

Gestión del Desempeño: cómo impacta el *feedback* continuo en la gestión del desempeño de las organizaciones

Performance Management: How does continuous feedback impact the performance management of organizations

Gestão de Desempenho: como o feedback contínuo impacta na gestão de desempenho das organizações.

Recebido
Received
Recibido
Dez. 2024

Aceito
Accepted
Aceptado
Mar. 2025

Publicado
Published
Publicado
Jul./Set. 2025
Jul./Sep. 2025

<https://git.fateczl.edu.br>

e_ISSN
2965-3339

DOI
10.29327/2385846.3.4-4

São Paulo
v. 3 | n. 4
v. 3 | i. 4
e34095
Julho-Setembro
July-September
Julio-Septiembre
2025



Ana Carolina Alves Costa¹

Ana.costa69@fatec.sp.gov.br

Melissa Beatriz Borges Agnholetto¹

Melissa.agnholetto@fatec.sp.gov.br

Marcia da Silva¹

Marcia.silva34@fatec.sp.gov.br

1 – FATEC Zona Leste

Resumen:

Utilizando el método exploratorio-descriptivo, este artículo explora el impacto del *feedback* continuo en la gestión del desempeño, destacando su papel en la alineación de los objetivos humanos y estratégicos de las organizaciones a través de un análisis realizado con dos empresas a partir de la percepción de los líderes y empleados que componen el ambiente de trabajo. La gestión del rendimiento se basa en las competencias técnicas/comportamentales, centrándose en aumentar los conocimientos de los implicados para alcanzar los resultados deseados. Además, la comunicación desempeña un papel fundamental en este proceso, ya que permite el debate asertivo entre los participantes. La retroalimentación continua es necesaria para el desarrollo de los empleados, integrando los objetivos estratégicos humanos y organizativos, destacando los puntos fuertes y las áreas que necesitan mejorar. La importancia de este tema está relacionada con la necesidad de las empresas de utilizar recursos y herramientas para diferenciarse en el mercado competitivo. Estos resultados demuestran que la creación de una sólida cultura del rendimiento, integrada en el papel de la dirección, optimiza el rendimiento de la organización y promueve resultados consistentes.

Palabras clave: *feedback* continuo; Comunicación; Gestión del desempeño; Organizaciones.

Abstract:

This article explores, using the exploratory-descriptive method, the impact of continuous feedback on performance management, highlighting its role in aligning the human and strategic objectives of organizations through an analysis carried out with two companies based on the perception of the leaders and employees who make up the work environment. Performance management is based on technical/behavioral competencies, with a focus on increasing the knowledge of those involved in order to achieve the desired results. Furthermore, communication plays a fundamental role in this process as it allows for assertive debate between the participants. Continuous feedback is necessary for employee development,

integrating strategic human and organizational objectives, highlighting strengths and areas in need of improvement. The importance of this subject is related to the need for companies to use resources and tools to differentiate themselves in the competitive market. These results show that the creation of a solid performance culture, integrated into the role of management, optimizes organizational performance and promotes consistent results.

Keywords: *Continuous feedback; Communication; Performance management; Organizations.*

Resumo:

O presente artigo explora através do método exploratório-descritivo, o impacto do feedback contínuo na gestão de desempenho, destacando seu papel no alinhamento entre os objetivos humanos e estratégicos das organizações por meio de uma análise realizada com duas empresas baseando-se na percepção dos líderes e dos colaboradores que compõem o ambiente laboral. A gestão de desempenho é baseada em competências técnicas/comportamentais, com foco em aumentar o conhecimento dos envolvidos para alcançar resultados desejados. Outrossim, a comunicação tem um papel fundamental nesse processo pois, permite um debate assertivo entre os participantes. O feedback contínuo é necessário para o desenvolvimento dos colaboradores integrando objetivos humanos e organizacionais estratégicos, destacando pontos fortes e áreas que precisam de melhorias. A importância deste assunto está relacionada às necessidades das empresas em utilizarem recursos e ferramentas para se diferenciarem no mercado competitivo. Estes resultados apontam que a criação de uma cultura de desempenho sólida e integrada ao papel da gestão, otimiza o desempenho organizacional e promove resultados consistentes.

Palavras-chave: *Feedback Contínuo; Comunicação; Gestão de desempenho; Organizações.*

1. INTRODUCCIÓN

Este artículo tiene como objetivo explorar cómo el *feedback* continuo puede influir en la gestión del desempeño en las organizaciones. Así, buscaremos analizar la percepción de los empleados y sus líderes respecto al tema abordado, a través de una investigación exploratoria-descriptiva con enfoque cualitativo, respondiendo a la siguiente pregunta: ¿Cómo puede influir el *feedback* continuo en la gestión del desempeño de las organizaciones?

La gestión del desempeño es el factor principal para que los objetivos humanos estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Esta gestión se realiza a través de la agrupación de habilidades técnicas y de comportamiento, midiéndose a través de evaluaciones, con el objetivo de desarrollar el potencial de los empleados, buscando siempre buenos resultados frente a lo planificado por las organizaciones. Según Rocha et al. (2020), la comunicación dentro de las empresas entrelaza a los involucrados para que lleven a cabo la planificación e implementación de los objetivos previamente estipulados entre la organización y su capital humano. Sin embargo, el administrador debe obtener la capacidad de concentrar la comunicación interpersonal, expresando claramente el mensaje deseado, a través de los canales de comunicación utilizados.

