



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Y DE ADMINISTRACIÓN

POSGRADOS



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE
POSGRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN**

**Evaluación de
Desempeño y su
Impacto en la
Motivación de los
Funcionarios**

por

**Ing. Sebastián Antognazza
Ing. Gastón Badano**

**TUTOR: Cra. Silvia Bortagaray
COORDINADOR: Profa. Lic. Carla Tuimil**

**Montevideo
URUGUAY
2025**

Página de Aprobación

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título

.....
.....
.....

Autor/es

.....
.....

Tutor/Coordinador

.....
.....

Posgrado

.....
.....

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor.....
(nombre y firma).

Profesor.....
(nombre y firma).

Profesor.....
(nombre y firma).

FECHA.....

RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito analizar el sistema de evaluación del desempeño vigente en una empresa del sector eléctrico, con especial énfasis en su impacto sobre la motivación de los funcionarios. El objetivo general es comprender cómo el modelo actual de evaluación incide en la motivación laboral, el compromiso organizacional y la percepción de equidad, así como identificar las principales debilidades y desafíos del proceso.

En la primera parte del trabajo se desarrolla un marco teórico que aborda los principales conceptos vinculados a la evaluación del desempeño, la gestión por competencias y la motivación laboral. Se analizan distintas metodologías evaluativas, se revisan aportes críticos sobre la relación entre evaluación y recompensa, y se presentan teorías motivacionales relevantes, incluyendo perspectivas que cuestionan la efectividad de los modelos tradicionales. Esta base teórica permite sustentar los criterios para la elaboración del trabajo de campo y su posterior análisis y conclusiones.

La segunda parte comprende el trabajo de campo, estructurado a partir de dos herramientas complementarias: una encuesta dirigida a funcionarios operativos de los centros regionales seleccionados, y entrevistas semiestructuradas a jefaturas. La encuesta busca relevar percepciones en torno a la utilidad, justicia, transparencia y consecuencias motivacionales del sistema de evaluación, mientras que las entrevistas permiten profundizar en la implementación práctica del modelo, los criterios utilizados por las jefaturas, y los desafíos detectados en su aplicación.

Finalmente, se presenta un análisis integrado de los resultados, en el que se sistematizan los hallazgos centrales del estudio. A partir de los datos de percepciones relevadas mediante encuestas y entrevistas, se examina en qué medida el modelo actual contribuye al reconocimiento, al compromiso y al desarrollo profesional de los trabajadores, y si efectivamente actúa como un factor motivador dentro de la cultura organizacional.

ÍNDICE

ÍNDICE	4
1. INTRODUCCIÓN	5
2. OBJETIVOS	6
2.1. Objetivo General	6
2.2. Objetivos Específicos	6
3. METODOLOGÍA	7
4. MARCO TEÓRICO	8
4.1. Gestión de Recursos Humanos	8
4.2. Gestión por Competencias	10
4.3. Evaluación del Desempeño	11
4.3.1. Visión Tradicional	11
4.3.2. Visión Crítica	12
4.3.3. Métodos de Evaluación del Desempeño	15
4.4. Motivación Laboral	33
4.4.1. Principales Teorías sobre Motivación Laboral	33
4.4.2. Factores que inciden en la motivación en el ámbito organizacional	42
4.5. Evaluación del Desempeño y Motivación	44
4.6. Evaluación del Desempeño y Remuneración	45
5. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN UTE	47
5.1. Sistema de Evaluación del Desempeño	47
5.1.1. Objetivos	47
5.1.2. Período	47
5.1.3. Características	47
5.1.4. Procedimiento y Roles	48
5.2. Evaluación del Desempeño y Remuneración	50
6. TRABAJO DE CAMPO	52
6.1. Encuesta	52
6.1.1. Resultados de la Encuesta	52
6.1.2. Análisis Crítico de la Encuesta	73
6.2. Entrevistas	79
6.2.1. Resultados de la Entrevista	79
6.2.2. Análisis Crítico de las Entrevistas	93
7. CONCLUSIONES	97
7.1. Motivación de los funcionarios y oportunidades de mejora	97
7.2. Percepción sobre el Sistema de Evaluación	98
7.3. Impacto de la evaluación en la motivación	99
7.4. Debilidades y desafíos del sistema	100
7.5. Vínculo entre evaluación y remuneración	101
8. BIBLIOGRAFÍA	102
9. ANEXOS	104
9.1. Encuesta Evaluación de Desempeño y su Impacto en la Motivación de los Funcionarios	104
9.2. Entrevista Evaluación de Desempeño y su Impacto en la Motivación de los Funcionarios	107
9.3. Respuestas a preguntas abiertas de la Encuesta	108

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las organizaciones han enfrentado crecientes desafíos para mantener a sus funcionarios motivados y comprometidos con los objetivos institucionales. En este contexto, los sistemas de evaluación del desempeño han adquirido relevancia como herramienta clave para alinear los esfuerzos individuales con las metas organizacionales, al tiempo que se busca promover el desarrollo profesional y la mejora continua. Sin embargo, persiste el debate respecto a su efectividad real en contextos donde el reconocimiento y la promoción no siempre se vinculan directamente con los resultados obtenidos.

Este trabajo se enmarca en una investigación realizada con funcionarios que integran los Centros Regionales de Transmisión Sur y Este, y tiene como finalidad analizar cómo incide el sistema de evaluación del desempeño en la motivación de los funcionarios, tomando en cuenta sus percepciones, experiencias y expectativas. La elección del tema surge de la necesidad de revisar críticamente los procesos evaluativos implementados, en función de su capacidad para generar sentido, estimular el compromiso laboral y aportar valor tanto a las personas como a la organización.

El problema que se aborda refiere a la posible desconexión entre la finalidad declarada del sistema de evaluación y los efectos que este produce en la motivación intrínseca y extrínseca de los funcionarios. En este marco, se plantea como objetivo general analizar el impacto del sistema de evaluación del desempeño en la motivación del personal, considerando aspectos tanto individuales como organizacionales.

El enfoque metodológico adoptado es de tipo cualitativo y cuantitativo, basado en entrevistas semiestructuradas a jefes y gerentes, complementadas con una encuesta anónima a funcionarios. Este diseño permitió explorar percepciones y patrones comunes en torno al sistema evaluativo, así como identificar fortalezas y debilidades en su aplicación.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Analizar el sistema de evaluación del desempeño utilizado en UTE, con el fin de identificar su efectividad, fortalezas, debilidades, y su impacto en la motivación y satisfacción del personal en los Centros Regionales de Trasmisión Sur y Este.

2.2. Objetivos Específicos

2.2.1. Describir el modelo actual de evaluación del desempeño implementado en la empresa, incluyendo sus criterios, herramientas, periodicidad y actores involucrados.

2.2.2. Evaluar la percepción de los colaboradores y supervisores sobre la utilidad, equidad y transparencia del sistema de evaluación del desempeño.

2.2.3. Identificar las principales debilidades y desafíos del proceso de evaluación del desempeño.

2.2.4. Analizar la relación entre los resultados de la evaluación del desempeño y la motivación y satisfacción del personal de la unidad.

2.2.5. Analizar si la vinculación del sistema de evaluación de desempeño con la remuneración es un factor que genera motivación o si por el contrario este mecanismo puede ser contraproducente.

3. METODOLOGÍA

Esta investigación se desarrolló con un enfoque cualitativo y cuantitativo, con el cual se buscó comprender cómo perciben los funcionarios el proceso de evaluación del desempeño. Se trató de un estudio de tipo descriptivo, ya que el objetivo fue observar y describir lo que ocurre en la práctica, identificando fortalezas, dificultades y efectos sobre la motivación.

El trabajo de campo se desarrolló en dos etapas complementarias. En primer lugar, se diseñó y aplicó una encuesta estructurada dirigida a funcionarios pertenecientes a los Centros Regionales de Transmisión Sur y Este, a fin de relevar su percepción sobre la utilidad, equidad, transparencia y efectos motivacionales del sistema de evaluación. Esta herramienta incluyó preguntas cerradas y abiertas, lo que permitió captar tanto tendencias generales como comentarios cualitativos significativos. En segundo lugar, se realizaron entrevistas semiestructuradas a jefaturas y mandos medios de dichas unidades, con el objetivo de conocer su perspectiva sobre los desafíos operativos del sistema, su adecuación al modelo de gestión por competencias, y su vínculo con la remuneración y el clima laboral.

Las preguntas se centraron en temas como la claridad del proceso, la percepción de justicia, el impacto sobre la motivación, la utilidad de la retroalimentación y la relación con el desarrollo profesional. A partir de las respuestas, se analizaron los temas que se repetían, las diferencias entre los puntos de vista y los elementos que ayudaban o dificultaban el proceso evaluativo.

Cabe señalar que el universo considerado no constituye una muestra representativa desde el punto de vista estadístico, ya que la selección de casos se realizó con fines analíticos y no concluyentes en general. En consecuencia, las conclusiones obtenidas son válidas para el conjunto de participantes involucrados en el estudio, pero no son extrapolables al total de trabajadores de la empresa.

Este enfoque integral permitió contrastar el modelo formal de evaluación con la experiencia real de los actores, y reflexionar sobre las implicancias del sistema en términos de motivación, reconocimiento y gestión del talento.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. Gestión de Recursos Humanos

La gestión de recursos humanos ha experimentado una transformación muy importante en las últimas décadas. Según Stephen P. Robbins, en su obra *Comportamiento Organizacional* (13ª edición), la nueva forma de gestionar personas va más allá de las funciones operativas tradicionales, adoptando un enfoque estratégico, humano, participativo y flexible, alineado con las demandas del entorno organizacional contemporáneo. A su vez, el informe *Tendencias Globales de Capital Humano 2025*, elaborado por Deloitte, profundiza en cómo las organizaciones deben adaptarse a un entorno laboral cambiante, digitalizado y tensionado por la incertidumbre, apostando a la sostenibilidad humana, el equilibrio entre resultados empresariales y personales, y una propuesta de valor renovada para los trabajadores.

En la visión de Robbins (2009), el área de Recursos Humanos ha dejado de ser meramente administrativa para convertirse en un actor clave del comportamiento organizacional. Ya no se limita a gestionar contratos y salarios, sino que interviene activamente en la formulación de estrategias para mejorar el rendimiento, la satisfacción y el compromiso de los trabajadores.

Esta nueva orientación implica que Recursos Humanos debe colaborar con otras áreas para alinear las prácticas de gestión del talento con los objetivos organizacionales, contribuyendo así a la ventaja competitiva y a la sostenibilidad de la organización. También se reconoce su rol en la creación de culturas laborales inclusivas, en la promoción del bienestar integral y en la planificación de la sucesión de liderazgo.

Desde la perspectiva de Deloitte, el área de capital humano debe ser protagonista en la toma de decisiones organizacionales que equilibren resultados humanos y de negocio, ya que ambos son mutuamente potenciadores. Se propone el concepto de *human performance equation*, donde el rendimiento humano se apoya en sistemas que integran cultura, estructura, tecnología, bienestar y desarrollo.

Robbins (2009) subraya la importancia de comprender y valorar las diferencias individuales. Los trabajadores poseen distintos niveles de motivación, personalidad, valores, actitudes y expectativas. La nueva manera de gestionar el talento debe reconocer esta diversidad y adaptarse a ella mediante prácticas flexibles e inclusivas.

Entre los factores motivacionales más relevantes se destacan: el sentido de pertenencia y propósito, las oportunidades de desarrollo personal y profesional, el reconocimiento, la autonomía en la ejecución de tareas y la justicia organizacional percibida.

Este enfoque implica dejar atrás esquemas universales y adoptar estrategias que personalicen la experiencia laboral, con programas de beneficios flexibles, planes de carrera ajustados y estilos de liderazgo adaptativos.

Deloitte amplía esta visión al destacar la importancia de comprender la motivación reconociendo lo que moviliza a cada individuo en su contexto particular. Esta personalización es clave para impulsar

el compromiso, la innovación y la permanencia del talento. También se plantea actualizar la propuesta de valor para los empleados incorporando variables como salud mental, equilibrio vida-trabajo, formación continua y experiencias significativas.

Según Robbins (2009), la evaluación del desempeño debe entenderse como una herramienta para el crecimiento, y no como un mero instrumento de control o sanción.

La evaluación del desempeño puede ser utilizada para: diagnosticar fortalezas y debilidades, tomar decisiones sobre promociones, generar aumentos de salario, planificar acciones de capacitación y mejora, brindar retroalimentación constructiva basada en evidencias.

Se destacan diversos métodos de evaluación: la autoevaluación (promueve la reflexión personal y el compromiso), la evaluación por objetivos (orientada a resultados medibles y consensuados), evaluación 360° (recoge percepciones de pares, subordinados, jefes y clientes), las escalas de calificación conductual (permiten evaluar competencias observables).

Además, Robbins advierte que la retroalimentación debe ser continua, oportuna y personalizada, no limitada a una entrevista anual.

Deloitte sostiene que los procesos tradicionales de gestión del desempeño no son suficientes. Propone integrarlos dentro del flujo de trabajo diario, promoviendo feedback constante, objetivos compartidos y desarrollo real. No se trata de reemplazar procesos, sino de rediseñar sistemas completos para estimular el rendimiento en tiempo real.

Uno de los aportes fundamentales de Robbins (2009) se relaciona con el rediseño del trabajo como fuente de motivación. Basado en el Modelo de Características del Trabajo de Hackman y Oldham, se plantea que el contenido de las tareas puede potenciar la motivación intrínseca si se consideran elementos como: variedad de habilidades, que permita al trabajador utilizar múltiples capacidades, identidad de la tarea, que el trabajador pueda ver su trabajo como una unidad completa, significancia del trabajo, que perciba su impacto en otros o en la organización, autonomía, libertad para decidir cómo llevar a cabo su trabajo, retroalimentación, información directa sobre su desempeño.

Este modelo permite rediseñar puestos para hacerlos más motivadores, lo que mejora la satisfacción, el compromiso y el rendimiento.

Deloitte refuerza esta idea proponiendo liberar “capacidad organizacional” mediante la reducción de tareas innecesarias y la creación de tiempo para pensar, innovar, colaborar y aprender. Esto se vincula con el concepto de dar espacio, que favorece el bienestar y la productividad. El rediseño del trabajo debe generar estabilidad emocional para el trabajador y agilidad estructural para la organización.

La nueva gestión de personas está estrechamente vinculada a la calidad del liderazgo. Robbins (2009) aboga por liderazgos transformacionales, auténticos y éticos, que inspiren, guíen y desarrollen a los equipos.

El líder moderno: promueve la participación, la confianza y el empoderamiento, comunica una

visión clara y desafiante, estimula la innovación y el cambio, a su vez se alinea con los valores y cultura de la organización.

Por su parte, la cultura organizacional es comprendida como un sistema compartido de significados que orienta el comportamiento. Robbins (2009) señala que una cultura fuerte genera cohesión, sentido de pertenencia y estabilidad, pero también debe ser flexible ante contextos de cambio.

Deloitte plantea que el liderazgo debe dejar de centrarse exclusivamente en resultados financieros y asumir una lógica de decisión que integre bienestar humano, empleabilidad futura y sostenibilidad. Se destaca que el rol de los gerentes también está cambiando: deben convertirse en orquestadores del desarrollo humano, apoyándose incluso en IA para delegar tareas rutinarias y concentrarse en potenciar a sus equipos.

En un entorno cambiante, Robbins (2009) propone que Recursos Humanos actúe como facilitador del cambio organizacional. Esto implica: diagnosticar necesidades de cambio y planificar su implementación, identificar y superar resistencias individuales y colectivas, fomentar una cultura de aprendizaje continuo e innovación, utilizar modelos como el de Lewin (descongelar, cambiar, recongelar) o el de Kotter (8 pasos del cambio), gestionar el estrés organizacional y promover la salud psicológica en procesos de transición.

Deloitte complementa este enfoque señalando que el aprendizaje continuo es una responsabilidad compartida entre líderes, equipos y la organización. Además, plantea que para cerrar la “brecha de experiencia” es necesario ofrecer oportunidades formativas reales y dinámicas de mentoring, especialmente frente a la automatización de tareas básicas.

4.2. Gestión por Competencias

Es un enfoque integral que permite a la organización administrar de manera más efectiva a sus funcionarios, basándose no solo en lo que hacen (las tareas o funciones), sino también en cómo lo hacen. Este modelo define los comportamientos, conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para lograr un desempeño sobresaliente en los distintos puestos de trabajo. Su aplicación permite que los procesos de reclutamiento, formación, evaluación, promoción y desarrollo estén alineados con las necesidades estratégicas de la empresa.

La gestión por competencias no se limita a identificar perfiles, sino que se orienta a integrar los sistemas de gestión de personas. Esto implica diseñar y aplicar políticas coherentes para atraer, seleccionar, capacitar, desarrollar, motivar y retener al personal, con base en las capacidades y comportamientos que se considera claves. Según Fundación Chile (2004), este modelo busca alinear consistentemente los sistemas de Recursos Humanos con los resultados requeridos para alcanzar un desempeño competente y sostenible.

Una competencia es una característica individual que influye directamente en el desempeño laboral. Incluye comportamientos observables, conocimientos, capacidades cognitivas, habilidades técnicas y actitudes, y se manifiesta en la ejecución efectiva de las responsabilidades asignadas. En el contexto organizacional, permite distinguir entre un desempeño aceptable y uno sobresaliente, y es fundamental para promover el crecimiento profesional.

Las competencias definidas en una organización deben ser claras, específicas, medibles, observables y deben alinearse con los valores institucionales. Deben estar claramente formuladas para que puedan ser comprendidas por todos los niveles de la organización, y ser suficientemente relevantes como para guiar el desarrollo, la evaluación y la formación del personal. Además, deben ser adecuadas para responder a los desafíos presentes y futuros del entorno laboral.

4.3. Evaluación del Desempeño

4.3.1. Visión Tradicional

A continuación, se presentan definiciones y objetivos de las evaluaciones del desempeño formuladas por autores que sostienen una postura favorable hacia esta práctica.

Chiavenato (2009) define la evaluación del desempeño como “un proceso sistemático y periódico mediante el cual se analiza el comportamiento de los empleados en el trabajo, con base en metas y objetivos previamente definidos”. Esta definición refleja una visión estructurada de la gestión del rendimiento, donde el seguimiento de estándares claros permite no solo identificar brechas, sino también planificar acciones correctivas y formativas.

Según Robbins (2009), la evaluación del desempeño cumple múltiples funciones dentro de la gestión de la organización. Entre sus principales propósitos se encuentran facilitar la toma de decisiones relacionadas con los recursos humanos, tales como ascensos, transferencias y desvinculaciones, así como identificar necesidades de capacitación y desarrollo. A través de este proceso, se pueden detectar carencias en habilidades y competencias que requieren intervenciones formativas específicas. Además, la evaluación brinda retroalimentación al empleado respecto a cómo es percibido su desempeño por parte de la organización, lo que puede orientar ajustes en su conducta laboral. Otra función central es su rol como base para la asignación de recompensas, ya que los resultados obtenidos en la evaluación suelen influir directamente en decisiones como aumentos salariales por mérito u otros beneficios. Aunque todas estas finalidades resultan valiosas, los autores destacan especialmente su relevancia desde el enfoque del comportamiento organizacional, en tanto mecanismo para retroalimentar al trabajador y gestionar adecuadamente los incentivos.

Werther y Davis (1996) consideran que “la evaluación del desempeño es un proceso formal que mide, evalúa y analiza el comportamiento laboral de los empleados con el objetivo de mejorar su productividad y motivación”. Esta concepción introduce la dimensión motivacional, subrayando que la evaluación puede actuar como palanca para incrementar el compromiso del personal si es aplicada con equidad y con fines de mejora.

Dessler (2013) amplía esta visión al presentar la evaluación como una herramienta para tomar decisiones gerenciales clave, tales como promociones, aumentos salariales, acciones disciplinarias o necesidades de capacitación. Según este enfoque, la evaluación proporciona información relevante y confiable que sirve como base para alinear la gestión del personal con los objetivos estratégicos de la organización.

Más allá de su dimensión técnica, la evaluación del desempeño cumple una función pedagógica,

motivacional y ética dentro de la organización. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy afirman que su propósito no se limita a clasificar el rendimiento de los empleados, sino que se orienta a proveer información confiable para tomar decisiones en materia de formación, compensación, promoción, retención y desarrollo profesional. En este sentido, la evaluación se convierte en una herramienta clave para identificar brechas de desempeño, planificar intervenciones de mejora y alinear las capacidades individuales con los objetivos estratégicos de la organización.

Desde una perspectiva formativa, London (2003) sostiene que la evaluación efectiva es aquella que incorpora instancias de retroalimentación continua, promueve la autorreflexión y fortalece el compromiso de los individuos con su propio desarrollo. El autor destaca la importancia de que el proceso evaluativo no sea percibido como una instancia punitiva o de control, sino como una oportunidad para el aprendizaje individual y organizacional.

La evaluación del desempeño puede ser desarrollada a través de una multiplicidad de enfoques, instrumentos y modalidades, lo que implica la participación de diversos actores. Tradicionalmente, el superior jerárquico ha sido la figura central del proceso evaluativo; sin embargo, enfoques más recientes han incorporado la participación del propio evaluado mediante autoevaluaciones, de sus pares, subordinados y hasta de clientes, tal como ocurre en la evaluación 360° (Gómez-Mejía et al., 2001). Esta diversificación de fuentes no solo enriquece el análisis, sino que también incrementa la legitimidad y la percepción de justicia del sistema.

Entre los conceptos fundamentales que sustentan el proceso evaluativo se encuentra, en primer lugar, la necesidad de objetividad y confiabilidad, lo que implica la aplicación de criterios claros, medibles y comparables que reduzcan la influencia de juicios subjetivos (Chiavenato, 2009). Asimismo, la retroalimentación debe concebirse como un proceso comunicacional bidireccional orientado a la mejora continua, más que como una simple transmisión unidireccional de información (London, 2003). Otra dimensión esencial es la alineación estratégica, entendida como la correspondencia entre los resultados individuales y los objetivos colectivos de la organización, lo que otorga sentido y coherencia al proceso evaluativo (Robbins & Coulter, 2018).

La evaluación del desempeño también debe enmarcarse en principios éticos y de justicia organizacional, de modo que sea percibida como un proceso equitativo, transparente y respetuoso, condición indispensable para su aceptación y eficacia (Pérez López, 1994). Finalmente, se reconoce que los sistemas de evaluación tienen un impacto directo sobre la motivación, el compromiso y la actitud de los trabajadores frente a su rol, por lo que deben gestionarse con responsabilidad, sensibilidad y visión de largo plazo (Dessler, 2013).

4.3.2. Visión Crítica

Una de las críticas más sistemáticas y fundamentadas al sistema tradicional de evaluación del desempeño en las organizaciones la hacen Tom Coens y Mary Jenkins en "¿Evaluaciones de desempeño? Por qué no funcionan y cómo reemplazarlas". Desde una perspectiva integral, los autores desarrollan un análisis crítico que revela las múltiples fallas estructurales, metodológicas y éticas inherentes a este sistema. A través de un enfoque orientado a la gestión participativa y al desarrollo de sistemas organizacionales saludables, se expone cómo las evaluaciones formales de desempeño, lejos de alcanzar sus objetivos declarados, generan efectos contraproducentes en la motivación, el clima laboral y la efectividad organizacional.

La crítica principal que articulan Coens y Jenkins se centra en la premisa errónea de que el desempeño individual puede ser evaluado de forma objetiva, aislando al trabajador del sistema más amplio en el que opera. Tal suposición desconoce la complejidad de los procesos organizacionales, donde los resultados dependen de factores interrelacionados como la estructura, la cultura institucional, la disponibilidad de recursos, las políticas internas y las dinámicas de equipo.

Además de cuestionar la validez del enfoque individualista, los autores señalan que el sistema de evaluación promueve la desconfianza, inhibe la innovación y reduce la cooperación entre colegas. Las evaluaciones formales, al institucionalizar el juicio unidireccional, generan un clima de vigilancia permanente que afecta negativamente la motivación intrínseca. Al condicionar el reconocimiento o la remuneración a valoraciones periódicas, se transforma el trabajo en una competencia constante, donde los errores deben ocultarse y los esfuerzos colaborativos se ven sustituidos por actitudes defensivas o estratégicas.

Uno de los aspectos más críticos abordados es la vinculación entre evaluación de desempeño y remuneración. El salario por mérito, lejos de incentivar una mejora genuina, introduce distorsiones severas en el entorno de trabajo. La competencia por los aumentos individuales de salario fomenta la rivalidad entre colegas, deteriora la cooperación y desplaza los objetivos organizacionales hacia metas individuales de corto plazo. Este sistema tiende a castigar a quienes asumen riesgos, colaboran silenciosamente o desarrollan tareas menos visibles pero esenciales. Además, convierte a la retroalimentación en un insumo para decisiones retributivas, lo cual compromete su sinceridad y utilidad. Los empleados pueden generar resistencia a la crítica constructiva por tener impacto en la remuneración, inhibiendo el aprendizaje y reduciendo la disposición a recibir orientación.

Este modelo también transmite un mensaje implícito perjudicial: que el valor de una persona en la organización se define por una puntuación numérica y su correspondiente incremento salarial. Tal concepción reduce la complejidad del desempeño humano a una lógica transaccional, despojando al trabajo de su sentido más profundo. En lugar de fomentar el compromiso, la autonomía o la creatividad, se promueve una mentalidad de cumplimiento mínimo para asegurar recompensas externas, con efectos nocivos en la cultura organizacional.

Otro eje de crítica relevante es el carácter de asignar penas y de controlar de las evaluaciones. En lugar de constituir herramientas para el desarrollo del talento, estas prácticas tienden a consolidar el poder jerárquico y a reforzar una cultura del miedo. Lejos de brindar una retroalimentación constructiva, muchas veces las evaluaciones son percibidas como mecanismos disciplinarios, con consecuencias directas en el salario, las oportunidades de ascenso y la estabilidad laboral. Esta dinámica erosiona la confianza entre supervisores y colaboradores, inhibe la honestidad y dificulta la expresión de necesidades de mejora o acompañamiento.

Los autores también examinan la insuficiencia técnica de los instrumentos utilizados. Las escalas de calificación y los formularios estándar, aun cuando pretenden ofrecer criterios objetivos, presentan una alta variabilidad entre evaluadores, están influenciadas por sesgos cognitivos y carecen de validez psicométrica. La tendencia a simplificar el desempeño humano en puntuaciones numéricas lleva a ignorar aspectos cualitativos esenciales como el juicio profesional, la creatividad, la adaptabilidad o el impacto del contexto.

Desde un enfoque ético, se subraya la contradicción entre el rol de liderazgo y la función

evaluadora. Pedir a un líder que emita juicios determinantes sobre el valor profesional de sus colaboradores socava los vínculos de confianza y cuidado que deberían sustentarse en el respeto mutuo, la escucha activa y el acompañamiento. Esta tensión produce disonancia ética tanto en quien evalúa como en quien es evaluado, afectando el sentido de pertenencia y la cohesión del equipo.

En definitiva, la crítica de Coens y Jenkins no se limita a denunciar fallos operativos, sino que interpela los fundamentos filosóficos del sistema de evaluación de desempeño. La lógica de control, jerarquía, premio y castigo sobre la cual se construye este modelo resulta incompatible con los principios de aprendizaje continuo, mejora sistémica y desarrollo humano que requieren las organizaciones contemporáneas. Frente a este diagnóstico, los autores proponen la eliminación total de las evaluaciones formales, reemplazándolas por prácticas de retroalimentación horizontal, diálogo permanente y colaboración auténtica.

Entre las alternativas planteadas, se destaca el fomento de conversaciones significativas orientadas al desarrollo, basadas en la confianza, la frecuencia y el respeto mutuo. Estas conversaciones no deben estar ligadas a procesos de calificación ni a resultados financieros, sino centradas en el acompañamiento, el aprendizaje compartido y la construcción de relaciones laborales saludables. Además, se propone fortalecer la formación de líderes como facilitadores del desarrollo, en lugar de evaluadores del pasado. El enfoque está puesto en la mejora continua de los sistemas, más que en el control de los individuos.

Esta crítica estructural se enmarca dentro de una visión sistémica del funcionamiento organizacional, inspirada en autores como Coens y Jenkins. Desde esta perspectiva, los problemas de desempeño no deben abordarse aislando al individuo, sino analizando las fallas de diseño del sistema, los procesos disfuncionales y las incoherencias en los objetivos estratégicos. Sólo mediante una transformación profunda de la cultura organizacional es posible crear entornos que fomenten la responsabilidad compartida, la transparencia y la innovación genuina. La evaluación del desempeño, en este nuevo paradigma, deja de ser un juicio anual y se transforma en una práctica cotidiana de diálogo, aprendizaje y mejora.

Jeffrey Pfeffer, en su obra *La ecuación humana* de 1998, realiza una crítica sistemática a las prácticas convencionales de gestión de las personas en las organizaciones, en particular a los mecanismos de evaluación del desempeño y los sistemas de remuneración variable individual. Desde una perspectiva estratégica centrada en el capital humano, el autor sostiene que muchas de las prácticas tradicionales no solo resultan ineficaces, sino que además generan efectos contraproducentes para el desarrollo organizacional y el desempeño colectivo.

En relación con la evaluación del desempeño, Pfeffer (1998) cuestiona los sistemas basados en calificaciones individuales, rankings forzados y esquemas de medición aislada del rendimiento. Sostiene que estos mecanismos, lejos de promover la mejora continua o el desarrollo del talento, tienden a socavar la colaboración, fomentar la competencia interna y erosionar la confianza interpersonal. En este sentido, advierte que los sistemas que califican y comparan el desempeño individual rara vez contribuyen al éxito organizacional, y con frecuencia generan luchas internas que deterioran la efectividad colectiva.

Desde su perspectiva, las prácticas de evaluación centradas en la opinión del superior inmediato, aplicadas de forma periódica y desvinculadas de procesos de aprendizaje, inducen en el personal

comportamientos defensivos y estratégicos. Estos, más preocupados por su calificación que por su contribución genuina, tienden a evitar riesgos, a ocultar errores y a competir con sus pares, lo que limita la generación de valor organizacional. Para el autor, la evaluación del desempeño debe reformularse como una práctica continua de retroalimentación, aprendizaje y construcción de confianza, inserta en una cultura organizacional participativa y comprometida con el desarrollo humano integral.

4.3.3. Métodos de Evaluación del Desempeño

Se detallarán a continuación doce métodos de evaluación del desempeño, comenzando por instrumentos estructurados, de fácil aplicación y bajo requerimiento formativo, hasta llegar a sistemas integradores, participativos y estratégicos que requieren una infraestructura organizacional más robusta. El propósito es ofrecer una mirada comparativa que permita comprender la evolución, fortalezas, limitaciones y condiciones de aplicación de cada uno de estos métodos. Para cada técnica se analiza su fundamento conceptual, sus características operativas, ventajas, desventajas y riesgos.

4.3.3.1. Listas de Verificación

El método de Listas de Verificación, también conocido como checklist, constituye una técnica estructurada para la evaluación del desempeño que se basa en la validación de la presencia o ausencia de conductas laborales previamente definidas como deseables o indeseables. Se trata de un instrumento simple en su estructura, pero que, correctamente formulado, permite captar información relevante sobre la ejecución de tareas y comportamientos específicos en el entorno laboral. Según Chiavenato (2009), este método se apoya en la objetividad de la observación directa y en la posibilidad de registrar hechos de manera rápida y uniforme, lo que lo hace especialmente adecuado para entornos operativos o funciones con un alto grado de estandarización.

La metodología consiste en presentar al evaluador una serie de ítems en forma de afirmaciones que describen comportamientos concretos asociados al buen o mal desempeño. El evaluador debe marcar si dicha conducta fue observada o no en el período de evaluación. Esta lógica binaria (sí/no) otorga simplicidad al proceso, aunque también impone ciertos límites interpretativos. Werther y Davis (1996) señalan que las listas de verificación son útiles cuando se requiere evaluar comportamientos específicos en gran número de personas, especialmente en organizaciones donde los supervisores no disponen de tiempo o formación para aplicar métodos más complejos.

El principal objetivo del uso de listas de verificación es facilitar una evaluación rápida, estandarizada y centrada en hechos observables. Chiavenato (2009) indica que este método permite identificar con claridad si un trabajador exhibe o no las conductas esperadas por la organización, promoviendo así un enfoque centrado en la responsabilidad funcional. Además, al tratarse de una herramienta cerrada, reduce el margen de interpretación personal, lo cual favorece la consistencia entre evaluadores y la trazabilidad de los resultados.

Los resultados de este método se utilizan principalmente para detectar desviaciones de comportamiento, identificar áreas de mejora y realizar un seguimiento sistemático de los estándares de ejecución. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy destacan que la simplicidad del instrumento lo convierte en una herramienta idónea para retroalimentaciones rápidas, especialmente en sectores como manufactura, atención al público o servicios técnicos. Asimismo, cuando se aplica de manera

periódica, permite detectar patrones de conducta a lo largo del tiempo y apoyar procesos de formación o corrección.

Entre las ventajas más evidentes del método, se encuentra su facilidad de aplicación, su bajo costo y la rapidez con que puede aplicarse. Werther y Davis (1996) resaltan que esta técnica no requiere de una capacitación compleja para los evaluadores y puede aplicarse en contextos de alta rotación o gran volumen de personal. London (2003) destaca también que el hecho de que la evaluación se base en comportamientos directamente observables contribuye a mejorar la aceptabilidad del proceso por parte de los trabajadores, quienes tienden a confiar más en evaluaciones ancladas en hechos que en apreciaciones subjetivas.

Sin embargo, el método presenta limitaciones relevantes. Chiavenato (2009) advierte que, al centrarse exclusivamente en la presencia o ausencia de conductas, el sistema no permite valorar matices como la frecuencia, la intensidad, ni la calidad con la que se llevan a cabo dichas acciones. En este sentido, se trata de un instrumento que proporciona información útil pero incompleta. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy agregan que la efectividad del método depende en gran medida de la calidad con que se formulan los ítems: si estos son demasiado generales, la evaluación pierde precisión; si son excesivamente específicos, puede volverse impracticable. Además, la aplicación mecánica del listado puede derivar en una evaluación superficial si no se complementa con instancias de reflexión o diálogo.

Entre las posturas a favor, London (2003) argumenta que, en entornos operativos o de tareas repetitivas, las listas de verificación constituyen una herramienta válida para asegurar el cumplimiento de procedimientos y reforzar comportamientos claves para la eficiencia. También destaca su valor como herramienta complementaria dentro de un sistema más amplio de gestión del desempeño, especialmente cuando se integra con otras técnicas más cualitativas o participativas.

Por otro lado, desde una perspectiva crítica, Pérez López (1994) sostiene que métodos de evaluación excesivamente mecanizados, como las listas de verificación, pueden reducir el proceso a un mero cumplimiento formal, sin atender a la complejidad ética y humana del trabajo. El autor subraya que, cuando los sistemas de evaluación se enfocan únicamente en lo que es fácilmente medible, se corre el riesgo de ignorar dimensiones fundamentales como la intención, la motivación moral y el compromiso genuino del trabajador. En este sentido, el método puede inducir a una visión parcial del desempeño, priorizando la ejecución visible sobre la calidad del juicio profesional o la iniciativa no prescripta.

En cuanto a los riesgos asociados, Chiavenato (2009) advierte que, si se utiliza de forma aislada, el método puede generar una falsa sensación de objetividad, ocultando la necesidad de comprender el contexto en el que se desarrollan las conductas. Asimismo, Gómez-Mejía, Balkin y Cardy señalan que los evaluadores tienden a concentrarse solamente en los ítems listados, llevándolos a ignorar aspectos relevantes del desempeño que no fueron contemplados en el diseño. Finalmente, Pérez López (1994) alerta sobre el peligro de fomentar una cultura del cumplimiento mínimo, donde los trabajadores se limiten a “marcar casillas” sin desarrollar un compromiso más profundo con el propósito organizacional.

4.3.3.2. Escalas de calificación gráficas

Las Escalas de Calificación Gráficas se tratan de uno de los métodos más antiguos y utilizados en los sistemas de evaluación del desempeño. Este método se basa en la asignación de puntuaciones al trabajador en función de una serie de factores previamente definidos, como por ejemplo calidad del trabajo, responsabilidad, cumplimiento de metas, iniciativa, relaciones interpersonales, entre otros. La calificación se realiza en una escala que puede ser numérica, alfabética o descriptiva, y que refleja diferentes niveles de desempeño, desde muy bajo hasta excelente. Según Werther y Davis (1996), la principal característica de este método es su simplicidad, lo cual lo convierte en una herramienta de uso extendido, especialmente en organizaciones con recursos limitados o con un gran número de empleados a evaluar.

Desde el punto de vista metodológico, este tipo de escalas exige la definición clara de los factores a evaluar y la delimitación precisa de los niveles de desempeño para cada uno. Cada evaluador debe seleccionar, dentro de la escala, el aspecto que considera que mejor representa el rendimiento del evaluado. Este enfoque permite transformar aspectos cualitativos del desempeño en valores cuantificables, lo que facilita la comparación entre empleados o respecto a estándares preestablecidos. Chiavenato (2009) sostiene que este sistema representa una forma estandarizada de medir el desempeño individual, lo que puede contribuir a disminuir la variabilidad de los juicios evaluativos entre distintos supervisores.

El objetivo central de este método es facilitar una evaluación sistemática, rápida y económica del desempeño, permitiendo obtener una visión general sobre múltiples dimensiones del trabajo del empleado. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy destacan que, si bien se trata de una herramienta sencilla, su utilidad se incrementa cuando se aplica de manera estructurada y coherente con las competencias estratégicas definidas por la organización. Además, al permitir el tratamiento estadístico de los resultados, las escalas gráficas pueden integrarse fácilmente a otros sistemas de gestión del talento, como planes de desarrollo, esquemas de compensación o procesos de mejora continua.

