las normas inciden en el desempeño de los trabajadores ), concluyeron que, el compromiso de trabajo se refleja en la obediencia, el cumplimiento de normas, lo cual se ve reflejado en un mejor desempeño de los trabajadores.

En la siguiente categoría de estudios se ubica el de Vîrgă et al., (2019) quienes establecieron la relación entre los estilos de apego y el agotamiento, y su incidencia negativa en el desempeño laboral, la ansiedad relacionada positivamente con el agotamiento y, a su vez, negativamente con el desempeño, por lo que sugirieron que las experiencias de socialización temprana, tienen un papel importante en la formación del comportamiento y el bienestar del trabajador.

En la séptima subcategoría, Ali et al (2019) encontraron que la planificación de la sucesión tiene una incidencia positiva en el desempeño de los trabajadores en el contexto del sector bancario, y que hay una mediación del desarrollo profesional y la ED, como procesos de intercambio social que mejoran los nombramientos en la sucesión y, también, el desempeño de los trabajadores.

A manera de síntesis:

Tabla 1. síntesis de *estudios relacionados con el desempeño*

Categoría	Subcategoría	Autores
Factores relacionados con el desempeño	1. Satisfacción	Wilson & Narayan, 2016; Sudiardhita et al., 2018; Hewagama et al., 2019; Hendri, 2019; Mira et al., 2019; Paais, 2018
	2. Cultura organizacional	Chiaburu et al., 2017; Escobar-Jimenez et al., 2019; Neelima & Koneru, 2019; Diamantidis & Chatzoglou, 2018; Harinoto et al. 2018; Edwards & Kudret, 2017; Neelima & Koneru, 2019; Zhang et al., 2018
	3. Liderazgo	Elmholdt et al., 2016; Atatsi et al., 2019; Shen et al., 2019; Wasseem et al., 2019; Schuh et al., 2018
	4. Relación con la alta dirección	López Bohle et al., 2016; McLarty B.D., Vardaman J.M., Barnett T., 2019; Diamantidis & Chatzoglou, 2018; Ismail et al., 2019; Paais, 2018; Wasseem et al., 2019; Hahn & Kim, 2018
	5. Compromiso	Arslan & Roudaki, 2018; Carter et al., 2016; Diamantidis & Chatzoglou, 2018; Edwards & Kudret, 2017; Harinoto et al., 2018; Hendri, 2019; McLarty et al., 2018; Atatsi et al., 2019;



---

6. Estilos de apego y el agotamiento	Virgă et al., 2019
7. Planificación de la sucesión	Ali et al., 2019

---

Con base en la Tabla 1, se explica a continuación, de manera sucinta, las investigaciones encontradas en los últimos cinco años, que hacen alusión a los factores relacionados con el desempeño, a saber: la satisfacción, la cultura organizacional, el liderazgo, la relación con la alta dirección, el compromiso, los estilos de apego, el agotamiento y la planificación de la sucesión.

### **Factores relacionados con ED**

En el grupo de investigaciones relacionadas con evaluación de desempeño, se pueden clasificar en: factores relacionados con la ED, ventajas y desventajas de la ED, factores relacionados con la ED favorables, factores relacionados con la ED desfavorables. (Tabla 2).

En lo que respecta a los factores relacionados con la ED, se identificaron seis ítems: la satisfacción, el rol del evaluador, las políticas, las estrategias, la reputación y los métodos contemporáneos.

Al respecto, Kampkötter (2015) estudió el efecto de las ED en la satisfacción laboral, encontrando que aquellas ED cuyos resultados se vieran tangibles en beneficios otorgados a los trabajadores consecuentemente mejoraban la satisfacción de estos.

Por su parte, Li et al., (2019) estudiaron la relación entre las políticas y las estrategias de informes de reputación en redes sociales y la ED. Al respecto, los autores proponen que ambas funcionan como un canal de comunicación entre los trabajadores para construir organizaciones en el ciberespacio, y que los comportamientos en línea de los trabajadores dependen de las políticas en el ciberespacio, lo cual se espera que incida en el mundo físico influyendo significativamente en la ED.

Con respecto al uso de métodos contemporáneos de ED, Escolar-Jimenez et al. (2019) identifican técnicas de inteligencia artificial que son conjuntos difusos y redes neuronales para minimizar el juicio subjetivo en la toma de decisiones respecto a un trabajador, garantizando objetividad y transparencia en el proceso. Esto busca resolver problemas complejos no lineales, en un entorno incierto, al mejorar la calidad y la rapidez de la evaluación de la calidad del personal, evaluando tres categorías: los logros, el liderazgo y el comportamiento.

Por otro lado, en lo referente a la ética, autores como Tzini & Jain (2018) estudiaron su relación con la ED, encontrando que en el proceso de la ED, hay una incidencia en el comportamiento no ético entre los pares de trabajo. Además, estos autores establecieron unas técnicas para propiciar la toma de decisiones racionales con reflexiones sobre las consecuencias, con el fin de intervenir y frenar las tendencias hacia comportamientos no éticos.

Con relación a lo favorable de la ED, Ismail et al., (2019) encontraron que la contratación, selección, capacitación, desarrollo, ED, planificación de la sucesión son indicadores sólidos y positivos de desempeño de los trabajadores, y el apoyo de la dirección permite moderar la relación entre capacitación, desarrollo y desempeño, así como la relación entre remuneración y desempeño, por tanto el apoyo de la gerencia fortalece la efectividad en las prácticas de RH.

### *Ventajas y desventajas de la ED*

Respecto a las ventajas y desventajas de la ED, en primer lugar, en uno de los trabajos recientes y relevantes, referido al debate en Filadelfia (Pensilvania) en el año 2015, realizado en el marco de la 30ª Conferencia Anual de la Sociedad de Psicología Industrial y Organizacional, cuyo título “Getting rid of performance ratings: Genius or folly? A debate” (traducido como: “Deshacerse de las ED: ¿genialidad o locura? un debate”); emergieron dos posturas contrarias referentes al tema de la ED: A) quienes proponían la idea de deshacerse de las ED; y B) quienes proponían que se conservara la ED (Adler et al., 2016). Este debate se da en el marco del encuentro de una de las sociedades científicas especializadas en el campo (académicos, profesionales, científicos de renombre en la gestión del rendimiento, consultores de gran experiencia y directivos especializados en la gestión del rendimiento en grandes organizaciones de los sectores público y privado).

Las razones en contra de la ED se dieron alrededor de argumentos como: que son intervenciones decepcionantes, hay desacuerdos entre los calificadoros cuando son varios los que evalúan el mismo desempeño, faltan criterios adecuados para evaluar las calificaciones, hay una escasa relación entre el desempeño de los calificados y las calificaciones que reciben, se plantean objetivos contradictorios entre las calificaciones de desempeño en las organizaciones, resultan efectos contradictorios de retroalimentación sobre el desempeño subsiguiente, existe escasa relación entre la investigación y la práctica de las ED en las organizaciones (Adler et al., 2016). También se planteó que muchas organizaciones importantes como Accenture, Deloitte, Microsoft, The Gap, Inc., Eli Lilly, entre otras, han abandonado o mermado la utilización de las ED.

Por su parte, los argumentos a favor de las ED se basan en que existe una confusión entre las ED de la actuación profesional y la gestión de la actuación profesional; que la ED sea considerada como “demasiado dura” no es una excusa válida para la Psicología Industrial Organizacional; las calificaciones y las evaluaciones diferenciadas tienen muchos méritos para mejorar las organizaciones; las compensaciones artificiales están llevando a las organizaciones a abandonar indebidamente las ED; las alternativas a las calificaciones pueden ser peores, además, se preguntan ¿cómo pueden mejorar las ED y si se está llevando a cabo todo el proceso de gestión del desempeño de manera adecuada? (cf. Adler et al., 2016).

En este marco, también se plantearon las desventajas de la ED, en el sentido de que las capacitaciones que se han hecho a los calificadoros no han tenido éxito en las mejoras de la forma de evaluar, por varios errores cometidos por los calificadoros, tales como el llamado “efecto halo” que hace parcializar las ED, así como también por la clemencia, la severidad y la restricción del rango (Adler et al., 2016).

Las ED, además de ser percibidas como de poco valor, son altamente desmotivadoras para los trabajadores y son causantes de temor, frustraciones, burocratización, y en muchos casos no tienen pertinencia ya que, de acuerdo con Adler et al., (2016), requieren mucho tiempo de trabajo (210 horas al año), los costos de capacitación y software asociados con la gestión del desempeño pueden costar más de 35 millones de dólares anuales (cf. Aguinis, Joo, & Gottfredson, 2011b; Culbertson et al., 2013; Rock, 2008).

### ***Factores relacionados con la ED favorables***

En cuanto a esta categoría, se encontraron estudios que enfatizan, primero, en los cambios que varios autores han propuesto realizar a las ED, tanto Djunaidi et al., (2019) como Kossek et al., (2015) plantean que existen importantes ventajas de tener varios evaluadores del desempeño, por medio del método de retroalimentación de 360°, que consiste en la participación de los superiores y los compañeros en la evaluación, también contar con una autoevaluación, junto con el proceso de jerarquía analítica como método, lo cual argumentan que permite mejorar los resultados de la ED.