A comunicação desempenha um papel fundamental para que a gestão de desempenho seja eficaz, é por meio dela que se é possível estabelecer um diálogo entre a gestão e seus colaboradores, fornecendo para ambos um diálogo claro e eficaz. O feedback contínuo é necessário nesse processo para que os pontos positivos e de melhoria estejam alinhados, focando continuamente no desenvolvimento humano e no alcance das metas pré-estabelecidas pelas corporações. Por conseguinte, a comunicação assertiva quando realizada da forma correta, permite aos envolvidos o entendimento e a participação diante dos propósitos estratégicos, interligando-os aos esforços individuais, levando posteriormente ao sucesso da organização.

La comunicación juega un papel fundamental para que la gestión del desempeño sea efectiva, es a través de ella que es posible establecer un diálogo entre la gerencia y sus empleados, brindando a ambos un diálogo claro y efectivo. El *feedback* continuo es necesario en este proceso para que los puntos positivos y de mejora estén alineados, enfocándose continuamente en el desarrollo humano y logrando las metas preestablecidas por las corporaciones. Por lo tanto, la comunicación asertiva, cuando se realiza correctamente, permite a los involucrados comprender y participar en los propósitos estratégicos, interconectándolos con los esfuerzos individuales, lo que luego conduce al éxito de la organización.

La elección del tema se justifica por la importancia de la práctica que es posible en las organizaciones actuales. El desarrollo humano está cada vez más presente ante la necesidad de cualificación y formación para que las empresas destaquen en niveles de competitividad e innovación en el mercado global. Además, es importante comprender la necesidad de promover un ambiente sano y asertivo para que los involucrados estén comprometidos y alineados con los propósitos deseados, generando así un buen desempeño y luego maximizando los

resultados.

2. ANTECEDENTES TEÓRICOS

2.1 Modelos de gestión del rendimiento

La gestión del desempeño es fundamental para poder alinear los propósitos individuales con los objetivos establecidos por las organizaciones. A través de este proceso, es posible gestionar los factores humanos y organizacionales que impactan el desempeño esperado/obtenido, medido a través de las habilidades técnicas/conductuales y los resultados alcanzados por los empleados. Pontes (2022) destaca que la evaluación del desempeño es una de las metodologías más importantes en la gestión humana para que se alcancen las metas estratégicas, de acuerdo con los valores presentados por cada organización. Si se ejecuta bien, la evaluación obtendrá resultados positivos y será posible proporcionar orientación según sea necesario.

En este contexto, es necesario comprender y explorar los diferentes tipos de metodologías de evaluación del desempeño para que sea posible medir objetivamente el efecto final esperado. Entre las principales evaluaciones contemporáneas y modernas, se destacan:

- Evaluación de competencias;
- Evaluación de desempeño de 360 grados;
- Gestión por Objetivos (MBO);
- Gestión del desempeño basada en los resultados;
- Gestión ágil del rendimiento;

Para Beuren et.al (2020), la evaluación del desempeño es un proceso que interconecta los objetivos de las organizaciones, los puntos de referencia de desempeño y el análisis de los resultados de los empleados, realizado metódicamente de acuerdo con los propósitos establecidos.

La evaluación de competencias es un proceso que busca medir el desempeño de los empleados, el cual se basa en la medición e identificación de sus competencias, habilidades y actitudes que son esenciales para la ejecución efectiva de sus funciones. Según Montezano et.al (2021, apud Montezano e Isidro, 2020) la competencia es un proceso que ocurre en diferentes niveles dentro del nivel organizacional entre los grupos y los individuos interdependientes que la conforman, analizado y demostrado en contextos específicos con ciertos propósitos. Representan la capacidad del conjunto compuesto por empresas, grupos y sus individuos para realizar entregables relacionados con el buen desempeño.

Así, la evaluación de competencias se centra en analizar las competencias conductuales y técnicas de cada empleado de una empresa. Para que esto suceda, podemos tener en cuenta tres factores, que son: Conocimientos, habilidades y actitudes, en portugués, el famoso "CHÁ". Para este tipo de evaluación, podemos realizar algunas aplicaciones, identificación de Gap, que busca ayudar en la construcción de brechas de competencias en los empleados,

facilitando el desarrollo de programas de capacitación y desarrollo. Las empresas también ofrecen planes de carrera que tienen como objetivo construir trayectorias profesionales personalizadas, alineando las habilidades de los empleados con los requisitos de la función asignada. Por lo tanto, el desarrollo organizacional ayuda a alinear las habilidades de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa.

Por otro lado, la evaluación del desempeño de 360 grados es una herramienta utilizada para tener información más completa sobre el desempeño del empleado, uniendo diferentes perspectivas, la del gerente, colegas, subordinados y el empleado en sí. Este *feedback* se unifica y se presenta al evaluador, ofreciendo una visión amplia de su desempeño. A través de este proceso, es posible obtener ventajas como el desarrollo profesional y la mejora de las relaciones, promoviendo así el entendimiento entre los diferentes niveles jerárquicos y funciones, reduciendo los conflictos.