Los resultados derivados de este tipo de evaluación son utilizados en distintos procesos de gestión, tales como decisiones de promoción, aumentos por mérito, identificación de necesidades de capacitación y evaluación del potencial. London (2003) subraya que, complementar estas escalas con retroalimentación cualitativa, contribuye en la construcción de una cultura de desempeño orientada al aprendizaje y la mejora constante. A su vez, la efectividad del método depende de la formación del evaluador y la definición de los criterios.

Entre las principales ventajas del método, se destaca su facilidad de aplicación, su bajo costo y su capacidad para ser utilizado por evaluadores sin formación especializada. Werther y Davis (1996) señalan que este instrumento permite cubrir grandes volúmenes de personal con un esfuerzo administrativo relativamente bajo, lo cual es clave en organizaciones complejas o con presencia geográficamente distribuida. Asimismo, la posibilidad de comparar resultados entre individuos y áreas brinda a los responsables de recursos humanos una herramienta útil para tomar decisiones estructurales. Chiavenato (2009) añade que, al tratarse de un sistema estandarizado, facilita la auditoría interna y externa de los procesos evaluativos, lo que favorece la transparencia organizacional.

Sin embargo, este método también presenta limitaciones importantes. Una de las principales críticas

es el alto nivel de subjetividad que puede introducirse cuando los criterios no están claramente definidos o cuando los evaluadores no han sido capacitados adecuadamente. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy advierten que la vaguedad de los descriptores puede generar interpretaciones distintas para un mismo comportamiento, lo que afecta la validez del instrumento. Asimismo, es común que los evaluadores incurran en errores sistemáticos, como la tendencia central (evitar los extremos), la indulgencia o la severidad excesiva. Estos sesgos pueden desvirtuar los resultados y generar percepciones de injusticia entre los evaluados.

Desde las posturas a favor, autores como Werther y Davis (1996) destacan que, pese a sus limitaciones, las escalas gráficas permiten establecer un marco estructurado para la evaluación, lo cual resulta especialmente valioso en entornos donde no existe una cultura consolidada de gestión del desempeño. London (2003) valora su utilidad como herramienta inicial que, complementada con ejemplos conductuales, puede facilitar la conversación entre evaluador y evaluado.

Por el contrario, Chiavenato (2009) cuestiona que estas escalas tiendan a enfocarse más en atributos personales que en comportamientos observables, lo cual puede generar dificultades en la retroalimentación y reducir la posibilidad de identificar acciones concretas de mejora. Desde una perspectiva ética, Pérez López (1994) señala que la aplicación de instrumentos que carecen de claridad conceptual y profundidad puede afectar la motivación moral de los empleados, quienes podrían sentir que están siendo evaluados sin un fundamento comprensible ni consistente. Además, si el sistema de evaluación se percibe como arbitrario o injusto, puede dañar el compromiso organizacional y deteriorar la relación entre el evaluado y su superior jerárquico.

En términos de riesgos, Chiavenato (2009) advierte que un uso poco riguroso de este método puede llevar a evaluaciones burocráticas, rutinarias y sin impacto real en el desarrollo profesional del trabajador. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy subrayan la importancia de revisar periódicamente los factores y niveles de la escala para asegurar su pertinencia frente a los cambios en las competencias requeridas o en las estrategias organizacionales. Finalmente, Pérez López (1994) enfatiza que un sistema de evaluación que no considera la ética y la formación del trabajo humano puede desviar el comportamiento de los empleados hacia fines instrumentales, alejados del propósito trascendente del trabajo bien hecho.

4.3.3.3. Evaluaciones Comparativas

Las Evaluaciones Comparativas constituyen uno de los métodos tradicionales utilizados para la valoración del desempeño de los empleados en las organizaciones. Este enfoque consiste en comparar directamente el desempeño de un trabajador respecto al de sus pares o respecto a un estándar. Según Werther y Davis (1996), la evaluación comparativa surgió como una forma de introducir objetividad en los procesos de valoración, especialmente en contextos donde se requería tomar decisiones sobre promociones, aumentos salariales o desvinculaciones.

Chiavenato (2009) describe dos formas de evaluación comparativa: la ordenación forzada y la comparación por pares. En la ordenación forzada, el evaluador debe clasificar a los empleados en un orden jerárquico de desempeño, mientras que, en la comparación por pares, cada trabajador es comparado directamente con los demás en términos de rendimiento para determinar su posición relativa.

El objetivo principal de las evaluaciones comparativas es proporcionar información precisa para tomar decisiones administrativas que impliquen seleccionar, promover, retener o capacitar empleados, priorizando aquellos con mejor desempeño relativo. Chiavenato (2009) sostiene que este tipo de evaluación se orienta a establecer claramente quiénes son los colaboradores de más alto y de más bajo rendimiento, facilitando así la asignación de recursos organizacionales limitados. Asimismo, London (2003) destaca que las evaluaciones comparativas buscan fomentar la competitividad interna y establecer estándares de desempeño más exigentes, elevando así el nivel general de productividad.

Entre las ventajas del método, se destaca su capacidad para forzar al evaluador a distinguir efectivamente entre distintos niveles de desempeño, evitando la tendencia común hacia la calificación promedio o benévola (Werther y Davis, 1996). Además, como Gómez-Mejía, Balkin y Cardy proporcionan una base sólida para la toma de decisiones cuando se deben elegir candidatos para ascensos o asignaciones especiales, dado que expone de manera explícita las diferencias de rendimiento entre individuos. También puede actuar como un incentivo para la mejora continua del desempeño, ya que los trabajadores comprenden que sus resultados son comparados y evaluados en relación a sus pares (London, 2003).

Sin embargo, el método también presenta importantes desventajas. Chiavenato (2009) advierte que las evaluaciones comparativas tienden a generar un clima de competencia interna que, si no es adecuadamente gestionado, puede deteriorar las relaciones interpersonales y afectar negativamente el trabajo en equipo. A su vez, London (2003) señala que la presión constante por sobresalir puede fomentar conductas oportunistas o incluso poco éticas, ya que los empleados podrían priorizar el logro individual por sobre los objetivos colectivos de la organización. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy agregan que este tipo de evaluaciones resulta especialmente problemático en organizaciones donde el éxito depende de la cooperación y la colaboración entre equipos.

Desde las posturas favorables, autores como Werther y Davis (1996) defienden que las evaluaciones comparativas son necesarias en contextos donde los recursos son escasos y las decisiones deben basarse en información diferencial clara y concreta. En ese sentido, sostienen que la existencia de rankings de desempeño puede facilitar la identificación y retención de talentos estratégicos para la organización.

Por el contrario, desde una perspectiva crítica, Chiavenato (2009) sostiene que los métodos comparativos pueden ser injustos en entornos donde los empleados desempeñan funciones muy diversas o enfrentan condiciones de trabajo diferentes, lo cual dificulta las comparaciones directas. Pérez López (1994) advierte que la excesiva competitividad que puede derivarse de este tipo de evaluaciones afecta la motivación intrínseca, desplazando comportamientos de colaboración y generosidad que resultan fundamentales para la construcción de comunidades organizacionales sostenibles. London (2003) refuerza esta visión al señalar que, en algunos casos, las evaluaciones comparativas deterioran la cultura organizacional al introducir dinámicas de rivalidad y desconfianza.

Entre los riesgos de su uso, destaca la posibilidad de fomentar la desmotivación y el resentimiento entre los empleados menos favorecidos en la clasificación (Chiavenato, 2009). Asimismo, existe el riesgo de reforzar sesgos cognitivos o de discriminación si los evaluadores no realizan comparaciones basadas exclusivamente en criterios de desempeño objetivo (Gómez-Mejía et al.,

2001). Por otra parte, Pérez López (1994) alerta sobre la posibilidad de que, en entornos competitivos mal gestionados, los trabajadores adopten conductas de "auto-promoción" en detrimento de los intereses colectivos, afectando la eficacia organizacional a largo plazo.

4.3.3.4. Método de elección Forzada

El método de elección forzada constituye una técnica estructurada de evaluación del desempeño que se basa en la selección obligatoria, por parte del evaluador, entre un conjunto de frases o descripciones de comportamiento que mejor representan el desempeño del evaluado. A diferencia de otros métodos que permiten calificaciones subjetivas, la elección forzada obliga al evaluador a elegir entre opciones previamente diseñadas, limitando la posibilidad de emitir juicios influenciados por afinidad, u opiniones personales. Según Chiavenato (2009), este método fue desarrollado para reducir el grado de subjetividad presente en otras técnicas tradicionales de evaluación, procurando una mayor estandarización y confiabilidad en los resultados obtenidos.

La aplicación de este método implica que al evaluador se le presentan pares o grupos de frases que describen comportamientos laborales y debe elegir aquella que considera más representativa del desempeño del evaluado. En algunos casos también se le solicita que indique cuál es la que menos lo representa. Lo distintivo del instrumento es que las frases están redactadas de forma tal que no resulta evidente cuál de ellas representa un mejor o peor desempeño, lo que busca evitar respuestas sesgadas o estratégicas. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy destacan que esta técnica requiere un diseño riguroso por parte del área de recursos humanos, ya que las opciones deben ser equivalentes en apariencia, pero diferenciadas en valor real.

El objetivo del método es lograr evaluaciones más objetivas, centradas en el comportamiento y libres de juicios emocionales o influencias del contexto interpersonal. Chiavenato (2009) señala que este enfoque ayuda a que los evaluadores se centren en hechos concretos en lugar de dejarse llevar por la imagen general que tienen del evaluado, lo que puede generar efectos distorsionantes como el halo positivo o negativo. A su vez, London (2003) explica que este método puede ser muy útil en contextos donde existe desconfianza en el sistema de evaluación o se han detectado sesgos reiterados en evaluaciones anteriores.

Los resultados obtenidos mediante este método se utilizan fundamentalmente para identificar niveles de desempeño, discriminar entre individuos para efectos de promoción, ajuste salarial o capacitación, y construir perfiles comparativos de comportamiento. Werther y Davis (1996) indican que, debido a su carácter estructurado, este método es especialmente valorado en organizaciones que manejan grandes volúmenes de personal y necesitan una herramienta que permita realizar comparaciones objetivas sin depender exclusivamente del criterio del evaluador.

Entre las principales ventajas del método se destaca su capacidad para reducir los sesgos de evaluación. Al obligar a los supervisores a elegir entre opciones prediseñadas y no permitir la asignación directa de calificaciones, el método minimiza la influencia de relaciones personales, percepciones globales o expectativas previas. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy afirman que esta técnica presenta una mayor confiabilidad interevaluador, ya que elimina en buena medida la variabilidad interpretativa. Además, su diseño impide la tendencia frecuente hacia la evaluación promedio o indulgente, favoreciendo la diferenciación real entre niveles de desempeño.

Sin embargo, este método también presenta limitaciones relevantes. Una de las más señaladas es la dificultad de construcción y validación de los ítems. Chiavenato (2009) sostiene que la eficacia del instrumento depende en gran medida de la precisión con que se redacten las frases, ya que estas deben ser claras, pertinentes y equilibradas, lo cual requiere un trabajo técnico riguroso. Asimismo, London (2003) advierte que los evaluadores pueden sentir frustración al verse obligados a seleccionar entre opciones que, en su experiencia, no reflejan con exactitud la situación del evaluado, lo que puede generar rechazo o desconfianza hacia el método.

Desde las posturas a favor, Werther y Davis (1996) defienden la elección forzada como un mecanismo efectivo para elevar el grado de objetividad y comparabilidad de las evaluaciones, especialmente en contextos donde se deben tomar decisiones delicadas sobre la continuidad o promoción del personal. También destacan su utilidad como herramienta de diagnóstico para identificar patrones de desempeño consistentes en diferentes equipos o unidades.

En contraposición, desde una perspectiva crítica, Pérez López (1994) cuestiona que el método, al estructurarse en base a una lógica cerrada de opciones predeterminadas, puede inducir a una visión reduccionista del comportamiento humano. En su enfoque ético y antropológico, advierte que el valor del trabajo no puede ser capturado únicamente por descripciones conductuales formuladas desde una perspectiva externa. Además, señala que métodos como la elección forzada pueden desincentivar el juicio ético del evaluador, al colocar la responsabilidad de la evaluación en el diseño del instrumento y no en la deliberación personal y contextualizada.

En cuanto a los riesgos asociados, Chiavenato (2009) enfatiza que, si el instrumento no está adecuadamente contextualizado para el tipo de puesto o cultura organizacional, puede ser percibido como arbitrario o artificial. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy añaden que el exceso de estructuración puede llevar a una aplicación mecánica del método, perdiéndose así la riqueza interpretativa que puede aportar un supervisor experimentado. Finalmente, desde la perspectiva de Pérez López (1994), todo sistema que reemplace el juicio moral por una selección formal puede erosionar el sentido de responsabilidad ética del evaluador y limitar las oportunidades de desarrollo genuino del evaluado.

4.3.3.5. Registros de Acontecimientos Críticos

Esta técnica se fundamenta en la observación sistemática, el registro y el análisis de episodios de comportamiento que tienen un impacto significativo, positivo o negativo, sobre los resultados del trabajo. Según Chiavenato (2009), esta metodología busca superar las limitaciones de los enfoques tradicionales al centrarse en situaciones reales que evidencian el desempeño efectivo o deficiente de los empleados, proporcionando así información relevante para su desarrollo profesional.

El proceso de aplicación de esta técnica implica que supervisores, compañeros o incluso los propios empleados documenten, a lo largo del período evaluativo, episodios específicos que cumplan con tres condiciones esenciales: deben describir una conducta concreta y observable, haber tenido consecuencias significativas para el equipo o la organización, y contextualizarse claramente en cuanto a tiempo, lugar y condiciones (Werther y Davis, 1996). De este modo, el método permite construir una base de datos cualitativa que refleja comportamientos excepcionales y facilita su análisis posterior para la toma de decisiones de gestión del talento.

El principal objetivo del Registro de Acontecimientos Críticos es proporcionar una representación más precisa y significativa del desempeño real de los trabajadores, evitando las distorsiones que surgen de evaluaciones basadas exclusivamente en promedios o percepciones generales. Chiavenato (2009) sostiene que este método pretende enfocar la atención en comportamientos clave que contribuyen, o perjudican, de manera sustantiva los resultados organizacionales. Asimismo, London (2003) resalta que esta técnica permite a las organizaciones disponer de insumos valiosos para retroalimentaciones más efectivas, para la identificación de necesidades de capacitación específicas, y para la elaboración de programas de mejora continua.

Los resultados derivados de los registros de acontecimientos críticos se utilizan, principalmente, para enriquecer procesos de evaluación del desempeño, fundamentar promociones o reconocimientos, diseñar planes de formación, y en algunos casos, justificar decisiones de desvinculación en situaciones de desempeño deficiente reiterado (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001). A diferencia de otros métodos más cuantitativos, el Registro de Acontecimientos Críticos ofrece información cualitativa rica que complementa las mediciones numéricas tradicionales, aportando matices esenciales para una gestión integral del talento.

Entre las principales ventajas de esta metodología, se destaca su enfoque en comportamientos específicos y su capacidad para capturar eventos significativos que pueden pasar desapercibidos en métodos más estructurados. Según Werther y Davis (1996), esto permite realizar evaluaciones más individualizadas y ajustadas a la realidad del trabajo cotidiano. Chiavenato (2009) añade que el método favorece el desarrollo de una cultura organizacional basada en la observación activa y el feedback permanente, fortaleciendo así la conexión entre el desempeño individual y los resultados colectivos. Además, London (2003) señala que este método ofrece evidencia concreta para las conversaciones de retroalimentación, reduciendo el riesgo de subjetividad y facilitando la aceptación de las observaciones por parte de los evaluados.

Sin embargo, el método también presenta desventajas. Una de ellas es la elevada dependencia de la calidad de las observaciones realizadas, ya que registros imprecisos, incompletos o sesgados pueden distorsionar la evaluación (Gómez-Mejía et al., 2001). Chiavenato (2009) advierte además que el proceso de observación y registro continuo puede resultar demandante para los supervisores, quienes podrían verse sobrecargados de tareas adicionales si no se implementan mecanismos de simplificación y capacitación adecuados. Asimismo, Werther y Davis (1996) alertan sobre el riesgo de que los registros tiendan a enfocarse de manera desproporcionada en los acontecimientos negativos, omitiendo la documentación de logros destacados, lo cual podría afectar la equidad de la evaluación.

Desde las posturas a favor, London (2003) defiende que el método proporciona una visión más dinámica y realista del desempeño, en tanto capta la complejidad y la variabilidad inherentes a los contextos laborales. Por su parte, Werther y Davis (1996) sostienen que los registros de acontecimientos críticos fortalecen la imparcialidad del proceso evaluativo, al basarlo en hechos verificables y no en opiniones generales o sesgos personales.

En contraposición, desde una perspectiva crítica, Chiavenato (2009) argumenta que este método, si bien valioso, puede ser insuficiente como único mecanismo de evaluación, dado que no permite establecer mediciones sistemáticas de desempeño en términos de frecuencia o intensidad de las conductas. Pérez López (1994) aporta una visión complementaria al advertir que, en la medida en

que las organizaciones concentren su atención solo en episodios críticos, podrían descuidar el reconocimiento y la valoración de la conducta constante y ética que sostiene el funcionamiento organizacional cotidiano.

El uso del Registro de Acontecimientos Críticos implica también ciertos riesgos. Chiavenato (2009) destaca el riesgo de parcialidad en la selección de los acontecimientos registrados, dependiendo de los intereses o sesgos del observador. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy agregan que, si el método no es sistematizado adecuadamente, podría derivar en evaluaciones inconsistentes entre distintos supervisores. Además, Pérez López (1994) subraya que una excesiva focalización en conductas críticas visibles podría llevar a ignorar aspectos fundamentales del desempeño ético y del compromiso organizacional, afectando la cohesión y la cultura interna a largo plazo.

4.3.3.6. Autoevaluación

La autoevaluación del desempeño es un método que otorga al trabajador un rol principal en el proceso de valoración de su rendimiento, le permite reflexionar, registrar y expresar su percepción sobre el cumplimiento de sus funciones, el logro de sus objetivos y la calidad de trabajo. Se fundamenta en la idea de que el sujeto evaluado es una fuente legítima y valiosa de información sobre su propio comportamiento laboral. Según Chiavenato (2009), la autoevaluación puede considerarse una técnica complementaria a otras formas de evaluación, contribuyendo a mejorar la comprensión del desempeño desde una perspectiva interna, subjetiva y contextualizada.

Desde el punto de vista metodológico, la autoevaluación se lleva a cabo a través de instrumentos previamente definidos, formularios, matrices de competencias o guías de reflexión, que el empleado debe completar, con base en su experiencia laboral, sus metas alcanzadas, los desafíos enfrentados y su propia percepción de logros y dificultades. Como señalan Werther y Davis (1996), este proceso puede incluir tanto indicadores cuantitativos como cualitativos, y debe estar alineado con los criterios previamente establecidos por la organización para asegurar coherencia y comparabilidad.

Chiavenato (2009) resalta que este método promueve la corresponsabilidad en la gestión del desempeño y permite al trabajador desarrollar mayor conciencia sobre sus fortalezas, debilidades y oportunidades de desarrollo. London (2003), por su parte, señala que la autoevaluación no solo fortalece la autopercepción, sino que también mejora la receptividad ante la retroalimentación externa, ya que el empleado llega al proceso evaluativo con una actitud más abierta y consciente de su trayectoria reciente.

Los resultados obtenidos de la autoevaluación pueden utilizarse de múltiples formas. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy destacan su utilidad como insumo en reuniones de feedback, evaluaciones anuales de desempeño, entrevistas de desarrollo y procesos de planificación de carrera. En estos contextos, la autoevaluación enriquece el diálogo entre el evaluador y el evaluado, permitiendo contrastar percepciones y construir planes de acción más ajustados a la realidad. Además, puede aportar señales tempranas sobre malestar, desmotivación o dificultades que, de otro modo, podrían no ser visibilizadas por los supervisores.

Entre las ventajas más reconocidas, se destaca el fomento del compromiso del empleado con su desempeño y su desarrollo profesional. Werther y Davis (1996) indican que la autoevaluación mejora la participación y la autonomía, características que se consideran claves en modelos

organizacionales modernos centrados en la confianza y la descentralización. Asimismo, London (2003) argumenta que esta práctica contribuye a fortalecer la motivación intrínseca, al permitir que el sujeto evaluado se reconozca como agente activo en la mejora de su propia productividad.

Una de las principales limitaciones es la falta de objetividad que puede surgir cuando el evaluado sobrestima o subestima su rendimiento, ya sea por inseguridad, falta de criterio, o con intención de influir en decisiones administrativas (Gómez-Mejía et al., 2001). Chiavenato (2009) advierte que, en ausencia de una cultura organizacional basada en la confianza y la transparencia, la autoevaluación puede verse como un trámite formal sin verdadero impacto en el desarrollo del empleado. Además, cuando el instrumento no es adecuadamente diseñado, o se encuentra desconectado de las métricas institucionales, corre el riesgo de convertirse en un ejercicio impreciso o subjetivo.

Entre las posturas a favor, autores como London (2003) sostienen que la autoevaluación fortalece la autogestión, favorece el aprendizaje organizacional y permite establecer relaciones más horizontales y colaborativas entre jefes y subordinados. Desde esta perspectiva, el método está alineado con los enfoques contemporáneos de desarrollo organizacional, que priorizan la autonomía, la reflexión crítica y la mejora continua.

Sin embargo, desde una visión más crítica, Pérez López (1994) señala que la autoevaluación podría inducir a comportamientos estratégicos si los empleados perciben que sus respuestas incidirán directamente en decisiones vinculadas a recompensas o sanciones. Esto puede derivar en respuestas deshonestas o en construcciones discursivas orientadas a complacer al evaluador, en lugar de favorecer una reflexión genuina. Asimismo, el autor plantea que cuando no existe un marco ético sólido o un acompañamiento adecuado, el proceso puede carecer de profundidad e impactar negativamente en la motivación moral del evaluado.

El uso de la autoevaluación implica, por tanto, ciertos riesgos que deben ser gestionados cuidadosamente. Chiavenato (2009) subraya que para que esta técnica resulte efectiva, debe formar parte de un sistema más amplio de evaluación que incluya otros puntos de vista, como la evaluación del superior, de pares o de clientes internos, y debe ser integrada a una cultura organizacional orientada al desarrollo de las personas. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy refuerzan esto al sostener que la autoevaluación solo alcanza su potencial cuando está enmarcada en un entorno institucional que valora la confianza, el aprendizaje y la mejora continua. De lo contrario, puede transformarse en una herramienta sin impacto real o, peor aún, en una fuente de distorsión para los procesos decisionales.

4.3.3.7. Evaluación por Resultados

La Evaluación por Resultados es un método de valoración del desempeño que se basa fundamentalmente en la medición del grado de cumplimiento de objetivos, metas o indicadores previamente definidos. A diferencia de otros enfoques centrados en el comportamiento, la actitud o las competencias del trabajador, esta metodología pone el énfasis en los resultados tangibles del trabajo realizado, evaluando en qué medida el colaborador contribuyó al logro de los fines estratégicos u operativos de la organización.

Desde el punto de vista metodológico, la Evaluación por Resultados requiere la definición clara y

cuantificable de metas específicas, que deben ser conocidas y aceptadas por el evaluado al inicio del período evaluativo. Estas metas pueden expresarse en forma de indicadores clave de desempeño (KPI), objetivos clave y resultados (OKR), metas de productividad, calidad, eficiencia o impacto. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy afirman que uno de los pilares de este método es la trazabilidad del desempeño: cada resultado debe ser medible, atribuible al trabajador o equipo evaluado, y comparado contra un estándar o meta previamente acordada.

El objetivo principal de este método es lograr una evaluación más objetiva y directamente vinculada a los resultados de negocio. Chiavenato (2009) sostiene que permite establecer una relación directa entre el desempeño individual y el éxito organizacional, lo cual favorece la toma de decisiones en materia de promociones, remuneración variable, planificación de carrera y asignación de responsabilidades. Además, al centrarse en resultados concretos, este enfoque facilita el diálogo técnico entre los líderes y sus equipos, disminuyendo la ambigüedad y las percepciones subjetivas.

Los resultados de este tipo de evaluación se utilizan en procesos de gestión del rendimiento, compensaciones al mérito, procesos de auditorías internas y el control de gestión. Werther y Davis (1996) señalan que este enfoque es particularmente útil en contextos donde la organización opera por metas, proyectos o contratos de resultados, y donde es fundamental vincular el desempeño individual con los resultados financieros, operativos o estratégicos.

Gómez-Mejía, Balkin y Cardy destacan que, al reducir la dependencia del juicio subjetivo del evaluador, se incrementa la credibilidad del sistema de evaluación. Además, promueve la cultura de resultados, fomenta la orientación al logro y estimula la responsabilidad personal. Chiavenato (2009) agrega que el método es fácilmente integrable con sistemas de gestión por desempeño, control de calidad total y planificación estratégica.

No obstante, este método también presenta limitaciones. Una de las principales es el riesgo de reducir la evaluación a aspectos puramente cuantificables, ignorando dimensiones cualitativas del desempeño como la ética, el esfuerzo, la cooperación o el aprendizaje. London (2003) advierte que, si los indicadores están mal definidos o no consideran el contexto, el sistema puede volverse injusto o ineficaz. Además, el foco exclusivo en los resultados puede llevar a los empleados a descuidar los medios utilizados para lograrlos, lo que genera tensiones éticas y riesgos organizacionales.

Desde las posturas favorables, Werther y Davis (1996) sostienen que este método permite establecer una base sólida y transparente para la gestión de desempeño, especialmente en organizaciones orientadas a resultados concretos y medibles. London (2003) resalta que, cuando se utiliza junto con el feedback continuo, este enfoque puede mejorar significativamente el desempeño individual, al facilitar el seguimiento y la corrección de desvíos en tiempo real.

Desde una visión crítica, Pérez López (1994) plantea que los sistemas centrados exclusivamente en resultados pueden inducir una lógica utilitarista, donde el cumplimiento de metas se convierte en el único fin, desplazando la reflexión ética, la motivación trascendente y la construcción de sentido en el trabajo. El autor subraya que no siempre los mejores resultados reflejan el mejor comportamiento ni el mayor aporte a la organización, y que un sistema justo debe también valorar la intención, la colaboración y el crecimiento del individuo.

4.3.3.8. Administración por Objetivos

La Administración por Objetivos (APO) es un enfoque de evaluación del desempeño que se basa en la formulación conjunta de metas entre el evaluador y el evaluado, y en la medición del grado de cumplimiento de dichas metas al finalizar un período determinado.

La principal diferencia entre la evaluación por resultados y la administración por objetivos radica en su enfoque y aplicación. Mientras la evaluación por resultados mide el desempeño de una persona en función del cumplimiento de metas previamente establecidas, la administración por objetivos es un enfoque de gestión más amplio que implica la participación activa del trabajador en la definición de sus objetivos.

Según Chiavenato (2009), la APO implica un acuerdo sobre objetivos específicos, cuantificables y alineados con los fines de la organización, promoviendo así la integración entre el desarrollo individual y el desempeño organizacional.

Desde el punto de vista metodológico, el proceso de evaluación comienza con la definición de objetivos laborales claros, medibles y alcanzables, en los cuales participan tanto el supervisor como el colaborador. Esta instancia requiere no solo establecer lo que se espera lograr, sino también en qué plazos y bajo qué criterios se evaluará el éxito. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy señalan que esta dimensión participativa es clave en la APO, ya que fortalece el compromiso del trabajador al involucrarlo activamente en el establecimiento de sus metas.

London (2003) agrega que, además de sus implicancias administrativas, la APO posee un fuerte componente formativo, en tanto promueve la autorreflexión, la autogestión y el aprendizaje continuo. Asimismo, al estructurar el diálogo entre jefe y colaborador en torno a metas concretas, fortalece la calidad de la retroalimentación y facilita la construcción de relaciones laborales basadas en la confianza y la transparencia.

Entre las principales ventajas del método, se destaca su orientación a resultados y su capacidad para generar claridad en las expectativas. Werther y Davis (1996) subrayan que la APO elimina ambigüedades al precisar qué se espera del empleado y cómo será evaluado su desempeño. También contribuye a incrementar la motivación, ya que el hecho de participar en la formulación de objetivos promueve el sentido de pertenencia y de responsabilidad sobre el propio trabajo. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy añaden que este enfoque fomenta la planificación y la priorización, habilidades fundamentales para la gestión moderna del desempeño.

No obstante, la APO presenta también ciertas limitaciones. Chiavenato (2009) advierte que su implementación efectiva requiere una cultura organizacional madura, que valore la autonomía, la planificación y la responsabilidad individual. En entornos altamente jerárquicos o estructurados, donde los empleados no están habituados a establecer ni gestionar metas, el método puede fracasar. Además, London (2003) señala que, si los objetivos se fijan de manera inadecuada, el sistema pierde credibilidad y puede generar frustración o desmotivación. Asimismo, el énfasis exclusivo en los resultados puede conducir a una desatención de los medios empleados para lograrlos, ignorando aspectos éticos, colaborativos o cualitativos del desempeño.

Entre los riesgos del método, Chiavenato (2009) señala la posibilidad de que el cumplimiento de

objetivos individuales entre en conflicto con los intereses del equipo o de la organización, especialmente si no existe una coordinación adecuada. Pérez López (1994) advierte que una aplicación mal orientada de la APO puede fomentar una cultura competitiva individualista, en detrimento del compromiso colectivo y del desarrollo moral de las personas.

4.3.3.9. Evaluación por Competencias

La evaluación por competencias es un método que centra su atención en el análisis y valoración del conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos observables que una persona aplica en el ejercicio de su función, y que son necesarios para alcanzar un desempeño eficaz. A diferencia de otros métodos centrados en resultados o en conductas generales, este método valora el cómo se llevan a cabo las tareas, a la vez que integra el componente técnico y el comportamental del rendimiento laboral. Según Chiavenato (2009), las competencias representan características personales comprobadas que permiten un desempeño superior en una función o en una situación de trabajo, por lo cual su evaluación se convierte en una herramienta clave para alinear el desarrollo individual con las exigencias organizacionales.

Desde el punto de vista metodológico, este sistema requiere la existencia de un modelo de competencias previamente definido, que identifique aquellas capacidades críticas para el éxito en determinados roles, niveles jerárquicos o áreas estratégicas de la organización. Este modelo puede incluir competencias técnicas (específicas del puesto) y competencias transversales (como trabajo en equipo, liderazgo, orientación a resultados, entre otras). La evaluación se realiza a través de escalas conductuales asociadas a cada competencia, con descriptores que permiten valorar su presencia, nivel de desarrollo y aplicación en el entorno laboral (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2001).

El principal objetivo de la evaluación por competencias es promover un enfoque integral del desempeño que trascienda el logro de resultados numéricos y considere también las capacidades sostenibles del individuo para contribuir a la organización en el mediano y largo plazo. London (2003) destaca que este método no solo permite identificar fortalezas y oportunidades de mejora, sino también construir planes de desarrollo profesional, diseñar procesos de formación personalizados y gestionar trayectorias de carrera con base en evidencias.

Los resultados de este tipo de evaluación se utilizan habitualmente en procesos de promoción, reclutamiento interno, identificación de alto potencial, diseño de itinerarios formativos y planificación de la sucesión. Werther y Davis (1996) subrayan que, al centrarse en elementos duraderos del perfil profesional, la evaluación por competencias favorece la movilidad interna y mejora la calidad de la toma de decisiones en recursos humanos.

Entre las ventajas del método se destaca su capacidad para ofrecer una mirada cualitativa y contextualizada del desempeño, así como su alineación con las estrategias de desarrollo organizacional. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy sostienen que este enfoque permite integrar el desempeño actual con el potencial de evolución, lo que resulta especialmente útil en procesos de transformación, innovación o profesionalización. Además, la evaluación por competencias refuerza la coherencia entre lo que la organización valora culturalmente y lo que efectivamente mide y reconoce.

Sin embargo, también presenta desafíos. Uno de los más relevantes es la necesidad de contar con un modelo de competencias claro, validado y adaptado al contexto. Chiavenato (2009) advierte que la ambigüedad en la definición de competencias o en los descriptores conductuales puede generar confusión en los evaluadores y evaluados, reduciendo la utilidad del proceso. Asimismo, London (2003) señala que este tipo de evaluación requiere competencias específicas en quienes evalúan, especialmente en habilidades de observación, análisis y retroalimentación.

Desde una perspectiva ética, Pérez López (1994) reflexiona sobre el valor de este método al centrarse no en atributos estáticos o condiciones de origen, sino en capacidades desarrollables y demostrables. Para este autor, la evaluación por competencias puede contribuir al crecimiento integral de la persona, siempre que sea gestionada con un enfoque orientado al aprendizaje, el respeto mutuo y la dignidad humana.

En cuanto a los riesgos, Gómez-Mejía, Balkin y Cardy destacan la posibilidad de que el método sea aplicado de manera estandarizada sin adaptarse a las realidades específicas de cada función o equipo de trabajo, esto puede quitar relevancia a los resultados. También existe el riesgo de convertir la evaluación en un proceso burocrático, si se centra solo en el cumplimiento formal de formularios sin generar instancias reales de retroalimentación o desarrollo.

4.3.3.10. Escalas de Calificación Conductual

Las Escalas de Calificación Conductual (Behaviorally Anchored Rating Scales, BARS) constituyen un método de evaluación del desempeño que combina elementos cuantitativos y cualitativos con el propósito de aportar mayor objetividad y precisión al proceso evaluativo. Según Werther y Davis (1996), estas escalas buscan superar la ambigüedad y subjetividad propias de los métodos tradicionales mediante la utilización de descripciones claras y específicas de conductas observables, facilitando así la valoración comparativa del desempeño individual.

La construcción de las Escalas de Calificación Conductual comienza con la identificación de comportamientos críticos asociados a un puesto de trabajo. Chiavenato (2009) sostiene que esta etapa requiere un análisis minucioso de las funciones y responsabilidades inherentes al cargo, así como de la determinación de aquellas conductas que impactan significativamente en el éxito o fracaso en el desempeño. Posteriormente, se elaboran descripciones específicas de diferentes niveles de rendimiento, cada una de las cuales es anclada a un punto dentro de la escala, que puede ser numérica o cualitativa. De esta forma, se brinda al evaluador una referencia concreta para asignar la calificación que mejor represente el comportamiento observado (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001).

El objetivo principal de la implementación de este método es aumentar la objetividad y equidad de las evaluaciones de desempeño. Chiavenato (2009) destaca que, al centrarse en hechos observables, se disminuye la incidencia de apreciaciones subjetivas que pueden distorsionar los resultados. A su vez, London (2003) señala que la utilización de las BARS contribuye a establecer una cultura de retroalimentación continua en la organización, en la cual los empleados comprenden con mayor claridad cuáles son las conductas valoradas y cómo pueden mejorar su contribución al logro de los objetivos institucionales. Los resultados derivados de este método no solo permiten evaluar el desempeño individual, sino también orientar decisiones relacionadas con la formación, el desarrollo de carrera, la promoción, la compensación y la desvinculación. (Gómez-Mejía et al., 2001).

Entre las principales ventajas de las Escalas de Calificación Conductual se encuentra la reducción de la subjetividad en el proceso de evaluación. Al anclar cada nivel de desempeño a comportamientos concretos, se minimiza la influencia de percepciones individuales del evaluador (Werther y Davis, 1996). Asimismo, el método facilita una retroalimentación precisa y comprensible para el evaluado, permitiendo identificar con claridad tanto los aspectos a fortalecer como aquellos que requieren mejora (Chiavenato, 2009). Otro beneficio relevante es el aumento de la confiabilidad interevaluador, dado que los anclajes conductuales estandarizan los criterios de valoración (Gómez-Mejía et al., 2001). London (2003) agrega que, al promover la alineación entre las conductas individuales y los objetivos estratégicos de la organización, las BARS contribuyen a consolidar culturas organizacionales orientadas al desempeño.

No obstante, este método presenta también algunas desventajas. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy advierten que el diseño y construcción de las escalas demanda una inversión considerable de tiempo, recursos y expertise técnico, lo que puede dificultar su implementación, especialmente en organizaciones de menor tamaño o con alta rotación de puestos. Chiavenato (2009) sostiene además que las escalas pueden volverse obsoletas si no son actualizadas periódicamente en función de la evolución de los puestos y las competencias requeridas. Asimismo, London (2003) alerta sobre el riesgo de que, al focalizarse exclusivamente en conductas observables, se omitan competencias estratégicas menos visibles, como la innovación, la resiliencia o la capacidad de aprendizaje continuo.

En cuanto a las posturas favorables hacia el uso de las Escalas de Calificación Conductual, Werther y Davis (1996) enfatizan que este enfoque proporciona evaluaciones más equitativas y transparentes, incrementando la aceptación por parte de los empleados y fortaleciendo la legitimidad del sistema de gestión del desempeño. London (2003) sostiene que las BARS permiten establecer un vínculo más sólido entre el desempeño observado y las acciones de desarrollo profesional, mejorando así la eficacia de los programas de capacitación y promoción interna.

Desde una perspectiva crítica, Chiavenato (2009) advierte que la aplicación inadecuada de este método puede derivar en evaluaciones mecánicas y descontextualizadas, que no consideren la complejidad de las situaciones laborales. Asimismo, Pérez López (1994) plantea que la focalización excesiva en la evaluación de comportamientos observables puede incentivar una orientación puramente instrumental en los trabajadores, quienes podrían priorizar conductas que "puntuán" bien en la escala, en detrimento de acciones basadas en valores éticos, cooperación genuina o innovación espontánea.

El uso de las Escalas de Calificación Conductual también implica ciertos riesgos que deben ser gestionados. Chiavenato (2009) señala la necesidad de una revisión periódica de las escalas para asegurar su vigencia frente a cambios organizacionales y tecnológicos. London (2003) advierte que una evaluación limitada únicamente a comportamientos fácilmente observables podría subestimar el aporte estratégico de ciertos empleados. Finalmente, Pérez López (1994) destaca el riesgo de afectar negativamente la motivación intrínseca de los colaboradores si las escalas no contemplan adecuadamente aspectos éticos y de compromiso personal que trascienden las conductas explícitas.