Segundo, otros autores se enfocan en afirmar que las ED reflejan con precisión el desempeño de los trabajadores (cf. Skousen & Sun, 2018). Y en tercer lugar, otros proponen que la imparcialidad en el clima y en el intercambio con las figuras de autoridad producen resultados positivos en las ED (cf. Pichler et al., 2015); del mismo modo, plantean que la imparcialidad de la ED incide positivamente en las actitudes y conductas de los trabajadores (cf. Yamazaki & Yoon, 2015).

En otra investigación, se encontró que las autoevaluaciones subjetivas tienen resultados fiables para medir las competencias de los trabajadores y que las evaluaciones de competencias de 360° permiten identificar las fortalezas y debilidades de los gerentes individuales y del grupo de gestión, de modo que concluyeron que es importante que las organizaciones incluyan un proceso de evaluación de competencias (*feedback*) de 360°, con el fin de mejorar la competencia directiva (Liang, Howard, & Leggat, 2017).

### ***Factores relacionados con la ED desfavorables***

En referencia a los cuestionamientos que se han realizado sobre la eficacia y pertinencia de las ED, se han encontrado estudios que tratan los temas de la incidencia de la discriminación por edad y los estereotipos en las ED en ciertos tipos de edad. Al respecto, los investigadores encontraron que los calificadores concienzudos otorgaban calificaciones más altas a los trabajadores mayores que a los trabajadores más jóvenes, al igual que revelaron que la conciencia y la edad del calificador predice las calificaciones de desempeño (cf. Kmicinska, Zaniboni, Truxillo, Fraccaroli, & Wang, 2016).

En la subcategoría de baja en el desempeño, se encontró que hay consecuencias negativas de las políticas de ED en el desempeño de los trabajadores, a través del caso de los servicios de emergencia de una empresa de Pakistán, de modo que disminuye el desempeño a causa de las políticas de evaluación de la actuación profesional de trabajadores en dicho contexto (cf. Imran, Siti, Aziz, & Yen Wan, 2019).

Alrededor del tema de las estrategias para transformar y mejorar algunos aspectos subyacentes a las ED, se encuentra, por ejemplo, el estudio acerca del diseño de un sistema de apoyo a la toma de decisiones difusas, para reducir la tasa de evaluaciones injustas o inconsistentes, al convertir las evaluaciones cualitativas en variables lingüísticas (cf. Nobari et al., 2019). Otra propuesta es el uso de un sistema de apoyo a la toma de decisiones con un método de correspondencia de perfiles, para la resolución de problemas en ED (cf. Safrizal, Puspasari, & Triandi, 2018).

En términos generales se puede identificar como resultado de la revisión de literatura científica, que existe una preponderancia de estudios relacionados con el desempeño y la evaluación de desempeño que buscan establecer relaciones o correlaciones entre las posibles variables organizacionales que inciden finalmente en el desempeño. Es decir, se evidencia un interés marcado por encontrar fórmulas para elevar el compromiso, el rendimiento, el desempeño o los resultados de los trabajadores, constituyéndose en un factor común de los procesos organizacionales y de los estudios sobre la ED.

Así mismo, se identifican en los estudios algunas tensiones relacionadas con la demostración de que las prácticas de ED presentan tanto factores favorables como desfavorables, de cara a los trabajadores y a las mismas metas de la organización.

Las variables preponderantes en los estudios pueden agruparse en subcategorías como la satisfacción, el compromiso, el liderazgo, la relación con la alta dirección, los estilos de apego y el agotamiento, el rol del evaluador, la cultura organizacional, la planificación de la sucesión.

Así mismos aparecen estudios con interés de validar nuevos métodos, métodos contemporáneos, la retroalimentación de 365°, y nuevas propuestas para transformaciones de ED.

Finamente y en coherencia con el debate, aparecen estudios que agrupan subcategorías como las políticas y las estrategias reputación, el comportamiento no ético, la efectividad de la ED, la imparcialidad, la discriminación y el bajo en el desempeño. (Tabla 2)

Tabla 2

*Síntesis Categorías de estudios relacionados con la ED*

Factores relacionados con la ED	Satisfacción	Kampkötter, 2015
	Rol del evaluador	Bizzi, 2018; LePine et al., 2016; Luffarelli et al., 2016; Ismail et al., 2019
	Políticas y estrategias Reputación	Li et al., 2019
	Métodos contemporáneos	Escolar-Jimenez et al., 2019
Ventajas y desventajas de la ED	Comportamiento no Ético	Tzini & Jain, 2018
Factores relacionados con la ED favorables	Retroalimentación de 365°	Djunaidi et al., 2019 y Kossek et al., 2015; Liang et al., 2017
	Efectividad	Skousen & Sun, 2018
	Imparcialidad	Pichler et al., 2015; Yamazaki & Yoon, 2015
	Reputación	Li et al., 2019
Factores relacionados con la ED desfavorables	Discriminación	Kmicinska et al., 2016
	Baja en el desempeño	Imran et al., 2019
	Propuestas de transformaciones de ED	Nobari et al., 2019; Safrizal et al., 2018

**Fuente:** elaboración propia.

Puede inferirse, por lo tanto, que los estudios sobre el desempeño y directamente la ED, buscan obviamente y sobre cualquier cosa, mejorar el desempeño y los resultados. También entre los hallazgos se encuentran algunas relaciones y efectos del rol directivo, las condiciones de trabajo, de control o poco apoyo, que terminan incidiendo no muy favorablemente en desempeño del trabajador. Por lo tanto, no se pueden identificar claramente en ellos, desde sus enfoques y variables, la intención de reconocer los efectos de estas prácticas, desde las experiencias de los trabajadores, su subjetividad del mundo del trabajo.

Para mayor claridad se presenta a continuación una síntesis que recoge las ventajas y desventajas de las ED, planteadas en los artículos de investigación revisados (Ver Tabla 3).

Tabla 3

*Síntesis de las ventajas y desventajas la ED*

Ventajas	Desventajas
El rendimiento siempre debe calificarse	Intervenciones decepcionantes
Proceso necesario para mejorar el rendimiento	Desacuerdos entre los calificadores
Validez y confiabilidad	Faltan criterios para evaluar
Los trabajadores con alto rendimiento prefieren organizaciones con ED	Escasa relación entre desempeño real y las ED
Es la alternativa más viable	Objetivos contradictorios
No necesariamente hay más precisión sin ED	Efectos contradictorios de retroalimentación
No mejora la gestión de desempeño sin las ED	Escasa relación entre la investigación y la práctica
No necesariamente hay más motivación sin las ED	Muchas organizaciones importantes han abandonado o mermado las ED
Precisión y efectividad	Capacitaciones a los calificadores sin éxito
Imparcialidad en el clima e intercambio con figuras de autoridad	Errores de los calificadores: “efecto halo”, clemencia, severidad y restricción del rango
La planificación de la sucesión	Percibidas como de poco valor,
	Son altamente desmotivadoras, causantes de temor, frustraciones, burocratización
	Comportamiento no ético entre los pares de trabajo
	Discriminación por edad y estereotipos
	Baja en el desempeño por causa de las políticas de ED

**Fuente:** elaboración propia a partir de los antecedentes encontrados.

En síntesis, en este capítulo se buscó realizar una aproximación a la AERH, como función de apoyo que contribuye a la toma de decisiones de la dirección sobre el trabajo de las personas, y

dentro de la cual se encuentran varios procesos, tales como el de la gestión del desempeño, que a su vez se basa en los datos recogidos mediante la ED para determinar asuntos como ascensos de cargos, aumentos de salario, recompensas de los trabajadores, entre otros asuntos de acuerdo con su desempeño, y conforme a los fines alineados a los objetivos y metas de productividad; luego se pudo identificar los factores relacionados con la ED, el principal de ellos es el propio desempeño, sin embargo, la ED es relacionada con variables o factores como la satisfacción, la cultura organizacional, el clima, el rendimiento, la motivación y la productividad, efectividad, el liderazgo y el compromiso.

Además, aparecen otras relaciones como las relaciones con el jefe, el rol del evaluador, las políticas y las estrategias de reputación, y algunos métodos contemporáneos como la evaluación 360°, la imparcialidad, la objetividad, el comportamiento.

## **Metodología**

Para cumplir con el propósito del estudio, se acudió a un diseño metodológico que permitiera aproximarse a la comprensión del sentido que le dan los trabajadores a la ED, no con un interés prescriptivo, sino por el contrario, se inspira en pretensiones comprensivas y de interpretación del fenómeno a estudiar.

En tal sentido, se partió de un enfoque cualitativo -interpretativo como vía para establecer la relación entre lo prescrito en la teoría de la ED y lo narrado por los trabajadores. Se privilegió la estrategia de investigación de estudio de caso como los que Eisenhardt (1991), Stake (2007) o Galeano (2004), clasifican bajo la tipología de “casos múltiples”, o “estudio de casos”, como forma para identificar dicha relación. La categoría central de análisis del estudio fue la Evaluación de Desempeño.

Las técnicas e instrumentos de recolección y análisis de la información fueron dos: se tuvo en un primer momento la revisión de la literatura especializada reciente, en el campo de la ED para la parte teórica, la cual consistió en el rastreo de antecedentes en revistas disponibles en la base de datos SCOPUS y *Handbooks* y manuales universitarios relacionados con el campo de la ED, soportados en el análisis de sentido y contenido, buscando identificar la variables y categorías relacionadas con el desempeño y la ED (cf. Londoño & Bermúdez, 2013).