El sistema de retroalimentación 360° se utilizó por primera vez en 1940, se aplica aún hoy en día, existen sistemas donde los empleados indican a sus evaluadores, pero primero, estos evaluadores deben ser aprobados por el gerente al que le solicitan retroalimentación. Algunos modelos ofrecen la posibilidad de retroalimentación textual, mientras que otros proporcionan escalas de calificación. Hay innumerables posibilidades (traducción propia). (ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS DE APPUS, 2020)¹

MBO es una forma de gestión en la que los empleados y administradores establecen objetivos claros y medibles que deben alcanzarse en un plazo determinado. Harlez (2023) señala que la definición de MBO se caracteriza por ser una herramienta para los gerentes, creada con la función de aumentar el desempeño de la organización, mezclando objetivos colectivos con metas específicas, contribuyendo a resultados positivos entre la organización y sus empleados.

El proceso implica el establecimiento de objetivos: el objetivo se desarrolla de acuerdo con la resolución de problemas personales y la garantía de que estén en línea con la visión y misión de la organización; Monitoreo continuo: este se monitorea regularmente para el progreso hacia los objetivos establecidos y las acciones correctivas tomadas cuando se realiza menos rendimiento. El otro paso es la evaluación del desempeño laboral, donde se juzga el desempeño del empleado de acuerdo con el logro de los objetivos establecidos.

Además de las evaluaciones ya mencionadas, la gestión del desempeño basada en resultados tiene como enfoque central medir el desempeño de cada empleado en función de sus resultados concretos y medibles. Su objetivo es garantizar que las evaluaciones se basen en datos reales y objetivos, reduciendo la subjetividad en el proceso de evaluación. Esto implica la definición de

¹ O sistema de feedback 360° foi usado pela primeira vez no ano de 1940 ele é aplicado até nos dias atuais, há sistemas onde os funcionários indicam os seus avaliadores, mas antes, estes avaliadores precisam ser aprovados pelo gestor de quem está solicitando feedback. Alguns modelos oferecem a possibilidade de feedback textual, enquanto outros disponibilizam escalas de avaliação. São inúmeras possibilidades. (APPUS HR ANALYTICS, 2020)

indicadores chave de rendimento (KPI), que são indicadores específicos que medem o progresso em áreas chave, como vendas, eficiência operativa, satisfação do cliente, etc. Para Cruz et.al (2021), a gestão de KPI significa monitorar a execução de indicadores porque, através de ellos, será possível verificar se a organização está avançando na direção e o tempo esperados.

A gestão ágil do rendimento, por outro lado, é um enfoque moderno que põe em prática os princípios da metodologia ágil na avaliação do desempenho. A gestão ágil do rendimento se centra na flexibilidade, a colaboração e o *feedback* contínuo. Suas características distintivas são a mudança de objetivos, as revisões a intervalos curtos, mais autonomia para os empregados e um ambiente de aprendizagem transparente. A gestão ágil do rendimento é crucial no lugar de trabalho contemporâneo, já que facilita a resposta a mudanças ao promover o compromisso dos empregados. Da mesma maneira, a gestão do desempenho predispõe ao uso de ferramentas digitais e um estilo de vida equilibrado.

Correlacionando os métodos de avaliação do desempenho com o papel do líder na gestão de pessoas, é necessário prepará-los para que possam evitar possíveis distorções perceptivas, ou seja, subjetividades que possam dificultar o processo de análise, tirando à luz possíveis preceitos pessoais como julgamentos e valores particulares que podem afetar e impossibilitar medir objetivamente o desempenho humano nas organizações. Reis e Carrino (2024) sinalizam que os líderes com eficiência definem objetivamente as estratégias da equipe para que todos entendam os propósitos que apresenta a organização, isto tem que ver com comunicar claramente as metas, o que se espera, além de motivar a seus empregados para que estejam alinhados com os objetivos buscados.

2.2 *Feedback* Contínuo como ferramenta de desenvolvimento

Segundo Silva et al. (2024, apud comes, 2021) o *feedback* é um processo no qual o emissor transmite informação ao receptor que logo se entende, gerando retroalimentação ao emissor. É uma ferramenta necessária para que a comunicação organizacional se faça de maneira clara e objetiva, aumentando as expectativas de realização de objetivos, promovendo um clima estável no ambiente de trabalho com produtividade e eficiência para que se produzam resultados positivos e as entregas se realizem com qualidade.

O processo de avaliação do desempenho se define através de métricas delineadas através da alinhamento da cultura da organização com as práticas desenvolvidas efetivamente pela instituição, com o propósito final de aumentar o compromisso e assegurar que os esforços individuais converjam com as estratégias esperadas. A avaliação do desempenho permite à organização avaliar o desempenho de seus empregados, proporcionando um *feedback* sólido, identificando também áreas de melhoria, analisando fortalezas e desenvolvendo planos de ação eficientes para o desenvolvimento contínuo (BENEDITO, 2022). Por isso, é possível dizer que o *feedback* junto com o acompanhamento do progresso dos empregados estão interconectados e aumentam os resultados quando se fazem juntos.