4.3.3.11. Evaluación continua o feedback en tiempo real

La evaluación continua, también conocida como feedback en tiempo real, constituye un enfoque emergente en los sistemas de gestión del desempeño, orientado a transformar la evaluación tradicional en un proceso dinámico, participativo y centrado en la mejora constante. Este modelo se basa en la idea de que el desempeño laboral debe ser observado, reconocido y corregido de manera permanente, promoviendo ciclos breves de retroalimentación que fortalezcan la capacidad de adaptación, aprendizaje y desarrollo de los trabajadores. Según London (2003), el feedback frecuente permite que los empleados comprendan de forma oportuna cómo sus acciones impactan en los resultados organizacionales, lo que favorece una corrección más rápida de desvíos y una consolidación más efectiva de buenas prácticas.

Desde una perspectiva metodológica, este enfoque implica que los supervisores, compañeros e incluso clientes internos generen instancias regulares de retroalimentación basada en comportamientos observables y situaciones específicas. Estas interacciones pueden ser formales o informales, presenciales o digitales, pero deben tener como eje la claridad, la oportunidad y la orientación al desarrollo. London (2003) enfatiza que el valor del feedback no reside solo en el mensaje, sino también en el momento, el contexto y la intención con que se comunica. La evaluación continua, por tanto, no se limita a un formato o instrumento específico, sino que constituye una práctica organizacional transversal.

El objetivo principal de la evaluación continua es reforzar el aprendizaje organizacional, mejorar la capacidad de respuesta frente a los cambios, y generar una cultura de diálogo permanente entre líderes y colaboradores. Chiavenato (2009) sostiene que este enfoque está alineado con los modelos contemporáneos de gestión, que privilegian la flexibilidad, la innovación y el desarrollo del capital humano como factores estratégicos. A su vez, Gómez-Mejía, Balkin y Cardy afirman que la retroalimentación constante fortalece el compromiso del empleado, al permitirle sentirse acompañado, valorado y orientado en su desempeño diario.

Los resultados de estas evaluaciones no se centran en informes únicos ni en puntuaciones acumuladas, sino en la observación del desempeño individual a lo largo del tiempo, en la detección oportuna de brechas y en el fortalecimiento de competencias clave. Werther y Davis (1996) señalan que este enfoque es particularmente útil en entornos dinámicos, donde los resultados dependen de la capacidad de adaptación y de mejora continua, más que de la ejecución repetitiva de tareas estandarizadas. Además, el feedback continuo ofrece una base más rica y realista para la toma de decisiones sobre desarrollo, promoción o reconocimiento.

Entre las ventajas más significativas de este enfoque se destaca su capacidad para promover el aprendizaje en tiempo real, evitar la acumulación de errores y fortalecer la confianza entre jefes y colaboradores. London (2003) argumenta que, al recibir comentarios oportunos, los trabajadores pueden ajustar su conducta y tomar decisiones informadas, lo que eleva su autonomía y su efectividad. Asimismo, Chiavenato (2009) afirma que la evaluación continua permite capturar detalles del desempeño que suelen pasar desapercibidos en las evaluaciones anuales, contribuyendo así a una comprensión más profunda del aporte de cada individuo al equipo y a toda la organización.

Sin embargo, también presenta limitaciones y desafíos relevantes. Uno de ellos es la sobrecarga que

puede generar en los supervisores si no se gestiona adecuadamente el tiempo o si no se cuenta con las competencias comunicacionales necesarias. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy advierten que una retroalimentación mal formulada, inoportuna o percibida como injusta puede deteriorar el vínculo entre líder y colaborador, generando desconfianza o resistencia. Asimismo, si no existe una cultura organizacional que promueva el diálogo honesto y la apertura a la crítica, este sistema puede volverse inefectivo o incluso contraproducente.

Desde las posturas favorables, London (2003) destaca que el feedback continuo tiene un potencial transformador al democratizar la evaluación, descentralizar el aprendizaje y generar circuitos de mejora espontáneos. En contextos ágiles y orientados a resultados, esta práctica facilita la toma de decisiones rápida y permite mantener una alineación constante entre el trabajo cotidiano y los objetivos estratégicos. Werther y Davis (1996) coinciden en que la retroalimentación constante es esencial para mantener altos niveles de motivación y desempeño, especialmente entre los trabajadores más jóvenes o en funciones críticas.

Por el contrario, desde una visión crítica, Pérez López (1994) advierte que cuando la retroalimentación se convierte en un mecanismo rutinario y descontextualizado, puede perder su capacidad formativa y convertirse en una práctica burocrática o superficial. Además, señala que, en ausencia de una intención ética clara, el feedback puede usarse como herramienta de control o manipulación, en lugar de promover el crecimiento auténtico del evaluado. En este sentido, el autor enfatiza que todo proceso de retroalimentación debe orientarse al desarrollo integral de la persona, integrando no solo el componente técnico, sino también el relacional y trascendente del trabajo humano.

Entre los riesgos asociados, Chiavenato (2009) destaca la posibilidad de generar fatiga evaluativa o confusión en los trabajadores si los criterios de retroalimentación no son consistentes o están mal comunicados. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy subrayan que, para que este enfoque sea efectivo, es necesario invertir en la formación de los líderes, establecer protocolos claros y asegurar la coherencia entre lo que se retroalimenta y lo que se valora en el sistema de recompensas. Finalmente, Pérez López (1994) insiste en que, si el proceso no incluye una dimensión de reflexión ética y desarrollo personal, puede promover una visión utilitarista del desempeño, centrada solo en resultados inmediatos.

4.3.3.12. Evaluación 360°

La Evaluación 360° es un método integral de evaluación del desempeño que se basa en la recopilación de información desde múltiples fuentes que interactúan con el evaluado: superiores, pares, subordinados, clientes internos e incluso el propio individuo mediante la autoevaluación. Esta técnica surge como respuesta a las limitaciones de los sistemas tradicionales, centrados exclusivamente en la perspectiva del supervisor, y se fundamenta en la idea de que el desempeño es un fenómeno relacional, que debe observarse desde diferentes ángulos para lograr una comprensión más completa y objetiva. Según Chiavenato (2009), la evaluación 360° permite una visión más rica y plural del comportamiento laboral, especialmente en organizaciones donde predominan los entornos colaborativos, los equipos multidisciplinarios y las estructuras matriciales.

En términos metodológicos, implica el diseño de un instrumento común, generalmente basado en competencias, que es aplicado de manera estandarizada a todas las fuentes implicadas. Cada grupo

de evaluadores aporta su percepción sobre una serie de criterios predefinidos como liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, orientación a resultados, utilizando escalas cuantitativas o descripciones cualitativas. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy sostienen que el proceso requiere no solo de una selección cuidadosa de los evaluadores, sino también de condiciones que garanticen la confidencialidad, la honestidad en las respuestas y el análisis profesional de los resultados.

El objetivo principal de este método es brindar al evaluado una retroalimentación integral, que le permita contrastar su autopercepción con las percepciones de quienes trabajan con él en diferentes niveles jerárquicos o funcionales. Chiavenato (2009) indica que esta confrontación de miradas puede generar un alto impacto en términos de desarrollo personal y profesional, al identificar coherencias, disonancias y áreas de mejora que no siempre son visibles en los métodos unidireccionales. Además, al incluir múltiples voces, se favorece una mayor legitimidad en los resultados y se promueve una cultura organizacional basada en la transparencia, el aprendizaje y la responsabilidad compartida.

Los resultados de la evaluación 360° se utilizan principalmente en procesos de desarrollo, planificación de carrera, coaching ejecutivo y fortalecimiento de competencias clave. London (2003) destaca que esta técnica es especialmente útil en niveles directivos o de jefatura, donde el desempeño depende no solo de la ejecución técnica de tareas, sino de la capacidad de influir positivamente en los demás. Asimismo, cuando se implementa con fines formativos —y no punitivos— la evaluación 360° se convierte en una poderosa herramienta de aprendizaje organizacional.

Entre sus principales ventajas se encuentra la riqueza de información generada, la participación activa de múltiples actores, y la posibilidad de observar el impacto del comportamiento del evaluado desde diferentes contextos. Werther y Davis (1996) subrayan que este enfoque promueve la descentralización de la evaluación, democratiza la retroalimentación y favorece la corresponsabilidad en el desarrollo del talento. Asimismo, Gómez-Mejía, Balkin y Cardy indican que, cuando se gestiona adecuadamente, la evaluación 360° incrementa el compromiso del personal y mejora la calidad de las relaciones laborales.

No obstante, también presenta importantes desafíos. Uno de los más frecuentes es la resistencia al cambio, especialmente en culturas organizacionales donde predomina una estructura jerárquica fuerte o donde no existe una tradición de feedback abierto. Chiavenato (2009) advierte que, si los participantes no confían en la confidencialidad del proceso o temen represalias, pueden responder de manera superficial o evasiva, lo cual distorsiona los resultados. Además, London (2003) enfatiza que la utilidad de la evaluación depende de la calidad del procesamiento de la información y del acompañamiento que reciba el evaluado a la hora de interpretar los resultados y transformar el diagnóstico en un plan concreto de mejora.

Desde las posturas a favor, Werther y Davis (1996) afirman que la evaluación 360° fortalece la madurez organizacional al fomentar una cultura de diálogo horizontal, autoconocimiento y mejora continua. London (2003) sostiene que su implementación envía un mensaje claro sobre el valor que la organización asigna a la coherencia, la influencia interpersonal y la construcción de relaciones laborales saludables.

Sin embargo, desde una perspectiva crítica, Pérez López (1994) plantea que los sistemas de

evaluación basados en múltiples percepciones deben ser cuidadosamente gestionados desde el punto de vista ético. El autor advierte que, si la organización no promueve una cultura del respeto mutuo y del desarrollo moral, este tipo de evaluaciones puede transformarse en un mecanismo de presión grupal, de manipulación o de exclusión. Asimismo, cuestiona que los juicios sobre el comportamiento de una persona se construyan a partir de percepciones fragmentadas o emocionalmente cargadas, sin considerar el contexto o la intención ética que subyace a las acciones.

Entre los riesgos asociados, Chiavenato (2009) señala la posibilidad de que los resultados generen frustración, especialmente cuando las percepciones de los distintos grupos son contradictorias o cuando el evaluado no cuenta con el acompañamiento necesario para procesar adecuadamente la información. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy agregan que gestionar mal el proceso, no asegurando la confidencialidad, no brindando devolución o no vinculando los resultados a decisiones concretas, puede debilitar la credibilidad del sistema y generar desconfianza institucional. Finalmente, Pérez López (1994) insiste en que todo proceso evaluativo justo y transformador debe orientarse además de la mejora del desempeño, también al desarrollo integral de la persona, lo cual exige una mirada ética profunda y una intencionalidad educativa en su implementación.

4.4. Motivación Laboral

4.4.1. Principales Teorías sobre Motivación Laboral

La motivación laboral ha sido objeto de estudio de múltiples disciplinas, y ha dado lugar a diversas teorías que explican por qué las personas trabajan, cómo se esfuerzan y qué factores influyen en su comportamiento en el entorno organizacional. A continuación, se presentan las principales teorías, con una descripción detallada de sus fundamentos, implicancias prácticas y limitaciones.

4.4.1.1. Teoría de la jerarquía de necesidades (Abraham Maslow)

La Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow fue formulada en 1943 y posteriormente ampliada en 1954, esta teoría propone que las necesidades humanas se organizan en una jerarquía de cinco niveles, ascendiendo progresivamente desde necesidades básicas hasta necesidades de autorrealización. Según el autor, el individuo tiende a satisfacer primero las necesidades de los niveles inferiores antes de aspirar a cubrir las de niveles superiores.

Los cinco niveles que Maslow establece son: necesidades fisiológicas (como alimentación, descanso y salud), necesidades de seguridad tanto física como psicológica (protección física, estabilidad económica), necesidades sociales (afiliación, pertenencia, relaciones afectivas), necesidades de estima (reconocimiento, respeto, éxito) y, en el nivel más alto, necesidades de autorrealización (desarrollo personal, logro del potencial propio). Esta estructura piramidal refleja, según el autor, la lógica progresiva del comportamiento motivado: una necesidad superior sólo emerge como motivadora efectiva cuando las necesidades inferiores han sido razonablemente satisfechas.

Desde la perspectiva organizacional, Maslow sugiere que los entornos laborales pueden y deben contribuir a satisfacer estas necesidades en sus distintos niveles. Para cubrir las necesidades fisiológicas, las organizaciones deben asegurar salarios adecuados y condiciones de trabajo dignas.

Para las necesidades de seguridad, resulta fundamental ofrecer estabilidad laboral, seguros de salud y entornos de trabajo seguros. En cuanto a las necesidades sociales, el fomento de un clima de cooperación, el trabajo en equipo y la participación en actividades grupales se vuelve esencial. La estima puede ser atendida a través del reconocimiento formal de logros, promociones basadas en mérito y asignación de tareas desafiantes. Finalmente, la autorrealización se favorece mediante el ofrecimiento de oportunidades de desarrollo, proyectos innovadores, autonomía en la toma de decisiones y programas de capacitación avanzada (Chiavenato, 2009; Robbins & Coulter, 2018).

No obstante, la importancia histórica de la teoría de Maslow, diversas investigaciones posteriores han planteado observaciones a su rigidez jerárquica. En este sentido, Clayton Alderfer propuso en 1972 una revisión conceptual conocida como la Teoría ERG, en la cual simplifica y reagrupa las necesidades en tres categorías: Existencia, Relación y Crecimiento (Alderfer, 1972).

En la categoría de Existencia se incluyen las necesidades materiales y de seguridad. En Relación se engloban las necesidades sociales y de reconocimiento externo. En Crecimiento se encuentran las necesidades de autorrealización y de reconocimiento interno. Alderfer no concibe estas necesidades como una jerarquía rígida, sino que sostiene que pueden operar simultáneamente, dependiendo de las circunstancias del individuo. Además, introduce el concepto de frustración-regresión, indicando que, si una necesidad superior no puede satisfacerse, el individuo puede retroceder a buscar mayor satisfacción en necesidades inferiores.

La aplicación práctica de la Teoría ERG en el ámbito laboral implica reconocer que los trabajadores pueden tener múltiples necesidades activas al mismo tiempo y que su motivación puede fluctuar en función del éxito o la frustración. En este sentido, para satisfacer las necesidades de existencia, las organizaciones deben proporcionar condiciones económicas y de seguridad adecuadas. Para las necesidades de relación, es clave generar espacios de interacción, comunicación fluida, trabajo colaborativo y reconocimiento social. Finalmente, para atender las necesidades de crecimiento, resulta esencial ofrecer oportunidades de aprendizaje, promociones internas, autonomía en las tareas y participación en desafíos significativos (Robbins & Coulter, 2018; Chiavenato, 2009).

Ambas teorías coinciden en destacar que la motivación en el trabajo no se limita a factores económicos, sino que involucra dimensiones sociales, psicológicas y de desarrollo personal.

4.4.1.2. Teoría de los dos factores (Frederick Herzberg)

Esta Teoría, propuesta por Frederick Herzberg en 1959, planteó que las causas de satisfacción y de insatisfacción no son opuestas, sino que provienen de dimensiones distintas. Este hallazgo llevó al autor a distinguir entre factores higiénicos y factores motivantes, estableciendo así un modelo de la motivación laboral (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959).

Según Herzberg, los factores higiénicos son aquellos elementos del contexto laboral cuya ausencia genera insatisfacción, pero cuya presencia, aunque necesaria, no garantiza por sí misma la motivación ni la satisfacción profunda. Estos factores incluyen las condiciones físicas de trabajo, el salario, las políticas de la empresa, las relaciones interpersonales, y la supervisión técnica. En cambio, los factores motivantes están relacionados con el contenido del trabajo y son los que verdaderamente fomentan la satisfacción y el compromiso. Entre ellos se encuentran el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad, las oportunidades de crecimiento.

Herzberg (1959), sostiene que para promover una verdadera motivación en el trabajo no basta con eliminar la insatisfacción gestionando adecuadamente los factores higiénicos, sino que es necesario actuar de manera activa sobre los factores motivantes. Esta distinción resulta fundamental para la gestión de los recursos humanos, ya que implica diseñar estrategias diferenciadas: unas orientadas a evitar la insatisfacción, y otras destinadas a impulsar la motivación y el rendimiento superior.

La aplicación de la teoría de Herzberg (1959), en el ámbito laboral implica, en primer lugar, garantizar condiciones adecuadas en relación a los factores higiénicos. En este sentido, resulta fundamental ofrecer salarios competitivos, un entorno de trabajo seguro, políticas claras de recursos humanos, relaciones laborales justas y supervisión basada en el respeto y el apoyo. Según Chiavenato (2009), estos elementos configuran el “nivel de base” para el bienestar laboral, evitando que los empleados experimenten frustraciones que deterioren su compromiso con la organización.

Diseñar el trabajo de modo que favorezca el desarrollo de los factores motivantes puede lograrse asignando tareas desafiantes, otorgando autonomía en la toma de decisiones, reconociendo los logros individuales, ofreciendo oportunidades de aprendizaje y crecimiento, e incentivando la participación activa en proyectos relevantes (Robbins & Coulter, 2018). London (2003) destaca que el reconocimiento oportuno y la posibilidad de asumir nuevas responsabilidades son especialmente valorados por los trabajadores como fuentes de motivación genuina.

Entre los desafíos para la aplicación efectiva de esta teoría se encuentra la necesidad de adaptar las estrategias a las características individuales de los trabajadores, ya que las fuentes de motivación pueden variar según la personalidad, el ciclo vital o las experiencias previas. Asimismo, resulta clave que los líderes de la organización estén capacitados para diseñar, delegar y retroalimentar de manera que potencien tanto la eliminación de fuentes de insatisfacción como la generación de motivadores genuinos (Chiavenato, 2009; Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2001).

4.4.1.3. Teoría de las necesidades adquiridas (David McClelland)

Esta Teoría, formulada por David McClelland en 1961, propone que ciertos impulsos motivacionales no son innatos, sino que se desarrollan a lo largo de la vida a partir de las experiencias sociales y culturales del individuo. McClelland (1961) plantea que las personas adquieren distintas necesidades dominantes en función de su historia de vida y su entorno.

La teoría identifica tres necesidades que impulsan el comportamiento humano en el trabajo. La necesidad de logro (n-Logro), la necesidad de afiliación (n-Afil) y la necesidad de poder (n-Poder). Cada una de estas necesidades configura estilos de motivación distintos y predispone a los individuos a buscar determinadas condiciones o recompensas en su actividad laboral.

La necesidad de logro se refiere al deseo de alcanzar metas desafiantes, asumir riesgos calculados y obtener retroalimentación sobre el desempeño. Estas personas buscan la excelencia, prefieren tareas que implican responsabilidad personal sobre los resultados y valoran el progreso individual más que las recompensas materiales. McClelland (1961) sostiene que esta necesidad es un motivador fundamental para la innovación y la mejora continua en las organizaciones.

La necesidad de afiliación se centra en el deseo de establecer relaciones interpersonales estrechas, de ser aceptado por los demás y de evitar conflictos. Los individuos dominados por esta necesidad

valoran la armonía, la colaboración y el trabajo en equipo. Se sienten motivados en entornos donde priman las buenas relaciones humanas y donde la comunicación es fluida y respetuosa (Chiavenato, 2009; Robbins & Coulter, 2018).

Por su parte, la necesidad de poder se relaciona con el deseo de influir, controlar o tener impacto sobre otras personas o sobre el entorno. Esta necesidad puede manifestarse de manera personalista (poder sobre otros) o institucional (poder para alcanzar fines organizacionales). Según McClelland (1961), los individuos con alta necesidad de poder pueden convertirse en líderes efectivos si canalizan su motivación hacia objetivos colectivos y no hacia intereses puramente individuales.

En el ámbito laboral, para satisfacer la necesidad de logro, las organizaciones deben ofrecer metas desafiantes pero alcanzables, establecer sistemas claros de retroalimentación y reconocer el desempeño individual. Además, asignar proyectos que requieran iniciativa y creatividad puede ser particularmente motivador para estos individuos (London, 2003).

Para quienes presentan una alta necesidad de afiliación, es esencial diseñar entornos de trabajo que fomenten la colaboración, el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales positivas. Estos empleados se mantienen motivados a través de actividades grupales, redes de apoyo, y liderazgo participativo. (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2001).

En el caso de individuos con una elevada necesidad de poder, resulta fundamental canalizar esta motivación hacia posiciones de liderazgo, coordinación de equipos, gestión de proyectos o representación institucional. Asimismo, brindar oportunidades de influencia positiva y de participación en la toma de decisiones estratégicas puede fortalecer su compromiso organizacional (Robbins & Coulter, 2018).

Uno de los principales desafíos en la aplicación de la teoría de McClelland radica en la identificación precisa de la necesidad dominante en cada individuo, en base a lo cual diseñar trayectorias laborales, programas de capacitación y sistemas de reconocimiento que respondan a estos perfiles motivacionales diferenciados. Además, se requiere una sensibilidad por parte de los líderes para equilibrar las distintas motivaciones dentro de los equipos, de modo que se potencien entre sí en lugar de generar conflictos o disfuncionalidades (Chiavenato, 2009; London, 2003).

4.4.1.4. Teoría X y Teoría Y (Douglas McGregor)

McGregor planteó que las concepciones que los líderes tienen acerca de los trabajadores no son neutras, sino que modelan las prácticas organizacionales, los métodos de supervisión y las estrategias de motivación. La Teoría X refleja una visión pesimista y mecanicista del ser humano, mientras que la Teoría Y representa una perspectiva optimista y humanista del potencial de los empleados (McGregor, 1960).

La Teoría X se basa en la creencia de que los trabajadores son inherentemente perezosos, evitan el trabajo siempre que pueden, carecen de ambición y prefieren ser dirigidos. Según esta visión, el control estricto, la supervisión constante y los sistemas de recompensa y castigo son necesarios para garantizar la productividad. En consecuencia, los entornos de trabajo que operan bajo los supuestos de la Teoría X tienden a ser altamente jerárquicos, rígidos y autoritarios (Robbins & Coulter, 2018).

En contraste, la Teoría Y sostiene que el trabajo es tan natural para el ser humano como el juego o el descanso, y que, en condiciones adecuadas, las personas buscarán asumir responsabilidades, desarrollarse y contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Los trabajadores, desde esta perspectiva, no requieren ser coaccionados, sino que pueden auto dirigirse cuando están comprometidos con el propósito del trabajo (Chiavenato, 2009). La motivación intrínseca, la autonomía, la participación y el reconocimiento se convierten así en pilares esenciales para la gestión basada en la Teoría Y.

La aplicación práctica de la Teoría X y la Teoría Y en el ámbito laboral implica diseñar políticas, estructuras y estilos de liderazgo coherentes con la concepción que se tiene sobre la naturaleza del trabajador. En entornos donde predomina la Teoría X, la gestión suele centrarse en sistemas formales de control, normas estrictas y recompensas extrínsecas. Sin embargo, la evidencia empírica y las tendencias modernas en la gestión de recursos humanos han demostrado que fomentar ambientes basados en los principios de la Teoría Y resulta más eficaz para estimular el compromiso, la creatividad y el desempeño sostenible (London, 2003; Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2001).

En el marco de la Teoría Y, las organizaciones deben crear condiciones que permitan a las personas desplegar su potencial. Esto implica ofrecer tareas significativas, fomentar la participación en la toma de decisiones, otorgar autonomía en la ejecución de las responsabilidades, diseñar trayectorias de desarrollo profesional, reconocer los logros y promover un liderazgo basado en la confianza y la inspiración, más que en el control estricto (Chiavenato, 2009).

No obstante, McGregor advirtió que no todos los trabajadores estarán inmediatamente preparados para operar en un modelo de autogestión, especialmente si provienen de contextos organizacionales rígidos o si no han tenido oportunidades previas de asumir responsabilidades. Por ello, la transición hacia una gestión basada en la Teoría Y requiere procesos de capacitación, construcción de confianza y reestructuración gradual de los sistemas de supervisión y recompensa (McGregor, 1960).

4.4.1.5. Teoría de la Equidad (J. Stacy Adams)

La Teoría de la Equidad, desarrollada por J. Stacy Adams, introduce el concepto de equidad percibida como un motor esencial de la conducta laboral, subrayando que los individuos no evalúan su situación en términos absolutos, sino en comparación con otros trabajadores en contextos similares (Adams, 1965).

Según esta teoría, los empleados comparan la relación entre sus aportes (como esfuerzo, experiencia, dedicación, formación) y sus recompensas (salario, beneficios, reconocimiento, oportunidades de desarrollo) con las relaciones de otras personas que consideran relevantes. Cuando perciben que sus aportes y recompensas son equivalentes a las de sus compañeros, experimentan una sensación de equidad, lo que promueve el compromiso y la satisfacción laboral. En cambio, cuando detectan inequidad, surge un estado de tensión psicológica que puede derivar en desmotivación, disminución del desempeño, conflictos o comportamientos de retiro (Chiavenato, 2009; Robbins & Coulter, 2018).

Adams sostiene que los individuos buscarán reducir esa tensión mediante diversas estrategias, tales

como disminuir su esfuerzo, solicitar mejores recompensas, cambiar la percepción de su situación o incluso abandonar la organización. De allí la importancia estratégica de gestionar no solo los sistemas de recompensas en términos objetivos, sino también la percepción de justicia organizacional.

La aplicación práctica de la Teoría de la Equidad en el ámbito laboral implica la necesidad de diseñar sistemas de compensación, reconocimiento y desarrollo que no solo sean internamente consistentes, sino también externamente percibidos como justos. Para ello, las organizaciones deben establecer escalas salariales transparentes, políticas claras de ascenso, programas de beneficios accesibles y mecanismos de reconocimiento basados en criterios objetivos y comunicados abiertamente (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2001).

Para contribuir a la equidad en el trabajo es necesario brindar información clara sobre los procesos de evaluación y promoción, explicar las razones de las decisiones organizacionales que afectan a los empleados, fomentar la participación en la definición de objetivos y establecer canales de retroalimentación abierta. Según London (2003), la comunicación efectiva sobre cómo y por qué se otorgan recompensas es tan importante como el valor material de las recompensas mismas.

Entre los desafíos de la aplicación de la Teoría de la Equidad se encuentra el hecho de que las percepciones son subjetivas y pueden ser influenciadas por factores individuales, culturales o de comunicación interna. Además, los empleados pueden elegir distintos "referentes" para sus comparaciones, lo que complica la homogeneización de las expectativas. Por esta razón, Chiavenato (2009) advierte que no basta con diseñar políticas "justas" desde el punto de vista formal; es imprescindible gestionar activamente la percepción de equidad a través de un liderazgo cercano, una comunicación transparente y un trato respetuoso.

4.4.1.6. Teoría de las expectativas (Victor Vroom)

La Teoría de las Expectativas, formulada por Victor Vroom en 1964, plantea que la motivación de las personas depende de la expectativa de que sus esfuerzos conducirán a un buen desempeño, y de la valoración que asignan a las recompensas asociadas a ese desempeño (Vroom, 1964).

Se basa en tres componentes principales, la expectativa, la instrumentalidad y la valencia. La expectativa se refiere a la percepción del individuo sobre la probabilidad de que su esfuerzo conduzca a un desempeño exitoso. La instrumentalidad alude a la creencia de que un buen desempeño será recompensado. Finalmente, la valencia corresponde al valor subjetivo que el individuo asigna a las recompensas ofrecidas. Según Vroom (1964), la motivación es el resultado de la interacción de estos tres factores: si alguno de ellos es bajo o nulo, la motivación general también será baja, independientemente de la magnitud de los otros componentes.

Desde esta perspectiva, las personas actúan de manera racional, eligiendo conductas que, según sus percepciones, maximizarán sus resultados deseados. Esta visión implica que la motivación no depende de un impulso ciego o automático, sino de una evaluación consciente de las probabilidades y del valor de las recompensas disponibles (Chiavenato, 2009; Robbins & Coulter, 2018).

La aplicación práctica de la Teoría de las Expectativas en el ámbito laboral requiere, en primer lugar, asegurar que los empleados perciban que su esfuerzo tiene una probabilidad realista de

conducir a un desempeño exitoso. Esto implica brindar capacitaciones adecuadas, recursos suficientes, definiciones claras de objetivos y retroalimentación continua. Según London (2003), la percepción de autoeficacia es fundamental para sostener una alta expectativa de éxito, por lo que los líderes deben actuar como facilitadores de competencias y confianza.

En segundo lugar, es indispensable garantizar la instrumentalidad, es decir, establecer un vínculo claro y confiable entre el desempeño y las recompensas. Las organizaciones deben diseñar sistemas de reconocimiento que sean justos, transparentes y consistentes: el logro de resultados debe efectivamente traducirse en recompensas valoradas por los empleados. La ausencia de este vínculo, o su inconsistencia, genera desmotivación, cinismo y, eventualmente, desvinculación emocional con la organización (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2001).

Finalmente, debe atenderse la valencia, lo que implica conocer qué recompensas son realmente valoradas por los colaboradores. No todas las personas atribuyen el mismo valor al dinero, al reconocimiento público, a las oportunidades de desarrollo o a la estabilidad laboral.

Entre los desafíos de su implementación se encuentra la necesidad de gestionar percepciones, ya que la motivación no depende únicamente de los mecanismos objetivos existentes, sino de cómo los trabajadores interpretan sus posibilidades, las reglas del juego y el valor de los resultados. Asimismo, la diversidad de perfiles motivacionales obliga a las organizaciones a diseñar esquemas flexibles de recompensa y reconocimiento, alejándose de modelos uniformes que tienden a ignorar las diferencias individuales.

4.4.1.7. Teoría del establecimiento de metas (Locke y Latham)

Esta Teoría, desarrollada por Edwin Locke a finales de la década de 1960 y posteriormente ampliada junto a Gary Latham, sostiene que la formulación de objetivos claros, específicos y desafiantes es un factor determinante para la motivación y el rendimiento laboral (Locke & Latham, 1990). Este enfoque plantea que la motivación puede ser direccionada mediante la definición y aceptación de metas de trabajo.

Las metas funcionan como reguladores de la conducta humana, ya que orientan la atención, movilizan el esfuerzo, incrementan la persistencia y favorecen la adopción de estrategias adecuadas para el logro de los objetivos. La teoría sostiene que mientras más específicas y desafiantes sean las metas, mayor será el desempeño de los individuos. Además, la mera formulación de una meta incrementa la probabilidad de que el individuo canalice sus esfuerzos hacia su cumplimiento.

Un elemento fundamental de esta teoría es la importancia del compromiso con la meta. Para que una meta tenga efecto motivador, no basta con que sea impuesta desde arriba; debe ser aceptada internamente por quien la asume. En este sentido, la participación de los empleados en el proceso de establecimiento de objetivos, la claridad de los beneficios asociados a su cumplimiento y la percepción de justicia en su asignación son factores que fortalecen el compromiso (Locke & Latham, 1990; Robbins & Coulter, 2018).

La aplicación práctica de la Teoría del Establecimiento de Metas en el ámbito laboral implica, en primer lugar, la necesidad de formular objetivos SMART: específicos (Specific), medibles (Measurable), alcanzables (Achievable), relevantes (Relevant) y definidos en el tiempo (Time-

bound). Según Chiavenato (2009), los líderes deben capacitarse en técnicas de formulación de metas y trabajar en colaboración con sus equipos para que los objetivos no sean percibidos como imposiciones arbitrarias, sino como compromisos asumidos libremente y alineados con las expectativas de desarrollo individual.

La teoría destaca el rol de la autoeficacia en el proceso de motivación: las personas que creen en su capacidad de alcanzar las metas asignadas muestran niveles superiores de desempeño y perseverancia. Por lo tanto, además de establecer objetivos claros y desafiantes, las organizaciones deben ofrecer apoyo técnico, formativo y emocional para fortalecer la autoconfianza de los trabajadores (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2001).

Como desafío se encuentra el diseño de metas que sean desafiantes pero realistas, la gestión de expectativas en contextos cambiantes y la necesidad de alinear los objetivos individuales con los objetivos colectivos de la organización.

4.4.1.8. Modelo de características del puesto (Hackman y Oldham)

Este Modelo, propuesto por J. Richard Hackman y Greg R. Oldham en 1976, puso el foco en la estructura interna del puesto como motor principal de la motivación intrínseca (Hackman & Oldham, 1976).

El modelo identifica cinco características principales del puesto que influyen en la experiencia psicológica del trabajador. La variedad de habilidades, la identidad de la tarea, el significado de la tarea, la autonomía y la retroalimentación. Cada una de estas dimensiones contribuye a generar tres estados psicológicos críticos que son: experimentar el significado del trabajo, experimentar la responsabilidad de los resultados y conocer los resultados reales de las actividades realizadas. Los cuales, a su vez, impactan directamente sobre la motivación interna, el desempeño, la satisfacción y la permanencia laboral.

La variedad de habilidades se refiere al grado en que el puesto exige el uso de diferentes capacidades y talentos, mientras que la identidad de la tarea alude al grado en que el trabajo permite completar un proceso de principio a fin, generando un resultado identificable. El significado de la tarea mide la importancia que el trabajador atribuye al impacto de su labor sobre otros. La autonomía refleja el grado de libertad, independencia y discreción que el puesto ofrece para organizar y realizar el trabajo. Finalmente, la retroalimentación se refiere a la información directa y clara que recibe el trabajador sobre el desempeño de su tarea (Chiavenato, 2009; Robbins & Coulter, 2018).

La aplicación práctica del Modelo de Características del Puesto en el ámbito laboral implica rediseñar los puestos de trabajo para incrementar estas cinco dimensiones críticas. Según Hackman y Oldham (1976), los empleadores pueden "enriquecer" los puestos aumentando su variedad, otorgando mayor autonomía, vinculando claramente la tarea con su impacto y asegurando mecanismos de retroalimentación oportuna.

Para satisfacer estas necesidades en el trabajo, las organizaciones deben ofrecer puestos que desafíen las capacidades de los trabajadores, permitan visualizar el aporte individual al conjunto organizacional y otorguen responsabilidad efectiva sobre el resultado de las tareas. De acuerdo con

London (2003), cuando los trabajadores perciben que su labor tiene significado, que poseen autonomía para decidir y que reciben información clara sobre su rendimiento, se incrementa su motivación intrínseca, su compromiso y su creatividad.

Como desafío se encuentra la necesidad de rediseñar procesos laborales rígidos, capacitar a los supervisores en estilos de liderazgo facilitadores, y gestionar el equilibrio entre autonomía individual y necesidades de coordinación organizacional. Además, es esencial que los sistemas de evaluación y recompensa estén alineados con la estructura de puestos diseñada, para no generar disonancias entre expectativas y reconocimientos (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2001).

4.4.1.9. Teoría del reforzamiento (B.F. Skinner)

La Teoría del Reforzamiento, desarrollada por B. F. Skinner a partir de los principios del conductismo operante, sostiene que el comportamiento humano puede ser condicionado por las consecuencias que le siguen. En este marco, Skinner (1953) plantea que las acciones reforzadas positivamente tienden a repetirse, mientras que aquellas que son ignoradas o castigadas disminuyen su frecuencia de aparición. A diferencia de enfoques centrados en impulsos internos o necesidades cognitivas, la teoría del reforzamiento se basa en la observación directa del comportamiento y en la manipulación sistemática de estímulos externos para modelar la conducta.

Según Skinner (1953), el reforzamiento puede ser positivo, cuando se presenta un estímulo agradable tras una conducta deseada, o negativo, cuando se elimina un estímulo desagradable tras la acción adecuada. Ambos tipos de reforzamiento aumentan la probabilidad de que la conducta se reitere. Por otro lado, el castigo (introducción de un estímulo aversivo o retirada de un estímulo positivo) busca reducir comportamientos no deseados, aunque su eficacia es menos estable a largo plazo y puede generar efectos secundarios indeseados como miedo o resentimiento (Skinner, 1953; Chiavenato, 2009).

La teoría también subraya la importancia del programa de reforzamiento, es decir, la frecuencia y la contingencia con la que se aplican las consecuencias. Programas de reforzamiento continuo son útiles para aprender nuevas conductas, mientras que programas de reforzamiento intermitente son más eficaces para mantener comportamientos a largo plazo.

La aplicación de esta teoría en el ámbito laboral consiste en diseñar sistemas de incentivos que refuercen sistemáticamente las conductas laborales deseadas. Según Chiavenato, reconocer de forma inmediata y específica los comportamientos que la organización desea promover, como la proactividad, el trabajo en equipo o el cumplimiento de objetivos, incrementa significativamente su recurrencia.

Para satisfacer las necesidades de reforzamiento, las organizaciones deben establecer mecanismos claros y consistentes de reconocimiento, recompensa y retroalimentación. Estos pueden incluir sistemas de incentivos monetarios, programas de reconocimiento público, oportunidades de desarrollo profesional, asignación de tareas desafiantes o mejoras en las condiciones laborales. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy destacan que las recompensas deben ser percibidas como valiosas por el trabajador y contingentes al comportamiento deseado para que sean efectivas.

Para implementar un sistema de reforzamiento efectivo en las organizaciones, es necesario

identificar con claridad las conductas críticas para el éxito, establecer recompensas adecuadas según los distintos perfiles de trabajadores, evitar reforzar inadvertidamente conductas inadecuadas y gestionar las percepciones de equidad y consistencia en el sistema de reconocimiento (London, 2003).

4.4.1.10. Modelo de la Acción Humana

Pérez López desarrolla una teoría motivacional basada en un enfoque sistémico de la acción humana que es de aplicación en las organizaciones. En este marco, propone una clasificación tripartita de las motivaciones que intervienen en la conducta de los individuos: motivación extrínseca, intrínseca y trascendente, las cuales coexisten en distintas proporciones dentro de una misma acción.