En un segundo momento, para el componente empírico y el proceso de recolección de la información, en coherencia con la postura asumida, de comprensión, y no prescripción, se privilegió como técnica de recolección de información, la entrevista cualitativa poco dirigida (Ver Anexo 1.) relacionada con el sentir de los trabajadores que ya hubiesen participado en un proceso de ED, para el desarrollo de dicho ejercicio se realizó prueba piloto.

La entrevista “poco dirigida” se originó a partir de la psicoterapia de Carl Rogers (cf. Rogers & Kinget, 1966; Coletted, 2013), es una de las clases de entrevista utilizadas dentro de la psicología clínica y utilizadas, al igual que otros métodos de las ciencias sociales, por varios especialistas del análisis organizacional y del *management* (Beaud y Weber, 2010; Ortiz y Bermúdez, 2015). A su vez, es denominada por Castarède (1983) como entrevista de respuestas libres, basada en una guía flexible de preguntas, centradas en el actor, diferenciándolas de las de profundidad, las no dirigidas, las estructuradas y los cuestionarios estructurados o cerrados.

Se realizaron grabaciones de audio en cada entrevista realizada, para soportar la recolección y para sistematizar la información.

Como criterio para la inclusión de los participantes, se definió a trabajadores hombres y mujeres de la ciudad de Medellín, que hubieran tenido la experiencia por lo menos de un ejercicio de ED en el campo de su trabajo y que libremente consintieran participar en la investigación, bajo los estrictos criterios del consentimiento informado y el respeto de las consideraciones éticas.

Finalmente, para analizar los datos y presentar los resultados y conclusiones, se realizó un análisis de sentido y contenido de los relatos, (Bernete, 2013; Bardin, 1986), pretendiendo encontrar estructuras de significación, para analizarlas desde los “marcos de interpretación”, desde los cuales, los actores construyen sentido.

Se utilizó la técnica de bola de nieve, logrando construir una unidad de análisis empírica conformada por once trabajadores de diferentes organizaciones de la ciudad de Medellín, todos con experiencia de haber asistido a un proceso de ED.

## **Resultados**

Se presentan a continuación los resultados del estudio, organizado en dos apartados, el primero de ellos, busca realizar una descripción general de algunas características del proceso y prácticas

de evaluación; el segundo apartado, presenta las percepciones y sentires de los evaluados, desde sus narrativas, resultado de sus experiencias con respecto a la ED.

### **Aspectos generales sobre las prácticas de ED.**

Las organizaciones para las cuales trabajan los participantes entrevistados cuentan, dentro de su estructura organizacional, con un área encargada de la AERH. Dichas organizaciones pertenecen a diferentes sectores de la economía, principalmente el de servicios y, en menor medida, los de industria y comercio. De acuerdo con lo evidenciado en las entrevistas, a todos los entrevistados se les ha evaluado el desempeño al menos una vez durante su tiempo laboral en la empresa. Adicionalmente la aplicación del proceso de ED, ha variado en términos de periodicidad, siendo la evaluación semestral la más común, seguida por una evaluación anual.

Los participantes indican sobre el proceso, que este privilegia la evaluación con criterios cualitativos y cuantitativos, relacionados con factores directamente relacionados con las funciones, los objetivos del cargo, y sobre todo con los resultados. Esto contrasta con definido por Bohlander & Snell (2007), en el sentido de que la ED, evalúa, mide y cuantifica el rendimiento del trabajador, para generar unos compromisos y unas consecuencias.

Del mismo modo, al preguntar si en la ED prima el poder y la subordinación, se obtuvo una abstención generalizada. Una lectura de lo “no dicho” permite inferir que este acto puede tener origen en el temor de manifestarse al respecto, o de estados de alienación y/o dominación, incluso por sentir coartada la libertad expresión, aún sin la presencia física del evaluador, que llevan al trabajador a acallar o ignorar el hecho, incluso, puede existir una autolimitación a la libre expresión, lo que refiere una correspondencia con lo expresado por Oquendo & Bermúdez (2015) en el sentido de la ED, como herramienta objetiva de dominación de la AERH, termina pasando por encima de la subjetividad.

El acto de abstención a declarar sobre la relación con poder durante la ED, puede dar cuenta de ciertos estados de alienación que lleva a los trabajadores a identificarse con “la cultura de la empresa y a su función en el trabajo” (Bermúdez, 2012, p. 6), por lo que sienten que le deben “lealtad y sentimiento de pertenencia” (Bermúdez, 2012, p. 6) que los lleva a reservarse el derecho de juzgarla.

El hecho anterior hace que resulte paradójica la respuesta a la pregunta sobre si prima lo comunicacional y relacional en el ejercicio de la evaluación, pues en ese punto, los entrevistados destacaron que sí se da dicha prevalencia en la mayoría de los casos, lo que suscita dudas en tanto es contradictorio, pues las entrevistas de ED son ejercicios de poder, en los cuales la balanza estará siempre desequilibrada en términos de comunicación, pues aquel que ostenta el poder, es en la mayoría de los casos quien domina el momento de interacción.

### **Percepciones y sentires de los evaluados.**

El sentido instrumental que se le ha dado al proceso de la gestión del desempeño tiene una fuerte connotación en cuanto al cumplimiento de las obligaciones del cargo, reflejada en la utilización de la herramienta de ED, como medio prescrito con un claro interés coercitivo respecto a lo que se pretende conseguir del trabajador, que no es más que encausarlo en el camino para la consecución de la estrategia y los fines productivos, como se ha expresado anteriormente. Dicha intencionalidad está claramente liberada de reparos, en tanto su principal interés es conseguir el mejor rendimiento usando como medio al trabajador, sin considerar la gama de consecuencias ontológicas adversas que puedan surgir para este (Aktouf, 1995; Bermúdez, 2010).

De acuerdo con lo constatado durante la ejecución de este estudio, si bien no se pretendió identificar las secuelas graves de índole psicopatológicas estudiadas por Dejours (2015) en relación a las evaluaciones, sí se lograron reconocer factores de orden relacionados con las emociones soterradas en el discurso de los trabajadores que dan cuenta de condiciones alienantes, al analizar e interpretar el lenguaje oculto en las respuestas en los diferentes temas indagados.

Develar el propio sentir de los trabajadores al enfrentarse a la actividad de ED, momento que, por defecto, cuenta con la presencia del evaluador, permitió conocer la percepción frente a sentimientos de confianza, de temor y tensión, de aprendizaje, de reconocimiento, de compromiso y de comunicación, a los que se suman otros emergentes presentes en el discurso.

Resulta inquietante como, en el relato de los trabajadores, se evidenciaron sentimientos negativos antes, durante y después de la experiencia de ED. En contraste, los entrevistados manifestaron que durante el proceso experimentaron sentimientos de confianza, aprendizaje y reconocimiento. Paradójicamente, frente a los sentimientos de temor y tensión, muy pocos trabajadores admitieron haberlos experimentado en algún momento, mientras que la mayoría

omitió declararlo abiertamente, aunque en el discurso general apareció la palabra *temor* en reiteradas ocasiones, como puede evidenciarse en la siguiente tabla.

Tabla 4.

*Sentimientos de temor y tensión expresado por los trabajadores respecto a la ED.*

---

<b>Sentimientos de temor</b>
“La primera vez se sentía temor, pero ya después es confianza y se aprovechó el momento para mejorar relaciones”. (Entrevistado 3 – E3)
“Con un poco de tensión, pero a la misma vez con confianza ya que sé que he hecho muy bien mi trabajo”. (E6)
“Aunque tengamos certeza que nuestro desempeño fue bueno, se genera muchas veces temor porque las evaluaciones se hacen frente a otras personas (compañeros, educadores, asistentes, administrativos, etcétera)”. (E2)
“Algo de temor y tensión, pero a su vez genera compromisos, se potencian mis cualidades”. (E4)
“(…) temor desprestigio ante los superiores”. (E8)

---

*Fuente:* elaboración propia.

El reconocimiento, además, fue uno de los sentimientos de mayor relevancia durante el desarrollo del estudio, aunque en algunos casos se buscaba el mismo, se observó la intención de evadirlo al presentarse temor de ser reconocido frente a otras personas (compañeros, educadores, asistentes, administrativos, etcétera), evidenciando así su desempeño y aprendizaje, lo cual conlleva a la generación de incertidumbre y expectativas erróneas frente a la evaluación, cuenta de ello lo dan comentarios como que “es bueno saber que la empresa se preocupa por el bienestar del “empleado” y lograr tener un mayor reconocimiento por su desempeño” (E7).

Una de las preguntas estuvo orientada a conocer si los trabajadores consideraban que se habían sentido reconocidos durante la ED en tanto sus cualidades, sus capacidades y necesidades. La gran mayoría consideró que sí habían sido reconocidos principalmente en lo referente a cualidades y capacidades, no siendo así en sus necesidades, término en el que menos trabajadores señalaron haber sido considerados, por ejemplo, “la jefe revisa el compromiso y la responsabilidad, las necesidades no se tienen en cuenta” (E10).

El reconocimiento de las necesidades tiene mayor significado en lo ontológico, pero interesa menos para los fines productivos de la empresa, generando menor valoración del sujeto por parte de quienes diseñan y aplican las ED, dando a entender que son más relevantes las cualidades y las

capacidades como recursos a disposición y para el beneficio de la empresa, según (cf. Aktouf, 1995).