Assim, durante este processo, se deve buscar promover uma cultura de retroalimentación, ya que a partir de la información se puede fomentar el empleado en un determinado comportamiento o desempeño, para que lo mejore o lo desarrolle, cualquier información que lleve a una persona a tomar conciencia de que su desempeño ha alcanzado el estándar deseado, con el fin de incentivarlo y reafirmarlo, o ha caído por debajo de las expectativas o evítalo y dirígelo hacia el patrón deseado. En este sentido, la retroalimentación, en el contexto laboral, es un factor esencial para el éxito, entrando en el ciclo de compromiso, retroalimentación y desempeño (traducción propia). (GONÇALVES, 2022, p.5 y 6).²

Ante esto, la cultura de desempeño es necesaria para que el cliente interno siga el desarrollo de la empresa, además de seguir la mejora del mercado laboral que avanza cada vez más, requiriendo que el empleado esté activamente dispuesto a autodesarrollarse, teniendo como rol principal de la organización la promoción del desarrollo humano, la mejora de las habilidades técnicas y de comportamiento, y la participación en el aprendizaje continuo, para que las personas puedan ejercer mejor nuevos puestos y funciones.

2.3 Impacto del *Feedback* Continuo en la cultura organizacional

El feedback continuo juega un papel esencial en la formación y mejora de una cultura organizacional positiva. Es un sistema utilizado para que la organización y el empleado puedan tener una comunicación más transparente, sincera, y también tener la alineación de expectativas para que exista la promoción de un ambiente de trabajo más colaborativo. Buckingham y Goodall (2019) destacan el *feedback* como una oportunidad para expresar opiniones sobre el desempeño de un individuo y sugerir formas de mejorar su trabajo. El *feedback* es de suma importancia, a través de él podemos medir actitudes, desempeños, comportamientos y relaciones interpersonales. A diferencia de los estándares que se ven en las empresas, el *feedback* continuo es un proceso que tiene como objetivo promover el desarrollo de los empleados y la adaptación ágil al cambio.

Crear una cultura de *feedback* continuo es una estrategia que tiene como objetivo mejorar el desempeño organizacional. Cuando los empleados reciben con frecuencia comentarios sobre su desempeño, se sienten más valorados, lo que está directamente relacionado con la motivación. El *feedback* como factor motivacional mejora la satisfacción personal y el compromiso en el trabajo. Además, también es extremadamente importante para el desarrollo profesional y personal de los empleados. Con la constancia del *feedback*, los empleados tienen la oportunidad de mejorar su desempeño a diario, fomentando así una

² Assim, durante este processo deve buscar promover uma cultura de feedback, pois a partir das informações o colaborador pode em determinado comportamento ou desempenho, ser encorajado a melhorá-lo ou desenvolvê-lo, toda informação que leva uma pessoa a tomar consciência de que seu desempenho, ou atingiu o padrão desejado, a fim de incentivá-lo e reafirmá-lo, ou ficou abaixo das expectativas, ou assim evitá-lo e encaminhá-lo em direção ao padrão desejado. Neste sentido, feedback, no contexto de trabalho, é fator essencial para o êxito, entrando no ciclo de empenho, feedback e desempenho. (GONÇALVES, 2022, p.5 e 6).

cultura de aprendizaje continuo y superación personal.

Por otro lado, la falta de este seguimiento continuo puede provocar una serie de obstáculos para la organización. La ausencia de una comunicación frecuente y clara puede acabar provocando una reducción del rendimiento, por lo que es más probable que los empleados se sientan desmotivados e inseguros sobre su papel en la empresa. De esta manera, el *feedback* no solo es una herramienta que ayuda en el desarrollo, sino un método esencial para construir una cultura organizacional sólida y positiva.

2.4 Relación entre la gestión del desempeño y los resultados organizacionales

La gestión del desempeño es un método que se utiliza como ayuda para el desarrollo de los empleados, con el tiempo esta práctica se ha ido consolidando y generando el éxito organizacional de las empresas. Al alinear los objetivos personales e individuales de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa, la organización puede impulsar el potencial de sus equipos y, en consecuencia, aprovechar los mejores resultados.

Dado que las personas involucradas en el proceso productivo de la organización son responsables de la ejecución de la estrategia, la gestión basada en resultados es una herramienta importante para alentar a los empleados a convertir los planes y estrategias en realidad y ayudar a la organización a lograr los resultados planificados (traducción propia). (SCHNEIDER, Alencar Júlio Feldens et al, 2022.)³

El desempeño organizacional se define como la capacidad de la empresa para alcanzar sus metas y objetivos de manera efectiva y eficiente. Esta gestión tiene un impacto positivo y directo en los resultados organizacionales, mejorando la comunicación interna, aumentando la motivación del equipo, alineando las expectativas y fortaleciendo el compromiso de los empleados.

Las empresas que se adhieren a las prácticas de gestión del desempeño tienen una mayor retención de sus talentos, según (Azevedo, F. C 2019), la retención de talento se asocia a empresas que, al priorizar la inversión en mejorar las habilidades y competencias de sus empleados, fortalecen la relación con ellos. La gestión del desempeño proporciona una visión clara de los objetivos de la empresa, así como del desarrollo de los empleados, así como la identificación de áreas de mejora. Las organizaciones que implementan sistemas de gestión del desempeño sólidos y estructurados tienden a lograr una mayor productividad y compromiso de los empleados.

Un profesional comprometido e involucrado con el trabajo alienta a otros empleados a realizar su trabajo con más confianza y seguridad, asegurando buenos resultados y marcando la diferencia dentro de la organización. Por lo tanto, la retención del talento es un factor extremadamente importante para las organizaciones (traducción propia). (SILVA, E. M.; COSTA, S. T. S.; AMORIM, D. A.; BORGES, M. A.