La motivación extrínseca es aquella que impulsa al sujeto a actuar por las consecuencias externas que espera obtener, como el salario, el reconocimiento o la promoción. Está condicionada por la reacción del entorno, es decir, por lo que el sujeto recibe como resultado de su acción.

La motivación intrínseca se refiere al impulso interno que lleva a una persona a actuar por la satisfacción que experimenta con la propia acción, como el placer de un trabajo bien hecho. En este caso, la consecuencia es interna al sujeto, y no depende directamente del entorno.

La Motivación trascendente es la más elevada en términos cualitativos, ya que orienta la acción hacia el bien de otras personas, con independencia de la reacción del entorno o de la satisfacción personal. Representa una apertura hacia las necesidades ajenas y un mayor grado de libertad y responsabilidad.

El modelo de Pérez López se representa mediante un esquema de acción motivada, en el que intervienen tres componentes: el sujeto (S), la acción (A) y el entorno (E), con consecuencias respectivas sobre el propio sujeto (C₂), sobre el entorno (C₁) y sobre terceros (C₃). Este análisis permite comprender las motivaciones no solo desde la perspectiva de las necesidades, sino desde las intenciones y fines del sujeto, destacando así una visión ética y voluntarista de la acción humana.

4.4.2. Factores que inciden en la motivación en el ámbito organizacional

La motivación en el contexto del trabajo constituye un fenómeno multidimensional, cuyo análisis exige la integración de variables psicológicas, sociales y estructurales. Esta complejidad ha sido abordada desde distintas perspectivas teóricas, las cuales coinciden en señalar que la motivación laboral no puede explicarse por un único factor aislado, sino por la interacción dinámica entre características personales del trabajador y condiciones del entorno organizacional. En este sentido, diversos autores han propuesto clasificaciones que agrupan los factores motivacionales en categorías que permiten un abordaje analítico más eficaz. Una de las tipologías más reconocidas distingue entre factores de tipo intrínseco, extrínseco y organizacionales estructurales.

Los factores intrínsecos son aquellos que se originan en el contenido mismo del trabajo y en la experiencia subjetiva que el individuo tiene respecto a su actividad laboral. En esta dimensión, se incluye la percepción de sentido del trabajo, es decir, la creencia de que las tareas realizadas poseen

valor en sí mismas o contribuyen a un propósito mayor, ya sea personal o social (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2001). También forma parte de este conjunto la autonomía, entendida como la capacidad del trabajador para tomar decisiones relativas a la forma y el ritmo con que ejecuta sus funciones, lo que contribuye directamente a su autorregulación y sentido de responsabilidad. Este aspecto ha sido ampliamente desarrollado por Hackman y Oldham (1976), quienes plantean que la autonomía es una de las cinco dimensiones centrales del modelo de características del puesto. La presencia de tareas desafiantes y variadas, que requieren habilidades diversas y plantean problemas significativos para resolver, constituye otra fuente importante de motivación intrínseca, ya que estimula la competencia y la autoeficacia (McClelland, 1961). Del mismo modo, la existencia de oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional continuo se considera un elemento central para el compromiso sostenido, especialmente en entornos que valoran la adquisición de nuevas competencias (London, 2003). El reconocimiento por parte de pares o superiores, cuando se vincula con la valoración auténtica del esfuerzo y el logro, refuerza la motivación interna al generar sentido de pertenencia y aprecio. Finalmente, la autorrealización, ubicada en el nivel más alto de la jerarquía de necesidades de Maslow, remite a la posibilidad de desplegar plenamente el potencial personal en el ámbito laboral, lo cual se asocia con niveles profundos de bienestar y sentido existencial en el trabajo.

En contraste, los factores extrínsecos refieren a condiciones externas al contenido de la tarea, aunque profundamente influyentes sobre la percepción de justicia, satisfacción y seguridad. En la teoría bifactorial de Herzberg, estos factores son denominados “higiénicos”, ya que su ausencia produce insatisfacción, pero su sola presencia no garantiza una motivación sostenida. Entre ellos se encuentra la remuneración, tanto en su componente fijo como variable, que, aunque no necesariamente estimula la motivación intrínseca, sí impacta en la percepción de equidad y reconocimiento material. Vroom (1964), desde la teoría de la expectativa, ya señalaba que las recompensas externas deben ser valoradas por el trabajador y estar contingentemente asociadas al logro para que funcionen como estímulo. Las condiciones materiales del entorno laboral, como la infraestructura física, el confort, la seguridad y los recursos técnicos, también inciden de forma significativa, ya que configuran el escenario básico donde se desarrolla la actividad. En lo que respecta a las relaciones sociales, el estilo de liderazgo ejercido por los mandos medios es determinante, especialmente cuando se vincula con prácticas de comunicación clara, apoyo emocional, credibilidad y coherencia entre el decir y el hacer (Robbins & Coulter, 2018). Un clima laboral caracterizado por la confianza mutua, el respeto y la colaboración también potencia el bienestar subjetivo y la disposición a comprometerse. Asimismo, la calidad de las relaciones interpersonales refuerza el sentido de pertenencia, un aspecto que Maslow sitúa en el tercer nivel de su jerarquía motivacional. Finalmente, la justicia organizacional, entendida como la percepción de equidad en la distribución de recompensas, la aplicación de normas y el trato interpersonal, constituye un elemento transversal que condiciona el nivel de implicación del trabajador. En esta línea, Adams (1965) sostiene que la motivación se ve afectada cuando los individuos perciben que la relación entre sus aportes y las recompensas obtenidas es desproporcionada respecto a la de sus colegas.

Por último, los factores organizacionales de carácter estructural hacen referencia a las decisiones sistémicas vinculadas con el diseño organizacional, los modelos de gestión y la configuración de la cultura institucional. Uno de los más relevantes es el diseño del puesto, el cual, según Hackman y Oldham (1976), incide directamente sobre la motivación intrínseca a través de cinco dimensiones (variedad de habilidades, identidad de la tarea, significado, autonomía y retroalimentación). Un

puesto bien diseñado no solo facilita la ejecución técnica de las tareas, sino que también permite al trabajador experimentar un sentido de contribución valiosa y control sobre su rendimiento. En segundo término, los sistemas de evaluación del desempeño adquieren relevancia cuando se implementan con criterios de claridad, equidad y orientación al desarrollo. De acuerdo con Locke y Latham (1990), el establecimiento de metas claras, específicas y acordadas, junto con una retroalimentación oportuna, incrementa la probabilidad de mejora del rendimiento y refuerza el compromiso con los objetivos. Asimismo, la existencia de oportunidades de crecimiento profesional, expresadas en planes de sucesión, programas de formación o políticas de promoción interna, contribuye a que el trabajador perciba que su esfuerzo tiene una proyección en el tiempo. La cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, normas y creencias compartidas que orientan el comportamiento dentro de la empresa, influye profundamente en las actitudes hacia el trabajo y en la definición de lo que se considera aceptable o deseable (Schein, 2010). Finalmente, la estabilidad en el empleo y la seguridad organizacional, especialmente en contextos marcados por la incertidumbre, conforman una base fundamental para el compromiso, ya que responden a necesidades de segundo orden dentro del modelo jerárquico de Maslow.

4.5. Evaluación del Desempeño y Motivación

A continuación, se presentan diversos autores que han analizado la relación entre desempeño y motivación, ofreciendo una comprensión más profunda acerca de cómo el diseño y la aplicación de los sistemas de evaluación del desempeño pueden impactar tanto en la conducta laboral como en el bienestar subjetivo de los trabajadores.

Desde la teoría del establecimiento de metas, Locke y Latham (1990) sostienen que las personas se sienten más motivadas cuando trabajan en función de objetivos específicos, desafiantes y alcanzables. En este sentido, la evaluación del desempeño cumple un rol estructurante dado que permite clarificar metas, medir avances y ofrecer retroalimentación alineada con los resultados esperados. La motivación, en este sentido, no es producto de la evaluación en sí, sino de cómo esta permite al trabajador identificar con precisión qué se espera de él y qué progresos ha realizado. Los autores destacan que la evaluación debe estar acompañada por retroalimentación continua, ya que esta refuerza la percepción de competencia y autonomía.

Complementariamente, Hackman y Oldham (1976), a través del modelo de características del puesto, sostienen que la motivación intrínseca depende de ciertas condiciones estructurales del trabajo, entre ellas la existencia de retroalimentación sobre el desempeño. Según su modelo, cuando el trabajador recibe información clara sobre los efectos de su trabajo, experimenta mayor responsabilidad y sentido de propósito, lo que incrementa su motivación. La evaluación, desde esta óptica, debe centrarse en generar conocimiento útil sobre la propia tarea, más que en la comparación entre individuos.

La relación entre evaluación del desempeño y satisfacción laboral ha sido abordada por Herzberg en su teoría de los dos factores. El autor distingue entre factores higiénicos (cuyo déficit genera insatisfacción, pero cuya presencia no motiva) y factores motivadores, entre los cuales destaca el reconocimiento, el logro y la posibilidad de desarrollo. Una evaluación bien gestionada, que reconozca logros y oriente oportunidades de crecimiento, se convierte en un factor que favorece la satisfacción intrínseca. En cambio, una evaluación percibida como injusta o irrelevante puede

transformarse en una fuente de frustración.

Adams, desde su teoría de la equidad, aporta una perspectiva psicosocial que destaca la importancia de la percepción de justicia en la relación entre evaluación y satisfacción. Según este autor, los trabajadores evalúan su desempeño y las recompensas que reciben en función de una comparación social con sus pares. Si perciben que otros, con similares aportes, reciben mayores beneficios o reconocimiento, se produce una sensación de inequidad que reduce la satisfacción y puede afectar la motivación. Por tanto, la evaluación debe ser percibida como equitativa, transparente y basada en criterios objetivos.

Vroom (1964), desde la teoría de la expectativa, plantea que la motivación de un individuo depende de tres variables: la expectativa de que su esfuerzo conducirá a un buen desempeño, la creencia de que el desempeño será recompensado, y el valor de la recompensa. La evaluación del desempeño, en este modelo, actúa como un puente entre el rendimiento observado y la recompensa percibida. Si el trabajador cree que su evaluación no refleja fielmente su esfuerzo, o que no tendrá consecuencias positivas, su motivación disminuye. Por ello, la claridad del sistema evaluativo y la consistencia con los mecanismos de reconocimiento resultan cruciales.

Desde una postura crítica, Pfeffer (1998) advierte sobre los riesgos de sistemas de evaluación excesivamente individualistas u orientados al control. En su obra *La ecuación humana*, el autor sostiene que la motivación y la satisfacción no se construyen a partir de sistemas de recompensa o evaluación basados en la competencia, sino en entornos organizacionales que promuevan la confianza, la colaboración y el desarrollo integral. Para Pfeffer (1998), las evaluaciones centradas en la comparación o en juicios unilaterales tienden a generar efectos contrarios a los deseados, erosionando el compromiso y debilitando la cohesión interna. Propone, en su lugar, modelos de retroalimentación continua y desarrollo compartido, enmarcados en culturas organizacionales consistentes.

Finalmente, desde un enfoque integrador, Chiavenato (2009) señala que la evaluación del desempeño debe considerarse como una herramienta estratégica que articula distintos procesos de gestión del talento humano. Destaca que la evaluación incide directamente en la motivación cuando es utilizada para identificar potencial, planificar el desarrollo profesional y reforzar conductas positivas. Asimismo, indica que la satisfacción laboral se ve favorecida cuando el trabajador percibe que su desempeño es reconocido, valorado y tenido en cuenta para decisiones que afectan su trayectoria.

4.6. Evaluación del Desempeño y Remuneración

A continuación, se presentan distintas posturas a favor y en contra de la vinculación entre la evaluación del desempeño y la remuneración, con el propósito de analizar sus fundamentos conceptuales, las implicancias en la organización y los efectos sobre la motivación y el clima laboral.

Desde una perspectiva favorable, Gary Dessler (2013) sostiene que el vínculo entre desempeño y compensación económica permite alinear los objetivos individuales con los de la organización, promoviendo así una cultura orientada a resultados. Según este autor, vincular la compensación con

el desempeño individual es una forma efectiva de motivar el logro de metas y reforzar comportamientos clave para la organización. En este sentido, la remuneración variable actúa como mecanismo de incentivo que reconoce el esfuerzo, estimula la productividad y permite tomar decisiones basadas en criterios objetivos.

De modo similar, Robbins (2009) plantea que la evaluación del desempeño constituye una base válida para implementar sistemas retributivos más equitativos, dado que permite diferenciar el salario según el aporte de cada colaborador. Este enfoque responde al principio de meritocracia y considera que la retribución variable puede funcionar como un refuerzo positivo que estimula el compromiso y la mejora continua.

No obstante, estas posturas han sido fuertemente cuestionadas por otros autores.

Alfie Kohn (1993) advierte que los sistemas de recompensa basados en desempeño tienden a deteriorar la motivación intrínseca. Cuanto más se premia a alguien por hacer algo, menos interés tiene en hacerlo por sí mismo. Kohn sostiene que los incentivos económicos, lejos de fomentar un compromiso auténtico, generan una lógica de control externo que reduce la creatividad, el sentido del trabajo y la cooperación entre colegas. Más aún, el autor concluye que: “Cualquier enfoque que ofrezca una recompensa por un mejor desempeño está condenado a la ineficiencia” (Kohn, 1993, p. 119).

Tom Coens y Mary Jenkins (2001) argumentan que la evaluación del desempeño, cuando está vinculada a la remuneración, pierde su valor como herramienta formativa. Según los autores, cuando el salario está en juego, la retroalimentación se transforma en un juicio punitivo y deja de ser una oportunidad para el aprendizaje y la mejora. Además, denuncian que estos sistemas pueden promover el individualismo, la manipulación de resultados y la desconfianza entre empleados y supervisores.

Estos autores afirman que: “si bien las personas trabajan por dinero, en su mayoría no las motiva el dinero al llevar a cabo su trabajo” (Coens & Jenkins, 2001, p. 249).

Herzberg (1959), plantea que la remuneración funciona más como un factor higiénico que como un verdadero motivador. Según su teoría bifactorial, los incentivos económicos son necesarios para evitar la insatisfacción, pero no generan por sí solos motivación duradera. Lo que realmente impulsa a las personas, señala, son factores intrínsecos como el reconocimiento, el contenido del trabajo, la responsabilidad y las oportunidades de crecimiento.

Pfeffer (1998), en relación a la remuneración, dirige su crítica hacia los sistemas que individualizan el pago en función del rendimiento medido, especialmente a través de bonificaciones o incentivos económicos variables. Argumenta que estas prácticas tienden a debilitar la cohesión del grupo de trabajo, a incentivar comportamientos oportunistas y a generar percepciones de injusticia que afectan negativamente el compromiso organizacional. Los sistemas de recompensas mal diseñados pueden tener efectos muy nocivos en la cultura organizacional, debilitando la confianza y la equidad y promoviendo conductas oportunistas.

A diferencia de los enfoques centrados en el rendimiento individual, Pfeffer (1998) propone que la remuneración sea entendida como parte de un sistema más amplio y coherente de prácticas

organizacionales. Considera que las compensaciones deben ser equitativas, transparentes, comprensibles y alineadas con valores colectivos, evitando así la segmentación del esfuerzo y el quiebre de las relaciones de colaboración. Subraya además que el salario, si bien es relevante, no sustituye otros factores motivacionales clave como la participación, el respeto, la estabilidad y el sentido del trabajo.

5. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN UTE

5.1. Sistema de Evaluación del Desempeño

5.1.1. Objetivos

El sistema tiene múltiples propósitos que actúan de manera integrada: en primer lugar, contribuir a la mejora del desempeño organizacional promoviendo una cultura basada en la excelencia, el aprendizaje continuo y la orientación a resultados. En segundo lugar, facilitar la identificación de fortalezas y áreas de mejora a nivel individual, de manera que se diseñen estrategias de desarrollo y formación. También tiene por objetivo generar una instancia formal de retroalimentación entre evaluador y evaluado, fomentando el diálogo profesional y el compromiso con los objetivos institucionales. Finalmente, brinda insumos para procesos de promoción, movilidad y planificación de carrera.

5.1.2 Período

El período de evaluación del desempeño tiene una duración anual. Comienza el día 1.º de septiembre de cada año y se extiende por 12 meses. La elección de este período busca coincidir con los ciclos operativos y de planificación institucional de UTE, facilitando el cierre de la evaluación con datos y evidencias completas.

5.1.3 Características

UTE ha identificado un conjunto de 15 competencias institucionales que son consideradas clave para un desempeño efectivo. Estas son: Calidad de vida y condiciones de trabajo saludables, Cambio y mejora continua, Capacidad de análisis, Compromiso y representación, Comunicación efectiva, Construcción de redes y gestión del conocimiento, Desarrollo de colaboradores, Negociación y generación de acuerdos, Orden y método, Orientación al cliente, Orientación a resultados, Planificación y organización, Toma de decisiones y resolución de problemas, Trabajo en equipo y Visión estratégica del negocio.

Estas competencias están estructuradas para aplicarse en distintos niveles de responsabilidad y áreas.

UTE clasifica las competencias en tres grandes categorías. Transversales: son aquellas que deben estar presentes en todos los puestos y reflejan los valores culturales de la organización.

Claves: son indispensables para el correcto desempeño en un determinado cargo o función. Preferentes: son deseables y pueden desarrollarse progresivamente, aportando valor adicional al perfil del puesto.

Las tres competencias transversales que UTE ha definido son: Compromiso y representación (actuar como embajador de los valores y objetivos de la empresa), Calidad de vida y condiciones saludables (promover ambientes laborales seguros y saludables), y Orientación a resultados (focalización en el logro eficiente y eficaz de los objetivos institucionales). Estas competencias son evaluadas en todos los funcionarios independientemente de su cargo.

Cada puesto de trabajo en UTE está compuesto por un perfil que contempla 5 competencias consideradas claves, que deben estar desarrolladas al momento del ingreso o en el corto plazo, y 5 consideradas preferentes, que se espera que se desarrollen durante el ejercicio del rol y mediante el acompañamiento institucional.

La categorización de una competencia como clave o preferente depende del perfil funcional del cargo. Por ejemplo, la competencia 'Trabajo en equipo' puede ser esencial para un rol de coordinación o liderazgo (competencia clave), pero puede ser considerada preferente en roles más técnicos o individuales, donde el trabajo colaborativo no es tan frecuente.

El Diccionario de Competencias es una herramienta metodológica fundamental que describe en detalle cada una de las 15 competencias definidas por UTE. Incluye su definición institucional, y establece cuatro niveles de desarrollo progresivo. Para cada nivel se enumeran siete conductas observables, que permiten medir de forma objetiva el grado de dominio de la competencia en un individuo. Esta herramienta se usa como base para evaluación, formación y planificación de carrera.

La Gestión por Competencias define lo que se espera del funcionario en cuanto a comportamientos y capacidades, mientras que la Evaluación del Desempeño analiza cuánto se ha logrado desarrollar o cumplir durante un período determinado. La evaluación permite generar instancias de feedback, identificar fortalezas y oportunidades de mejora, y tomar decisiones sobre promoción, formación o reconocimiento.

El sistema contempla la evaluación de dos dimensiones complementarias del desempeño: (a) las competencias conductuales asociadas al puesto, que hacen referencia a comportamientos observables alineados con los valores institucionales y el perfil funcional de cada cargo; y (b) los resultados alcanzados, entendidos como el grado de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos.

5.1.4. Procedimiento y Roles

La responsabilidad primaria recae en el evaluador, definido como el superior inmediato del funcionario evaluado. Este tiene a su cargo la conducción integral del proceso, incluyendo la celebración de entrevistas en las distintas fases del período, la definición y seguimiento del compromiso de desempeño, la valoración de competencias conductuales y resultados, y la comunicación formal de la evaluación final.

El proceso se estructura en tres momentos claves. Al inicio del ciclo, el evaluador debe reunirse con

el funcionario para presentar y analizar el perfil del puesto y firmar el 'compromiso de desempeño', donde se definen las expectativas, los objetivos y las competencias clave a desarrollar. Esta instancia formaliza el comienzo del proceso. A la mitad del ciclo (alrededor del sexto mes), debe realizarse una entrevista de seguimiento. En ella se analizan los avances, dificultades, logros intermedios y posibles ajustes, funcionando como una instancia de retroalimentación y reorientación. Al cierre del ciclo, el evaluador emite un juicio valorativo final que debe considerar el compromiso inicial, la evolución registrada, y cualquier incidente crítico documentado dentro del período evaluado.

Las competencias se evalúan observando con qué frecuencia y calidad el funcionario manifiesta comportamientos esperados en su desempeño diario. La valoración se realiza con base en escalas previamente definidas, con indicadores claros y objetivos. En cuanto a los resultados (una vez implementados), la evaluación tomará en cuenta el grado de cumplimiento de los objetivos acordados, la calidad del trabajo entregado, la importancia relativa de cada objetivo dentro del conjunto del puesto, y las condiciones contextuales o imprevistos que hayan podido afectar su consecución. Esta doble dimensión busca integrar tanto el 'cómo' como el 'qué' del trabajo realizado.

Para los funcionarios que tienen personal a cargo, el sistema incorpora una instancia adicional de evaluación denominada 'evaluación ascendente'. Consiste en la aplicación de una evaluación que realizan los subordinados directos del evaluador, con el fin de obtener retroalimentación sobre su estilo de liderazgo, su capacidad para comunicar, gestionar, motivar y coordinar al equipo.

Esta evaluación será considerada por el superior jerárquico del evaluado como insumo, la misma tendrá un peso de un 10% de la evaluación total en el caso de que todos los evaluados decidan realizarla, en caso contrario el peso será relativo a la cantidad de colaboradores que hayan decidido evaluarlo.

Se designa como gestor del desempeño a aquel funcionario con nivel jerárquico equivalente a jefe. Su rol consiste en acompañar, supervisar y orientar el desarrollo del proceso de evaluación dentro de su unidad. Aunque no interviene directamente en la calificación, sí tiene potestad para garantizar que las etapas se cumplan correctamente, intervenir ante incumplimiento o inconsistencias, y colaborar con la División de Gestión Humana para asegurar la calidad del proceso.

Una vez finalizada la etapa de calificación, los gerentes de cada área tienen la responsabilidad de revisar la coherencia general de las evaluaciones realizadas. Esta revisión busca asegurar una aplicación equitativa del sistema en toda la organización. En caso de detectar criterios inconsistentes, podrán solicitar al evaluador una revisión y eventual modificación del puntaje, dentro de un plazo de 10 días hábiles. La calificación definitiva debe ser comunicada al funcionario en una entrevista personal, garantizando el derecho a la información y la transparencia del proceso.

El sistema reconoce el derecho del funcionario a impugnar el resultado de su evaluación. La reclamación debe presentarse dentro de los 10 días hábiles posteriores a la comunicación oficial. El caso será resuelto por un Tribunal de Reclamaciones, compuesto por tres miembros: el gerente de división, un superior jerárquico del evaluador y un delegado del cuerpo de trabajadores. El Comité contará con un plazo máximo de 20 días hábiles para expedirse sobre la solicitud y su resolución será notificada formalmente al interesado.

En el plano técnico y normativo, la División Gestión Humana cumple un rol central como unidad responsable de la administración del sistema. Le compete capacitar a los actores involucrados, brindar asesoramiento especializado, resolver situaciones excepcionales, garantizar la objetividad del proceso y evaluar periódicamente el funcionamiento general del sistema de evaluación del desempeño.

5.2. Evaluación del Desempeño y Remuneración

En la empresa, la estructura jerárquica de los funcionarios se organiza mediante una combinación de grados y niveles, que determinan las responsabilidades y la remuneración correspondientes a cada cargo.

Desde el punto de vista de la remuneración, la escala salarial está compuesta de 12 grados, 4 por cada zona organizacional: operacional, táctica y estratégica, con una estructura de bandas salariales y diferentes amplitudes por zona. Los grados en orden creciente de jerarquía van desde el grado 12 que corresponde a un Oficial u Administrativo hasta el grado 1 correspondiente al Gerente General.

La banda salarial de los grados 12 a 4 tiene 5 niveles de remuneración que se asocian a etapas dentro del desarrollo profesional del funcionario. Estos niveles permiten reconocer la progresión en términos de experiencia, formación y desempeño.

La movilidad en la escala salarial, por tanto, puede ser vertical y/u horizontal. La movilidad vertical está vinculada a ascensos. Es la posibilidad de crecimiento a través del acceso a otro cargo de mayor grado. La movilidad horizontal está vinculada a competencias y desempeño. Es la posibilidad de crecimiento en el cargo a través del posicionamiento en los distintos niveles de la banda salarial correspondiente al grado del mismo.

En el marco del modelo de gestión por competencias implementado por UTE, se definen criterios específicos y progresivos para la adquisición de sub bandas, los cuales varían en rigurosidad según el nivel funcional. Cabe aclarar que cada nivel se compone de 3 sub bandas.

Los funcionarios que ingresan a la empresa lo hacen en el Nivel 1. Dicho nivel no tiene sub bandas, es decir que pasan directamente al Nivel 2, cumpliendo con una serie de requisitos. Es necesario superar el mínimo exigido en la evaluación del primer año. Se exige un presentismo mínimo del 90 % y la ausencia de sanciones disciplinarias. También es condición haber recibido y aprobado las instancias de formación dirigidas a la formación básica y la integración a la organización.

En el Nivel 2, para ir adquiriendo sub bandas se requiere que el funcionario haya sido evaluado en al menos dos oportunidades. Se exige un presentismo mínimo del 90 % en cada año evaluado y la ausencia de sanciones disciplinarias mayores a cinco días. También es condición haber recibido y aprobado las instancias de formación dirigidas al desarrollo de las habilidades requeridas. Desde el punto de vista cuantitativo, se establece como requisito contar con al menos una evaluación con resultado igual o superior al 70 %, sin que ninguna de las restantes esté por debajo del 60 %. A los efectos de determinar la cantidad mínima de evaluaciones de desempeño superior requeridas para pasar al Nivel 3 se tendrán en cuenta las evaluaciones obtenidas en los últimos 4 años.

En el Nivel 3, se requiere que el funcionario haya sido evaluado en al menos dos oportunidades

dentro del mismo grado y nivel. Se exige un presentismo mínimo del 90 % en cada año evaluado y la ausencia de sanciones disciplinarias mayores a cinco días. También es condición haber recibido y aprobado las instancias de formación dirigidas al desarrollo de las habilidades requeridas. Desde el punto de vista cuantitativo, se establece como requisito contar con al menos una evaluación con resultado igual o superior al 80 %, sin que ninguna de las restantes esté por debajo del 70 %. A los efectos de determinar la cantidad mínima de evaluaciones de desempeño superior requeridas para pasar al Nivel 4 se tendrán en cuenta las evaluaciones obtenidas en los últimos 4 años.

Por su parte, en el Nivel 4 se incrementan los requisitos, exigiéndose un mínimo de cuatro evaluaciones anuales realizadas dentro del mismo grado y nivel. Se mantiene la exigencia de un presentismo igual o superior al 90 % en cada año de evaluación, pero en este nivel no se admite ningún tipo de sanción disciplinaria. Asimismo, el trabajador debe haber completado acciones formativas destinadas a mejorar sus competencias, especialmente en relación con las brechas previamente identificadas. En términos de desempeño medido, se requiere contar con al menos dos evaluaciones con resultado igual o superior al 90 %, y ninguna inferior al 80 %. A los efectos de determinar la cantidad mínima de evaluaciones de desempeño superior requeridas para pasar al Nivel 5 se tendrán en cuenta las evaluaciones obtenidas en los últimos 6 años.

En conjunto, este proceso busca garantizar que el pasaje de nivel sea resultado de una trayectoria consistente de desempeño superior, compromiso sostenido, conducta irreprochable y disposición al aprendizaje, consolidando un sistema de carrera funcional basado en el mérito, la equidad y la profesionalización.

6. TRABAJO DE CAMPO

6.1. Encuesta

6.1.1 Resultados de la Encuesta

Se aplicó a funcionarios de UTE de los Centros Regionales de Trasmisión Este y Sur una encuesta con el objetivo de evaluar su opinión sobre el Sistema de Evaluación de Desempeño y su impacto en la motivación y satisfacción laboral.

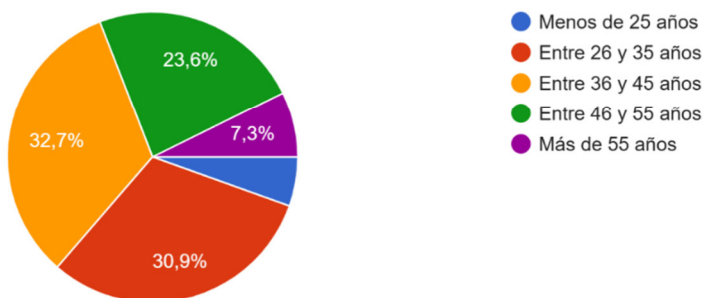
Esta encuesta fue realizada a través de formulario estandarizado de Google al cual se accedía a través de un enlace enviado vía correo electrónico a 145 personas que integran la población objetivo. Fue completada en forma anónima por 55 personas que representan el 37,9 %. A continuación, se muestran los resultados de la encuesta agrupados por áreas temáticas.

6.1.1.1. Estructura de la población

a) Estructura por edad.

El 5,5 % de la población que contestó la encuesta tiene menos de 25 años, el 30,9 % tiene entre 23 y 35 años, el 32,7 % tiene entre 36 y 45, el 23,6 % tiene entre 46 y 55 y el 7,3 % tiene más de 55 años.

1. Edad del encuestado.
55 respuestas

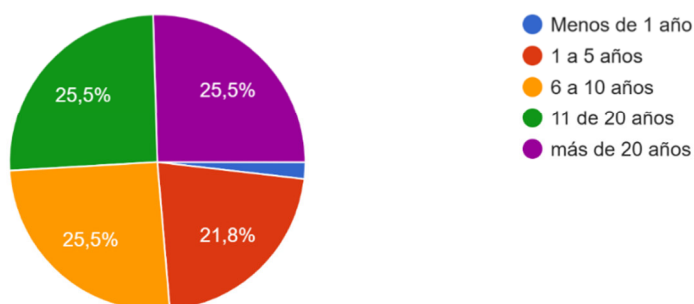


b) Estructura por antigüedad.

El 1,8 % de la población que contestó la encuesta tiene menos de 1 años de antigüedad en la empresa, el 21,8 % tiene entre 1 y 5 años, el 25,5 % tiene entre 6 y 10, el 25,5 % tiene entre 11 y 20 y el 25,5 % tiene más de 20 años.

2. Antigüedad en UTE.

55 respuestas

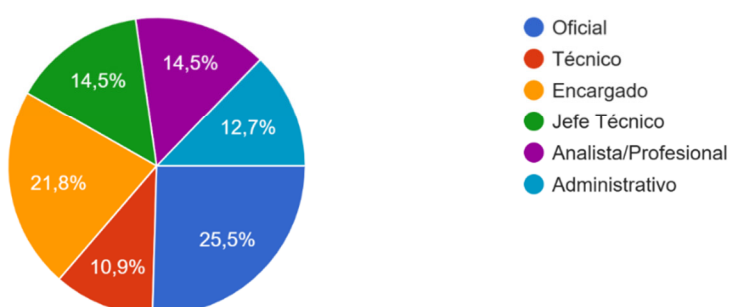


c) Estructura por categoría.

El 25,5 % de la población que contestó la encuesta pertenecen a la categoría laboral de Oficiales, el 10,9 % son Técnicos, el 21,8 % son Encargados, el 14,5 % son Jefes Técnicos, el 14,5 % son Analistas y el 25,5 % son Administrativos.

3. Categoría laboral.

55 respuestas



6.1.1.2. Motivación y Satisfacción Laboral

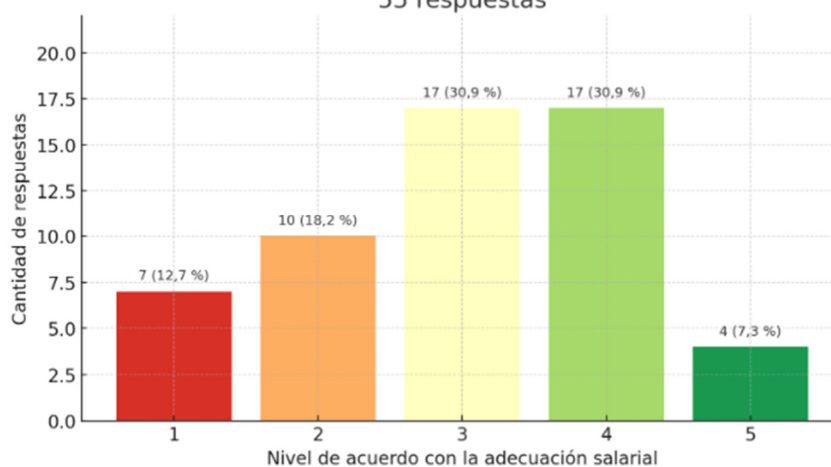
6.1.1.2.1. Necesidades de Maslow

A continuación, se ordenan las preguntas de la encuesta vinculadas a motivación y satisfacción laboral de acuerdo a las cinco necesidades de Maslow.

a) Necesidades Fisiológicas

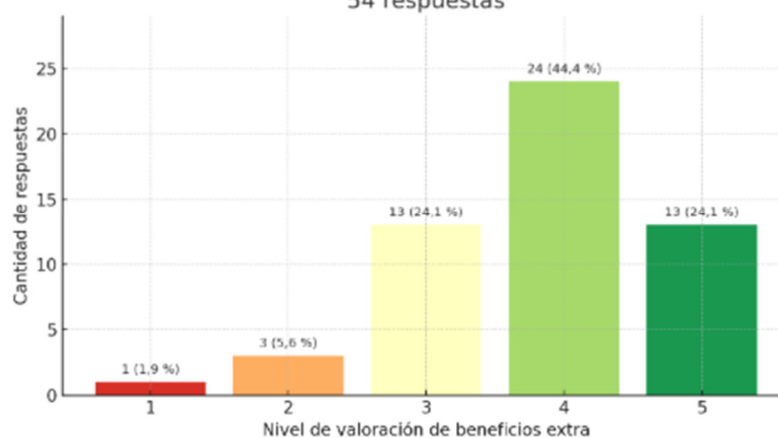
El 30,9 % de las personas encuestadas está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con que el salario es adecuado a las tareas y responsabilidades que desempeña, el 30,9 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto que un 38,2 % está de acuerdo o totalmente de acuerdo con dicha afirmación.

8. Considero que mi salario es adecuado a las tareas y responsabilidades que desempeño.
55 respuestas



El 7,4 % de las personas encuestadas está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con valorar positivamente los beneficios extra que ofrece la empresa, el 24,1 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto que un 68,5 % está de acuerdo o totalmente de acuerdo con dicha afirmación.

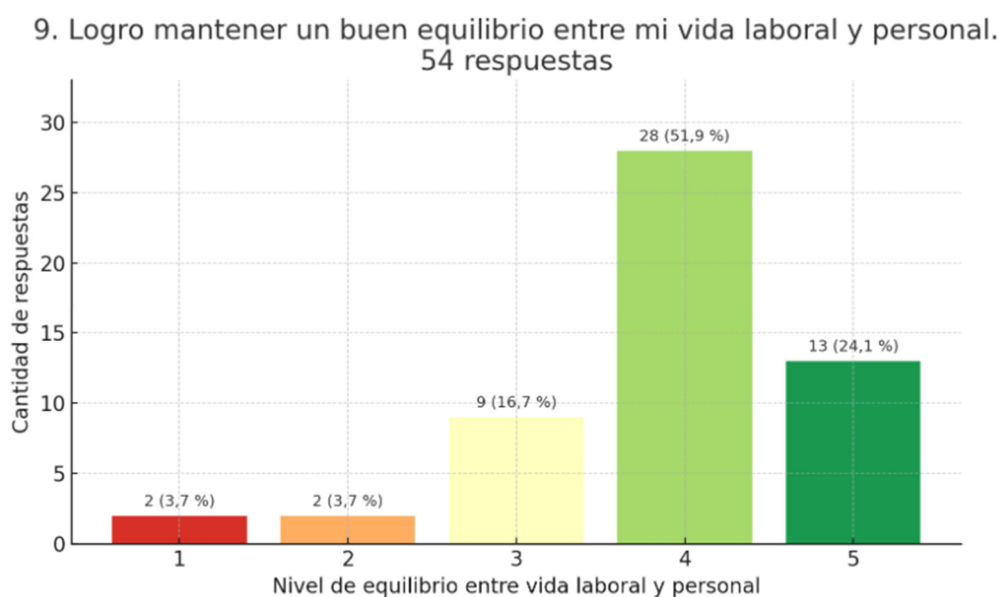
10. Valoro positivamente los beneficios extra que ofrece la empresa (bonificaciones, convenios, centros vacacionales, etc.).
54 respuestas



Esta pregunta podría asociarse también a necesidades de seguridad.

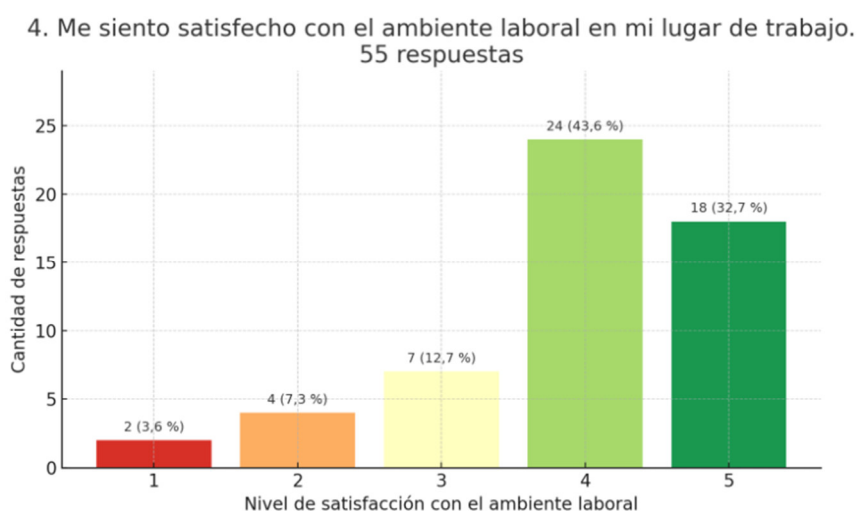
b) Necesidades de Seguridad

El 7,3 % de las personas encuestadas está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con que logran mantener un buen equilibrio entre la vida laboral y personal, el 16,7 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto que un 76 % está de acuerdo o totalmente de acuerdo con dicha afirmación.