En general, el reconocimiento apareció reiteradamente durante el discurso de los trabajadores, con connotaciones positivas y negativas, en relación con la valoración que se hace de su desempeño. Uno de los trabajadores manifestó “hace falta reconocimiento en el esfuerzo para el cumplimiento de los objetivos, exigen más resultados cuando no dan los recursos suficientes y si el trabajo se hace bien no lo dicen” (E5), mientras que otro declaró haber “obtenido premios económicos y reconocimientos” (E10), hecho último que devela una valoración del reconocimiento en cuanto a su significado, el cual es relacionado, en este caso, con la recompensa económica.

Otro hecho paradójico con respecto al reconocimiento se observó cuando los trabajadores manifestaron que, al ser reconocidos, sienten que constantemente se les busca estimular en su ambiente laboral y social, a través de la ejecución del cronograma de actividades y los buenos resultados obtenidos por los mismos. Entra en escena, de nuevo, un sentido de dominación y sometimiento, expresado en la exhortación que hace la empresa, para que el trabajador cumpla con las actividades y los resultados.

En complemento, el compromiso como obligatoriedad hacia el cumplimiento de metas de desempeño esperado de los trabajadores, se evidenció en el discurso de los entrevistados como un factor motivacional relacionado y medido en la ED, es decir, como un asunto de motivación que busca la empresa con la ED. Esto contrasta de algún modo, con lo que aparece en la literatura, el compromiso como parte de un conjunto de indicadores de alienación y dominación, entre los que lo acompañan la obediencia y el cumplimiento de las normas (cf. Atatsi, Stoffers, & Kil, 2019b; Carter et al., 2016; Harinoto et al., 2018; Schuh et al., 2018).

Al respecto del compromiso, se evidencia en la narrativas de los entrevistados una relación e intención directa de la ED, con la revisión de compromisos y de estos con el crecimiento profesional, las responsabilidades, las metas organizacionales, no muy común que se relacionen con las necesidades puntuales de los trabajadores: “los compromisos adquiridos (...) también ayudan al crecimiento profesional” (E1); “con frecuencia se evalúan los compromisos que se dejan” (E7); “se revisa el compromiso y la responsabilidad, las necesidades (...) no se tienen en cuenta”. En todos los entrevistados, el compromiso aparece desprevenidamente como aspecto

positivo a resaltar, mientras es ignorado por ellos mismos como ejercicio coercitivo, obligante y enajenante y por eso no es mirado con ojos críticos, sino recibido con actitud de sumisión ante el deber hacer.

Un factor a destacar en las experiencias de ED, es que es común entre los entrevistados que indiquen que son evaluados por sus compañeros, jefes y personas con las que han establecido vínculos afectivos tales como amistad, por lo que reconocen que eso trae ventajas y desventajas; no obstante, emergen entre ellos expresiones como “me he sentido decepcionado ya que muchas de las personas que realizan estas evaluaciones se muestran de una manera y en las evaluaciones son otras, como si fueran un enemigo” (E9), o “cuando las cosas se hacen bien no se reconoce. Solo se dice lo malo y las evaluaciones dependen de la relación que se tenga con el evaluador” (E5).

Resultado de las entrevistas, se pudieron identificar algunas de las fortalezas y debilidades comunes y presentes en sus discursos. Dentro de las principales fortalezas indican que las evaluaciones se enfocan en el mejoramiento de la formación de los trabajadores, su desempeño, compromiso y papel dentro de la organización, por medio de vías como la comunicación, las relaciones laborales y el autocontrol. Del mismo modo la posibilidad del aprendizaje y la congruencia de objetivos personales y organizacionales, lo que, a la mirada de los trabajadores, genera un mejor ambiente laboral y un mayor compromiso, implicando así el esfuerzo continuo de cada individuo desde lo personal y lo profesional.

Con respecto a las debilidades identificadas en la ED, afirmaron entre otros aspectos, que la poca confianza que sienten con los jefes, sumado a los sentimientos de nervios, el estrés, la tensión que genera asistir a dicha práctica, en tanto que el primer supuesto del trabajador es que dicha evaluación terminará como un regaño y no la realizan de forma consciente, sino, como el cumplimiento de una obligación, por lo cual no arrojará resultados verídicos.

Otra de las principales debilidades, argumentan, surge de la subjetividad presente en el ejercicio de la ED, en tanto plantean que los resultados se ven afectados, por los efectos de dicho ejercicio en el estado de ánimo del evaluador como del evaluado. Se considera además que las personas encargada de la realización de estas, improvisa y no posee un alto conocimiento y madurez del tema. (Ver tabla 5).

Tabla 5

*Síntesis de las fortalezas y debilidades de la ED.*

Fortalezas	Debilidades
Mejoran la formación de los empleados y su desempeño,	Hay poca confianza entre trabajadores y jefes
Causa mayor compromiso por medio de la comunicación, las relaciones laborales y el autocontrol	Genera nervios, estrés y tensión
Genera aprendizaje	El trabajador supone que la ED terminará como un regaño
Permite una congruencia de objetivos personales y organizacionales	El trabajador no la realiza de forma consciente, sino, como el cumplimiento de una obligación, por lo cual no arrojará resultados verídicos
Genera un mejor ambiente laboral	Mucha subjetividad en la evaluación, ya que el resultado de esta puede variar de acuerdo al estado de ánimo de quien la presenta y de quien la evalúa
Promueve el esfuerzo continuo de cada individuo desde lo personal y lo profesional	La persona encargada de la realización de las ED improvisa y no posee un alto conocimiento y madurez del tema

**Fuente:** elaboración propia a partir de los relatos de los participantes.

En síntesis, desde las narrativas y palabras resultado de la experiencia de asistir a un ejercicio de ED, es posible aproximarse a reconocer las percepciones y sentimientos de los trabajadores, aspectos que comúnmente en las investigaciones sobre el campo tiene el sesgo hacia los intereses de productividad propios de las empresas. Es decir este tipo de conocimiento no es habitualmente visible, pues son pasados por alto al no concederles importancia, ya que históricamente la gestión del desempeño con su lógica instrumental, ha tenido históricamente un interés práctico prescriptivo, buscando la valoración medible y cuantificable, mas no los aspectos cualitativos que podrían enriquecer el campo, en tanto dan cuenta de asuntos humanos subyacentes en los trabajadores, que se reflejan en los resultados de su trabajo y que, en últimas, terminan por afectar globalmente los procesos e indicadores, pero más allá, la dignidad de las personas y las condiciones objetivas de trabajo.

## Conclusiones

Con respecto al objetivo inicial de esta investigación, se pudo contrastar los postulados de la teoría de la ED con el sentir de los trabajadores en lo narrado por estos en las entrevistas y a partir de su experiencia empírica en dicho proceso.

Al respecto, se pudo notar desde los testimonios de los evaluados entrevistados, que en este ejercicio o proceso de las ED, prima el poder y la subordinación, además hay poca confianza en los jefes, sentimientos de nervios, estrés y tensión, sumado a ello, se identifica con frecuencia una carga de subjetividad por parte de los jefes.

En la teoría encontrada en los *Handbooks* y manuales especializados, el sentir de los trabajadores no está advertido, en tanto, su orientación instrumental se basa en presentar prescripciones conductistas y eficientistas para el logro de los objetivos estratégicos de las empresas (cf. Chiavenato, 2009; McClelland, 1973; Bohlander & Snell, 2007; Boxall et al., 2007; Alles, 2008; Armstrong, 2011; Marler, 2012; Kaufman, 2007, 2015; Paais, 2018); no obstante, sería recomendable en futuras investigaciones estudiar este tema a más profundidad para comprenderlo mejor, ya que según investigaciones realizadas en los últimos años se ha planteado que existen efectos negativos en el rendimiento causados por el estrés laboral generado por la ED y las condiciones de trabajo.

Respecto al reconocimiento, los trabajadores expresaron que se han sentido reconocidos en el proceso de las ED en cuanto a sus cualidades y capacidades, pero no sobre sus necesidades; en la teoría especializada sobre la ED (manuales, *Handbooks* y revistas especializadas) no se encontró información sobre el reconocimiento de las necesidades de los trabajadores, un asunto que habría de ser de gran relevancia si se tuviera en cuenta la parte ética, pero que hasta ahora se ha pasado por alto en el proceso de la gestión del desempeño, ya que en este, las ED, se han transformado en una cuestión instrumental, donde prima lo que es útil para la empresa: aumentar el rendimiento para obtener más productividad (cf. Aktouf, 1995).

De igual modo, aparece un asunto paradójico, ya que los trabajadores expresan que la ED les genera sentimientos de compromiso; sin embargo, en lo fáctico el compromiso genera una sujeción de los trabajadores y es usado por las empresas para controlarlos, generándoles sentimientos de sumisión y alienación, a pesar de que no lo expresen en las respuestas. Se deja



ver el temor, los sentimientos encontrados y en muchos casos el silencio ante muchas situaciones. (cf. Bermúdez, 2017; Szlechter, 2005; Bedoya, 2018)

Los postulados de la ED, regidos primordialmente por principio de la racionalidad instrumental, no permiten tener en cuenta el sentir humano; no obstante, es importante notar que según las últimas investigaciones, hay una clara incidencia negativa del liderazgo autoritario en el desempeño de los trabajadores, motivo por el cual sería recomendable indagar más acerca de esas realidades, para sumar en la comprensión y aportar posibilidades de saldar los efectos negativos en el trabajo humano (cf. Shen et al., 2019).