³ Uma vez que as pessoas envolvidas no processo produtivo da organização são responsáveis pela execução da estratégia, a gestão por resultado mostra-se como uma importante ferramenta de impulsão para que os colaboradores transformem os planos e estratégias em realidade e auxiliem a organização no alcance dos resultados planejados. (SCHNEIDER, Alencar Júlio Feldens et al, 2022.)

D. A.; CHAVES, P. V. A.2023).⁴

La gestión del desempeño es un método estratégico esencial para mejorar y potenciar los resultados en las empresas. Cuando los objetivos personales/individuales están alineados con los de la organización y se identifican oportunidades de desarrollo, además de la aplicación de *feedback* continuo, la empresa puede proporcionar un ambiente agradable para el logro de objetivos. La gestión del desempeño bien ejecutada y supervisada no solo puede mejorar el desempeño del individuo, sino también mejorar sus resultados a largo plazo.

3. MÉTODO

El estudio se basó en una investigación exploratoria-descriptiva con enfoque cualitativo, realizando recolección de datos a través de investigaciones académicas, artículos y libros relevantes para el tema abordado y correlacionados con el área de Recursos Humanos. A través del método de Flores (1994), se manejaron entrevistas estructuradas a través de investigaciones realizadas en el presente trabajo con el objetivo de explorar, describir y recolectar datos, comparándolos para una mayor cobertura del tema.

El análisis se realizó a través de un guion semiestructurado de preguntas, basado en la comparación entre las respuestas recogidas durante las entrevistas realizadas con 2 profesionales representantes de las organizaciones en cuestión y 4 empleados de las respectivas empresas analizadas, con los demás estudios utilizados. Para los criterios de seguridad, se utilizaron métodos para preservar la privacidad de los entrevistados. Las respuestas recogidas se mostrarán sin la identificación de los participantes, con el fin de proporcionar un mayor anonimato y comodidad.

4. RESULTADOS Y DISCUSIONES

En los siguientes cuadros se presentarán las metacategorías, que agrupan las categorías relacionadas con los conjuntos analizados, facilitando la comprensión de los datos recogidos de una forma más completa. Cada metacategoría engloba subcategorías que tienen características en común, permitiendo así una mayor medición de los resultados obtenidos. Estos conjuntos se llevaron a cabo con el objetivo de identificar respuestas que se conecten entre sí con el fin de ayudar en la implementación de estrategias de mejora enfocadas en el tema del artículo. A continuación, es posible observar el desglose de las metacategorías según las subcategorías y sus respectivos códigos de análisis, lo que permite una mayor comprensión de los resultados recopilados durante la investigación. Las entrevistas fueron grabadas a través de audios y analizadas, para generar

⁴ Um profissional engajado e envolvido com o trabalho incentiva os demais colaboradores a realizar o trabalho com mais confiança e segurança, garantido bons resultados e fazendo a diferença dentro da organização. Portanto, a retenção de talentos é um fator extremamente importante para as organizações. (SILVA, E. M.; COSTA, S. T. S.; AMORIM, D. A.; BORGES, M. A. D. A.; CHAVES, P. V. A.2023).

comprensión del tema abordado y comprensión de los datos presentados.

Cuadro 1– Descripción detallada de los entrevistados

Descripción	Edad	Empresa	Posición
Entrevistado 1	20	EI	Asistente de Administración de Personal
Entrevistado 2	35	EI	Analista de Administración de Personal
Entrevistado 3	44	EI	Head de Recursos Humanos
Entrevistado 4	30	B	Supervisor de Producción de la Empresa
Entrevistado 5	23	B	Mecánico de mecanizado
Entrevistado 6	28	B	Operador de CNC

Fuente: Autores (2024)

A partir de los cuadros presentados, fue posible analizar la importancia de las metacategorías y sus subcategorías para un análisis más objetivo de los datos recogidos en las encuestas. En cada mesa se abordaron diferentes puntos que fueron fundamentales para la implementación de estrategias de desarrollo dentro de las organizaciones, señalando la relevancia de la retroalimentación continua y la capacitación de los gerentes en el proceso de evaluación del desempeño. Al detallar las percepciones de los entrevistados, se vio que la retroalimentación actúa directamente sobre la motivación y el desempeño de los empleados, así como sobre la necesidad de preparar adecuadamente a los gerentes, para que puedan aplicar los procesos de manera eficiente y efectiva. Además, se discutieron las herramientas utilizadas en la evaluación y gestión, destacando tanto los puntos positivos como los desafíos de su aplicabilidad.

Cuadro 2 – Metacategoría "La importancia de implementar el proceso de evaluación y preparación de líderes" (Parte 1)

Códigos	Definición de categoría	Unidades
IIFC	Incluye alusiones a la importancia de implementar el feedback como herramienta para alcanzar los objetivos estratégicos en las organizaciones	R1: La retroalimentación, cuando se hace correctamente, sirve como una mejora del rendimiento y también es un factor de motivación. R2: Contribuye al desarrollo de tareas, estrategias, pensar fuera de la caja [...]. R3: Ayuda a generar proximidad y una relación de confianza entre las personas, tanto en el feedback vertical (dirigido por el gerente) como horizontal (entre los empleados). R4: Contribuye a la motivación, un momento en el que se da cuenta de que algún superior le está dedicando tiempo a él y a su desarrollo, se da cuenta y entiende que es importante para la empresa y esto es bueno para ambas partes. R5: [...] genera una motivación para mejorar el punto a discutir o una razón para estar siempre mejorando. R6: [...] el empleado entenderá que es necesario para la organización, desde el momento en que ofrece retroalimentación, el empleado entiende que se le necesita allí, y que su evolución para la empresa es importante. Esto genera motivación y se traduce en una mayor dedicación por parte del empleado.