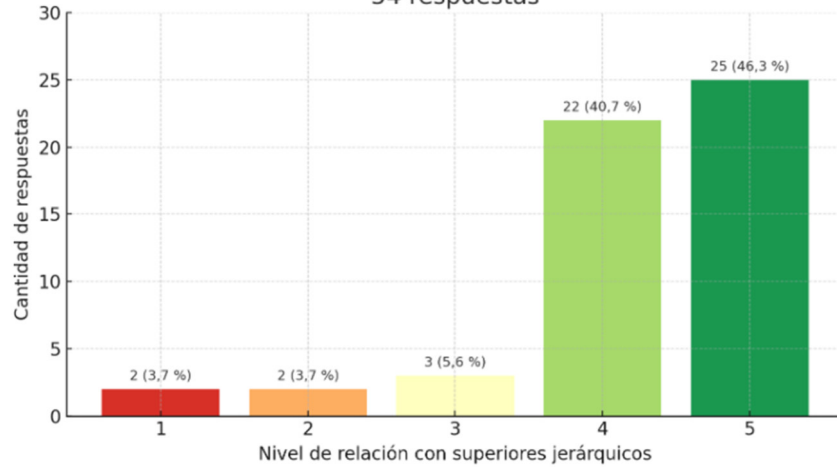
c) Necesidades Afectivas

El 10,9 % de las personas encuestadas está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con que se siente satisfecho con el ambiente laboral en su lugar de trabajo, el 12,7 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto que un 76,4 % está de acuerdo o totalmente de acuerdo con dicha afirmación.



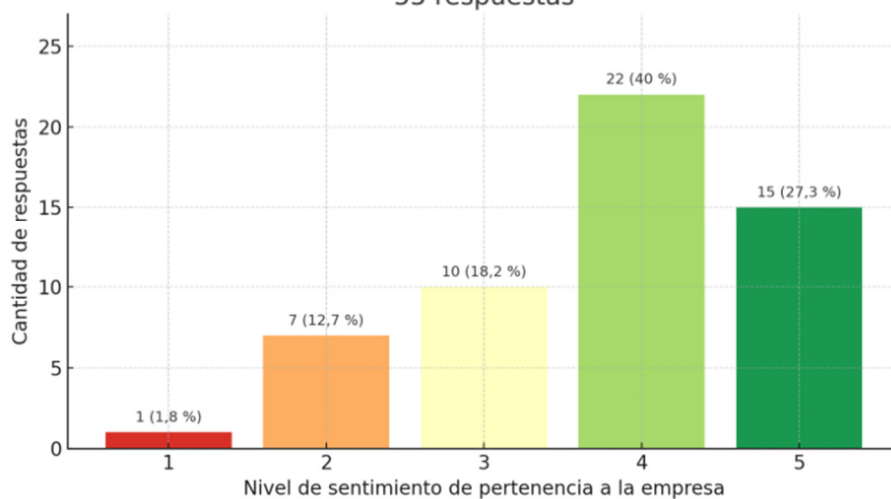
El 7,4 % de las personas encuestadas está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con que mantiene una relación fluida y respetuosa con sus superiores jerárquicos, el 5,6 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto que un 87 % está de acuerdo o totalmente de acuerdo con dicha afirmación.

11. Mantengo una relación fluida y respetuosa con mis superiores jerárquicos.
54 respuestas

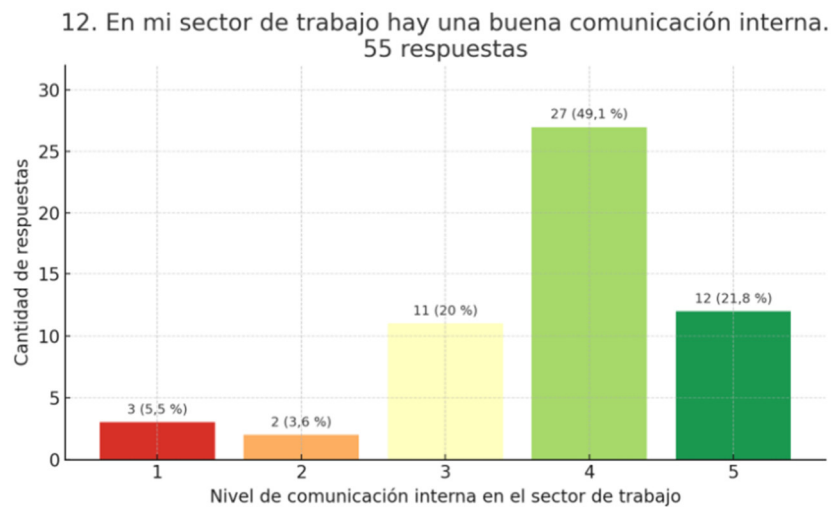


El 14,5 % de las personas encuestadas está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con sentirse parte integral de la empresa, el 18,2 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto que un 67,3 % está de acuerdo o totalmente de acuerdo con dicha afirmación.

7. Me siento parte integral de la empresa.
55 respuestas



El 9,1 % de las personas encuestadas está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con que en su sector hay una buena comunicación interna, el 20 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto que un 70,9 % está de acuerdo o totalmente de acuerdo con dicha afirmación.



Esta pregunta podría asociarse también a la necesidad de seguridad.

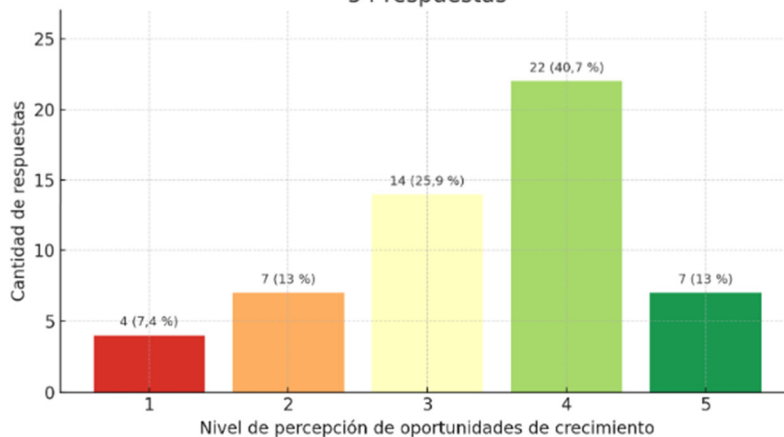
d) Necesidades de Estima

El 9,1 % de las personas encuestadas está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con que su trabajo es reconocido por sus superiores, el 18,2 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto que un 72,8 % está de acuerdo o totalmente de acuerdo con dicha afirmación.



El 20,4 % de las personas encuestadas está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con que tiene oportunidades reales de crecimiento profesional dentro de la organización, el 25,9 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto que un 53,7 % está de acuerdo o totalmente de acuerdo con dicha afirmación.

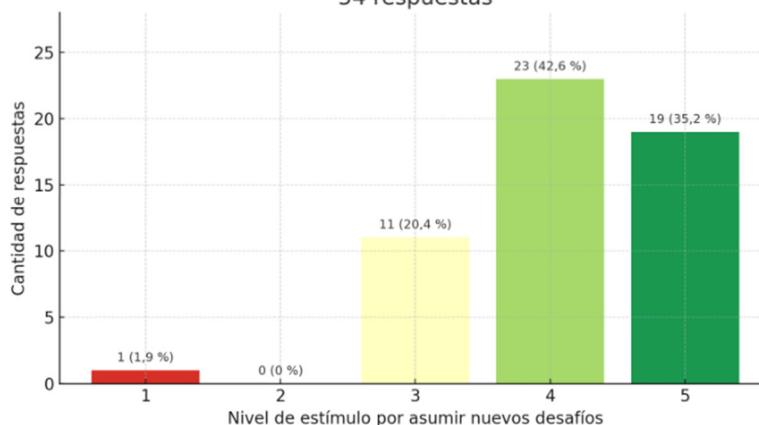
6. Percibo que tengo oportunidades reales de crecimiento profesional dentro de la organización.
54 respuestas



e) Necesidades de AutoRealización

El 1,9 % de las personas encuestadas está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo en que les resulta estimulante la posibilidad de asumir nuevas actividades desafiantes, el 42,6 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto que un 77,7 % está de acuerdo o totalmente de acuerdo con dicha afirmación.

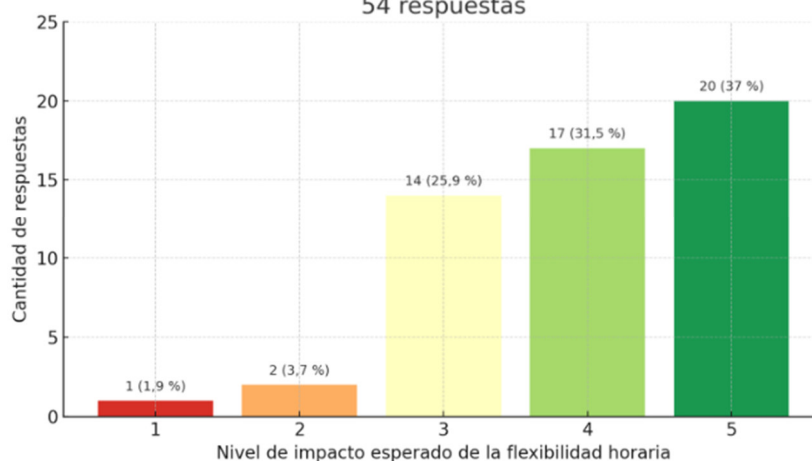
16. Me resulta estimulante la posibilidad de asumir nuevas actividades desafiantes.
54 respuestas



6.1.1.2.2. Percepción sobre las posibilidades de mejora

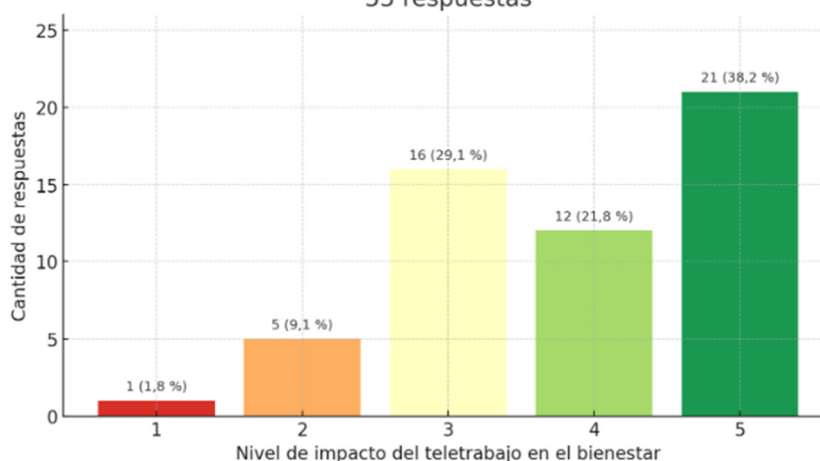
El 5,6 % de las personas encuestadas está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con que la implementación de mayor flexibilidad horaria aumentaría su satisfacción laboral, el 25,9 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto que un 68,5 % está de acuerdo o totalmente de acuerdo con dicha afirmación.

13. La implementación de mayor flexibilidad horaria aumentaría mi satisfacción laboral.
54 respuestas



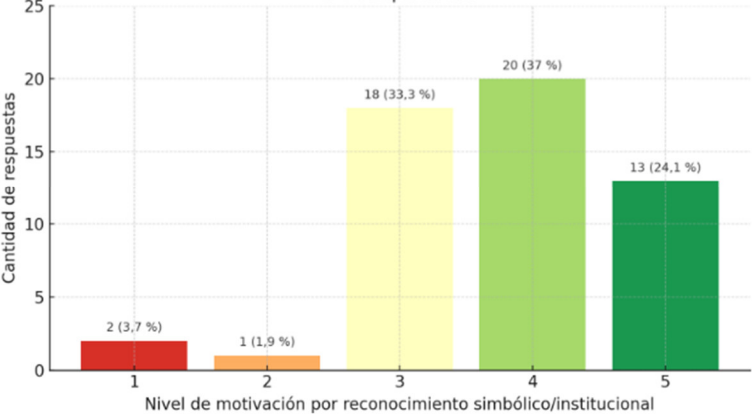
El 10,9 % de las personas encuestadas está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo en que poder acceder a instancias de teletrabajo impactaría positivamente en su bienestar, el 21,1 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto que un 60 % está de acuerdo o totalmente de acuerdo con dicha afirmación.

14. Poder acceder a instancias de teletrabajo impactaría positivamente en mi bienestar.
55 respuestas



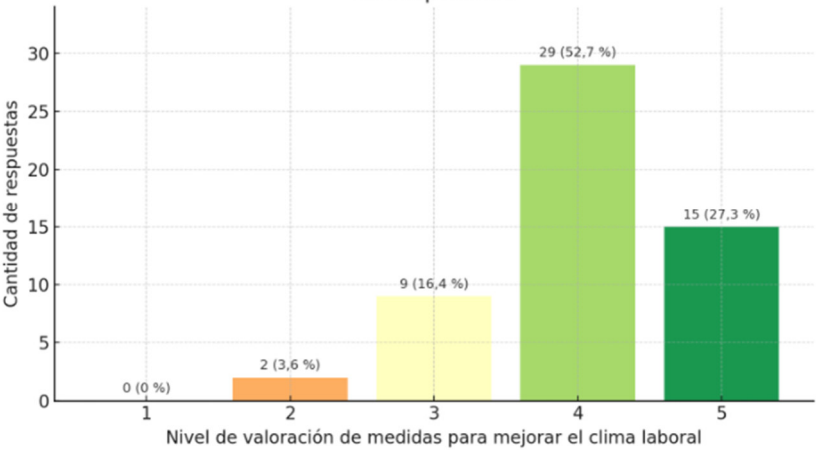
El 5,6 % de las personas encuestadas está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo en que se sentiría más motivado si existiera un mayor reconocimiento simbólico o institucional, el 33,3 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto que un 61,1 % está de acuerdo o totalmente de acuerdo con dicha afirmación.

15. Me sentiría más motivado si existiera un mayor reconocimiento simbólico o institucional.
54 respuestas



El 3,6 % de las personas encuestadas está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo en que la implementación de medidas para mejorar el clima laboral sería muy valorada, el 16,4 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto que un 80 % está de acuerdo o totalmente de acuerdo con dicha afirmación.

17. La implementación de medidas para mejorar el clima laboral sería muy valorada.
55 respuestas



El 1,8 % de las personas encuestadas está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo en que se sentirían más comprometidos si tuvieran mayor participación en las decisiones que afectan su trabajo, el 34,5 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto que un 63,7 % está de acuerdo o totalmente de acuerdo con dicha afirmación.

18. Me sentiría más comprometido si tuviera mayor participación en las decisiones que afectan mi trabajo. 55 respuestas



Ninguna de las personas encuestadas está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo en considerar importante contar con mayores posibilidades de ascenso dentro de la empresa, el 14,5 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto que un 85,5 % está de acuerdo o totalmente de acuerdo con dicha afirmación.

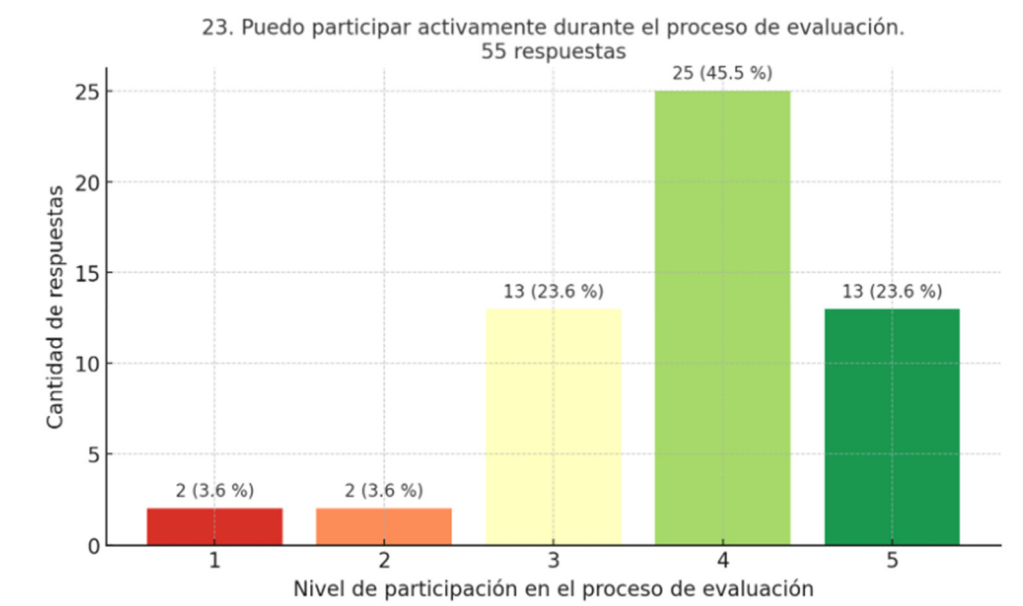
19. Considero importante contar con mayores posibilidades de ascenso dentro de la empresa. 55 respuestas



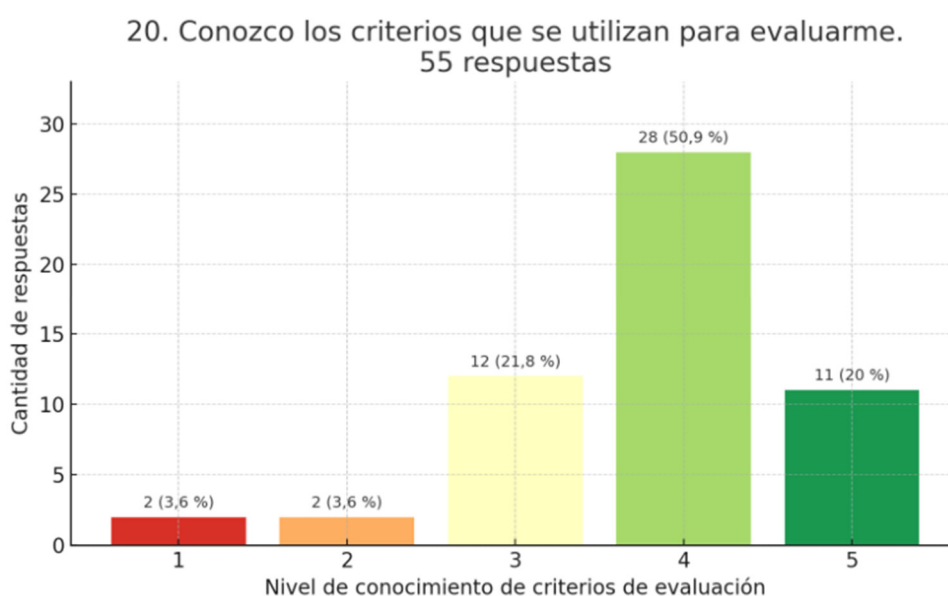
6.1.1.3. Sistema de Evaluación de desempeño

6.1.1.3.1. Percepción del sistema

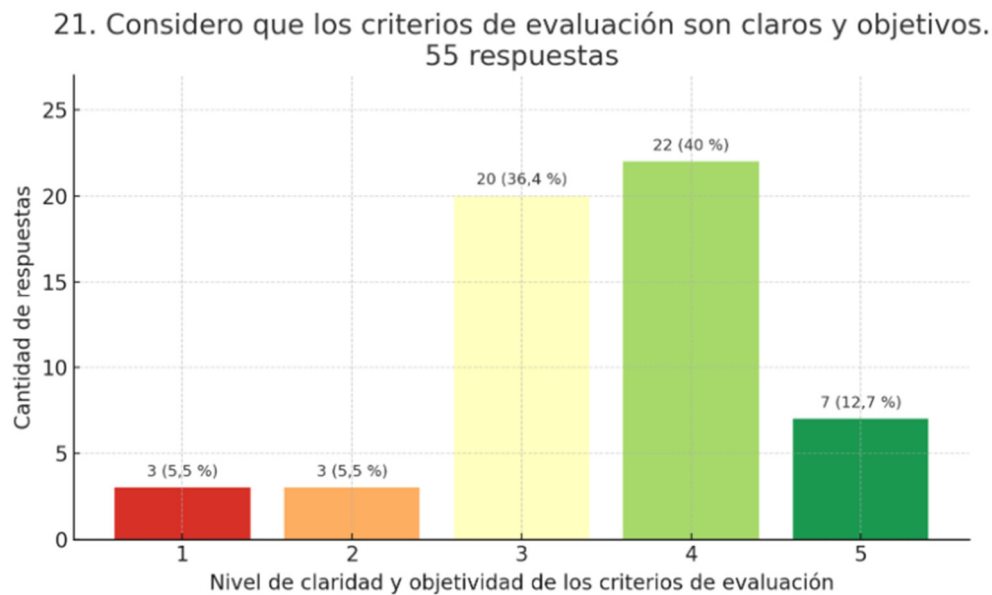
El 7,3 % de las personas encuestadas está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con que puede participar activamente durante el proceso de evaluación, el 23,6 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto que un 69,1 % está de acuerdo o totalmente de acuerdo con dicha afirmación.



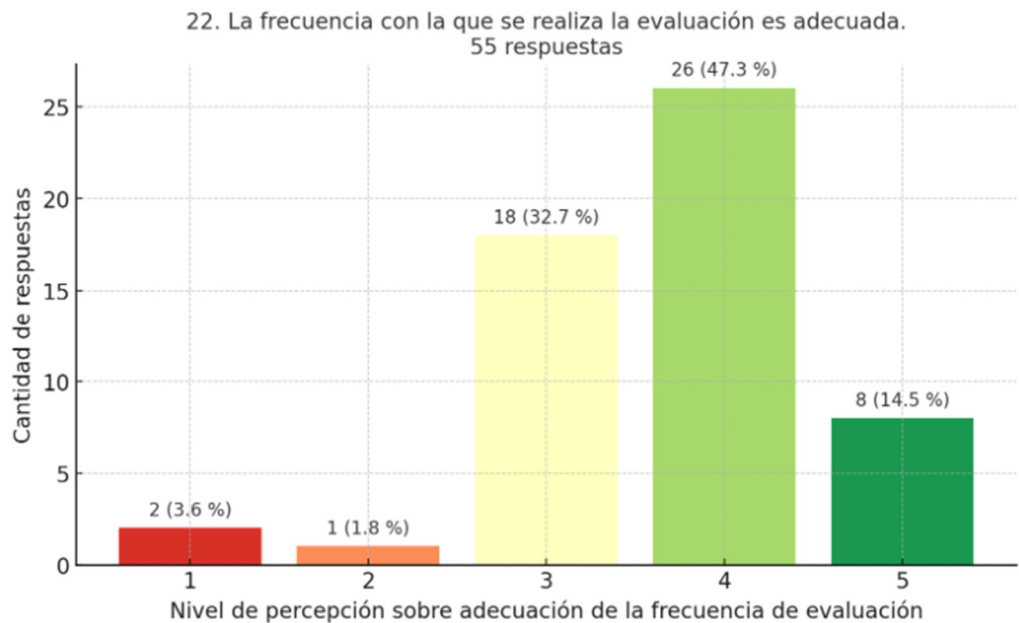
El 7,3 % de las personas encuestadas está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con que conoce los criterios que se utilizan para evaluarlo, el 21,8 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto que un 70,9 % está de acuerdo o totalmente de acuerdo con dicha afirmación.



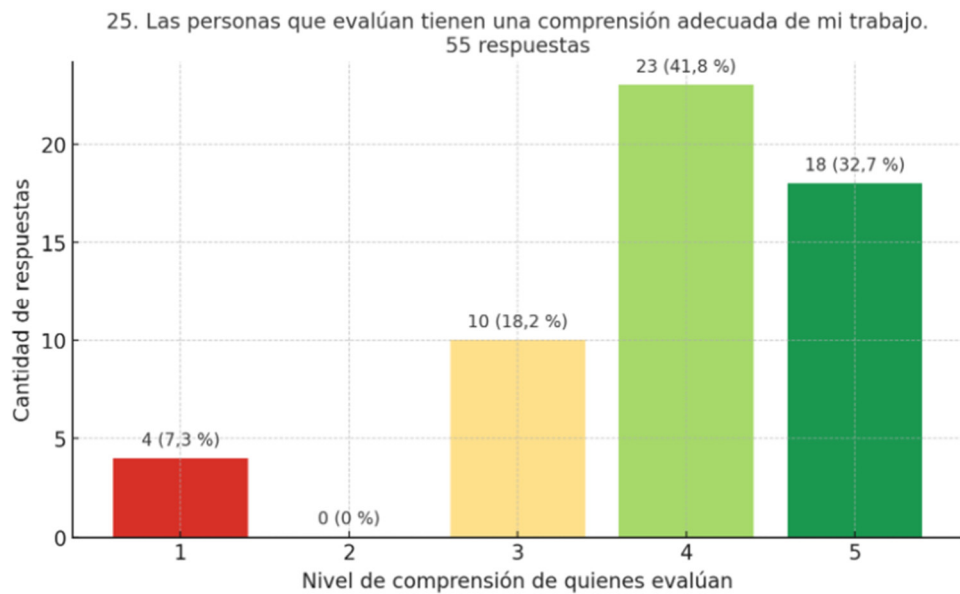
El 10,9 % de las personas encuestadas está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con que los criterios de evaluación son claros y objetivos, el 36,4 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto que un 52,7 % está de acuerdo o totalmente de acuerdo con dicha afirmación.



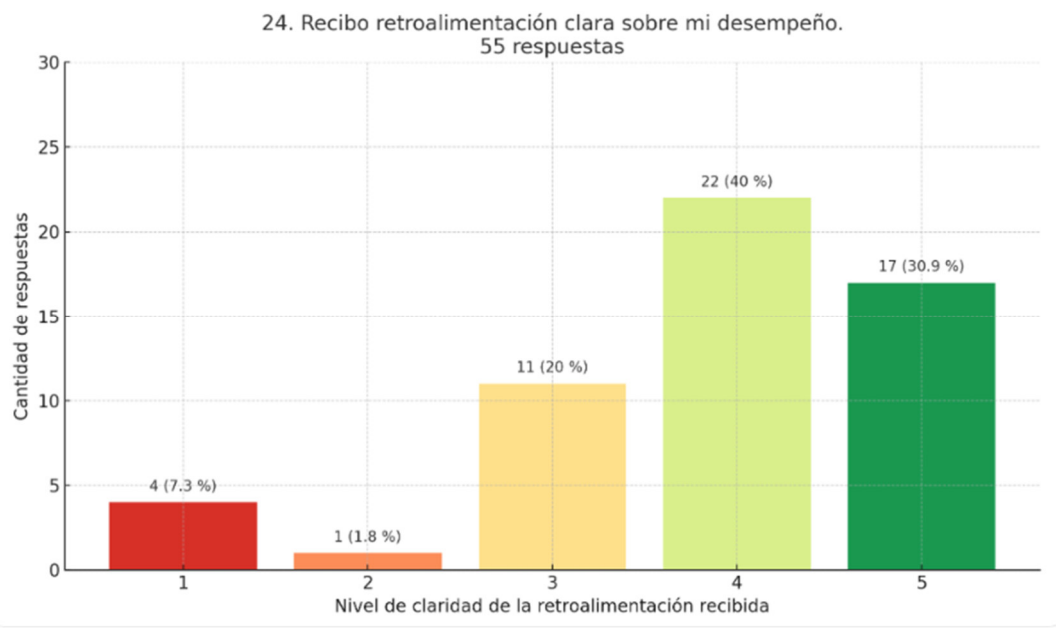
El 5,5 % de las personas encuestadas está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con la frecuencia con que se realiza la evaluación, el 32,7 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto que un 61,8 % está de acuerdo o totalmente de acuerdo con dicha afirmación.



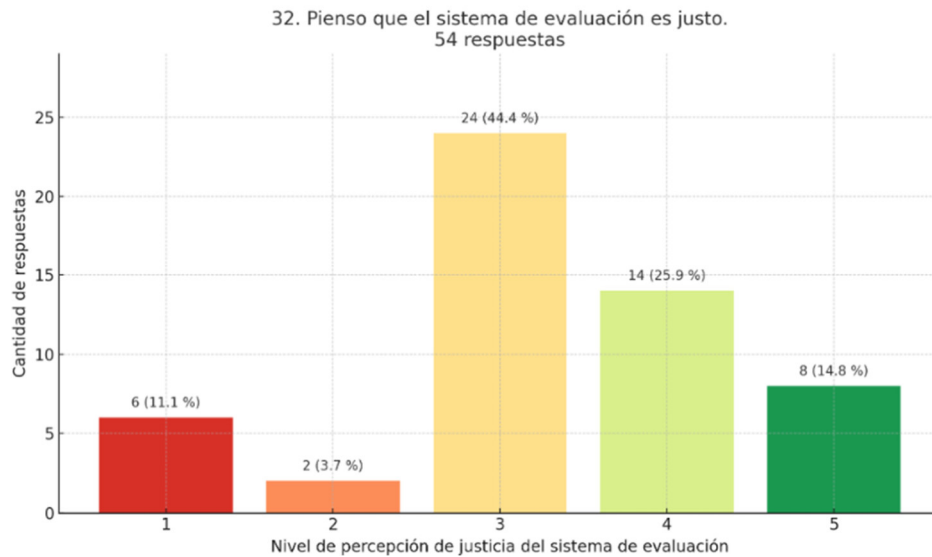
El 7,3 % de las personas encuestadas está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con que las personas que evalúan tiene una comprensión adecuada de su trabajo, el 18,2 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto que un 74,5 % está de acuerdo o totalmente de acuerdo con dicha afirmación.



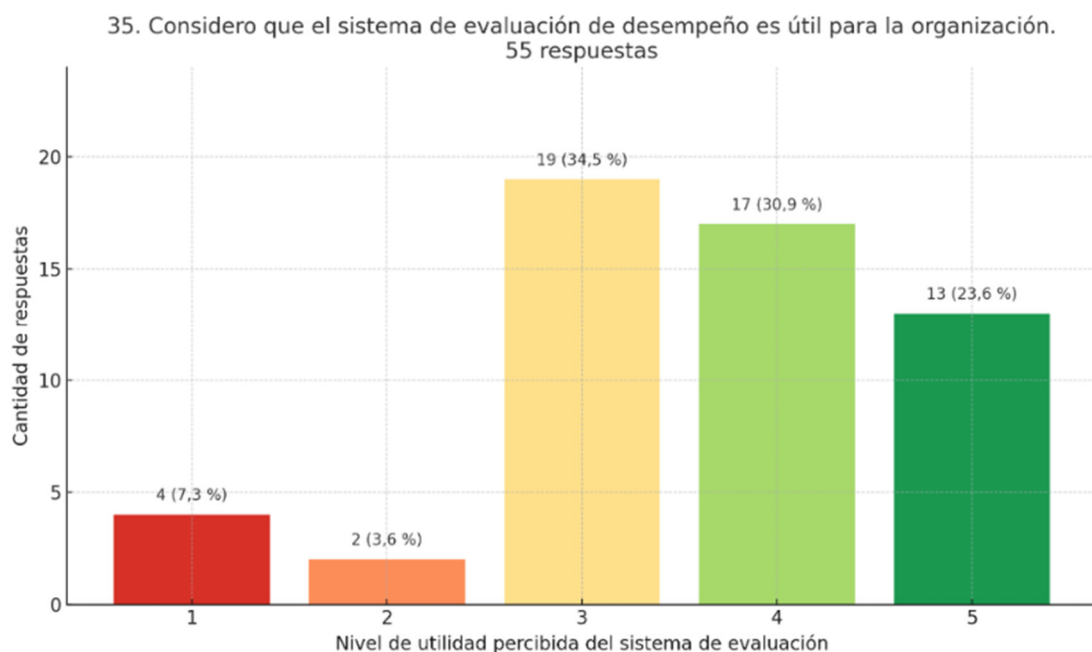
El 9,1 % de las personas encuestadas está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con que recibe retroalimentación clara sobre su desempeño, el 20 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto que un 70,9 % está de acuerdo o totalmente de acuerdo con dicha afirmación.



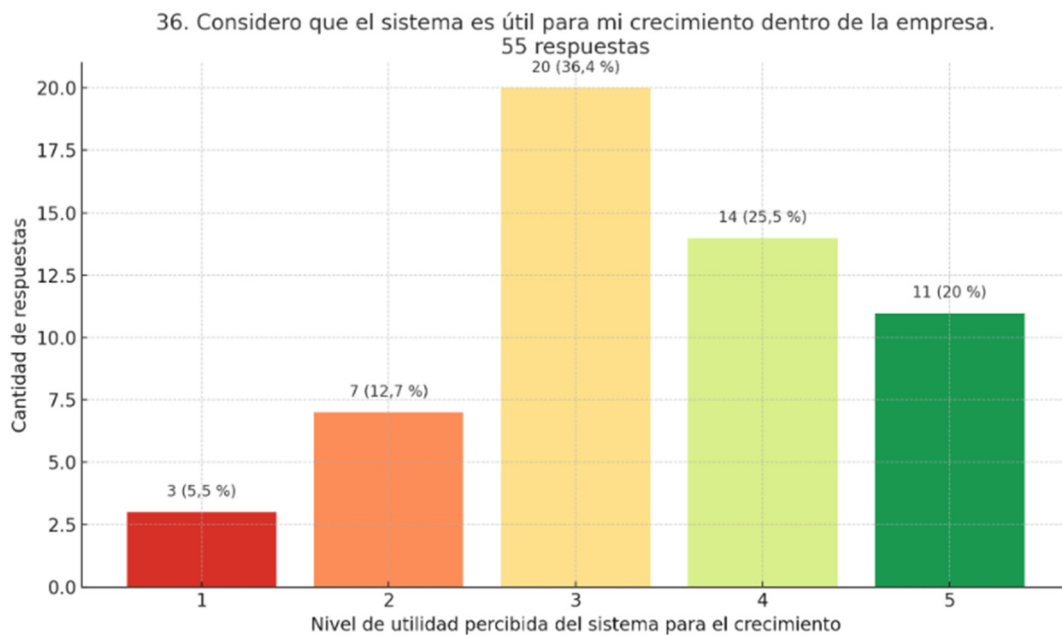
El 14,8 % de las personas encuestadas está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con que el sistema de evaluación es justo, el 44,4 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto que un 40,8 % está de acuerdo o totalmente de acuerdo con dicha afirmación.



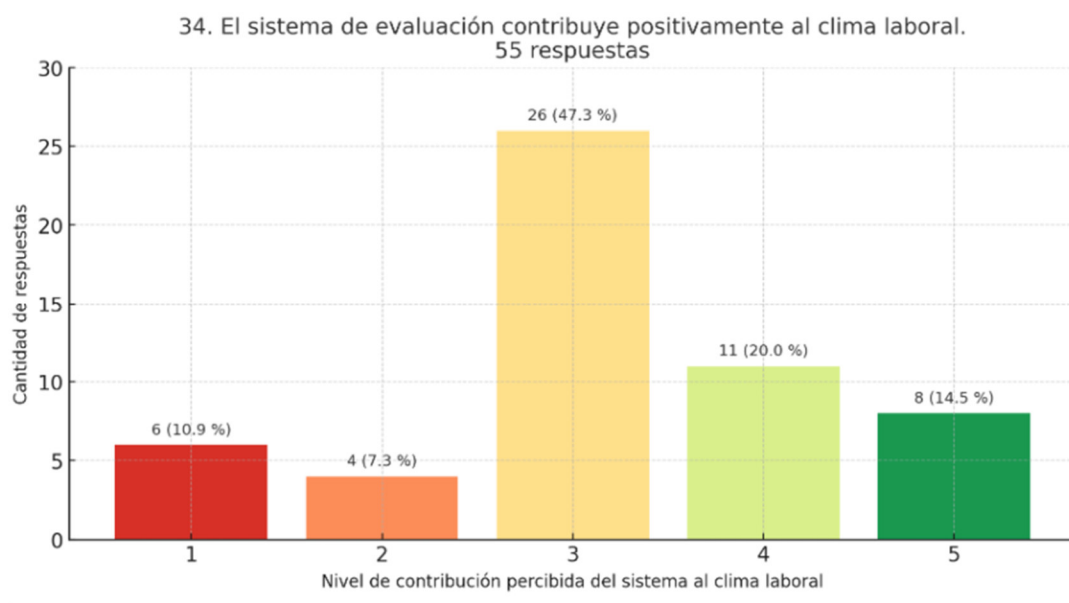
El 10,9 % de las personas encuestadas está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con que el sistema de evaluación de desempeño es útil para la organización, el 34,5 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto que un 54,6 % está de acuerdo o totalmente de acuerdo con dicha afirmación.