En el discurso de los trabajadores entrevistados, pudo evidenciarse que hay implícito un sentimiento de sometimiento y sujeción que se experimenta en el proceso de la ED. En contraste con la teoría de la AERH, se pudo notar que dicho proceso se ha estado utilizando como una herramienta para supeditar a los trabajadores, esto implica una forma de dominación, de amarrar y sujetar al trabajador (Oquendo, 2020).

Importante indicar que los entrevistados ante ciertas preguntas, daban cuenta de sentirse comprometidos con la empresa, ante lo cual preferían reservarse el derecho al silencio. Respecto a dichas omisiones en las narrativas de los trabajadores, es importante notar que varios autores, desde la lingüística plantean que el silencio elocuente obedece a una decisión del hablante de usar la ausencia de palabras frente a otras opciones, verbales y no verbales (cf. Ephratt, 2008). En términos pragmalingüísticos, el silencio es considerado un tipo de habla no vocálico (cf. Vallejo Zapata, 2011) y se explica como un signo paralingüístico cargado de información (cf. Antúnez Pérez, 2006). Que a la luz de la interpretación por parte de los investigadores, deja ver cierto temor a opinar con respecto a aspectos negativos de la empresa y el proceso, en tal sentido sus silencios dicen lo no dicho.

Desde esa misma perspectiva, se plantea que el lenguaje absolutamente siempre comunica, ya sea mediante la actividad o inactividad, palabras o silencio, nunca dejan de influir en los demás, quienes a su vez también siempre responden comunicando (cf. Girbau Massana, 2002). Así, dicho silencio, elegido por los entrevistados como respuesta ante las preguntas concernientes a temas controversiales en el ámbito del proceso de las ED, durante las entrevistas, es importante analizarlo en el contexto y comprender que los trabajadores supeditados a las lógicas

*manageriales* estaban bajo la sujeción de responder acorde a los lineamientos de las empresas en que trabajaban.

Por ejemplo, con relación a los sentimientos de temor y tensión, a pesar de que solo tres trabajadores aceptaron haberlos sentido en la ED, en el discurso general todos los entrevistados, surgieron palabras, adjetivos calificativos negativos relacionados con su sentir frente a dichas prácticas, aspectos que fueron considerados para la interpretación de los investigadores.

Sobre la relación entre el evaluador y el evaluado, se pudo notar en lo narrado por los trabajadores, que estos valoran este asunto de manera negativa, aspecto que contrasta en estudios anteriores, en el sentido de que, dicha relación afecta desfavorablemente la satisfacción de los trabajadores, quienes a su vez por tal causa presentan una disminución en el rendimiento (cf. LePine et al., 2016; Luffarelli et al., 2016; Bizzi, 2018).

Por otra parte, en el ejercicio de contrastar testimonios de los trabajadores con la teoría, las narrativas de los entrevistados dieron cuenta de ciertas fortalezas de la ED como que: mejoran la formación, el desempeño, el compromiso y el papel de los trabajadores, mediante la comunicación, las relaciones laborales y el autocontrol, además permiten adquirir aprendizaje, y tener una mayor congruencia de objetivos personales y organizacionales, genera un mejor ambiente laboral, promueve el esfuerzo continuo de cada individuo desde lo personal y lo profesional; lo cual coincide con lo que afirmaron los autores que estaban a favor de mantener las ED en el debate, en tanto que el desempeño debe evaluarse de la manera que dicho proceso tenga méritos para mejorar las organizaciones por su efectividad, validez, confiabilidad y precisión, además de constituirse en la alternativa más viable para evaluar rendimiento. En tal sentido, estos autores coincidieron en no abandonar la ED, ya que afirmaron que es la mejor alternativa para evaluar el desempeño (Adler et al., 2016). De alguna manera se puede inferir que la ED como dispositivo de control, logra su propósito incidiendo a su favor en el comportamiento y pensamiento del trabajador.

En contraste, también se identificaron en las narrativas de los entrevistados, consideraciones frente a las debilidades que presenta la ED, como la poca confianza de estos en los jefes, los sentimientos de nervios, el estrés, la tensión y la subjetividad de la ED. Esto contrasta con los hallazgos en la literatura del campo de la ED, en tanto, dichas prácticas son calificadas como intervenciones decepcionantes, porque en estas hay desacuerdos entre los evaluadores, no hay

critérios adecuados, ni hay una relación real entre el desempeño y las ED, los objetivos son contradictorios, se presentan efectos contradictorios de retroalimentación, siguen presente los efectos y errores por el llamado “efecto halo”, así como la inclemencia y la severidad (cf. Adler et al., 2016).

Sumado a ello, en la literatura sobre el campo, se plantea que las ED son percibidas como de poco valor, altamente desmotivadoras, causantes de temor, frustraciones, burocratización, en las que ocurren comportamientos no éticos entre los pares de trabajo, se dan bajas en el desempeño por causa de las políticas de ED, realmente no hay imparcialidad, ni equidad en los procesos de las ED, sino al contrario, son relativos y en ellos se dan discriminaciones por la edad y por causa de los estereotipos (cf. Kmicinska et al., 2016; Luffarelli et al., 2016; Pichler et al., 2015; Tzini & Jain 2018; Yamazaki & Yoon 2015), lo cual, contradice ciertos postulados teóricos que valoran y reconocen favorablemente la ED.

Para dar mayor claridad, y a manera de síntesis, se presentan las Tabla 6 y Tabla 7, donde se contrasta lo planteado en la teoría y lo narrado por los trabajadores, respecto a las ventajas y desventajas de las ED desde los antecedentes y los testimonios de los trabajadores entrevistados.

Tabla 7

*Relación entre la teoría y el sentir los trabajadores (ventajas de la ED).*

Fortalezas de ED planteadas por los trabajadores	Ventajas de ED a partir de la teoría
Mejoran la formación de los empleados y su desempeño	Validez y confiabilidad
Causa mayor compromiso por medio de la comunicación, las relaciones laborales y el autocontrol	Los trabajadores con alto rendimiento prefieren organizaciones con ED
Genera aprendizaje	El rendimiento siempre debe calificarse
Permite una congruencia de objetivos personales y organizacionales	Proceso necesario para mejorar el rendimiento
Genera un mejor ambiente laboral	No necesariamente hay más motivación sin las ED
Promueve el esfuerzo continuo de cada individuo desde lo personal y lo profesional	Es la alternativa más viable

**Fuente:** elaboración propia.

Con respecto a la relación que se puede establecer entre la teoría y la experiencia en términos de aspectos positivos, se puede concluir que, los trabajadores consideran que la ED mejora la formación y el desempeño, igualmente proponen los autores que defienden la permanencia de las ED en los antecedentes encontrados, en tanto que afirman que las ED tienen suficiente validez y confiabilidad. Los entrevistados expresaron que la ED causa más compromiso, mediante la comunicación, las relaciones laborales y el autocontrol; al respecto diversos autores en los últimos años (cf. Arslan & Roudaki, 2018; Carter et al., 2016; Diamantidis & Chatzoglou, 2018; Edwards & Kudret, 2017; Harinoto et al., 2018; Hendri, 2019; McLarty et al., 2018; Atatsi et al., 2019; Harinoto et al., 2018; Schuh et al., 2018) plantean que el compromiso incide positivamente en el desempeño de los trabajadores, no obstante, según otros autores (cf. Kmicinska, Zaniboni, Truxillo, Fraccaroli, & Wang, 2016; Imran, Siti, Aziz, & Yen Wan, 2019; Aguinis, Joo, & Gottfredson, 2011b; Culbertson et al., 2013; Rock, 2008), las ED no mejoran sino que afectan negativamente el desempeño de estos.

En cuanto a las expresiones de los entrevistados relacionada con que las ED generan aprendizaje y permiten una congruencia de objetivos personales y organizacionales, los postulados desde la teoría plantean que el rendimiento siempre debe calificarse y las ED son un proceso necesario para mejorar el rendimiento, esto puede contribuir a planes de mejora para mejorar el desempeño de los trabajadores.

Adicionalmente, los entrevistados expresan que las ED generan un mejor ambiente laboral, esto puede inferirse que implica un cierto grado de motivación y percepciones positivas respecto a las ED, ante esto, los autores, proponen que no hay evidencia de que la motivación de los trabajadores mejore sin la existencia de las ED.

Del mismo modo, expresan que las ED promueven el esfuerzo continuo de cada individuo desde lo personal y lo profesional, los autores por su parte argumentan que la ED es la alternativa más viable, y que otras alternativas no serían tan pertinentes. Pueden inferirse en estos testimonios ciertas coincidencias entre los postulados teóricos y las narrativas de los trabajadores que deben interpretarse con sumo cuidado y en términos de éticos, por las implicancias que tienen los dispositivos de control en la subjetividad, subjetivación y sujeción de los actores.

Tabla 8.