Cuadro 2 – Metacategoría "La importancia de implementar el proceso de evaluación y preparación de líderes" (Parte 2)

CLI	Incluye alusiones al empoderamiento de los líderes en el proceso de implementación de la cultura de retroalimentación	R1: Cuando los líderes no están preparados, la retroalimentación contiene factores externos como distorsiones perceptivas [...] Como resultado, a veces la retroalimentación se convierte en un castigo. R3: Fundamental que sepan cómo prepararse, cómo abordar y cómo llevar a cabo algunas conversaciones de feedback, evitando prácticas agresivas o que desmotiven al empleado. El empleado debe salir de la conversación mejor de lo que entró, independientemente de si es una conversación difícil. R4: Es importante porque el empleado puede sentirse incómodo si se transmite de manera inadecuada, con capacitación y un estándar, se convierte en un momento ligero para la mejora del empleado. R5: La importancia es que algunos líderes o gerentes pueden no entender o aceptar lo que necesitan cambiar o mejorar y terminar generando algún conflicto, y la importancia de saber dar retroalimentación es que las situaciones no siempre son favorables a nuestro favor y se necesitará equipaje para saber cómo lidiar con la situación y resolver el problema, sin ella estás perdido. R6: Siempre he trabajado en la fábrica, y está la peñozada de la que hablamos, y en algunas empresas para las que trabajé, vi personas que eran promovidas a supervisores, sin siquiera prepararlas, ofreciendo un curso de capacitación. La persona dormía como operador de máquina y se despertaba como supervisor, por lo que esto impacta mucho al resto del equipo, porque esta persona al dar retroalimentación, puede no usar las palabras correctas, o la postura correcta de un gerente y terminar perjudicando a un empleado, pero por otro lado, entiendo que la empresa tiene la mayor parte de culpa, si no prepara al empleado para actuar como líder.
-----	---	--

Cuadro 3 - Metacategoría "Herramientas utilizadas en la gestión y aplicabilidad en los procesos de mejora" (Parte 1)

Códigos	Definición de categoría	Unidades
FGH	Incluye alusiones a las herramientas utilizadas para la gestión humana en las organizaciones	R3: [...] usamos Feedz, vinculado a la metodología 9box. R3: Utilizamos la evaluación de la experiencia, realizada antes de que finalicen los 90 días de experiencia del empleado, y el ciclo anual de evaluación del desempeño. R4: [...] la aplicación Smartleader es una plataforma que utilizamos para aplicar la evaluación del desempeño de cada empleado, a 360°. R4: Aquí usamos una aplicación que se llama Smartleader, donde en esta plataforma hacemos una evaluación que se llama 360°, este método sirve para una evaluación completa, puedo pasar el feedback a los empleados, pero por otro lado ellos también pueden evaluarme a mí, me parece muy interesante, porque es algo transparente, cuando todos pueden señalar lo que hay que mejorar.

Cuadro 3 - Metacategoría "Herramientas utilizadas en la gestión y aplicabilidad en los procesos de mejora" (Parte 2)

PCA	Incluye alusiones a la percepción de los empleados sobre la aplicabilidad de las herramientas en el proceso de mejora	R1: [...] en nuestras evaluaciones, hablamos de qué y cómo podemos mejorar. Además, es explícita la importancia y cómo esta mejora en el rendimiento afecta positivamente al área en su conjunto. R5: [...] se convierte en algo oculto y no hay conversación después de la evaluación. Convirtiéndose en un ciclo interminable de descontento, trayendo desmotivación e inseguridades. R6: [...] como mencioné, me muestra el resultado de la evaluación, pero es algo superficial, no profundiza en la conversación y me dice qué necesito mejorar y en qué puntos estoy bien. Esto es malo porque no puedo saber si mi trabajo está siendo suficiente y efectivo, o si él no está disfrutando de nada de lo que hago, es muy malo porque me da cierta inestabilidad en mi carrera, me pregunto si en algún momento me puede despedir.
-----	---	---

Fuente: Autores (2024)

De esta manera, los resultados recopilados refuerzan y resaltan la importancia de construir una cultura de retroalimentación transparente y estructurada y también invertir en el desarrollo de los empleados y en la elección de herramientas utilizadas en la evaluación que promuevan la claridad y la mejora continua dentro de la empresa.

4.1 DISCUSIONES

El análisis presenta informes y perspectivas de los empleados de dos empresas entrevistadas, la empresa A se especializa en operaciones minoristas, y la empresa B tiene como campo de actividad la fabricación y desarrollo de productos que garanticen la seguridad operativa, se notoria cómo un sistema de evaluación del desempeño bien estructurado y la retroalimentación continua tienen un impacto directo en el desarrollo organizacional.