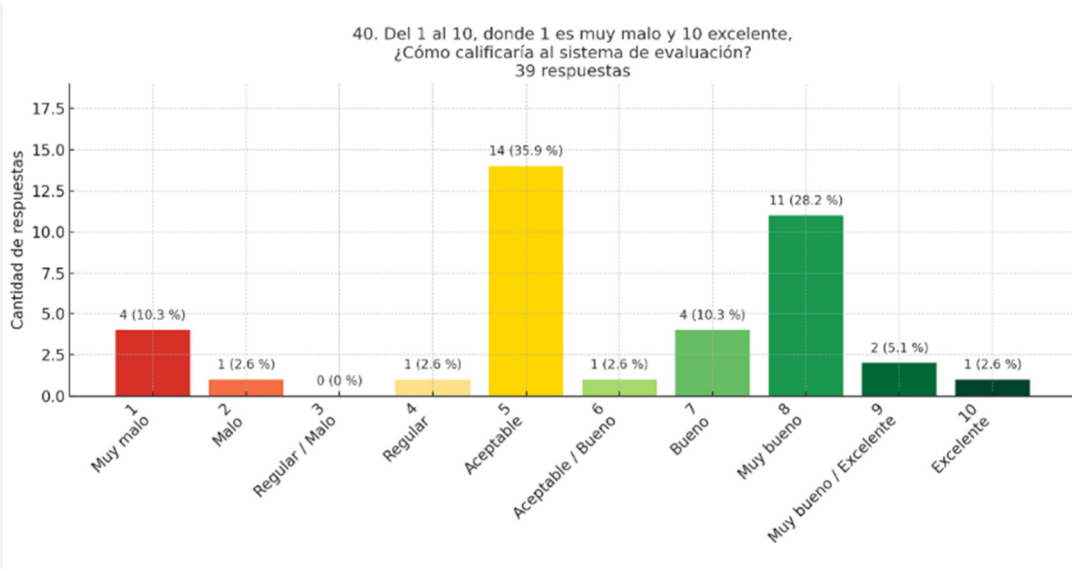
El 18,1 % de las personas encuestadas está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con que el sistema es útil para su crecimiento dentro de la empresa, el 36,4 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto que un 45,5 % está de acuerdo o totalmente de acuerdo con dicha afirmación.



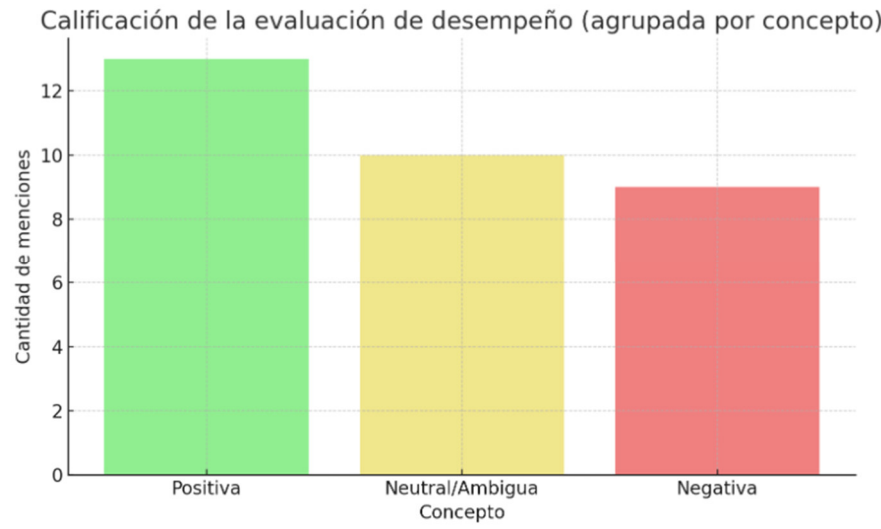
El 18,2 % de las personas encuestadas está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con que el sistema de evaluación contribuye positivamente al clima laboral, el 47,3 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto que un 34,5 % está de acuerdo o totalmente de acuerdo con dicha afirmación.



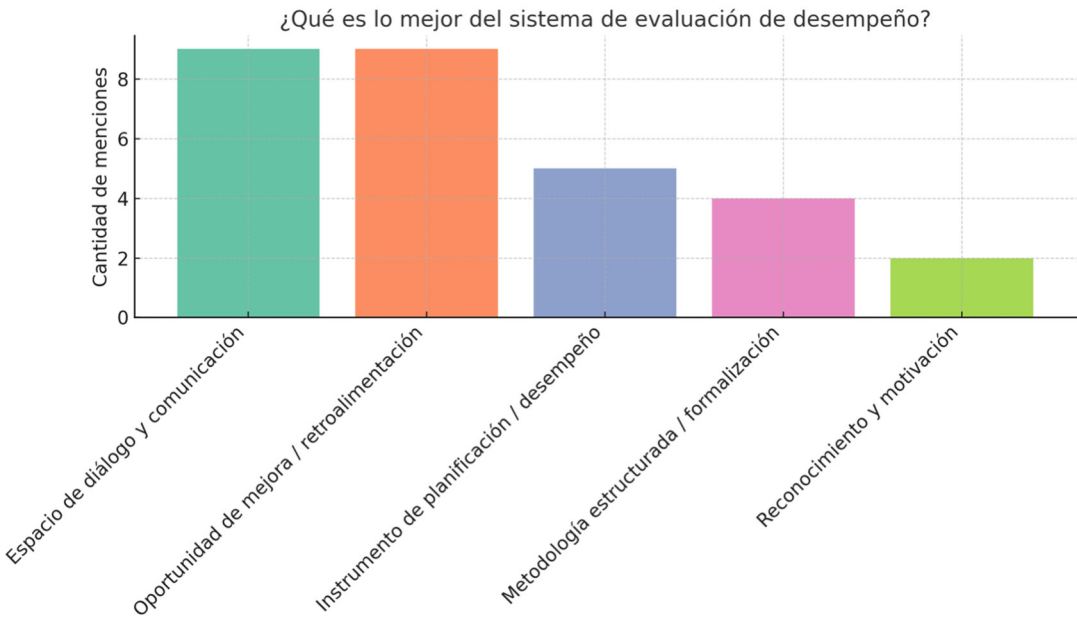
El 15,3 % de las personas encuestadas califica al sistema de evaluación de muy malo a regular, el 35,9 % lo califica de aceptable y el 48,8 % lo califica de aceptable/bueno a excelente.



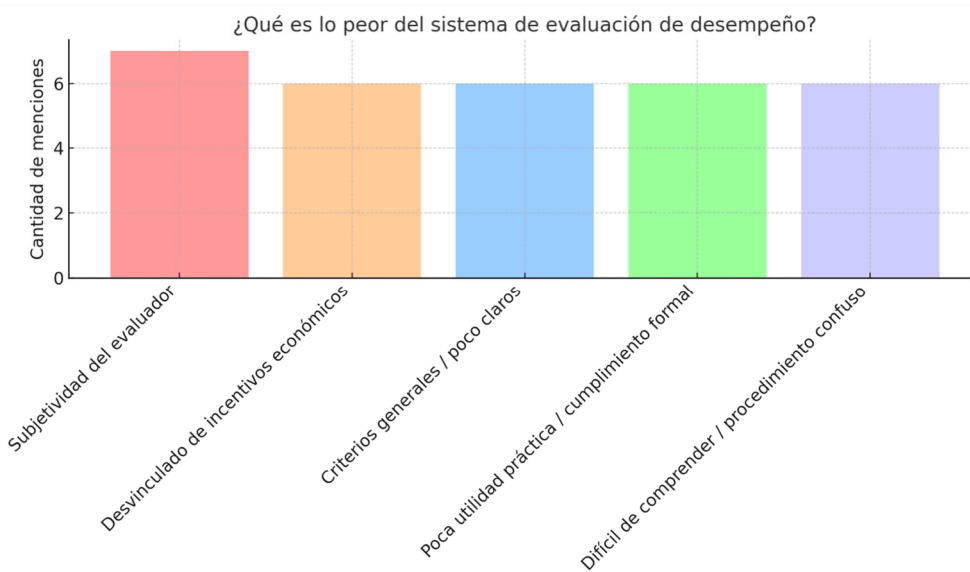
Ante la solicitud de calificar en una sola palabra la evaluación de desempeño. Dentro de las valoraciones se encontraron las siguientes valoraciones: Injusta, imperfecta, necesaria, útil, compromiso, constructiva, obsoleta, herramienta, requisito, mala. En la siguiente grafica se agrupan la totalidad de las respuestas por tipo.



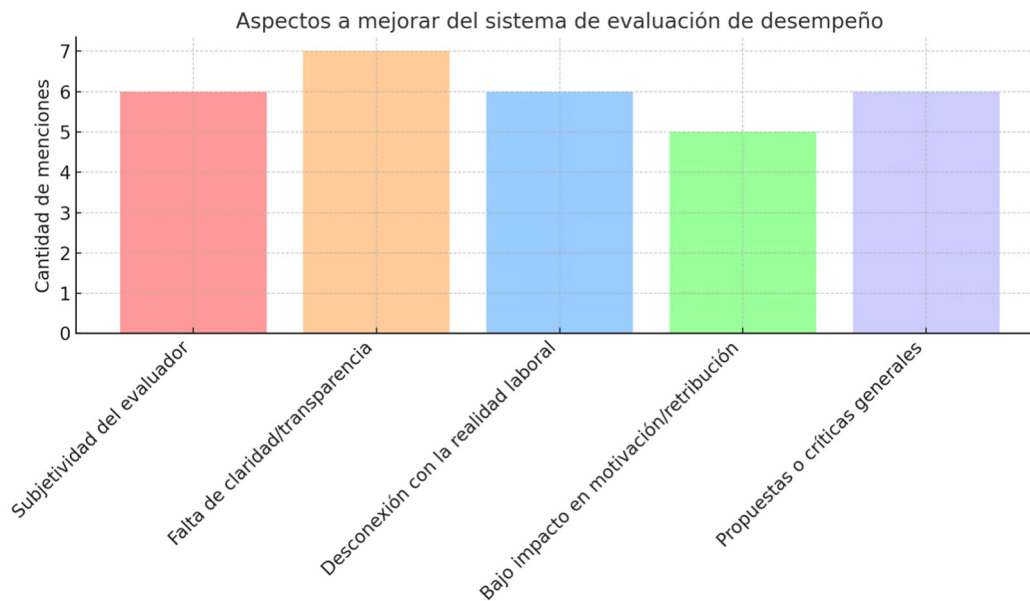
Las respuestas sobre lo mejor del sistema de evaluación de desempeño pueden agruparse en cinco temas. El 31,1 % relativas a que genera espacio de diálogo y comunicación, el 31,1 % a que brinda oportunidad de mejora y retroalimentación, el 17,2 % a que es un instrumento de planificación, el 13,8 % a que brinda una metodología estructurada y formal y EL 6,8 % relativas a que genera reconocimiento y motivación.



Las respuestas respecto a lo peor del sistema de evaluación de desempeño se pueden agrupar en cinco temas. El 22,4 % relativas a la subjetividad del evaluador, el 19,4 % a la poca vinculación con incentivos económicos, el 19,4% relativas a los criterios poco claros, el 19,4% relativas a poca utilidad práctica y el 19,4 % restante a dificultades de comprensión del procedimiento.



Las respuestas respecto a los aspectos que mejoraría de la evaluación de desempeño se pueden agrupar en cinco temas. El 20% relativas a la subjetividad del evaluador, el 23,3% a la falta de claridad o transparencia, EL 20% a la desconexión de sistema con la realidad laboral, EL 16,7% que genera bajo impacto en motivación o retribución y el 20% son propuestas o críticas generales.

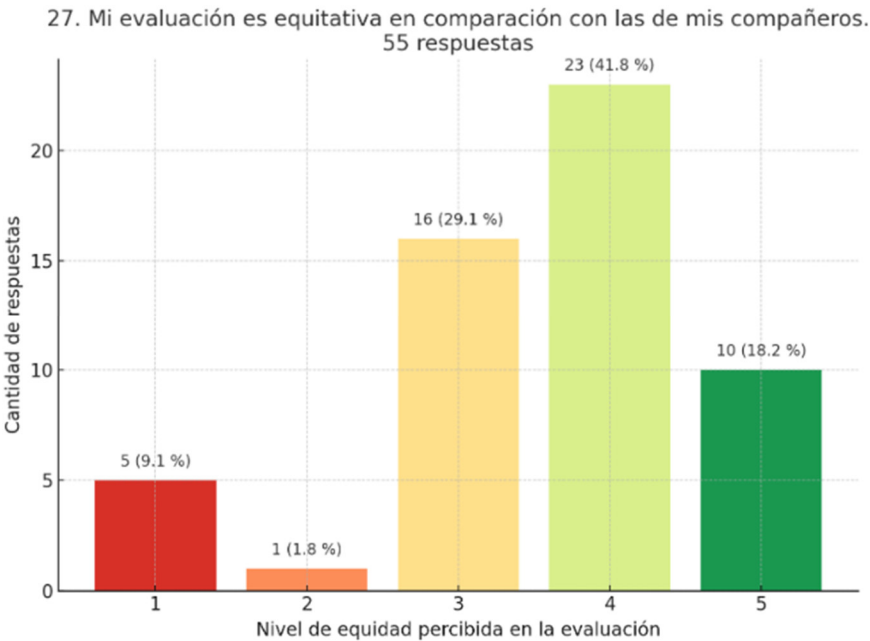


6.1.1.3.2. Resultados del Sistema de Evaluación

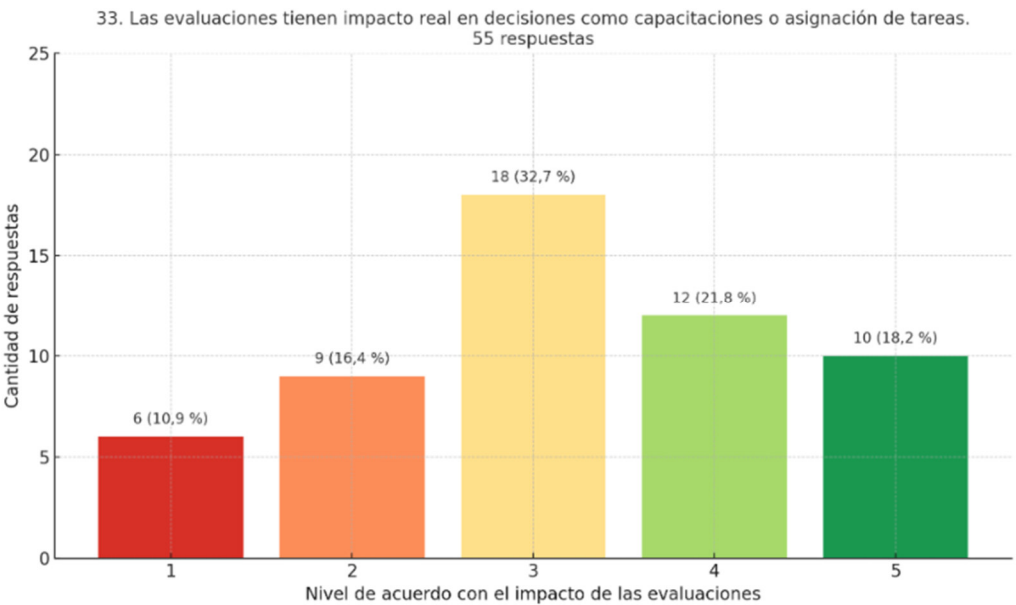
El 9,1 % de las personas encuestadas está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con la evaluación recibida, el 16,4 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto que un 74,5 % está de acuerdo o totalmente de acuerdo con dicha afirmación.



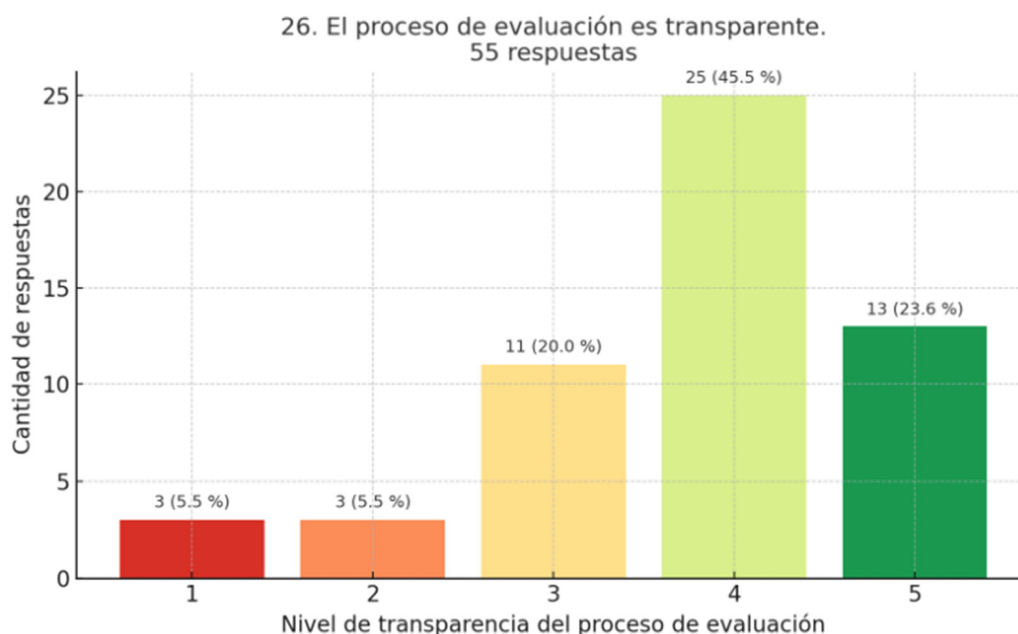
El 10,9 % de las personas encuestadas está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con que su evaluación es equitativa en comparación con la de sus compañeros, el 29,1 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto que un 60 % está de acuerdo o totalmente de acuerdo con dicha afirmación.



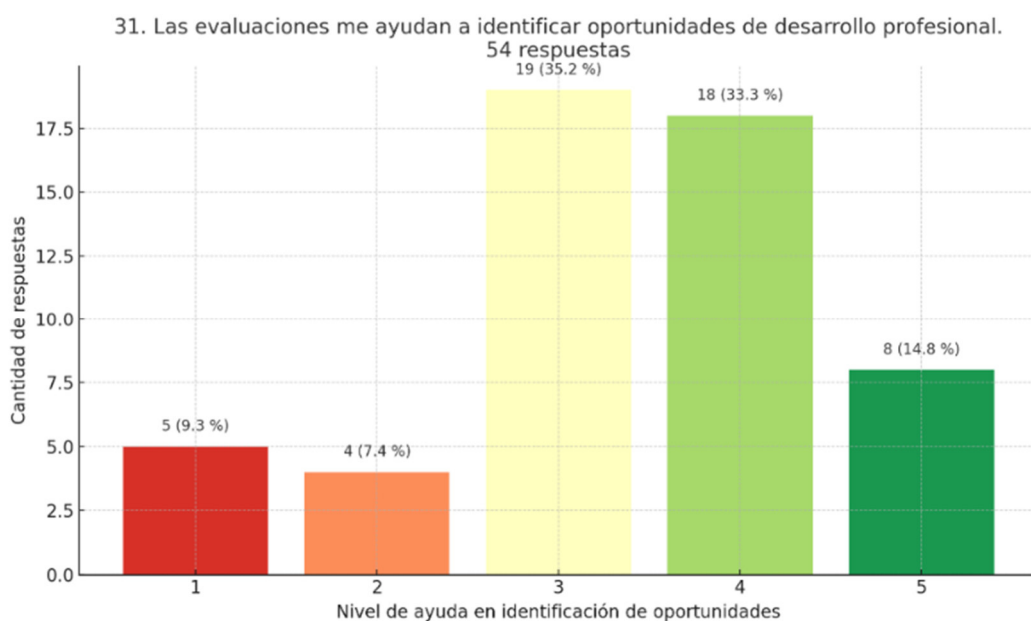
El 27,3 % de las personas encuestadas está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con que las evaluaciones tienen impacto real en decisiones como capacitaciones o asignación de tareas, el 32,7 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto que un 40 % está de acuerdo o totalmente de acuerdo con dicha afirmación.



El 10,9 % de las personas encuestadas está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con que el proceso de evaluación es transparente, el 20 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto que un 69,1 % está de acuerdo o totalmente de acuerdo con dicha afirmación.

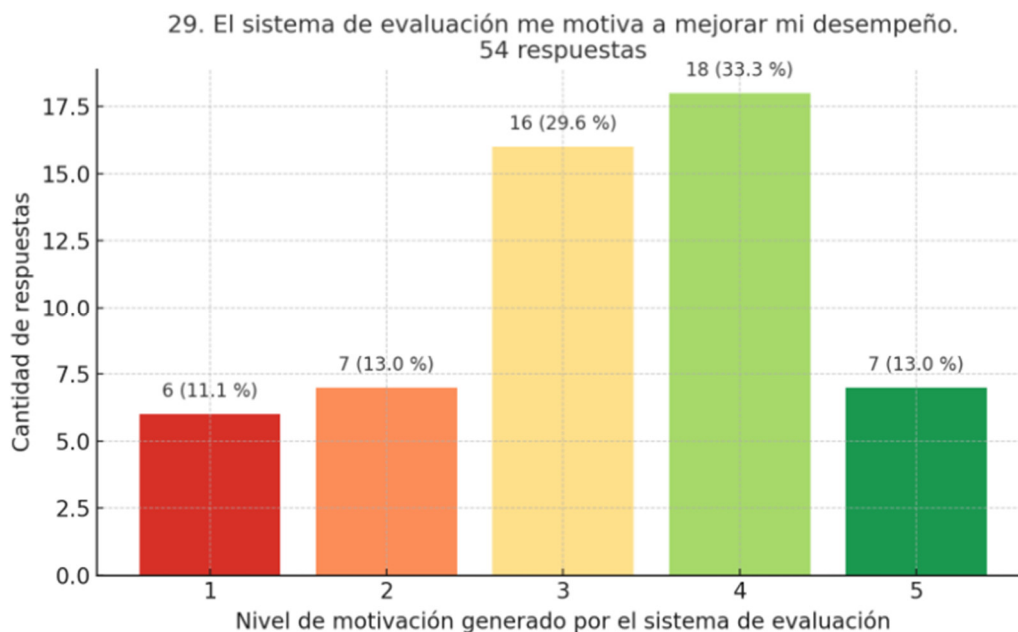


El 16,7 % de las personas encuestadas está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con que las evaluaciones lo ayudan a identificar oportunidades de desarrollo profesional, el 35,2 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto que un 48,1 % está de acuerdo o totalmente de acuerdo con dicha afirmación.

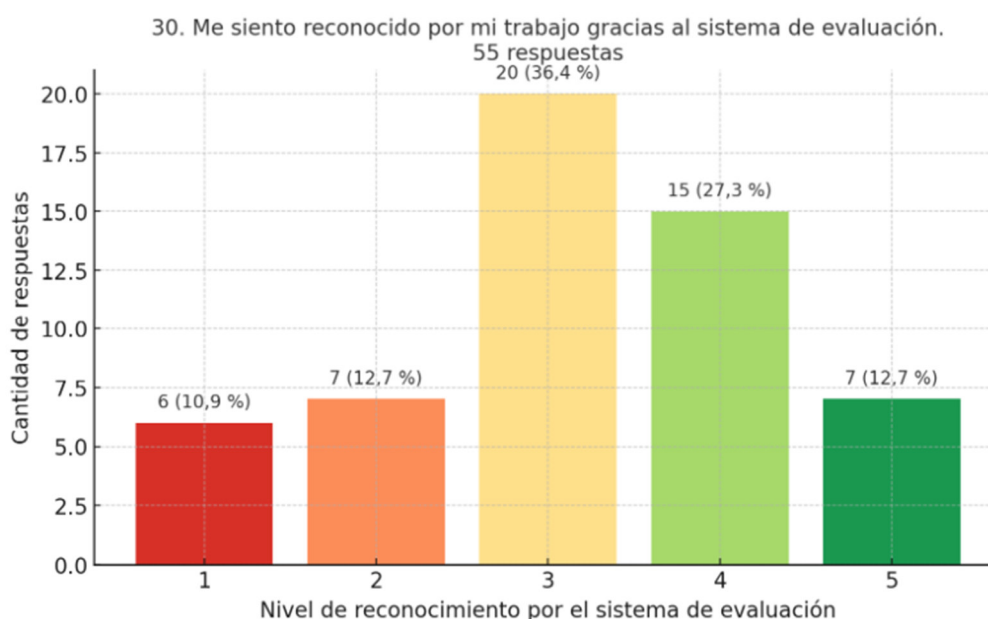


6.1.1.3.3. Impacto de la evaluación en la motivación

El 24,1 % de las personas encuestadas está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con que el sistema de evaluación lo motiva a mejorar su desempeño, el 29,6 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto que un 46,3 % está de acuerdo o totalmente de acuerdo con dicha afirmación.



El 23,6 % de las personas encuestadas está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con que se siente reconocido por su trabajo gracias al sistema de evaluación, el 36,4 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto que un 40 % está de acuerdo o totalmente de acuerdo con dicha afirmación.



6.1.2 Análisis Crítico de la Encuesta

A continuación, se analizan los principales resultados de la encuesta realizada y cómo los mismos se relacionan con lo visto en el marco teórico.

6.1.2.1. Motivación y Satisfacción Laboral

Los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada permiten identificar un panorama ampliamente favorable en cuanto a la motivación y la satisfacción laboral de los funcionarios. En términos generales, se observa un alto nivel de conformidad respecto a aspectos esenciales del entorno laboral, tales como el equilibrio entre la vida personal y profesional (76 %), el ambiente de trabajo (76,4 %) y la calidad de las relaciones con los superiores jerárquicos (87 %). Estos factores contribuyen significativamente al bienestar organizacional y al fortalecimiento del vínculo del trabajador con la institución.

Un aspecto particularmente destacable es el grado de reconocimiento percibido (72,8 %) y el sentido de pertenencia (67,3 %), dimensiones que reflejan una apropiación subjetiva del rol institucional. Según la teoría de Frederick Herzberg (1959), el reconocimiento constituye un factor motivador clave que incide directamente en la satisfacción intrínseca y el compromiso laboral. La valoración positiva de este aspecto sugiere la presencia de condiciones que estimulan la motivación interna más allá de los factores higiénicos.

Desde la perspectiva de Jeffrey Pfeffer (1998), estos factores: reconocimiento, pertenencia, ambiente laboral son precisamente los que definen a las organizaciones de alto desempeño. En su obra "The Human Equation", Pfeffer (1998) argumenta que el verdadero rendimiento organizacional no se logra a través de presión o métricas rígidas, sino creando entornos donde las personas se sientan valoradas, escuchadas y tratadas con respeto. La motivación, desde su punto de vista, se construye en una cultura donde las decisiones gerenciales están alineadas con los intereses del trabajador y no en contradicción con ellos. Por eso, señala que invertir en relaciones de confianza, respeto mutuo y desarrollo humano no es solo una política ética, sino también una estrategia eficaz y rentable.

Sin embargo, el análisis también revela ciertos aspectos críticos. La percepción de oportunidades reales de desarrollo profesional alcanza solo un 53,7 % de acuerdo, lo que sugiere una debilidad en cuanto a los mecanismos institucionales de promoción, movilidad interna y proyección de carrera. Este dato adquiere especial relevancia si se considera el modelo de características del puesto de Hackman y Oldham, retomado por Robbins (2009), donde se establece que la posibilidad de crecimiento y aprendizaje continuo es un elemento central para el desarrollo de la motivación intrínseca.

En relación con la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow (1943), los hallazgos permiten inferir que diversos niveles se encuentran razonablemente satisfechos. Las necesidades fisiológicas y de seguridad, como el salario, los beneficios laborales y el equilibrio entre trabajo y vida personal, muestran una valoración mayoritariamente positiva, aunque en el caso del salario se observa una mayor dispersión de opiniones.

En cuanto a las necesidades de afiliación, la existencia de relaciones interpersonales positivas y una

comunicación fluida evidencian una cultura organizacional cohesionada. Por su parte, las necesidades de estima se reflejan en la percepción de reconocimiento y valoración del aporte laboral individual.

Finalmente, el alto porcentaje de funcionarios (77,7 %) que consideran estimulante la posibilidad de asumir nuevos desafíos da cuenta de la satisfacción de necesidades vinculadas a la autorrealización, evidenciando una disposición activa hacia el crecimiento profesional.

Desde el enfoque de David McClelland (1961), se puede observar una clara manifestación de la motivación por logro, expresada en la alta predisposición a emprender tareas complejas y desafiantes. Asimismo, el sentido de pertenencia y las relaciones de cooperación revelan una necesidad de afiliación adecuadamente atendida.

En términos del modelo de expectativas de Victor Vroom (1964), estos resultados permiten inferir que los funcionarios perciben que su esfuerzo puede traducirse en un buen desempeño (expectativa), aunque no siempre identifican que dicho desempeño se traduzca en recompensas proporcionales (instrumentalidad), lo cual explicaría las percepciones intermedias en relación con la justicia salarial.

Complementariamente, la Teoría Y de Douglas McGregor (1960) ofrece un marco interpretativo coherente con los datos observados: la actitud proactiva hacia el aprendizaje, la disposición al cambio y la responsabilidad asumida por los trabajadores se alinean con la concepción de que las personas, en condiciones adecuadas, tienden naturalmente a comprometerse con los objetivos organizacionales.

La teoría de la equidad de Stacy Adams aporta una clave interpretativa para comprender las percepciones de desequilibrio señaladas por algunos encuestados en relación con la equidad retributiva y las oportunidades de ascenso, aspectos mencionados de forma recurrente en los comentarios cualitativos.

Desde la perspectiva de Jeffrey Pfeffer (1998), estos resultados evidencian la importancia de gestionar el compromiso de forma estratégica. Pfeffer plantea que el bienestar y la motivación de los trabajadores no se logran a través de sistemas formales aislados, sino mediante culturas organizacionales que promuevan la participación, el desarrollo y el reconocimiento real.

Por su parte, Tom Coens y Mary Jenkins argumentan que los sistemas tradicionales de evaluación no solo son ineficaces para motivar, sino que además erosionan la confianza cuando no se vinculan con acciones concretas. La percepción limitada sobre las oportunidades de crecimiento y reconocimiento económico en UTE valida estas críticas: se necesita ir más allá del control formal y promover contextos de trabajo que generen sentido, diálogo y equidad.

Pfeffer (1998) también sostiene que el desempeño y la satisfacción se ven fortalecidos cuando las prácticas de gestión consideran la totalidad de la experiencia del trabajador. En este sentido, aboga por una visión integral donde el trato justo, la coherencia organizacional y el involucramiento activo en las decisiones cotidianas configuren un entorno motivacional sólido. Las organizaciones que se enfocan únicamente en métricas y control pierden oportunidades de construir compromiso genuino.

En suma, el análisis integrado de los datos permite concluir que, si bien la mayoría de los factores motivacionales y de satisfacción laboral presentan evaluaciones positivas, persisten desafíos vinculados a la equidad, al reconocimiento económico y a las oportunidades de desarrollo profesional. Superar estas tensiones resulta clave para consolidar un entorno organizacional que no solo retenga talento, sino que también potencie la motivación sostenida y el compromiso a largo plazo.

6.1.2.2. Percepción sobre las posibilidades de mejora

Los resultados de la encuesta evidencian una marcada disposición del personal hacia transformaciones organizacionales orientadas a una mayor flexibilidad, reconocimiento y participación. Las principales aspiraciones expresadas por los funcionarios como la posibilidad de ascenso (85,5 %), mayor flexibilidad horaria (68,5 %) y participación en los procesos de toma de decisiones (63,7 %) reflejan una valoración creciente de aspectos intangibles y simbólicos en la configuración del entorno laboral.

Estas demandas se alinean con un paradigma contemporáneo de gestión de personas que excede los enfoques tradicionales centrados exclusivamente en aspectos contractuales o retributivos. Desde esta perspectiva, resulta pertinente considerar los aportes del informe de Deloitte Human Capital Trends 2025, que enfatiza la necesidad de redefinir la propuesta de valor al empleado, incorporando prácticas de gestión centradas en la humanización del trabajo, la inclusión activa y la adaptabilidad institucional. En este sentido, el rediseño de las políticas organizacionales debe contemplar no solo dimensiones estructurales, sino también simbólicas y relacionales, en coherencia con los principios de una cultura organizacional dinámica y participativa.

De forma complementaria, Pfeffer (1998) advierte que las organizaciones que no rediseñan sus estructuras ni adaptan sus modelos de liderazgo corren el riesgo de perder compromiso interno y competitividad. Apuesta por estructuras planas, liderazgo participativo, acceso equitativo a oportunidades de desarrollo y eliminación de prácticas que erosionen la dignidad del trabajo.

La Teoría de las Metas de Edwin Locke ofrece un marco útil para interpretar estas demandas. Según esta teoría, las metas claras, específicas y desafiantes tienen un efecto motivador directo sobre el desempeño, siempre que los individuos las perciban como alcanzables y relevantes. En consecuencia, resulta fundamental fortalecer la relación entre los logros individuales y los sistemas de recompensas, sean tangibles o simbólicos, a fin de sostener y potenciar la motivación en el largo plazo.

Complementariamente, desde la teoría del reforzamiento de B.F. Skinner (1953), se desprende que los comportamientos deseados pueden ser incrementados mediante la aplicación sistemática de estímulos positivos. En este marco, institucionalizar mecanismos de reconocimiento, tanto simbólicos (felicitaciones, visibilidad interna, comunicación de logros) como materiales (premios, incentivos), puede constituir una estrategia eficaz para consolidar conductas alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.

Estas demandas también confirman lo que Coens y Jenkins sostienen: que las personas buscan contextos laborales donde el respeto, la participación y la justicia sean parte del día a día. Critican fuertemente las estructuras que reprimen la autonomía y la voz del trabajador. Las aspiraciones

recogidas en la encuesta refuerzan su argumento de que para lograr motivación sostenida, las organizaciones deben abandonar sistemas burocráticos y fomentar prácticas abiertas, humanas y contextualizadas.

Asimismo, Pfeffer (1998) subraya que el compromiso y la innovación florecen cuando los empleados sienten que sus ideas y necesidades son valoradas. Las transformaciones organizacionales deben ir acompañadas de una arquitectura institucional coherente, que combine estructuras flexibles con valores compartidos y una fuerte orientación a las personas. Solo así es posible sostener la confianza, la participación y la resiliencia organizacional. En este marco, las propuestas de mejora que surgen del propio personal deben ser vistas como insumos valiosos para el rediseño estratégico y no como simples demandas a gestionar.

En términos generales, los datos obtenidos permiten sostener que, si bien subsisten desafíos estructurales, particularmente en lo referido a las oportunidades de desarrollo profesional y a ciertas rigideces normativas, los niveles actuales de satisfacción y motivación son elevados. Este contexto configura un terreno fértil para impulsar procesos de mejora continua, capitalizando las fortalezas existentes en el clima laboral, como la calidad de los vínculos interpersonales, la identificación con la organización y la receptividad al cambio por parte del personal. El desafío institucional consiste, por tanto, en transformar esas aspiraciones en iniciativas concretas de gestión que refuercen la confianza, promuevan la participación efectiva y generen condiciones para el desarrollo sostenido del talento humano.

6.1.2.3. Percepción del sistema de evaluación

La percepción sobre el sistema de evaluación implementado en UTE se caracteriza por una valoración moderadamente positiva, aunque con importantes zonas de ambigüedad. Casi el 70 % de los funcionarios manifiesta sentirse partícipe del proceso y recibir retroalimentación clara, lo que se alinea con los principios de participación activa y comunicación efectiva defendidos por autores como London y Robbins. Además, el 74,5 % percibe que quien evalúa comprende su trabajo, elemento fundamental en cualquier modelo evaluativo.

No obstante, apenas un 40,8 % considera justo el sistema, y solo el 45,5 % lo encuentra útil para su crecimiento. Además, solo un 34,5 % considera que el sistema de evaluación contribuye positivamente al clima laboral.

Estos datos evidencian una tensión entre la percepción subjetiva de algunos aspectos del proceso y la valoración global del sistema, situación que puede explicarse a través de la teoría de equidad de Stacy Adams. A su vez, la teoría de las expectativas de Vroom aporta claves relevantes: si los funcionarios no perciben que el esfuerzo se traduce en recompensas o desarrollo, la motivación asociada al sistema disminuye.

La coexistencia de adjetivos como “útil”, “compromiso”, “constructiva” junto con “injusta”, “obsoleta” o “falacia” en las valoraciones cualitativas muestra un sistema cuya percepción es heterogénea. Esto coincide con los planteos de Chiavenato respecto a sistemas que no logran articular objetivos institucionales con el desarrollo del personal.

El conocimiento sobre los criterios de evaluación (70,9 %) y la percepción de su equidad (60 %) evidencian una base de legitimidad instalada. Sin embargo, la claridad y objetividad de los criterios presenta un menor nivel de acuerdo (52,7 %), y un volumen considerable de respuestas neutrales sugiere incertidumbre o falta de comunicación. Esto puede vincularse con lo expresado por Robbins y London sobre la importancia de contar con sistemas comprensibles, coherentes y adaptados a las funciones específicas.

Las críticas cualitativas coinciden con lo que diversos autores sostienen sobre los riesgos de generalización de los criterios: cuando estos no se adecuan al puesto ni a las tareas reales, el sistema pierde legitimidad. Asimismo, la subjetividad y la influencia de factores personales afectan la percepción de justicia y eficacia, lo que debilita el valor del sistema como herramienta objetiva. Aquí, nuevamente, se refleja la importancia del alineamiento entre evaluación y competencias, tal como subrayan los modelos de evaluación por competencias.

Desde la perspectiva de Tom Coens y Mary Jenkins, este tipo de percepciones ambiguas y contradictorias son una consecuencia natural de sistemas de evaluación que, en lugar de fomentar la mejora continua y la confianza, tienden a generar temor, juicio y burocracia. Según estos autores, los sistemas tradicionales de evaluación distorsionan la relación entre líderes y trabajadores al centrarse en la calificación individual, lo que bloquea el aprendizaje genuino y la colaboración. En su lugar, proponen sustituir estas prácticas por espacios de conversación continua, donde el énfasis esté puesto en el diálogo, el apoyo mutuo y el crecimiento compartido. La percepción de utilidad limitada y la falta de justicia identificadas en UTE ilustran precisamente las fallas estructurales que Coens y Jenkins denuncian: un modelo que mide pero no transforma, que genera datos pero no necesariamente mejora el desempeño ni el compromiso.