*Relación entre la teoría y el sentir de los trabajadores (desventajas de la ED).*

Desventajas de ED a partir de la teoría	Debilidades de ED planteadas por los trabajadores
Objetivos contradictorios Baja en el desempeño por causa de las políticas de ED	Hay poca confianza entre trabajadores y jefes
Percibidas como de poco valor, son altamente desmotivadoras, causantes de temor, frustraciones, burocratización	Genera nervios, estrés y tensión
Efectos contradictorios de retroalimentación	El trabajador supone que la ED terminará como un regaño
Faltan criterios para evaluar. Escasa relación entre la investigación y la práctica	El trabajador no la realiza de forma consciente, sino, como el cumplimiento de una obligación, por lo cual no arrojará resultados verídicos
Errores de los calificadores: “efecto halo”, clemencia, severidad y restricción del rango. Desacuerdos entre los calificadores Discriminación por edad y estereotipos	Mucha subjetividad en la evaluación, ya que el resultado de la misma puede variar de acuerdo al estado de ánimo de quien la presenta y de quien la evalúa
Intervenciones decepcionantes. Capacitaciones a los calificadores sin éxito	La persona encargada de la realización de las ED improvisa y no posee un alto conocimiento y madurez del tema

**Fuente:** elaboración propia.

Con respecto a la relación entre la teoría y la experiencia de los trabajadores en términos desfavorables, se concluye que los entrevistados plantearon que en la ED hay poca confianza entre ellos y los jefes, y que además perciben que la persona encargada de las ED improvisa y no posee un alto conocimiento y madurez del tema. Esto, contrasta con los postulados de la teoría y los estudios antecedentes, en tanto coinciden juicios sobre la ED, en términos de que trae como consecuencia que las intervenciones sean decepcionantes, y consiguen efectos como las bajas en la moral de los trabajadores y por ende en el desempeño.

Se suma a ello, las percepciones y sentimientos de prevención por parte de los trabajadores porque dichos procesos terminan en cuestionamientos “regaños” frente a su trabajo, personalidad y comportamiento, también se critica la subjetividad en la evaluación y la dependencia de la ED

con los estados de ánimo de los evaluadores. Aspectos que contrastan con la literatura, en tanto se logra identificar coincidencias relacionadas con los efectos contradictorios de retroalimentación (cf. Adler, et al. 2015).

La revisión de la teoría permitió además contrastar la variedad de perspectivas y la ausencia de un consenso acerca de las bondades o efectos de la ED, tanto para trabajadores como para las empresas (cf. Adler, et al. 2015). Es decir, se encuentran factores contraproducentes tanto para el trabajador, por causa del estrés y sensaciones de temor e inconformidad; aspectos que inciden directamente y a la vez al desempeño y productividad de la empresa (cf. Kmicinska, Zaniboni, Truxillo, Fraccaroli, & Wang, 2016; Imran, Siti, Aziz, & Yen Wan, 2019; Aguinis, Joo, & Gottfredson, 2011b; Culbertson et al., 2013; Rock, 2008).

En tal sentido, se presentan también, algunos aportes relacionados con la necesidad de realizar transformaciones o incluso desistir de la ED (cf. Nobari et al., 2019; Safrizal, Puspasari, & Triandi, 2018), mientras que otros enfoques mantienen una postura favorable frente a las ED, arguyendo que es el mecanismo idóneo para dar cuenta del desempeño de los trabajadores (cf. Skousen & Sun, 2018; Pichler et al., 2015; Yamazaki & Yoon, 2015).

Uno de los hallazgos más importantes gira en torno al contraste teoría- práctica, lo cual dio cuenta de que la teoría de la ED, tiene un enfoque predominante, es decir de medios ajustado a fines (cf.; Weber, 2012), mientras que el resultados de las narrativas, dan cuenta de sentido ontológico, inferido a partir de los sentimiento (temor, tensión y estrés) y subjetividad resultado de dicho proceso por parte de los trabajadores. Mientras que desde la teoría de la AERH, que evaluar el desempeño es un proceso objetivo y neutro; no obstante, todo hecho humano es subjetivo por naturaleza, está permeado por las emociones cambiantes, la biología, la genética, la historia de vida personal y el contexto social cultural en que se inscribe cada ser humano, lo cual impide que haya neutralidad en un asunto que competa al ser humano.

En términos generales, la teoría y literatura encontrada sobre el campo, da cuenta de la preponderancia de tratar los temas que interesan a la empresa, por lo tanto, se buscan más que todo cuantificar, medir, demostrar y prescribir acciones entorno a elevar el desempeño y alcanzar los resultados; por lo tanto, dichos estudios poco se enfocan en dar cuenta de los aspectos ontológicos del trabajador, en comprender la perspectiva de estos, además son pocos los estudios de enfoque cualitativo o que busquen dar cuenta de aspectos subjetivos y percepciones sobre los

actores. Por lo tanto, la mayoría de estudios buscan mejorar el desempeño, pues se valen de análisis cuantitativos, en los que se correlacionan diversas variables o factores con el fin de hallar fórmulas para aumentar el desempeño de los trabajadores; pero pocos dan cuenta de las consecuencias negativas que traen consigo las ED.

Por tal razón, es posible evidenciar la connotación instrumental de la ED, en tanto, se prescribe para coartar al trabajador, encausándolo hacia la obtención de la estrategia y los fines productivos, por lo cual tiene una clara intención en la que pone al trabajador como medio para alcanzar un fin de mejor rendimiento, sin reflexionar en las consecuencias ontológicas desfavorables que puedan generar. Esto se contrasta con el cuestionamiento de los trabajadores entrevistados, al afirmar que las empresas en las ED se interesan por reconocer sus cualidades y habilidades, pero no ponen atención sobre sus necesidades.

De la misma manera, se insiste en que en literatura encontrada se identificó un interés meramente prescriptivo, metodológico, sobre las ED como proceso; los antecedentes revisados ponen el énfasis en correlacionar diversos factores para determinar el rendimiento de los trabajadores, mientras que los trabajadores hacen hincapié en su sentir frente a las ED, en ocasiones refiriéndose a estas como algo positivo, esto a causa de la posible sumisión, sujeción, o alienación, por lo cual se ven impedidos para responder de manera autónoma y crítica.

Finalmente, sería adecuado indagar sobre la posibilidad de mejorar el reconocimiento de las necesidades de los trabajadores durante el proceso de las ED, para que lo ontológico no se vea supeditado a las lógicas instrumentales (Aktouf, 1995), estudiar la manera de incidir positivamente en cuanto a la relación entre evaluado y evaluador, generar imparcialidad y equidad en los procesos de las ED.

Del mismo modo, promover condiciones y relaciones intersubjetivas en el campo del trabajo recíprocas, que den lugar al encuentro, la palabra, el diálogo y desde allí se posibiliten puentes para equilibrar intereses tanto de los trabajadores como de la empresa. De este modo, y con posturas y prácticas administrativas centradas en lo sustancial, se aporte a una gestión que dé lugar a la amplitud del universo singular de los trabajadores.

## **Alcance y limitaciones**

El propósito del estudio consistió en identificar las publicaciones recientes y el sentido de la ED desde los textos, para contrastarlo con el sentido otorgado por los actores, es decir los trabajadores y particularmente, desde sus narrativas resultado de las experiencias de ED.

Con los resultados de la investigación se pretende sumar a la comprensión del campo de la ED. Específicamente, aportar dando cuenta de la realidad de los trabajadores sujetos de la ED, desde sus experiencias, percepciones y su subjetividad.

Esta investigación al ser un estudio de caso cualitativo, no buscó la generalización o inferencia, sino la contrastación desde la experiencia de los actores participantes. Esto da pie a recomendar la realización de otros estudios, que puedan seguir profundizando en el asunto, también ampliando el espectro en otras poblaciones, el uso de otros enfoques metodológicos, estudios comparativos y la posibilidad de estudios desde las ciencias humanas y sociales que revitalicen una mirada ética y humanista de la ED y del campo específico de la AERH. Igualmente, es conveniente estudiar posibilidades para ubicar el trabajo y el trabajador como fin, antes que un medio para los fines la organización.

## **Referencias bibliográficas**

- Adler, S., Campion, M., Colquitt, A., Grubb, A., Murphy, K., Ollander-Krane, R., & Pulakos, E. D. (2016). Getting rid of performance ratings: Genius or folly? A debate. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 219–252. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.106>
- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2011a). Why we hate performance management—and why we should love it. *Business Horizons*, 54, 503–507.
- Aktouf, O. (1995). Antropología de la comunicación y la cultura empresarial. *Cuadernos de Administración*, 14(20), 121–144.
- Ali, Z., Mahmood, B., & Mehreen, A. (2019). Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal. *Australian Journal of Career Development*, 28(2), 112–121. <https://doi.org/10.1177/1038416219830419>
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Armstrong, M. (2011). *Handbook of Strategic Human Resource Management* (1a ed.). London:



Kogan Page.