Podemos ver que en la empresa A, la gestión del desempeño está bien organizada y estructurada, se utilizan herramientas como Feedz, que es una plataforma para la gestión de personas y el compromiso de los empleados, que ayuda a la empresa a centralizar la comunicación y automatizar tareas, y la metodología 9box, que es una herramienta utilizada para evaluar el desempeño y el potencial de los empleados, Esta forma de evaluación muestra que la empresa está efectivamente enfocada en la mejora continua. A través de este sistema, los empleados reciben un *feedback* constante y constructivo, siempre alineado con las metas y objetivos de la empresa. Según el jefe de la empresa, este sistema ha ayudado positivamente a la productividad y la eficiencia de los procesos. Además, la academia de liderazgo capacita a los líderes para dar *feedback* eficiente, agregando esta práctica a la vida cotidiana de la empresa. Esto garantiza que los gerentes brinden un *feedback* continuo y claro, mejorando el desempeño individual y ayudando a los empleados a corregir sus acciones cuando sea necesario.

Sin embargo, aunque la empresa A tiene el sistema bien implementado en algunas áreas, hay sectores donde su aplicación no es tan efectiva, el analista de

la empresa reporta algunas dificultades para adherirse a la evaluación del desempeño en algunos departamentos. Por otro lado, el asistente del Departamento de Personal señala que algunos sectores con *feedback* continuo y estable funcionan de manera más eficiente, lo que confirma cómo una cultura de *feedback* bien consolidado puede optimizar procesos y resultados.

En la empresa B, la gestión del desempeño y el *feedback* son menos formales. Aunque el gerente de producción entiende y reconoce que es extremadamente importante alinear el desempeño de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa, la ausencia de sistemas de evaluación y un programa estructurado hace que el *feedback* sea esporádico. Esta falta de formalidad impacta negativamente en los procesos, ya que los empleados no tienen claridad y respuestas sobre su desempeño, ni reciben instrucciones de mejora. La falta de dedicación del liderazgo y la resistencia de los empleados al *feedback* dificulta aún más el progreso en este aspecto.

A la vista de los argumentos presentados, las comparaciones de las dos empresas revelan que la empresa A, al encontrarse en una fase más avanzada de aplicación del *feedback* continuo, es capaz de mejorar sus procesos de manera más eficaz. La claridad de la estructura de evaluación del desempeño y el *feedback* le permite identificar dificultades más rápidamente y ajustar la ruta más rápidamente, lo que optimiza y mejora la productividad y la eficiencia en los procesos. Mientras tanto, en la empresa B, la ausencia de una estructura sólida y clara y la dependencia de las iniciativas individuales terminan generando inestabilidad en la implementación asertiva del *feedback* y, en consecuencia, la mejora en los procesos. Se puede concluir que la empresa A demuestra cómo una estructura muy clara y alineada marca la diferencia en los procesos, permitiendo una mayor alineación entre el empleado y los objetivos estratégicos de la organización. La empresa B, por otro lado, al no priorizar la implementación de estos aspectos, enfrenta mayores dificultades para insertar estos procesos en la vida diaria, limitando el desarrollo que puede ofrecer la retroalimentación continua.

5. CONCLUSIÓN

El objetivo del artículo era comprender cómo la gestión del desempeño y el *feedback* continuo pueden afectar el desempeño de las organizaciones. Los datos recopilados de las empresas analizadas demostraron que es necesario que todos comprendan la implementación del tipo de evaluación utilizada por las empresas.

El análisis mostró que entre las organizaciones evaluadas, aunque el primer caso tenía un sistema de evaluación y un *feedback* bien implementado, algunas áreas tienen deficiencias en términos de adhesión a este proceso. Por otro lado, en el segundo caso, se entendió la importancia de monitorear el desarrollo de los empleados por parte de la gerencia, pero debido a la forma de enfoque utilizado, los impactos negativos ocurren como resultado de la falta de orientación y claridad con respecto al desempeño y desarrollo de los involucrados.

El papel de la comunicación dentro de esta acción es notorio, y es importante alinear los objetivos estratégicos de la organización y los objetivos humanos,

como se mencionó anteriormente en el artículo. En este contexto, en los casos abordados, es necesario elegir los métodos que se ajusten a las necesidades tanto de la organización como de los empleados, porque es a través de este procedimiento que será posible optimizar procesos, comprender fortalezas y mejoras, y generar resultados con impactos positivos en los objetivos esperados.

En resumen, la gerencia necesita, a través de la capacitación, capacitarse para que puedan transmitir de manera clara y cohesionada a los empleados el tipo de evaluación que se aplicará, las metas establecidas y los resultados esperados, además de prepararlos para que puedan recibir opiniones de manera receptiva y puedan dar *feedback*, generando así una cultura de retroalimentación ayudando en el desempeño de los involucrados y optimizando las actividades realizadas.

REFERENCIAS

AZEREDO, F. C. Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações. Revista Brasileira de Administração Científica, v.10, n.1, p.14-30, 2019. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2019.001.0002>

BEUREN, Ilse Maria; VON EGGERT, Neusa Sawczuk; SANTOS, Edicreia Andrade dos. INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FORMAL E SEUS MECANISMOS NA CONFIANÇA INTERPESSOAL ENTRE GESTORES: JUSTIÇA PROCESSUAL E QUALIDADE DO FEEDBACK PERCEBIDOS. Organizações & Sociedade, v. 27, n. 92, p. 113-131, 2020.

BUCKINGHAM, Marcus; GOODALL, Ashley. A falácia do feedback. Harvard Business Review, [s. l], p. 1-9, 01 mar. 2019.