6.1.2.4. Resultados del sistema de evaluación

A pesar de que un 74,5 % acuerda con la evaluación que recibió, el impacto real de este instrumento en decisiones claves como capacitaciones, tareas o desarrollo profesional es escaso: solo el 40 % cree que tiene influencia en decisiones organizacionales, y un 48,1 % que contribuye a su desarrollo profesional.

Esto revela un desfase entre diagnóstico y aplicación, cuestión señalada en el marco teórico como una de las debilidades del modelo. Según London (2003), los sistemas de evaluación efectivos deben estar claramente integrados a los procesos de toma de decisiones de gestión del talento.

Desde la visión de Tom Coens y Mary Jenkins, este tipo de desconexión entre evaluación y consecuencias prácticas es justamente uno de los principales defectos de los sistemas tradicionales. Argumentan que las evaluaciones de desempeño muchas veces se convierten en rituales organizacionales sin impacto real, y que incluso cuando existen herramientas bien diseñadas, su falta de aplicación efectiva impide que generen valor. Además, critican que estas evaluaciones no suelen estar ligadas a decisiones estratégicas ni a oportunidades concretas de desarrollo, lo cual debilita su legitimidad y reduce su aceptación por parte del personal. Para que una evaluación tenga sentido, debe estar profundamente integrada a los procesos cotidianos de gestión y enfocada en el aprendizaje conjunto, no en el control jerárquico.

En cuanto a la transparencia del proceso, el 69,1 % se muestra conforme. Sin embargo, las sugerencias cualitativas insisten en la necesidad de que los resultados tengan consecuencias tangibles (en salario, concursos, tareas), reafirmando lo señalado por Vroom (1964) sobre la importancia de una relación clara entre desempeño, resultados y recompensas.

En síntesis, el sistema de evaluación de desempeño en UTE cuenta con una estructura consolidada, pero presenta limitaciones en términos de impacto, personalización y alineación estratégica. Para lograr una mayor legitimidad, eficacia y motivación, será necesario avanzar hacia un modelo que integre con mayor claridad los resultados de la evaluación a la toma de decisiones organizacionales y al desarrollo profesional de los funcionarios.

6.1.2.5. Impacto de la evaluación en la motivación.

Los resultados de la encuesta reflejan que el sistema de evaluación en UTE tiene una influencia limitada en la motivación de los funcionarios y en la percepción del clima laboral. Si bien un 46,3 % afirma sentirse motivado por el sistema para mejorar su desempeño, casi un tercio no tiene una opinión definida (29,6 %), y un 24,1 % manifiesta desacuerdo. Este nivel de ambivalencia se asocia, según Vroom (1964), a una baja percepción de expectativa: cuando los empleados no creen que su esfuerzo evaluado se traduzca en recompensas significativas, su motivación se reduce.

Del mismo modo, el 40 % de los funcionarios manifiesta sentirse reconocido por su trabajo a través del sistema de evaluación, mientras que un 36,4 % se mantiene neutral y un 23,6 % no percibe dicho reconocimiento. La teoría de Maslow, sitúa el reconocimiento dentro de la necesidad de estima, vinculada al respeto, al estatus y a la valoración social del individuo en el trabajo. La proporción significativa de quienes no se sienten reconocidos sugieren que el sistema actual no logra activar plenamente dichos aspectos.

Las críticas cualitativas expresadas en la encuesta, como la percepción de que el sistema no refleja el esfuerzo, la existencia de desigualdades, su formalidad sin impacto y la débil conexión con recompensas tangibles, refuerzan el diagnóstico teórico sobre los riesgos de implementar evaluaciones desconectadas de las decisiones institucionales.

Tal como vimos, la motivación se potencia cuando las evaluaciones se vinculan con la posibilidad de progreso, mejora del desempeño y autorrealización, dimensiones que actualmente se perciben como insuficientemente abordadas en UTE.

Además, desde el enfoque de Stacy Adams, la percepción de inequidad y el reconocimiento desigual afectan negativamente el clima laboral. La motivación disminuye cuando los funcionarios comparan sus evaluaciones y recompensas con las de otros y perciben desbalance. Por su parte, las ideas de Skinner (1953) también son útiles: la motivación puede verse afectada si las evaluaciones no generan consecuencias positivas inmediatas que refuercen las conductas deseadas.

Desde la perspectiva crítica de Tom Coens y Mary Jenkins, este tipo de resultados refleja precisamente una de las grandes falencias de los sistemas tradicionales de evaluación. Para estos autores, las evaluaciones convencionales tienden a ser vividas como experiencias punitivas, poco útiles para el desarrollo individual y desconectadas de los verdaderos factores que impulsan el compromiso y la mejora del desempeño. Plantean que la motivación no surge de calificaciones

anuales sino de relaciones de confianza, retroalimentación constante y entornos donde el aprendizaje se vuelve una práctica cotidiana. En este marco, el modelo vigente en UTE corre el riesgo de transformarse en una formalidad desmotivadora, tal como lo muestran las percepciones recogidas en la encuesta.

6.2. Entrevistas

Se realizaron entrevistas a seis jefes y dos subgerentes de los Centros Regionales Este y Sur con el objetivo principal de conocer su opinión sobre la Evaluación de Desempeño y su Impacto en la Motivación de los Funcionarios.

A continuación, se presentan de forma sintetizada, para cada pregunta, la respuesta resumida de cada uno de los 8 entrevistados.

6.2.1. Resultados de la Entrevista

6.2.1.1. Percepción del Sistema de Evaluación

Necesidad de evaluar el desempeño

Jefe 1. Si, por que sirve para identificar fortalezas y debilidades en las competencias de los funcionarios.

Jefe 2. Si. Puesto que contempla varios aspectos: Motivación para el funcionario para mejorar su desempeño. Justicia en el reconocimiento del logro de objetivos y/o desempeños.

Jefe 3. Sí, creo que es necesario. Es el camino para poder identificar en qué se debe trabajar en conjunto para mejorar el desempeño. Nos permite proponer y acordar objetivos. Es una instancia de retroalimentación. Permite detectar desvíos e ir corrigiendo a tiempo.

Jefe 4. Sí, creo que es muy necesario y más en una empresa pública, donde muchos no tienen un rendimiento acorde a lo esperado, de esta manera cada uno sabe que será evaluado y que si cumple con lo pactado en el compromiso de desempeño hay una mejora económica en juego.

Jefe 5. Sí, para tener una retroalimentación con el funcionario, para que ambos saquen conclusiones sobre la mejor forma de proceder.

Jefe 6. Si. Porque hacen al grupo de trabajo para mantener los objetivos de trabajo claros.

Jefe 7. Sí, yo creo que está bueno evaluar el desempeño. Por qué de alguna forma te obliga a juntarte con tus colaboradores. Mostrarle o hacerle notar qué cosas esperas de él y, obviamente, eso establece otro nexo.

Jefe 8. Por supuesto que sí, es la forma de interactuar y mejorar el desempeño de los funcionarios en la empresa.

Aspectos Positivos	Oportunidades de Mejora
Identifica fortalezas, debilidades y áreas de mejora. Motiva para mejorar.	

Frecuencia anual de la evaluación adecuada

Jefe 1. Jefe 2. Jefe 3. Jefe 5. Jefe 6. Si.

Jefe 4. Sí, me parece adecuada que la frecuencia sea anualmente ya que estamos en un constante cambio por lo cual también los compromisos de desempeño cambian.

Jefe 7. Sí, yo creo que sí. Con todas las etapas que se dan entre medio. Creo que la frecuencia está bien.

Jefe 8. Frecuencia adecuada. Falta dedicación de los jefes al tema.

Aspectos Positivos	Oportunidades de Mejora
La frecuencia es adecuada.	

Evaluar a través de la Gestión por Competencias

Jefe 1. Sí, aunque son mejorables.

Jefe 2. Sí, son suficientes.

Jefe 3. Entiendo que sí, pero 35 competencias pueden ser extenso para algunos puestos de trabajo, en algunos casos puede generar confusión si no se prepara de manera adecuada y se busca asociar alguna de ellas a las tareas del funcionario.

Jefe 4. Para algunos puestos si, por ejemplo, puestos que tienen más trabajo de administración. Para puestos operativos creo que los criterios no se adecuan mucho a las tareas que realizan, resulta más difícil armar el compromiso basándose en las competencias.

Jefe 5. Sí, porque les da mayor amplitud a las características y le permite fortalecer y trabajar en aquellas que se requiera.

Jefe 6. Si.

Jefe 7. El criterio de evaluación solo por competencia no es suficiente, hay más cosas que no se evalúan. Yo agregaría las conductas que apuntan más al liderazgo de la jefatura haciendo hincapié en habilidades blandas.

Jefe 8. Sí, se puede hacer un compromiso asociado a la tarea efectiva de los funcionarios que sirva a la empresa y a la jefatura.

Aspectos Positivos	Oportunidades de Mejora
Permite asociar mediante el compromiso la tarea efectiva a las necesidades de la empresa.	Mejorar la asociación entre las competencias y las tareas específicas. Evaluar habilidades blandas.

Justicia de las evaluaciones a nivel empresa, gerencia y unidad

Jefe 1. Si.

Jefe 2. Creo que aún no, pero con el tiempo y con su uso no dudo que se llegará a reflejar en forma justa. (hablo por mi unidad).

Jefe 3. Fuera de la unidad es información que desconozco. Dentro de la unidad se trata de realizar de la forma más objetiva. A nivel de UTE entiendo que como toda nueva herramienta durante la implantación existe un período de adaptación en el cual no puede estar claro que es una herramienta más para mejorar.

Jefe 4. Creo que aún no se refleja de manera justa, pero lógicamente este sistema viene logrando mejoras, lo vemos al tener conocimiento de las evaluaciones de otros compañeros y conocer su desempeño en la cancha.

Jefe 5. Según veo es justo, más allá de las diferencias.

Jefe 6. No. Se perdió un poco el tema de la evaluación individual se ha vuelto genérico.

Jefe 7. Sí, sin duda sí. Hay una diferencia en función del cargo y el lugar en que cada uno ocupa en la empresa y esto cambia el impacto de cada evaluación. Se torna mejor cuando se alinean todas las jefaturas.

Jefe 8. En la empresa no lo sé. En el CRT Sur si se refleja de forma justa, puede haber carencias de los evaluadores.

Aspectos Positivos	Oportunidades de Mejora
En general es justo.	Mejorar la objetividad de las evaluaciones. Evitar evaluaciones genéricas. Alinear a las jefaturas. Formar evaluadores.

Fortalezas y debilidades del sistema

Jefe 1. Permite a los funcionarios ver en qué áreas necesitan mejorar sus habilidades y a la empresa mejorar la productividad.

Jefe 2. Metodología común para toda la empresa. Cuestionarios de evaluación claros y Sistema informático adecuado a las necesidades.

Jefe 3. Cuando se genera la instancia de evaluación, se establece el compromiso, el funcionario entiende qué es lo que se espera de él. Genera instancias de intercambio, donde el evaluado presenta las necesidades para cumplir con los objetivos, eso nos permite a los evaluadores trabajar en conjunto para el desarrollo de la persona.

Jefe 4. Permite tener una comunicación formal entre el evaluador y el evaluado, queda registrado y se tiene conocimiento por toda la línea de los resultados cualesquiera sean.

Jefe 5. Tratar al personal individualmente, oportunidad de conversar directamente con la persona.

Jefe 6. Permite corregir y alinear al funcionario.

Jefe 7. La principal fortaleza que veo, es que con el proceso de evaluación podemos generar un alineamiento de todos hacia un mismo objetivo de cómo queremos que las cosas funcionen. Al alinear los objetivos en el compromiso, de alguna forma se obliga al jefe y al subalterno a plantear una misma línea de trabajo.

Jefe 8. Tener un proceso bien determinado y un cronograma asociado más una herramienta de gestión y registro.

Aspectos Positivos	Oportunidades de Mejora
Ayuda a los funcionarios a mejorar. Metodología clara, común a la empresa respaldada por sistema informático. Permite trabajar en conjunto evaluado-evaluador.	

Principales problemas

Jefe 1. Criterios poco objetivos.

Jefe 2. Incidencia en la remuneración de una herramienta aun no consolidada.

Jefe 3. Por ser una nueva herramienta creo que presentan problemas iniciales de cualquier implantación: dudas del uso correcto y objetivo. Brechas generacionales, para funcionarios con muchos años de actividad en UTE muchas veces si no se explica bien el objetivo puede ser difícil de llegar a un compromiso en el cual la persona entienda que se está en un plan de mejora continua.

Jefe 4. Uno de los problemas que veo es el método que tiene para puntuar cada competencia, no deja mucho margen y se aleja un poco de la realidad, por ejemplo, la calificación “casi siempre”, me ha pasado que se cuestiona por funcionarios que cumplen siempre.

Jefe 5. Tener más información de porqué se evalúa y qué se mide. Es necesario hacer conocer más el sistema.

Jefe 6. No identifico ninguna.

Jefe 7. Creo que la subjetividad es el principal problema que tenemos a la hora de evaluar.

Jefe 8. La comprensión y la aplicación de la herramienta.

Aspectos Positivos	Oportunidades de Mejora
	Ampliar la objetividad de los criterios. Mejorar sistema de calificación.

Quejas de los funcionarios sobre el sistema

Jefe 1. No he recibido quejas al respecto.

Jefe 2. A la practicidad del sistema.

Jefe 3. Cuando no se realiza de manera objetiva. Cuando no se es justo en diferenciar quienes están alineados con los objetivos y quiénes no. Cuando las instancias de entrevistas no son preparadas y no se genera el tiempo para las mismas. Cuando los compromisos son genéricos y no personalizados.

Jefe 4. Varias opiniones, que no es justo, es nefasto, opiniones negativas por ejemplo de los que han tenido licencias por enfermedad y no han obtenido el pasaje por pasarse en días, que todo depende del evaluador la calificación que te pone porque ven compañeros tener calificación con un alto porcentaje y su desempeño no acompaña.

Jefe 5. La única queja es la falta de información.

Jefe 6. Que se ha vuelto rutinario.

Jefe 7. Básicamente tienen que ver con la relación que hay entre el jefe y el funcionario. Viene atado a la subjetividad. Hay gente que se lleva mejor con el jefe, pero no quiere decir que sea mejor funcionario, o que se desempeñe mejor que otro. La subjetividad creo que genera algunos problemas que pueden ir desapareciendo cuando el jefe sea consciente de lo que influye este aspecto en la evaluación. El proceso sería menos traumático para todos en ese aspecto.

Jefe 8. Los evaluadores no dedican tiempo y no les dan la suficiente importancia a las etapas del proceso.

Aspectos Positivos	Oportunidades de Mejora
	Mejorar la objetividad y reducir la influencia de relaciones personales. Fomentar compromisos personalizados y realistas. Dedicar el tiempo adecuado a las entrevistas y a la retroalimentación.

Cumplimiento de etapas y en particular la retroalimentación

Jefe 1. Jefe 2. Jefe 3. Jefe 4. Jefe 5. Jefe 6. Si.

Jefe 7. En general, sí. Hemos cubierto todas las etapas con la metodología que plantearon. En cuanto a la retroalimentación también, a pesar de que estamos haciendo escuela y aprendiendo en el proceso. A medida que las hagamos año tras año deberíamos ir mejorando. Esta instancia en particular cuesta más realizarla con algunos que con otros. Obviamente esto tiene que ver con que tenemos más afinidad con ciertos funcionarios que con otros. Existe un tema de cercanía con algunos funcionarios que compartimos más cosas en la diaria que con otros que están distribuidos en las diferentes zonas del CRT.

Jefe 8. Se cumple con la primera etapa, falta hacer un plan a medida para cada persona. En cuanto a la retroalimentación no. Hay falta de dedicación y de entender el proceso. A veces no se hacen.

Aspectos Positivos	Oportunidades de Mejora
Se cumplen las etapas del proyecto.	Mejorar la retroalimentación sobre todo con las personas con menor cercanía. Diseñar planes individuales de desarrollo.

Dificultades al aplicar el sistema

Jefe 1. Falta de claridad en las metas y su medición. Sesgos culturales que podrían llevar a juicios erróneos.

Jefe 2. La mayor dificultad es la falta de experiencia en realizar evaluaciones de este tipo a compañeros de trabajo.

Jefe 3. Que todo el personal entienda que es algo positivo, y que no es una herramienta para señalar errores, por el contrario.

Jefe 4. A la hora de armar el compromiso de desempeño, se ha encontrado dificultades para expresar lo que se espera como actividades basándose en las competencias.

Jefe 5. Hay que explicar el sistema porque no se conoce bien.

Jefe 6. Ninguno.

Jefe 7. El principal obstáculo es que es nuevo y como nuevo hay que darle tiempo para incorporarlo e ir mejorando su aplicación. Ver los resultados lleva tiempo porque solo el proceso dura un año. En lo personal no encontré dificultad en la aplicación del proceso. Nada más que es lento y las mejoras que vamos encontrando debemos aplicarla recién al año siguiente cuando empieza el nuevo proceso.

Jefe 8. Ninguna, conocerlo en profundidad y tener ejemplos concretos relativos a las actividades de los funcionarios a evaluar.

Aspectos Positivos	Oportunidades de Mejora
	Redactar mejor los compromisos en base a las competencias. Explicar mejor el sistema usando ejemplos claros y específicos según las tareas. Superar sesgos culturales y percepciones negativas.

Lo mejor y lo peor del sistema

Jefe 1. Es un buen mecanismo para mejorar la retribución sin tener que subir de cargo. En contraparte, puede desestimular el concursar para otros cargos.

Jefe 2. Lo mejor es expresarle formalmente y con respaldo general de la empresa en que aspectos trabajar y cuales cuidar para la mejora del desempeño. Poder realizar seguimiento del desempeño y ver cumplimiento de las metas propuestas en el compromiso. No tengo comentarios negativos.

Jefe 3. Que exista, entiendo muy relevante que se evalúe el desempeño. Evaluar y ser evaluado.

Jefe 4. La posibilidad de mejorar económicamente sin tener que esperar a concursar a un grado mayor. Lo peor es que la metodología no es clara.

Jefe 5. Lo mejor la conversación directa del jefe con el subordinado. Lo peor es la falta de información.

Jefe 6. La posibilidad de poder distinguir a algún funcionario con una mayor remuneración. Lo peor es que se ha transformado en una “cooperativa”.

Jefe 7. Nos obliga a tener ese momento de contacto con la gente y que nos comuniquemos más. Sobre todo, en aquellos casos para los cuales hay más distancia. Este proceso hace que al menos cumplamos con instancias para pautar temas de trabajo y conversar sobre ellos.

Lo peor se da cuando hay que conversar temas en los cuales las partes no están de acuerdo y la conversación se torna difícil. Cada Jefe debe tener la habilidad para llevar el tema sin agravar las situaciones que se puedan dar. A medida que se disminuya la subjetividad y podamos ser más objetivos, la aplicación del proceso será mejor. Yo creo que nunca está mal evaluar y debemos capacitar a la gente para esto. Siempre que sea con respeto y de manera objetiva creo que es bienvenido para todos.

Jefe 8. Ya fue contestada.

Aspectos Positivos	Oportunidades de Mejora
Mejora la remuneración sin necesidad de concursar. Mejora la comunicación.	Mejorar la claridad metodológica. Informar suficientemente. Formar a evaluadores en conversaciones difíciles.

6.2.1.2. Resultados del Sistema de Evaluación

Contribución de la evaluación a los objetivos de gestión

Jefe 1. Es fundamental para el crecimiento de la empresa.

Jefe 2. A través de los diferentes actores de la unidad debemos cumplir con los objetivos propios y de la empresa, por tanto, en la medida que se fijen en un compromiso y se evalúen, se podrán obtener los resultados deseados.

Jefe 3. Se encuentra directamente relacionado sí, se debe de preparar previamente para alinear con los objetivos, es la manera de poder luego medir los resultados, y poder comprobarlo.

Jefe 4. Todo el personal, al saber que está sometido a evaluación intenta ir mejorando su rendimiento en las diferentes actividades por lo cual repercute en la unidad de manera positiva, no significa que logre siempre una evaluación optima ya que el desempeño de cada uno varía, pero en línea general todos mejoramos en algo porque queremos ese pasaje de banda.

Jefe 5. En plasmar al funcionario sus fortalezas para que trabaje sobre eso y remarcar en qué seguir mejorando. Ayuda por ser una evaluación individual.

Jefe 6. En un 70 %.

Jefe 7. Siempre influye mucho en la medida que se haga sin subjetividad y buscando mejorar el trabajo en equipo. Se logra alinear los objetivos de la empresa en las distintas jefaturas lo que contribuye a la gestión. Mejora la comunicación que se establece en el proceso entre los colaboradores y las jefaturas, mejora la interacción. Acerca las partes a conversar y permite hablar sobre lo bueno y lo malo de lo que se viene haciendo. Es un proceso que va a ir mejorando a medida que lo vayamos entendiendo mejor y lo vayamos aplicando. Con el pasar del tiempo y la mejora de cada funcionario en su aplicación va a contribuir más a la gestión.

Jefe 8. Mucho, dado que el resultado esté ligado a lo que hacen las personas. Si tenemos una buena evaluación de desempeño se refleja en el resultado.

Aspectos Positivos	Oportunidades de Mejora
Mejora el desempeño de los funcionarios logrando mejores resultados para la gestión.	Introducir los objetivos de gestión en los compromisos.

Satisfacción con los resultados de la evaluación en mi unidad

Jefe 1. Si

Jefe 2. Sí, pero hay que seguir trabajando.

Jefe 3. Sí.

Jefe 4. En líneas generales sí, aunque siempre hay oportunidades de mejorar.

Jefe 5. Si estoy conforme.

Jefe 6. Parcialmente.

Jefe 7. La conformidad se ve reflejada si se va mejorando año a año. A medida que logremos reducir la subjetividad, haremos evaluaciones más objetivas para que los colaboradores mejoren en los aspectos que ayudan a la gestión.

Jefe 8. Medianamente conforme. Hay que trabajar más en entender y desarrollar el proceso de evaluación de desempeño.

Aspectos Positivos	Oportunidades de Mejora
En general hay satisfacción con los resultados.	Reducir la subjetividad. Mayor formación para entender y desarrollar el sistema de evaluación.

Satisfacción del personal con su evaluación

Jefe 1. Si

Jefe 2. En parte sí, aunque hay resistencias aún.

Jefe 3. Sí, siempre que la evaluación se realice de manera objetiva, y se establezca un compromiso alcanzable los resultados son positivos.

Jefe 4. En líneas generales este sistema es resistido, no hay opiniones muy favorables, todo depende de cómo le den los resultados de la evaluación.

Jefe 5. No he recibido quejas.

Jefe 6. Si.

Jefe 7. Creo que en este aspecto tengo una carencia, que sería ver cuál es la devolución. Yo no he logrado tener una devolución de toda la unidad. Sí, algunos colaboradores directos. Aunque en general no habido problemas. Pienso que si hay algún problema debería ser por el mismo aprendizaje que vamos teniendo a medida que vamos aplicando el proceso de evaluación. Al reducir la subjetividad que tenemos con los colaboradores, el método dará mejores resultados.

Jefe 8. Según sea el resultado de cada uno. A medida que se llevan adelante talleres se logra mayor nivel de satisfacción.

Aspectos Positivos	Oportunidades de Mejora
En general hay satisfacción del personal.	Reducir la subjetividad. Mas talleres y capacitación.

Impacto en desempeño luego de la evaluación

Jefe 1. Sí, existen cambios, y en la mayoría de los casos el desempeño mejoró.

Jefe 2. En la mayoría mejoró.

Jefe 3. Entiendo que sí. Para quienes quieren mejorar dentro de la empresa y tienen una trayectoria corta es una instancia de referencia para saber dónde trabajar. Para aquellas personas con muchos años de trayectoria es un poco más lento, pero se logran muy buenos resultados también.

Jefe 4. Sí, considero que en general viene mejorando.

Jefe 5. Mejoró y se ve que hay personas que lo entendieron y están trabajando para mejorar.

Jefe 6. En general, mejoró. Es una buena oportunidad para generar un ida y vuelta.

Jefe 7. Yo creo que mejoró, sin duda. Creo que en general aquellos que han tomado una actitud positiva frente a la evaluación del desempeño han mejorado su accionar. En general me parece que sí se ha conversado sobre temas que no son gratos han empezado a cambiar su forma de actuar y en definitiva su desempeño, logrando una mejora incluso en sus propias unidades.

Jefe 8. En general, mejora el desempeño de las personas y como grupo de trabajo. Se da a lo largo del proceso, no solo cuando recibe la evaluación.

Aspectos Positivos	Oportunidades de Mejora
En general mejora el desempeño de los funcionarios tras la evaluación. La evaluación motiva a quienes tienen actitud positiva sobre el proceso. Fomenta el dialogo evaluador / evaluado	Acompañar más en el proceso a funcionarios con mayor antigüedad en la empresa.

6.2.1.3. Impacto de la Evaluación en la Motivación

Percepción de los funcionarios de la evaluación como oportunidad de mejora

Jefe 1. Si.

Jefe 2. La mayoría sí.

Jefe 3. Sí, entiendo que, si el compromiso se da en ámbito de mejora para lograr el cumplimiento de los objetivos, donde nosotros como evaluadores estemos dispuestos a brindar las herramientas para que logren cumplirlos, y la persona evaluada esté dispuesta a querer mejorar, sin duda que para esos funcionarios es importante la evaluación.

Jefe 4. No todos, están los que tienen una visión de seguir creciendo en la empresa y consideran que además de lo económico serán tenidos en cuenta si tienen buena calificación, otros lo ven solo como un paso para obtener una mejora salarial.

Jefe 5. Muchos sí, otros todavía no lo entienden así.

Jefe 6. En un alto porcentaje así es.

Jefe 7. Creo que eso lleva tiempo. Hoy no sé si todos la perciben de esa manera. Me parece que la gente hoy ve la evaluación más como un control o como estar mejor con el jefe para tener una buena evaluación, que al proceso de evaluación en sí. Me parece que todavía falta, un tiempo más de que la gente se acostumbre a que la evaluación de desempeño es algo que les va a permitir mejorar.

Jefe 8. Parcialmente, porque no estamos acostumbrados a ver la mejora en el rendimiento como algo positivo. Estamos anclados en la remuneración o en los cargos.

Aspectos Positivos	Oportunidades de Mejora
Potenciar rendimiento de aquellos que desean mejorar en su rol.	Cambiar la percepción de los funcionarios para ver la mejora del rendimiento como algo positivo más allá de la remuneración. Reforzar el enfoque en desarrollo y no solo en aspecto salarial.

Impacto de la evaluación en la motivación y el compromiso

Jefe 1. El impacto es positivo.

Jefe 2. En la mayoría un impacto positivo y alentador.

Jefe 3. Creo que tiene un alto impacto, tanto positivo como negativo. Positivo cuando se evalúa con expectativas claras de lo que se espera del funcionario, cuando se da oportunidad de desarrollo y se ayuda a ello, cuando se es justo y se diferencia a quienes cumplen con los objetivos y quiénes no. Negativo cuando se evalúa de forma injusta, cuando las evaluaciones son genéricas y no adaptadas a cada funcionario. Cuando no hay consecuencias luego de evaluados, por ejemplo, de reconocimiento, formación, ayuda en el lograr cumplir el compromiso.

Jefe 4. La motivación es por lo económico, considero que a todos nos mueve eso principalmente y se ve reflejado. El compromiso, en líneas generales la gente lo tiene, no he visto cambios en ese sentido después que está este sistema de evaluaciones.

Jefe 5. El impacto es bueno, las personas tratan de fortalecer sus debilidades.

Jefe 6. Tiene un impacto relativo.

Jefe 7. En general no creo que se impacte tan directo en la motivación. Creo que afecta a la motivación en la medida que cada uno va mejorando en la aplicación del proceso y eso a su vez hace mejorar el resto de los funcionarios y logras hacer que tu unidad funcione mejor. En este corto tiempo que llevamos aplicando el proceso de evaluación, no creo que haya grandes implicancias en la motivación, salvo que decir si me da baja la evaluación pierdo plata. Bueno, claro, eso molesta y afecta el humor de la gente. El hecho que la gente esté más motivada, se trata de no tener

evaluaciones bajas por un tema económico. Creo que a futuro eso debería empezar a cambiar y que la motivación vaya más por el lado del buen desempeño en sí.

Jefe 8. Podría tener un impacto mucho mayor al actual, en la medida que sea un tema importante para la organización, sea liderado y potenciado por los niveles más altos de la empresa.

Aspectos Positivos	Oportunidades de Mejora
Fortalece el compromiso y desarrollo personal.	Adaptar compromiso a cada funcionario. Desvincular gradualmente la motivación exclusivamente económica. Potenciar el sistema desde niveles jerárquicos altos.

Relación entre evaluación y la remuneración

Jefe 1. Bien, cumple con el objetivo.

Jefe 2. Muy bien, con el tiempo se tomará como algo natural.

Jefe 3. Creo que es correcto que estén relacionadas. Actualmente considero que los montos de pasaje de banda no son significativos a la hora de diferenciar quien cumple con creces los objetivos de los compromisos y quiénes no.

Jefe 4. Creo que no se debería demorar el pasaje de la banda si se obtienen los resultados esperados en el compromiso, no estoy de acuerdo en estar años con este sistema de ir cobrando Sub bandas.

Jefe 5. Es un incentivo para que la evaluación funcione.

Jefe 6. Acorde.

Jefe 7. Creo que está bueno que la evaluación de desempeño venga acompañada de alguna recompensa o premio, no sé si económica, aunque es la más natural y la que de alguna manera siempre tiene impacto en la gente. Esto de premiar a quien se desempeña mejor no debería de ser lo más importante. Importa que la gente se alinee con los objetivos de la empresa y debemos lograrlo haciendo una evaluación más objetiva.

Jefe 8. Algo que es mínimo frente a todo el potencial de trabajar sobre el desempeño de los funcionarios.

Aspectos Positivos	Oportunidades de Mejora
Incentivo útil para el compromiso con el proceso. Es visto como una forma de reconocimiento.	Acelerar el pasaje de banda. Reforzar otros tipos de reconocimiento más allá del económico.

Aspectos positivos y negativos de relacionar el desempeño con la remuneración

Jefe 1. Como positivo mejora la motivación y la productividad. Por otra parte, puede tener efectos negativos que afecten el clima laboral.

Jefe 2. Positivo, motivación para el funcionario para mejorar su desempeño y justicia en el reconocimiento del logro de objetivos y/o desempeños. Negativo, ninguno, aunque se necesita mucha objetividad y madurez en el procedimiento.

Jefe 3. Como positivo entiendo que es la única herramienta que tenemos para diferenciar a aquellos funcionarios que destacan en su tarea, y dan un plus a la actividad, conectando con los objetivos. No tiene aspectos negativos.

Jefe 4. Como positivo, la remuneración es la motivación que mueve a la gente, debe estar relacionado. Como negativo, que puede haber funcionarios de muchos años en la empresa y que por sus conocimientos no logren un nivel de competencias para el pasaje de banda, pero es el que siempre está dispuesto a cumplir y a la orden, el ir quedando para atrás repercute negativamente.

Jefe 5. La remuneración es un incentivo, todos los evaluadores deben trabajar con seriedad para hacer una buena evaluación y reflejar bien la realidad de cada funcionario.

Jefe 6. Como positivo se puede destacar individualmente el compromiso de la gente. No encuentro aspecto negativo.

Jefe 7. A todos nos gusta ganar un premio por eso creo que es un aspecto positivo. El aspecto negativo es que la gente se preocupa más por pasar de banda que por mejorar su desempeño en sí. A pesar de esa connotación negativa, el resultado es que el personal mejora de alguna forma. Esto por sí mismo es bueno para la empresa. A medida que las jefaturas vayan mejorando su trabajo, y apliquen mejor el proceso de evaluación de desempeño, los resultados serán mejores.

Jefe 8. Reclamo histórico de los funcionarios. Este sistema tomó ese reclamo, tal vez no es la mejor herramienta. En este país a la gente le cuesta aceptar diferencias en las capacidades de las personas que impliquen diferentes remuneraciones.

Aspectos Positivos	Oportunidades de Mejora
Mejora la motivación la productividad y el compromiso.	Afectación del clima si no hay justicia.
Atiende un reclamo de los funcionarios.	Riesgo que el foco esté en el premio económico más que en la mejora.

Impacto del pasaje de banda

Jefe 1. En principio al no existir un mecanismo de evaluación para el pasaje de banda, creo que fue recibido con buenas expectativas. Tiene como consecuencia el disponer de una buena herramienta para identificar aspectos a mejorar.

Jefe 2. Para la mayoría positivo, adecuándose a la nueva forma de evaluación.

Jefe 3. Dentro de los criterios para el pasaje de banda, el de mayor impacto lo tuvo definir sub-bandas, e implantar al mismo tiempo la evaluación como parte del pasaje. Esto tomando en cuenta que a las variables de presentismo y tiempo en el cargo se le sumaba la evaluación, pero la persona no puede acceder a la siguiente banda por el monto económico total.

Jefe 4. El impacto en general en un mayor porcentaje fue de resistencia al sistema, varían las opiniones de acuerdo a lo que se piense políticamente teniendo en cuenta en la época que se instrumentó. Las consecuencias, como expresé anteriormente ha ido mejorando el desempeño del personal pensando en la parte económica.

Jefe 5. Bueno, todos quieren mejorar la remuneración, no ha habido quejas.

Jefe 6. El impacto fue bueno. Como consecuencia se tuvo que todos evalúan alto a sus funcionarios perdiendo la esencia de la herramienta.

Jefe 7. Creo que no tuvo impacto. La gente no quiere bajar de banda y siempre quiere ir ganando más. Mientras que esto se cumpla creo que no importa mucho el cómo se hace. No deberíamos de criticar a la gente por esto, debemos enfocarnos en aplicar bien el método.

Jefe 8. Mínimas, el problema estuvo en llevar a delante el proceso en forma seria y consciente.

Aspectos Positivos	Oportunidades de Mejora
Introdujo una evaluación estructurada como parte del proceso. Mejóro el desempeño por el componente económico.	Evitar elevar las puntuaciones para facilitar el pasaje de banda. Reforzar la aplicación del método para que sea una herramienta para mejorar el desempeño y no para aumentar la remuneración.

Mejoras para que la evaluación sea mejor herramienta para gestionar y/o motivar

Jefe 1. Se podrían incorporar más entrevistas y seguimientos, profundizar la gestión por objetivos, etc.

Jefe 2. Sin comentarios.

Jefe 3. Ajustar las competencias al rol de cada puesto. Que como parte del compromiso quien evalúa quede comprometido a colaborar en mejorar el desempeño del evaluado. Fomentar la participación del evaluado en preparar el compromiso y ser parte de él. En algunos casos se requiere de una visión externa para guiar al evaluado y evaluador en encontrar el compromiso adecuado.

Jefe 4. Que sea una metodología más clara y directa a las tareas que se realizan día a día, eso colabora bastante a la hora de hacer el compromiso y al personal le queda más claro.

Jefe 5. Una mayor información a todos los funcionarios y los evaluadores que trabajen a conciencia.

Jefe 6. Que el pasaje de banda sea más directo, que no esté sujeto a porcentajes.

Jefe 7. Sería interesante obtener una evaluación a nivel genérico de UTE como para saber si esto sirve o no sirve para la empresa y ver qué aspectos cambiar para mejorar.

Jefe 8. Seminarios y talleres que involucren al colectivo de TRA y que el área le dé la importancia que tiene este tema.

Aspectos Positivos	Oportunidades de Mejora
Reconocimiento a la herramienta en la gestión y mejora del desempeño.	Ajustar las competencias al rol de cada puesto. Fomentar la corresponsabilidad en apoyar el desarrollo del evaluado. Evaluación institucional del sistema. Organizar talleres y seminarios participativos con el colectivo.

6.2.2 Análisis Crítico de las Entrevistas

6.2.2.1. Percepción del Sistema de Evaluación

Las entrevistas revelan una valoración mayoritariamente positiva sobre la necesidad de evaluar el desempeño, destacando su utilidad para identificar fortalezas y debilidades, generar retroalimentación y alinear objetivos individuales con los de la organización. Por otro lado, no siempre se percibe el sistema como justo, objetivo y transparente.

Desde la perspectiva de la Teoría de la Expectativa de Vroom (1964), la motivación dependerá de que los funcionarios creen que su esfuerzo se traducirá en un buen desempeño (expectativa), que este desempeño será justamente evaluado (instrumentalidad), y que dicha evaluación traerá recompensas significativas (valencia). Las respuestas reflejan tensiones precisamente en esta cadena: si bien se reconoce que el sistema puede mejorar la retribución sin requerir ascensos por concurso (lo que refuerza la valencia), también se señalan problemas de objetividad, criterios poco claros y diferencias en la aplicación entre jefaturas, lo que afecta negativamente la instrumentalidad y, por tanto, la motivación.

En cuanto a la justicia percibida del sistema, las respuestas muestran una importante variabilidad. Mientras algunos jefes consideran que el sistema es justo dentro de sus unidades, otros reconocen evaluaciones genéricas, dificultades para personalizar compromisos y falta de formación en los evaluadores. Esta percepción afecta la legitimidad del sistema, especialmente cuando se relaciona con decisiones sensibles como la remuneración. Tal como advierten Coens y Jenkins, cuando la evaluación se utiliza como herramienta para asignar recompensas en contextos donde los criterios no son claramente comprendidos ni compartidos, se corre el riesgo de desmotivar al personal y deteriorar el clima organizacional.

Otro punto crítico es la implementación de la evaluación basada en competencias. Aunque se reconoce su valor como marco común, varios jefes señalaron que las competencias no siempre se ajustan a las tareas específicas, especialmente en puestos operativos. También se menciona que el número y redacción de las competencias pueden dificultar la elaboración de compromisos significativos. Tal como advierten Coens y Jenkins, cuando los sistemas de gestión del desempeño no se alinean con la realidad del trabajo cotidiano, se corre el riesgo de generar procesos burocráticos que pierden sentido para quienes los protagonizan. En lugar de fomentar la mejora, estos sistemas pueden provocar desmotivación, desconfianza y una percepción de formalismo vacío, especialmente cuando se aplican de forma estandarizada y sin conexión con las tareas reales de los funcionarios.