- Arslan, M., & Roudaki, J. (2018). Examining the role of employee engagement in the relationship between organisational cynicism and employee performance. *International Journal of Sociology and Social Policy*. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-06-2018-0087>
- Atatsi, E. A., Stoffers, J., & Kil, A. (2019a). Factors affecting employee performance: a systematic literature review. *Journal of Advances in Management Research*. <https://doi.org/10.1108/JAMR-06-2018-0052>
- Bardin, L. (1986). *El análisis de contenido*. Madrid: AKAL Universitaria.
- Beaud, S. & Weber, F. (2010). *L'enquête sociologique*. Paris: puf «Quadrige».
- Bedoya, M. (2018). *La gestión de sí mismo. Ética y subjetivación en el neoliberalismo*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Bernete F. (2013). Cap. 7: Análisis de contenido. En *Conocer lo social; estrategias y técnicas de construcción y análisis de datos*. Coord. A. L. Marín. Madrid.
- Bermudez, H. L. (2010). ¿Es posible una gestión humana no funcionalista? Descripción de un modelo estratégico de gestión de personal. *Universidad y Empresa*, 18, 174–202.
- Bermúdez, H. L. (2012). De La Cultura Organizacional Al Coaching: ¿El Tránsito De La Domesticación Al Sometimiento Deseado? En *Nuevo pensamiento administrativo* (pp. 1–26). Cali: Fondo Editorial Universidad del Valle.
- Bermúdez, H. L. (2014). Perspectivas contemporáneas de la administración estratégica de recursos humanos. *Cuadernos de Administración*, 30(52), 94–104.
- Bermudez, H. L. (2017). Sobre la alienación subjetiva en la organización del trabajo actual. *Contaduría y Administración*, 62(1), 262-278.
- Bizzi, L. (2018). The problem of employees' network centrality and supervisors' error in performance appraisal: A multilevel theory. *Human Resource Management*, 57(2), 515–528. <https://doi.org/10.1002/hrm.21880>
- Bohlander, G., & Snell, S. (2007). Evaluación y mejoramiento del desempeño. En *Administración de Recursos Humanos* (14a ed.). Cengage Learning.
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (Eds.). (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Capuano, A. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio*, 7(3), 139–150.
- Carter, W. R., Nesbit, P. L., Badham, R. J., Parker, S. K., & Sung, L. K. (2016). The effects of employee engagement and self-efficacy on job performance: a longitudinal field study. *International Journal of Human Resource Management*.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244096>

Castarède, M-F. (1983). L'entretien clinique à visée de recherche. En C. Chiland. (Dir.), L'entretien clinique (pp.118-121). Paris: PUF.

Chiaburu, D. S., Oh, I. S., Wang, J., & Stoverink, A. C. (2017). A bigger piece of the pie: The relative importance of affiliative and change-oriented citizenship and task performance in predicting overall job performance. *Human Resource Management Review*, 27(1), 97–107. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.006>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3 ed). México: McGrawHill.

Colette, H. (2013) “Doing well by doing good? Opportunity recognition and the social enterprise partnership” en <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19420676.2014.997780?journalCode=rjse20>>

Culbertson, S. S., Henning, J. B., & Payne, S. C. (2013). Performance appraisal satisfaction: The role of feedback and goal orientation. *Journal of Personnel Psychology*, 12, 189– 195.

Dejours, C. (2015). *El sufrimiento en el trabajo* (1a ed.). Buenos Aires: Editorial Topia.

Delery, J. & Doty, H. (1996). Models of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.

Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2018). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>

Djunaidi, M., Kumaraningrum, V. S. D., Pratiwi, I., & Munawir, H. (2019). Integration of 360-degree feedback methods and AHP for employee performance measurement. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, (MAR), 2616–2623.

Edwards, M. R., & Kudret, S. (2017). Multi-foci CSR perceptions, procedural justice and in-role employee performance: the mediating role of commitment and pride. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 169–188. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12140>

Eisenhardt, K. M. (1991). Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic. *Academy of Management Review*, 16(3), 620-627. URL: <http://www.jstor.org/stable/258921>

Elmholdt, K., Elmholdt, C., Tanggaard, L., & Mersh, L. H. (2016). Learning good leadership: A matter of assessment? *Human Resource Development International*, 19(5), 406–428. <https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1206362>

Escolar-Jimenez, C. C., Matsuzaki, K., & Gustilo, R. C. (2019). A neural-fuzzy network approach to employee performance evaluation. *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*, 8(3), 573–581.

<https://doi.org/10.30534/ijatcse/2019/37832019>

Galeano, E. (2004). *Estrategias de investigación social cualitativa*. Medellín: La Carreta Editores.

Habermas, J. (1999). *Teoría de la Acción Comunicativa, II*. España, Taurus, España

Hahn, H. J., & Kim, S. (2017). An empirical study on the relationship between perceived employability and employee performance. *Human Resource Development International*, 21(2), 74–90. <https://doi.org/10.1080/13678868.2017.1366175>

Hall, R. (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*, México: Prentice Hall Hispanoamericana. CAPÍTULO 1 “Los resultados de las organizaciones”, págs. 1-28

Harinoto, Sanusi, A., & Bogetriatmanto. (2018). Organizational culture and work commitment mediate the Islamic work ethos on employee performance. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(5), 1–8.

Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0174>

Hewagama, G., Boxall, P., Cheung, G., & Hutchison, A. (2019). Service recovery through empowerment? HRM, employee performance and job satisfaction in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 73–82. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.006>

Horkheimer, M (2002). *Teoría tradicional y teoría crítica*. Barcelona: Paidós.

Imran, M., Siti, N., Aziz, A. B., & Yen Wan, C. (2019). The effect of performance appraisal politics on employee performance in emergency services of Punjab, Pakistan. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(1).

Ismail, A. I., Majid, A. H. A., Jibrin-Bida, M., & Raihan Joarder, M. H. (2019). Moderating Effect of Management Support on the Relationship Between HR Practices and Employee Performance in Nigeria. *Global Business Review*, 1(19). <https://doi.org/10.1177/0972150918811487>

Kampkötter, P. (2015). Performance appraisals and job satisfaction. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1109538>

Kaufman, B. (2007). The Development of HRM in historical and international perspective. En *The Oxford handbook of human resource management* (pp. 19–47). New York, USA: Oxford University Press.

Kaufman, B. (2015). Evolution of Strategic HRM as Seen Through Two Founding Books: A 30th Anniversary Perspective on Development of the Field. *Human Resource Management*, 54, 389–407.

- Kmicinska, M., Zaniboni, S., Truxillo, D. M., Fraccaroli, F., & Wang, M. (2016). Effects of rater conscientiousness on evaluations of task and contextual performance of older and younger co-workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1147428>
- Kossek, E. E., Huang, J. L., Piszczek, M. M., Fleenor, J. W., & Ruderman, M. (2015). Rating expatriate leader effectiveness in multisource feedback systems: cultural distance and hierarchical effects. *Human Resource Management*, 56(1), 151–172.  
<https://doi.org/10.1002/hrm>
- LePine, M. A., Zhang, Y., Crawford, E. R., & Rich, B. L. (2016). Turning their pain to gain: Charismatic leader influence on follower stress appraisal and job performance. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1036–1059. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0778>
- Li, J., Wang, S., Ni, X., Yuan, Y., & Wang, F. Y. (2019). How Reporting Policies Influence Employee Performance: An Empirical Study. *Proceedings - 2018 IEEE International Conference on Systems, Man, and Cybernetics, SMC 2018*, (1), 2485–2490.  
<https://doi.org/10.1109/SMC.2018.00426>
- Liang, Z., Howard, P. F., & Leggat, S. G. (2017). 360° Management Competency Assessment: Is Our Understanding Adequate? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(2), 213–233.  
<https://doi.org/10.1111/1744-7941.12108>
- Londoño, D., & Bermúdez, H. (2013). Tres enfoques sobre los estudios críticos del discurso en el examen de la dominación. *Palabra clave*, 16(2), 491–519.
- López Bohle, S., Bal, P. M., Jansen, P. G. W., Leiva, P. I., & Alonso, A. M. (2016). How mass layoffs are related to lower job performance and OCB among surviving employees in Chile: an investigation of the essential role of psychological contract. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1138988>
- Luffarelli, J., Goncalves, D., & Stamatogiannakis, A. (2016). When feedback interventions backfire: why higher performance feedback may result in lower self-perceived competence and satisfaction with performance. *Human Resource Management*, 55(4), 591–614.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrm.21739>
- Marler, J. (2012). Strategic Human Resource Management in Context: A Historical and Global Perspective. *Academy of Management Perspectives*, 2(26), 6–11.
- McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather Than for “intelligence”. *American Psychologist*, 1(28), 1–14.
- Mclarty, B. D., Vardaman, J. M., & Barnett, T. (2018). Congruence in Exchange : The Influence of Supervisors on Employee Performance in Family Firms.  
<https://doi.org/10.1177/1042258718796079>
- Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (2013). Motowidlo&Kell (2013). In Irving B. Weiner (Ed.), *Handbook of Psychology*. (2nd ed., pp. 82–103). John Wiley & Sons.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/9781118133880.hop212005>