CRUZ, Pedro Lucas; ÁVILA, Lucas Veiga. USO DE INDICADORES FINANCEIROS E NÃO FINANCEIROS PARA GERENCIAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: QUANDO DEVEM SER CONSIDERADOS KPI OU KRI. 2021. 13 f. TCC (Graduação) - Curso de Rh, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2021. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/102300727/134-libre.pdf?1684277702=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DUso+De+Indicadores+Financeiros+e+Nao+Fin.pdf&Expires=1730395932&Signature=LKqPOC5UFVsyrk1nBVil-JkiCez3akHg9fltk3ppB2zNu-Rn97Qm2wbkVjMpeH0wodPOyoCe8ZaQMv0auSTMZTGAJmkrzz8uXBZSP28M67MjzSJ8hkj6P4Qv2TZklbluWjN6cCtTf2wlzV-wJcmhFBtcgVmXn9mssmDiHRuXRnavVep9wUwwwCL-sxlrRjleQHS95YAtEGQe9GDAuLYP3sw7jKMfe-hBDqfAMTmr94i02YeSAlipQ0SaogYvSi6EijR29pivplfkdLb7ZlBp5W0gjw3LISN7JWomGGPEYsmK32myTAcOEsXH9u6lVwb8F1Dv9tXRDVuxXB0DE1BvWw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Acesso em: 03 set. 2024.

FLORES, J. F. Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: PPU, p. 7-107, 1994.

GONÇALVES1, Lais Barros. Avaliação de desempenho com foco em Competências: estratégia e implantação. Grupo Jml, São Paulo, p. 1-9, 24 mar. 2022.

HARLEZ, Renaud de. GESTÃO POR OBJETIVOS: TIRAR O MELHOR PARTIDO DOS SEUS EMPREGADO. São Paulo: Amazon, 2023. 37 p.

LIMA, Bianca da Silva; SILVA, Keila Cristina da; CORREIA, Larissa Gabriele de Souza; CAMPOS, Thauany Freitas Amaral; SANTOS, Wesley Pereira dos. Qualidade de Vida no Trabalho: Proposta para implementação de feedback contínuo e confidencial nas empresas. 2024. 43 f. TCC (Graduação) - Curso de Recursos Humanos, Centro Paula Souza Escola Técnica Professor Massuyuki Kawano, São Paulo, 2024. Disponível em: <http://ric-cps.eastus2.cloudapp.azure.com/bitstream/123456789/20916/1/QUALIDADE%20DE%20VIDA%20NO%20TRABALHO%20Proposta%20para%20implementa%c3%a7%c3%a3o%20de%20feedback%20cont%c3%aduo%20e%20confidencial%20nas%20empresas.pdf>. Acesso em: 24 set. 2024.

MONTEZANO, Lana; PETRY, Iuri Sivinski; FROSSAD, Leila Barbieri de Matos; ISIDRO, Antonio. AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DE ÓRGÃO PÚBLICO FEDERAL: ótica de diferentes atores. 2021. 20 f. TCC (Graduação) - Curso Não Informado, Universidade de Brasília, Asa Norte - Df, 2021. Disponível em: <https://periodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/27236/16489>. Acesso em: 03 jul. 2024.

PÊGO, Patrícia Juste. O IMPACTO DA APLICABILIDADE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES. Bius -Boletim Informativo Unimotrisaúde em Sociogerontologia, São Paulo, p. 1-9, 15 ago. 2024.

PONTES, Benedito Rodrigues. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. 14. ed. São Paulo: Ltr Editora Ltda, 2022. 229 p. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=Kr5dEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA2&dq=avalia%C3%A7%C3%A3o+por+compet%C3%Aancias&ots=VsmWao08wD&sig=-1dFzvNyy2NplHgEscLALs0gOI#v=onepage&q=avalia%C3%A7%C3%A3o%20por%20compet%C3%Aancias&f=false>. Acesso em: 10 jul. 2024.

REIS, Murilo Micali dos; CARRINO, Adauto Luiz. Gestão de equipes: O papel do líder para o desenvolvimento de uma empresa. Internacional Seven Journal Of Multidisciplinary, São Paulo, p. 1-12, 31 maio 2024.

SILVA, Elizângela Martins; COSTA, Simone Teles da Silva; AMORIM, Dênia Aparecida de; BORGES, Mayara Abadia Delfino dos Anjos e; CHAVES, Paulo Victor Antônio. RETENÇÃO DE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES. Getec, [s. l], p. 1-15, 18 abr. 2023.

SCHNEIDER, Alencar Julio Feldens et al. Gestão do desempenho: a gestão de desempenho como vantagem competitiva para a empresa Intechlog. 2022. 51 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão do Negócio) - Fundação Dom Cabral; Instituto de Transporte e Logística, Porto Alegre, 2022

Los contenidos expresados en la obra, así como los derechos de autor de las figuras y los datos, así como su revisión de la ortografía y las normas son responsabilidad exclusiva del autor o autores.

Los autores del trabajo declaran que durante la preparación del manuscrito, se utilizó la herramienta de Inteligencia Artificial (IA) DeepL Translate para traducir textos. Después de usar esta herramienta, los autores han editado y revisado el contenido según sea necesario y asumen toda la responsabilidad por el contenido de la publicación.