En relación a la frecuencia, la mayoría acuerda que una evaluación anual es adecuada, aunque se señala que la efectividad del proceso depende más de la calidad de su ejecución que de su periodicidad. En particular, la etapa de retroalimentación aparece como un punto débil: algunos jefes admiten no dedicarle el tiempo necesario o carecer de habilidades para llevar adelante conversaciones difíciles. Esta situación pone en evidencia la necesidad de desarrollar competencias conversacionales en los líderes, como propone London, para que la evaluación se convierta en una herramienta de desarrollo y no en una fuente de conflicto o frustración.

Finalmente, las dificultades identificadas como la subjetividad, la falta de información, la escasa preparación metodológica o los sesgos en la aplicación, muestran que el sistema aún enfrenta desafíos para consolidarse como una práctica justa, útil y legítima.

6.2.2.2. Resultados del Sistema de Evaluación

El conjunto de entrevistas refleja una percepción predominantemente positiva respecto a los efectos del sistema de evaluación sobre el desempeño individual y colectivo, aunque matizada por algunas condiciones necesarias para que ese impacto se consolide. Varios jefes coinciden en que el sistema contribuye a mejorar la gestión al clarificar expectativas, fomentar el alineamiento con los objetivos institucionales y promover una cultura de mejora continua. Esta visión se alinea con la teoría de Vroom (1964), en tanto el compromiso entre evaluador y evaluado puede fortalecer la percepción de instrumentalidad: la convicción de que el buen desempeño evaluado derivará en beneficios concretos. Sin embargo, tal impacto solo se sostiene si el sistema es percibido como justo, contextualizado y conectado con la realidad cotidiana del trabajo. En este sentido, Coens y Jenkins advierten que cuando la evaluación del desempeño se convierte en una práctica rutinaria, despersonalizada o desvinculada de las tareas reales, se transforma en un ejercicio burocrático que pierde legitimidad y puede incluso deteriorar la motivación y el compromiso de los trabajadores.

Asimismo, los jefes identifican que, cuando el proceso es llevado adelante con objetividad y con instancias de diálogo significativo, el desempeño de los funcionarios tiende a mejorar. Esto concuerda con los aportes de London (2003), quien subraya que el proceso de evaluación debe ser una experiencia de aprendizaje y desarrollo, más que una instancia punitiva. Según lo mencionado por casi todos los entrevistados, el empleo correcto de la herramienta de retroalimentación y la clarificación de metas genera un impacto positivo en el desempeño posterior a la evaluación.

Sin embargo, también emergen tensiones y límites. Uno de los principales desafíos es la persistencia de la subjetividad en la aplicación del sistema, lo que afecta tanto la satisfacción del

personal como la credibilidad del proceso. Como sostienen Coens y Jenkins (2001), los sistemas de evaluación centrados exclusivamente en el desempeño individual y ejecutados sin formación ni coherencia pueden volverse contraproducentes: desmotivan, generan sospechas y tensan las relaciones laborales, sobre todo cuando están vinculados a incentivos económicos. En este sentido, el vínculo entre evaluación y remuneración, aunque valorado, debe manejarse con cautela para no distorsionar el sentido de la evaluación ni provocar efectos colaterales en el clima organizacional.

Otro punto a considerar es la diferencia de impacto según el perfil del funcionario. Según varios jefes, el sistema parece tener mayor efecto en aquellos con trayectorias más cortas o con actitud positiva hacia el cambio. Para quienes llevan muchos años en la organización, el impacto es más lento o requiere mayor acompañamiento. Esto puede interpretarse desde la perspectiva de Maslow, en tanto las necesidades de autorrealización (como asumir desafíos y mejorar el desempeño) se activan de forma diferente en función del momento vital y profesional del trabajador. En estos casos, es fundamental personalizar la retroalimentación y sostener una lógica de desarrollo a largo plazo.

También se destaca el valor del proceso como espacio de conversación entre jefe y colaborador, generando instancias que a menudo no se producen fuera del marco de la evaluación. Estas oportunidades refuerzan el sentido de pertenencia y compromiso, alineándose con los planteos de Herzberg respecto a los factores motivacionales: reconocimiento, desarrollo, logro y responsabilidad.

Por último, la satisfacción de los jefes con los resultados de la evaluación en sus unidades es alta, aunque reconocen que es necesario seguir ajustando el proceso. Aparecen como oportunidades de mejora: la formación en competencias evaluativas, el desarrollo de criterios más claros, la personalización de los compromisos y la promoción de talleres para mejorar la comprensión del sistema.

6.2.2.3. Impacto de la Evaluación en la Motivación

El análisis de las entrevistas revela una percepción ambivalente respecto al impacto de la evaluación del desempeño en la motivación y el compromiso de los funcionarios. Si bien la mayoría de los jefes reconoce que el sistema tiene un efecto positivo, especialmente cuando se vincula con oportunidades de mejora y con incentivos económicos, también se identifica una fuerte dependencia del componente remunerativo, así como desafíos relacionados con la justicia, la objetividad y la madurez del proceso.

Desde la perspectiva de Herzberg, la motivación genuina surge de factores como el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y las oportunidades de crecimiento. Muchos jefes perciben que estos elementos pueden estar presentes en el sistema de evaluación, especialmente cuando se utiliza como una instancia de retroalimentación y de construcción conjunta de compromisos. Sin embargo, varios también advierten que la motivación de los funcionarios está centrada en la recompensa económica, lo que ubicaría el incentivo más en la categoría de factor higiénico (según Herzberg), es decir, capaz de evitar la insatisfacción, pero no necesariamente de generar compromiso duradero o mejora sostenida.

Según la teoría de las expectativas, el sistema parece cumplir con la valencia al ofrecer un incentivo

económico, pero falla en la percepción de instrumentalidad cuando hay subjetividad, falta de claridad en los compromisos o diferencias en la aplicación entre jefaturas. Además, algunos funcionarios, según lo expresado por los jefes, aún no asocian la evaluación con una oportunidad de desarrollo, sino con control o como un mero paso para “pasar de banda”.

También se evidencia una necesidad de reforzar el enfoque en el desarrollo personal y profesional, desvinculando gradualmente la motivación de un beneficio estrictamente económico. En línea con Coens y Jenkins (2001), los sistemas de evaluación que se centran en recompensas externas, como la remuneración, corren el riesgo de desplazar el foco del aprendizaje y la mejora hacia una lógica transaccional. Para estos autores, el uso de premios económicos puede desvirtuar el propósito del desarrollo profesional y generar comportamientos defensivos o estratégicos en lugar de auténtico compromiso. En este sentido, la evaluación debería concebirse como una instancia de crecimiento, diálogo y empoderamiento, más que como un mecanismo de control o retribución condicionada.

Asimismo, se señala que la evaluación puede impactar negativamente cuando no se realiza de forma justa, cuando los compromisos son genéricos, o cuando no existen consecuencias claras (positivas o de mejora) luego de evaluar. Esta visión coincide con las advertencias de Coens y Jenkins, quienes sostienen que las evaluaciones mal aplicadas o percibidas como injustas erosionan la confianza organizacional, generan malestar e incluso pueden deteriorar el clima laboral.

Sobre el vínculo entre evaluación y remuneración, la mayoría de los jefes considera que es adecuado que exista algún tipo de reconocimiento, pero advierten que el sistema de pasaje de banda puede provocar distorsiones si no se gestiona cuidadosamente. Por ejemplo, se mencionan riesgos como la sobre calificación para facilitar el pasaje o la frustración de funcionarios que cumplen pero no alcanzan los niveles necesarios. A esto se suma la percepción de que el sistema fue recibido con resistencia inicial, especialmente por funcionarios con trayectorias más largas o visiones más críticas, lo que sugiere la importancia de acompañar el cambio cultural necesario para que el sistema sea aceptado como legítimo y útil.

Finalmente, varias sugerencias apuntan a mejorar la calidad del sistema como herramienta de gestión: ajustar las competencias al rol específico, organizar talleres participativos, fomentar la corresponsabilidad entre evaluador y evaluado, y realizar una evaluación institucional del proceso. Estas propuestas coinciden con lo planteado por London (2003), quien destaca que los sistemas de evaluación efectivos requieren una cultura de aprendizaje continuo, participación activa y retroalimentación significativa. Asimismo, Coens y Jenkins (2001) subrayan que la evaluación solo adquiere valor cuando se convierte en un proceso compartido, centrado en el desarrollo y no en el control, con estructuras que promuevan el diálogo genuino y la mejora colaborativa.

7. CONCLUSIONES

El presente estudio tuvo como objetivo general analizar el sistema de evaluación del desempeño implementado en UTE, con énfasis en su efectividad, fortalezas, debilidades y su impacto sobre la motivación y satisfacción del personal en los Centros Regionales de Transmisión Sur y Este

Cabe destacar que los resultados obtenidos en este estudio refieren exclusivamente al universo relevado a través de la encuesta y entrevistas, es decir, al personal y jefaturas de los Centros Regionales de Transmisión Sur y Este, y tienen validez sólo para el grupo que respondió la encuesta. Aun así, los hallazgos ofrecen indicios relevantes para reflexionar sobre el sistema en su conjunto.

La encuesta se envió a un total de 150 personas, de las cuales se obtuvieron 55 respuestas, lo que representa una tasa de respuesta del 36,7%. Analizando los posibles motivos de la cantidad de respuestas relativamente baja se puede inferir que esto podría deberse principalmente a dos motivos. Por un lado, dentro del colectivo encuestado hay entre un 30 y un 40 % de personas con limitada familiaridad o acceso al uso de herramientas informáticas. Por otro lado, también podría pensarse en la existencia de algunas personas cuyo nivel de disconformidad con el sistema de evaluación sea tal que prefieran no expresarse mediante este instrumento.

7.1. Motivación de los funcionarios y oportunidades de mejora

El análisis de la información relevada permite concluir que el entorno organizacional actual favorece en gran medida la motivación y satisfacción de los funcionarios. Se observa un clima laboral positivo, caracterizado por buenas relaciones interpersonales, un adecuado equilibrio entre la vida laboral y personal, y una percepción generalizada de reconocimiento por el trabajo realizado. Estos elementos fortalecen el vínculo entre los trabajadores y la institución, promoviendo actitudes comprometidas, disposición al cambio y apertura a nuevos desafíos.

Al mismo tiempo, se identifican ciertas tensiones que limitan el alcance del sistema como factor motivador pleno. Las percepciones sobre las posibilidades de desarrollo profesional dentro de la organización, el acceso a oportunidades de ascenso y la relación entre esfuerzo y recompensa no siempre son favorables. Estas cuestiones generan incertidumbre y pueden incidir negativamente en la construcción de un compromiso sostenido a largo plazo.

Además, se evidencia un conjunto de expectativas crecientes por parte del personal, vinculadas a formas de gestión más participativas, estructuras laborales más flexibles y espacios reales de escucha y toma de decisiones. Estas aspiraciones reflejan una evolución en la cultura organizacional hacia modelos que valoran no solo los aspectos materiales del trabajo, sino también dimensiones simbólicas como el respeto, la confianza, la autonomía y el sentido del rol.

En este contexto, la motivación de los funcionarios aparece como una construcción compleja y dinámica. Si bien las condiciones actuales generan un piso favorable, su consolidación depende en gran medida de la capacidad institucional para acompañar las expectativas del personal, reducir percepciones de inequidad y promover entornos laborales coherentes con las aspiraciones de desarrollo, reconocimiento y participación.

7.2. Percepción sobre el Sistema de Evaluación

El análisis de las encuestas y entrevistas permitió relevar una percepción ambivalente respecto a la utilidad, equidad y transparencia del sistema. Mientras algunos funcionarios y jefes reconocen su potencial como herramienta de gestión, otros expresan dudas respecto a su objetividad, claridad y justicia. Esta variabilidad en la percepción impacta directamente en la credibilidad del sistema y condiciona su capacidad para generar compromiso.

Desde la perspectiva de la Teoría de la Expectativa, se observa que, si bien el valor asignado al incentivo económico está presente, la creencia de que el buen desempeño será recompensado justamente y la confianza en que el esfuerzo rendirá resultados, aparecen debilitadas cuando se perciben sesgos, inconsistencias o falta de transparencia en la aplicación del sistema. Estas brechas afectan negativamente la motivación, especialmente cuando los funcionarios no logran comprender por qué reciben determinada calificación o cuando perciben desigualdades entre evaluaciones similares.

Las entrevistas también revelan una percepción dispar sobre la justicia del sistema. Algunos jefes consideran que el proceso es justo dentro de su unidad, mientras otros reconocen dificultades para adaptar los criterios a cada puesto, lo que produce evaluaciones genéricas o descontextualizadas. Esta falta de personalización compromete la legitimidad del sistema y genera desconfianza, especialmente cuando los resultados impactan directamente en la retribución.

Si bien muchos funcionarios reconocen su participación en el proceso y destacan la retroalimentación recibida, esta percepción positiva convive con dudas importantes en relación con la utilidad real del sistema, su justicia y su contribución concreta al desarrollo profesional y al clima laboral.

El conocimiento sobre los criterios y la confianza en la capacidad técnica de los evaluadores genera una base de legitimidad, pero esta se ve debilitada cuando los criterios no resultan claros, parecen estandarizados o no se vinculan directamente con las tareas reales del evaluado. La aplicación del sistema, además, presenta variaciones significativas entre jefaturas, lo que genera percepciones de desigualdad y afecta la credibilidad del proceso. Uno de los puntos críticos identificados es la desconexión entre la evaluación y sus consecuencias prácticas. Muchos funcionarios no logran vincular los resultados de la evaluación con decisiones concretas como oportunidades de desarrollo, formación, movilidad interna o reconocimiento. Esta desconexión debilita el sentido del proceso, especialmente cuando se lo percibe como una formalidad sin impacto real.

Las entrevistas con jefaturas refuerzan esta visión mixta: si bien valoran el sistema como una herramienta de gestión que permite ordenar, alinear objetivos y abrir espacios de diálogo, también reconocen la existencia de problemas persistentes. Entre ellos destacan la dificultad para adaptar las competencias al puesto, la subjetividad en la aplicación, la falta de formación de los evaluadores y la baja calidad de algunas instancias de retroalimentación.

Se identifica además una diferencia en la forma en que el sistema impacta según el perfil de los funcionarios. Aquellos con menos antigüedad o más apertura al cambio tienden a valorarlo más, mientras que entre quienes tienen una trayectoria más larga, la evaluación suele generar escepticismo o indiferencia, a menos que se logre personalizar el proceso y sostenerlo en el tiempo

con coherencia y seguimiento.

En síntesis, si bien el sistema de evaluación del desempeño cuenta con una estructura definida y es aceptado como parte del funcionamiento institucional, su aplicación presenta desafíos importantes. La percepción de justicia, utilidad y objetividad sigue siendo fragmentaria. El sistema se sostiene, pero no alcanza aún su máximo potencial como herramienta de desarrollo, motivación y gestión estratégica. Para consolidar su legitimidad, deberá profundizar su integración con las decisiones organizacionales, reducir su carácter burocrático y aumentar su conexión con la realidad del trabajo cotidiano.

7.3. Impacto de la evaluación en la motivación

Uno de los principales hallazgos del estudio es que el impacto del sistema de evaluación sobre la motivación de los funcionarios es limitado y altamente condicionado por la percepción de justicia y la vinculación con incentivos económicos. En términos de la teoría de Herzberg, el componente remunerativo aparece como un factor higiénico: su presencia puede evitar la insatisfacción, pero no garantiza por sí sola una motivación sostenida o un compromiso profundo con el trabajo.

Si bien los incentivos son valorados, esta lógica puede convertirse en un condicionante que desplaza el foco del desarrollo hacia una dinámica transaccional. En este contexto, la motivación no se construye en torno al aprendizaje, la mejora o el reconocimiento profesional, sino en función del beneficio retributivo esperado. Esto tiende a reducir el alcance transformador del proceso y puede fomentar estrategias defensivas o una visión instrumental de la evaluación.

Asimismo, cuando la evaluación se acompaña de una retroalimentación constructiva, personalizada y basada en metas claras, los jefes identifican mejoras concretas en el desempeño y en la relación con los colaboradores. En cambio, cuando el proceso se percibe como genérico, punitivo o meramente administrativo, puede generar desinterés, frustración o incluso deterioro en la motivación.

Además, tanto en las encuestas como en las entrevistas se identifican problemas de justicia, objetividad y consistencia en la aplicación del sistema. La percepción de que los compromisos no se adaptan a la realidad del puesto, de que existen diferencias entre evaluadores o que las calificaciones no siempre reflejan el esfuerzo real, debilita el sentido de la evaluación como instancia formativa. Esta situación puede erosionar la confianza, disminuir la satisfacción laboral y generar malestar organizacional.

Se observa también una brecha entre el diagnóstico que ofrece la evaluación y su aplicación concreta en decisiones de gestión. Muchos funcionarios no perciben que los resultados del proceso se traduzcan en acciones tangibles, como capacitaciones, asignación de tareas o posibilidades de crecimiento. Esta desconexión reduce el valor percibido del sistema y limita su capacidad para incidir positivamente en la motivación individual o colectiva.

Por otra parte, la percepción sobre la evaluación varía según los perfiles de los funcionarios. Mientras algunos trabajadores más jóvenes o con menor antigüedad la valoran como oportunidad de mejora, quienes tienen una trayectoria más extensa tienden a mostrar escepticismo, especialmente cuando no han experimentado cambios sustantivos como resultado del proceso. Esto sugiere la

necesidad de un abordaje más personalizado, que reconozca la diversidad de trayectorias, expectativas y momentos profesionales

En definitiva, si bien el sistema de evaluación del desempeño en UTE cuenta con elementos que podrían contribuir al fortalecimiento de la motivación, su efectividad en este plano depende en gran medida de cómo se aplica, cómo se interpreta y cómo se utiliza. La evaluación solo adquiere valor motivacional cuando es percibida como justa, coherente, significativa y conectada con oportunidades reales de desarrollo. En ausencia de estas condiciones, corre el riesgo de convertirse en una práctica rutinaria que no solo pierde eficacia, sino que puede incluso desmotivar.

7.4. Debilidades y desafíos del sistema

El estudio permitió identificar una serie de debilidades tanto estructurales como operativas que limitan significativamente el impacto positivo del sistema de evaluación.

Una de las principales limitaciones detectadas es la estandarización excesiva de las competencias, que dificulta su adaptación a las particularidades de los distintos cargos, especialmente en funciones operativas. Esto restringe la posibilidad de construir compromisos relevantes y pertinentes para cada realidad de trabajo. Las competencias definidas no siempre resultan pertinentes o comprensibles para todos los perfiles, lo cual limita la elaboración de compromisos significativos y reduce el valor práctico de la evaluación. Además, la redacción genérica de algunas competencias, junto con el número elevado de ítems, puede generar confusión o respuestas mecánicas, restando profundidad al proceso.

Asimismo, se observó una marcada heterogeneidad en la forma en que el sistema es aplicado por distintas jefaturas o unidades. Esta falta de homogeneidad genera inconsistencias que afectan la equidad del proceso y debilitan su legitimidad ante los funcionarios.

Otro aspecto crítico está vinculado a la falta de formación de algunos evaluadores. Muchos de ellos no cuentan con las herramientas necesarias para aplicar el instrumento de forma rigurosa ni con las habilidades conversacionales requeridas para brindar retroalimentación efectiva. Esta carencia impacta en la calidad del proceso y en su potencial para contribuir al desarrollo profesional.

Asimismo, la etapa de retroalimentación, central para que el sistema se constituya en una herramienta de desarrollo, aparece como un eslabón débil. Algunos jefes admiten no contar con las habilidades necesarias para sostener conversaciones efectivas, mientras que otros señalan la falta de tiempo o la escasa preparación metodológica como barreras para una retroalimentación significativa. En consecuencia, la evaluación corre el riesgo de transformarse en una instancia formal más que en un proceso de aprendizaje compartido, tal como advierten autores como London y Coens & Jenkins.

También se destaca el enfoque excesivamente individualista del sistema, que tiende a invisibilizar los logros colectivos y a descuidar las dinámicas propias del trabajo en equipo. Esta perspectiva limitada reduce el valor estratégico de la evaluación como instrumento de mejora organizacional.

Finalmente, persiste la percepción de que el sistema funciona más como una herramienta de control administrativo o una formalidad a cumplir, que como un espacio genuino de reconocimiento y

crecimiento. Esta visión contribuye al escepticismo y a la desmotivación, alejando al proceso de sus fines declarados.

Estas debilidades coinciden con las advertencias de Coens y Jenkins (2001), quienes sostienen que los sistemas de evaluación que no están suficientemente contextualizados ni compartidos pueden transformarse en dispositivos burocráticos que desmotivan, generan resistencia y erosionan el clima organizacional.

7.5. Vínculo entre evaluación y remuneración

El vínculo entre evaluación del desempeño y remuneración es uno de los elementos más valorados, pero también más sensibles del sistema. Por un lado, el pasaje de banda es percibido como un incentivo relevante que permite reconocer el esfuerzo sin necesidad de ascensos por concurso. Por otro lado, su implementación plantea riesgos importantes: desde la sobre calificación para facilitar el pasaje, hasta la frustración de quienes no lo logran pese a tener un desempeño considerado adecuado.

Este componente económico introduce una lógica transaccional que, si no se equilibra con un enfoque de desarrollo, puede desplazar el foco de la evaluación hacia una competencia individual por la recompensa, debilitando la cooperación, la confianza y el sentido de aprendizaje que debería orientar al sistema.

Tal como proponen Coens y Jenkins, la motivación sostenida no se logra exclusivamente mediante incentivos externos, sino a través de procesos compartidos, significativos y conectados con el trabajo real. En este sentido, la evaluación debería concebirse como un espacio de diálogo, empoderamiento y construcción conjunta de sentido, más que como un mecanismo para distribuir recompensas económicas.

En suma, el sistema de evaluación del desempeño presenta avances significativos en términos de diseño y propósito, pero aún enfrenta importantes desafíos en su implementación. La percepción de legitimidad, justicia y utilidad del sistema depende en gran medida de su adaptación al contexto real del trabajo, de la formación de quienes lo aplican y del modo en que se utilizan los resultados para mejorar la gestión y promover el desarrollo.

Para que la evaluación se convierta en una herramienta efectiva de motivación, es necesario fortalecer sus dimensiones pedagógicas y participativas, superar las rigideces de la estandarización y construir una cultura organizacional que valore la mejora continua, la retroalimentación genuina y el aprendizaje colaborativo.

El cumplimiento de los objetivos de este estudio ha permitido no solo comprender el estado actual del sistema, sino también identificar caminos concretos para su mejora. Entre ellos se destacan: ajustar las competencias a los roles específicos, promover talleres de formación en evaluación, desarrollar habilidades conversacionales en los líderes, revisar el uso de los resultados con enfoque más formativo que retributivo, y fomentar una evaluación institucional participativa que legitime el proceso y sus fines.

8. BIBLIOGRAFÍA

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). New York: Academic Press.

Alderfer, C. P. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings*. Free Press.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.

Coens, T., & Jenkins, M. (2001). *¿Evaluaciones de desempeño? Por qué no funcionan y cómo reemplazarlas*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Deloitte. (2025). *Tendencias globales de capital humano*. Deloitte Insights.

Dessler, G. (2013). *Administración de recursos humanos* (13.^a ed.). Pearson.

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2001). *Gestión de recursos humanos*. Pearson.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (2.^a ed.). Wiley.

Kohn, A. (1993). *Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes*. Houghton Mifflin.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

London, M. (2003). *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement*. Lawrence Erlbaum Associates.

Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad* (3.^a ed.). Ediciones Díaz de Santos.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.

Pérez López, J. A. (1994). *La acción humana en la empresa*. Rialp.

Pfeffer, J. (1998). *La ecuación humana: La dirección de recursos humanos, clave para la excelencia empresarial*. Gestión 2000.

Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.^a ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Administración (14.^a ed.). Pearson Educación.

Skinner, B. F. (1953). Science and human behavior. New York: Macmillan.

Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. New York: Wiley.

Werther, W. B., & Davis, K. (1996). Administración de personal y recursos humanos. McGraw-Hill.

9. ANEXOS

9.1 Encuesta Evaluación de Desempeño y su Impacto en la Motivación de los Funcionarios

I. Datos generales

1. Edad del encuestado:

- Menos de 25 años.
- Entre 26 y 35 años.
- Entre 36 y 45 años.
- Entre 46 y 55 años.
- Más de 55 años.

2. Antigüedad en UTE:

- Menos de 1 año
- 1 a 5 años
- 6 a 10 años
- 11 de 20 años
- más de 20 años

3. Categoría laboral:

- Oficial
- Técnico
- Encargado
- Jefe Técnico
- Analista/Profesional
- Administrativo

II. Motivación y Satisfacción Laboral

Indique su nivel de acuerdo con las afirmaciones según la siguiente escala:

- 1 - Totalmente en desacuerdo.
- 2 - En desacuerdo.
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 - De acuerdo.
- 5 - Totalmente de acuerdo.

4. Me siento satisfecho con el ambiente laboral en mi lugar de trabajo.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

5. Considero que mi trabajo es reconocido por mis superiores.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

6. Percibo que tengo oportunidades reales de crecimiento profesional dentro de la organización.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

7. Me siento parte integral de la empresa.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

8. Considero que mi salario es adecuado a las tareas y responsabilidades que desempeño.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

9. Logro mantener un buen equilibrio entre mi vida laboral y personal.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

10. Valoro positivamente los beneficios extra que ofrece la empresa (bonificaciones, convenios, centros vacacionales, etc.).
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

11. Mantengo una relación fluida y respetuosa con mis superiores jerárquicos.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

12. En mi sector de trabajo hay una buena comunicación interna.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

13. La implementación de mayor flexibilidad horaria aumentaría mi satisfacción laboral.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

14. Poder acceder a instancias de teletrabajo impactaría positivamente en mi bienestar.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

15. Me sentiría más motivado si existiera un mayor reconocimiento simbólico o institucional.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

16. Me resulta estimulante la posibilidad de asumir nuevas actividades desafiantes.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

17. La implementación de medidas para mejorar el clima laboral sería muy valorada.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

18. Me sentiría más comprometido si tuviera mayor participación en las decisiones que afectan mi trabajo.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

19. Considero importante contar con mayores posibilidades de ascenso dentro de la empresa.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

III. Percepción del sistema de evaluación de desempeño

20. Conozco los criterios que se utilizan para evaluarme.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

21. Considero que los criterios de evaluación son claros y objetivos.

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

22. La frecuencia con la que se realiza la evaluación es adecuada.

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

23. Puedo participar activamente durante el proceso de evaluación.

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

24. Recibo retroalimentación clara sobre mi desempeño.

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

25. Las personas que evalúan tienen una comprensión adecuada de mi trabajo.

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

26. El proceso de evaluación es transparente.

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

27. Mi evaluación es equitativa en comparación con las de mis compañeros.

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

28. Estoy de acuerdo con la evaluación recibida.

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

IV. Impacto de la evaluación en la motivación y clima laboral

29. El sistema de evaluación me motiva a mejorar mi desempeño.

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

30. Me siento reconocido por mi trabajo gracias al sistema de evaluación.

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

31. Las evaluaciones me ayudan a identificar oportunidades de desarrollo profesional.

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

32. Pienso que el sistema de evaluación es justo.

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

33. Las evaluaciones tienen impacto real en decisiones como capacitaciones o asignación de tareas.

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

34. El sistema de evaluación contribuye positivamente al clima laboral.

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

V. Evaluación global y sugerencias

35. Considero que el sistema de evaluación de desempeño es útil para la organización.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
36. Considero que el sistema es útil para mi crecimiento dentro de la empresa.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
37. Lo mejor del sistema de evaluación es:
38. Lo peor del sistema de evaluación es:
39. Califique la evaluación de desempeño en una sola palabra:
40. Del 1 A 10, donde 1 es muy malo y 10 excelente, ¿cómo calificaría al sistema de evaluación?
41. ¿Qué aspectos mejorarías del sistema de evaluación de desempeño?

9.2 Entrevista Evaluación de Desempeño y su Impacto en la Motivación de los Funcionarios

1. ¿Considera necesario evaluar el desempeño de los funcionarios y por qué?
2. ¿Considera adecuada la frecuencia anual de aplicación de la evaluación?
3. ¿Considera que los criterios de evaluación de desempeño, basados en la gestión por competencias, son adecuados para evaluar el trabajo que efectivamente realizan los funcionarios?
4. ¿En general, en la empresa considera que las evaluaciones reflejan de forma justa el desempeño individual de cada funcionario? Ídem en su gerencia y unidad.
5. ¿En qué medida el sistema de evaluación de desempeño contribuye con los objetivos de gestión del área o unidad que usted coordina?
6. ¿Está conforme con los resultados de la evaluación en su unidad?
7. ¿El personal de su unidad está satisfecho con el resultado de su evaluación?
8. ¿Cuáles son las fortalezas del sistema?
9. ¿Cuáles son sus principales problemas?
10. ¿Cree que los funcionarios perciben la evaluación como una oportunidad de mejora y crecimiento dentro de la organización?

11. ¿De qué se quejan los funcionarios en relación al sistema de evaluación?
12. ¿Observa cambios concretos en la actitud o desempeño de los funcionarios luego de recibir su evaluación? Usted diría que en general el desempeño, mejoró, se mantuvo o empeoró.
13. ¿Qué impacto cree que tiene el sistema de evaluación de desempeño en la motivación y el compromiso de los funcionarios?
14. ¿Se cumplieron todas las etapas del proceso?
15. Considera que las instancias de retroalimentación se cumplieron correctamente.
16. ¿Cómo ve la relación actual entre la evaluación de desempeño y la remuneración (pasaje de banda)?
17. Considerando que el resultado de la evaluación debe reflejarse en la remuneración. ¿Qué aspectos positivos y que aspectos negativos cree que tiene relacionar el desempeño con la remuneración?
18. ¿Qué impacto tuvo la definición del criterio de pasaje de banda sobre los funcionarios y cual fueron las consecuencias de su aplicación?
19. ¿Qué obstáculos o dificultades ha enfrentado al momento de aplicar el sistema de evaluación?
20. ¿Que considera que es lo mejor del sistema de evaluación?
21. ¿Qué es lo peor del sistema de evaluación?
22. ¿Qué elementos podrían incorporarse o mejorarse para que la evaluación sea una mejor herramienta para gestionar y/o motivar a los funcionarios?

9.3 Respuestas a preguntas abiertas de la Encuesta

37. Lo mejor del sistema de evaluación es:

29 respuestas

- Basarse directamente en la descripción de tareas, aunque las descripciones de las mismas ya son anticuadas.
- No tiene nada positivo al menos en el servicio ejecutor al que pertenezco
- Tener una metodología definida en general.
- Nos hace ver tanto a mí como a mi superior las mejoras a realizar en planificación y ejecución de los trabajos, así como también mejorar el ambiente laboral.
- El sistema como se evalúa.
- Si se aprovecha, creo que lo mejor es que se crea una instancia de dialogo con el evaluado, en

el cual ya se espera una evaluación.

- Instancia de comunicación.
- No sé si tiene algo bueno, no he visto mejoras.
- Que permitiría premiar a quien se desempeña mejor.
- Tomarlo como auto crítica a lo negativo para mejorarlo y lo positivo mantenerlo para crecer profesionalmente.
- Una herramienta para mejorar el desempeño.
- No le encuentro puntos positivos, se debería evaluar de acuerdo a como se trabaja y no en base a las relaciones personales.
- La posibilidad de tener un intercambio sano entre jefes y empleados donde se ajusten esfuerzos con expectativas.
- No le veo pros
- Motiva a las personas a aprender y mejorar en su rol de trabajo.
- La retroalimentación.
- El compromiso.
- Que tienes un indicador para mejorar tus habilidades y dinero
- la posibilidad de ver los puntos que estás haciendo bien tu trabajo y en cuáles no.
- Que se formalicen las evaluaciones
- La entrevista.
- Ver los puntos a mejorar.
- Saber si estamos haciendo de acuerdo a lo esperado.
- Buscar oportunidades de mejoras.
- Que el ítem excelencia seria (casi siempre) desde ya casi deja afuera la excelencia.
- Es el ida y vuelta que se da con tu evaluador, siempre y cuando sean sinceras ambas partes.
- Que se genera una instancia con tu jefe.
- Ayuda al evaluador a marcar mejoras en sus evaluados y al evaluado a mejorar esos aspectos.
- Acercar a las personas para conversar.

38. Lo peor del sistema de evaluación es:

31 respuestas

- Quienes evalúan.
- Es pérdida de tiempo y meterle la mano en el bolsillo a la gente al repercutir en el pasaje de banda.
- Hay que estudiarla y adecuarla a cada puesto de la organización y por ultimo a cada funcionario.
- En ocasiones no es objetiva.
- Los tiempos.
- Que no siempre se cumple realmente (“simplemente se llena”) y en caso de ser negativa, ¿qué acciones se toma?
- No es simple de entender.
- Que lo hace el jefe directo.
- Que es demasiado dependiente de la jerarquía y de su subjetividad. Expone al jefe a la confrontación.
- No asumir las responsabilidades.

- El evaluador.
- No se ve reflejado en lo económico.
- Todo.
- La arbitrariedad en la hora de evaluar al funcionario cuando hay mal relacionamiento en el ámbito laboral.
- La gente se siente juzgada.
- No he encontrado algo realmente malo.
- La modalidad del mismo.
- El seguimiento.
- Que nunca comienza el pasaje de banda.
- Muy generales los criterios de las competencias, tendría que ser más específico al cargo.
- Procedimiento confuso.
- Relacionar la parte económica.
- Tener que decir lo bueno y lo malo de la otra persona.
- No es fácil de comprender.
- Se tendría que ver más reflejado en el sueldo, tanto positivamente, como negativamente en el caso de no cumplir con lo hablado en la evaluación.
- Que no se tiene en cuenta para los concursos.
- Muy largo el beneficio que recibo.
- N/A.
- Que no define cuales son las oportunidades de crecimiento.
- Que una operación o accidente laboral licencias médicas afecten el preceptismo.
- Asociado a la remuneración.

39. Califique la evaluación de desempeño en una sola palabra:

32 respuestas

Injusta – Imperfecta – Falacia - Muy necesaria – Necesaria – Desafiante – Positiva – Tediosa - Entreverada – Útil – Incompleta – Compromiso – Vergonzosa – Posibilidad – Nefasta – Eficiencia - Indicador – Constructiva – Obsoleto – Útil - Calificación para el esperado pasaje de banda – Buena - Regular - Una buena herramienta – Autocritico – Justo – Intangible – Herramienta - Arreglo temporal Indicador – Requisito - Mala

41. ¿Qué aspectos mejorarías del sistema de evaluación de desempeño?

30 respuestas

- Lo quitaría.
- Creo que el problema no es la evaluación en sí mismo, sino quienes evalúan y su relación personal con el evaluado ya que en muchos casos se deja de lado aspectos técnicos y de desempeño por el relacionamiento personal que hay entre las dos partes. Ejemplo: - Si un funcionario se desempeña muy bien en su puesto de trabajo, pero no tiene la mejor relación personal con su evaluador, este lo puede evaluar negativamente sin ser objetivo.
- Es complejo, tengo algunas ideas, pero no estoy capacitado como para afirmar cosas.
- Que la gente de recursos humanos se ponga las pilas y visite cada unidad cada servicio ejecutor y entreviste a la gente grupal e individualmente y luego hagan una evaluación.

- Llegar a entenderla y poder aplicarla bien.
- En ciertos casos ha pasado que en la evaluación intervienen aspectos personales y no solo los laborales que deberían ser los del criterio a mi parecer.
- Tener todos los criterios para saber cómo será el pasaje de las bandas.
- No lo sé.
- Más clara en objetivos y dinámica.
- Que se logre evaluar al personal con pruebas correspondientes a su cargo.
- Que realmente pueda premiar a quien se desempeña mejor, no desmotive al igualarse hacia abajo o sea rendir como el que menos rinde y cobra lo mismo.
- Comunicación.
- Que la persona evaluadora fuese alguien que trabaje a la par de la gente.
- Que se tuviese mayor implicancia y se viera reflejado en el Salario.
- Todo.
- Que hubiera más garantías de que lo evaluado por el evaluador es una opinión realmente basada en los hechos y no un castigo por mal relacionamiento.
- El sistema.
- Todo el sistema en sí, cambiaría la modalidad y el cómo afecta más en el día a día. Ya que pareciera que solo impacta en los cambios de banda y no mucho más, además de no tener un peso considerable para el resto de las tareas ni en algún tipo de satisfacción personal del evaluado.
- Mejora en el impacto al evaluado.
- Dar a conocer los que califican y los que pasan de banda salarial, se llama cristalinidad.
- Mejorar las competencias de cada puesto.
- Los criterios de evaluación deberían ser más apuntados a cada cargo.
- Se tendría que evaluar por los años de trabajo en la empresa y no solo por su desempeño.
- Reuniría algunas competencias para hacerla más concreta.
- Las repercusiones, que se vea realmente reflejado el esfuerzo de hacer las cosas bien (pero ver la forma de no dar un "arma" a alguien que no sabe ser objetivo).
- Que tuviera peso en los concursos.
- Más orientado en actividades particulares de cada actividad que me toca realizar.
- N/A.
- La evaluación debería hacer más énfasis en definir cuáles son los pasos que deberías seguir y no tanto en qué fue lo que se hizo.
- Me parece que estaría bueno implementar realmente pasaje de banda y otorgarlo a quienes cumplan con los requisitos, sino se nos sigue evaluando para siempre seguir en el N3.
- Mejor lectura del presentismo a efectos que no sólo el oncológico o el embarazo no afecte el presentismo.