- Muñoz, R. (2011). *Formar en Administración: por una nueva fundamentación filosófica*. Bogotá: siglo del Hombre editores.
- Neelima, J., & Koneru, K. (2019). Assessing the role of Organizational Culture in determining the Employee Performance – Empirical Evidence from Indian Pharmaceutical Sector, (7), 1701–1707.
- Nickols, F. (2016). Strategy. Recuperado el 11 de 2018, de nickols us: [https://www.nickols.us/strategy\\_def](https://www.nickols.us/strategy_def)
- Nobari, S. M., Yousefi, V., Mehrabanfar, E., & Hossein, A. (2019). Development of a complementary fuzzy decision support system for employees ' performance evaluation. *Economic Research-Ekonomika Istra* 34(1), 492–509. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1556106>
- Oquendo, S. (2020). *El reconocimiento en el discurso de la evaluación de desempeño: El caso de una gran empresa en Medellín*. Universidad EAFIT [Tesis de doctorado sin publicar].
- Oquendo, S., & Bermúdez, H. L. (2015). La gestión humana. ¿Una contradicción entre lo humano y lo estratégico en la empresa? *Teuken Bidikay*, 7, 155–172. Recuperado de <http://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/view/1026>
- Paais, M. (2018). Effect of work stress, organization culture and job satisfaction toward employee performance in Bank Maluku. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(5).
- Pichler, S., Varma, A., Michael, J. S., Levy, P. E., Budhwar, P. S., & Sharma, A. (2015). Leader-member exchange, group- and individual-level procedural justice and reations to performnce appraisals. *Human Resource Management*, 55(5), 871–883. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Porter, M. (2008). *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* (Séptima re). México D.F: Grupo Editorial Patria.
- Ramos, A.G. (1981). *The new science of organizations: A reconceptualization of the wealth of nations*. Toronto: University of Toronto Press.
- Rock, D. (2008). SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership Journal*, 1, 1–9.
- Rogers C. & Kinget M. C. (1976). *Psychothérapie et relations humaines: Théorie et pratique de la thérapie non-directive. Exposé général*. Paris: Éditions Béatrice-Nauwelaerts, Presses universitaires de Louvain.
- Safrizal, T., Puspasari, R., & Triandi, B. (2018). Employee Performance Assessment with Profile Matching Method. *2018 6th International Conference on Cyber and IT Service Management (CITSM)*, (Citsm), 1–6. <https://doi.org/10.1109/CITSM.2018.8674256>

- Schuh, S. C., Zhang, X. A., Morgeson, F. P., Tian, P., & van Dick, R. (2018). Are you really doing good things in your boss's eyes? Interactive effects of employee innovative work behavior and leader-member exchange on supervisory performance ratings. *Human Resource Management, 57*(1), 397–409. <https://doi.org/10.1002/hrm.21851>
- Shen, Y., Chou, W., & Schaubroeck, J. M. (2019). The roles of relational identification and workgroup cultural values in linking authoritarian leadership to employee performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 28*(4), 498–509. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1615453>
- Skousen, C. J., & Sun, L. (2018). Do employee dimension ratings reflect employee performance? Evidence from MSCI's ESG database. *Applied Economics Letters*. <https://doi.org/10.1080/13504851.2018.1540843>
- Stake, R. (2007). *Investigación con Estudios de Caso*. Madrid: Morata
- Sudiardhita, K. I. R., Mukhtar, S., Hartono, B., Herlitha, Sariwulan, T., & Nikensari, S. I. (2018). The effect of compensation, motivation of employee and work satisfaction to employee performance PT. Bank XYZ (Persero) Tbk. *Academy of Strategic Management Journal, 17*(4), 1–14.
- Szlechter, D. (2005) *Consentir y resistir. Las contradicciones del mundo del Management de empresas transnacionales en la Argentina*. Buenos Aires: Ediciones UNGS.
- Toro, F. (2002). Capítulo 1. Qué es el desempeño ocupacional. In *Desempeño y productividad. Contribuciones de la Psicología Ocupacional* (2nd ed.). Cincel.
- Tweedie, D., Wild, D., Rhodes, C., & Martinov-Bennie, N. (2018). How Does Performance Management Affect Workers? Beyond Human Resource Management and Its Critique. *International Journal of Management Reviews, 1–22*. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12177>
- Tzini, K., & Jain, K. (2018). Unethical behavior under relative performance evaluation: Evidence and remedy. *Human Resource Management, 1–15*. <https://doi.org/10.1002/hrm.21913>
- Vîrgă, D., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Beek, I. Van. (2019). Attachment Styles and Employee Performance : The Mediating Role of Burnout. *The Journal of Psychology*. <https://doi.org/10.1080/00223980.2018.1542375>
- Voegelin, E. ([1974] 1990). Reason, the Classical Experience. En *Anamnesis*. Columbia: University of Missouri Press.
- Wassem, M., Baig, S. A., Abrar, M., Hashim, M., Zia-ur-rehman, M., Awan, U., ... Nawab, Y. (2019). Impact of Capacity Building and Managerial Support on Employees' Performance : The Moderating Role of Employees' Retention. *Sage Open, 1–13*. <https://doi.org/10.1177/2158244019859957>
- Weber, M. (2003). La ética protestante y el espíritu del capitalismo (1904/1905). Madrid: Alianza.

Wilson, K. S., & Narayan, A. (2016). Evaluation of a position in a non-profit organisation: Employee attitudes and monetary indicators of effectiveness. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 16(1), 67–81.  
<https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2016.075373>

Yamazaki, Y., & Yoon, J. (2015). A cross-national study of fairness in Asia: How perceptions of a lack-of-group bias and transparency in the performance evaluation system relate to job satisfaction. *Human Resource Management*, 55(6), 1059–1077.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.21707>

Zhang, J., Bal, P. M., Akhtar, M. N., Long, L., Zhang, Y., & Ma, Z. (2018). High-performance work system and employee performance : the mediating roles of social exchange and thriving and the moderating effect of employee proactive personality. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12199>

## Anexo 1

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA  
MAESTRÍA EN GESTIÓN HUMANA  
LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: Una relación entre la teoría y el sentido de los  
trabajadores evaluados  
GUÍA DE ENTREVISTA

Explicación para el entrevistado:

La presente entrevista es un soporte al ejercicio científico para establecer la relación entre lo prescrito en la teoría de las evaluaciones de desempeño y el sentir de los trabajadores sobre el proceso de evaluación de desempeño.

Este estudio está dirigido a trabajadores que hayan tenido la experiencia de una evaluación de desempeño en el ejercicio de su trabajo.

La información recopilada tiene una utilidad exclusivamente académica, y ante la cual se solicita el consentimiento acerca de la información, los fines del estudio y su uso.

Si está de acuerdo con ello, por favor expréselo con su firma:

Guía de preguntas

1. ¿Cuál es el tipo de actividad económica que realiza la empresa donde trabaja?

2. ¿Cuenta la empresa con un sistema, modelo, área o proceso de administración de recursos humano?
3. ¿Se aplica en su empresa el proceso de ED periódicamente? ¿Cuál es la periodicidad con que se realiza el proceso de evaluación?
4. ¿Ha sido evaluado en su período de trabajo?
5. ¿Considera importante el momento de la ED? Y si es así ¿Por qué?
6. ¿Cómo es el proceso (momento) de ED, con respecto a los aspectos de tiempo, lugar y cumplimiento de expectativas?
7. ¿Considera usted que priman lo comunicacional y lo relacional en el ejercicio de la evaluación? ¿Por qué?
8. ¿Qué fortalezas y debilidades le encuentra al proceso de ED en su organización?
9. ¿En qué considera que se centra la ED? Especifique en qué aspectos
10. ¿Qué se privilegia en la ED?
11. ¿Considera que la ED le genera compromiso con su organización? Si es así, ¿Por qué?
12. ¿Qué sentimiento le genera el momento de presentar la ED?
13. ¿Ha sentido valorado su trabajo en el proceso de ED?
14. ¿Cómo se ha sentido en dicho proceso? (expresé los sentimientos que ha experimentado en dicha práctica)
15. ¿Se ha sentido reconocido durante el proceso de la ED?

## **Anexo 2**

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA  
MAESTRÍA EN GESTIÓN HUMANA  
LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: Una relación entre la teoría y el sentido de los  
trabajadores evaluados

### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES DE INVESTIGACIÓN

#### Presentación

El propósito de este documento es solicitar su participación en investigación para la maestría en gestión humana. Dicho artículo, pretende establecer la relación entre lo prescrito en la teoría de las evaluaciones de desempeño y el sentir de los trabajadores sobre el proceso de evaluación de desempeño.

Este estudio está dirigido a trabajadores(as) que hayan tenido la experiencia de una evaluación de desempeño en el ejercicio de su trabajo. Si usted accede a participar, se le pedirá responder



preguntas en una entrevista. Lo que se dialogue durante estas sesiones será grabado, de modo que la investigadora pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información recopilada tiene una utilidad exclusivamente académica y se realizará guardando total reserva sobre información personal de los colaboradores, anonimizando totalmente los resultados tanto para sus colegas, jefes y subalternos, como en el momento de publicar resultados en revistas y textos académicos.

De presentársele algunas preguntas o inquietudes sobre la participación en este estudio, puede manifestarlo abiertamente al responsable de la investigación.

#### Consentimiento

Dado lo anterior, manifiesto que entiendo que los resultados obtenidos sólo aparecerán en publicaciones científicas o en divulgaciones institucionales de tipo académico y que mi nombre no se verá en ningún momento comprometido.

Acepto que la participación en dicho estudio no me reportará ningún beneficio de tipo material o económico, ni se adquiere ninguna relación contractual.

En coherencia con lo anterior, manifiesto que he sido informado(a) ampliamente y en lenguaje claro y sencillo el sentido de mi participación en el estudio. Además, que en forma personal y sin presión externa, se me ha permitido realizar observaciones; que estoy satisfecho(a) con la información recibida y que comprendo el alcance y limitaciones de la investigación.

En constancia firmo:

-----	-----	-----
Nombre del (la) participante (En letras de imprenta)	Firma del (la) participante	Fecha

-----  
Firma de la investigadora  
Laura Gil Tamayo  
c.c. 1'037.623.018

-----  
Firma del investigador  
Sergio René Oquendo Puerta  
c.c. 71.711.307

Nota: el participante recibirá copia del presente consentimiento.