

**Propuesta de Mejoramiento del Proceso de Evaluación del Desempeño en la  
Empresa Integral Consulter Ltda. de la Ciudad de Manizales.**

Nombre de la estudiante:

Yuli Tatiana Pachón Caicedo

Nombre de la directora de proyecto:

Elizabeth Barrada Soto

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Especialización en Dirección y Desarrollo del Talento Humano

2026

## Resumen

La evaluación del desempeño constituye una herramienta estratégica para la gestión del talento humano, al permitir valorar el cumplimiento de funciones, competencias y resultados de los colaboradores, contribuyendo al mejoramiento organizacional y al fortalecimiento del desempeño laboral. En este contexto, el presente proyecto tuvo como objetivo formular una propuesta de mejoramiento para el proceso de evaluación del desempeño de la empresa Integral Consulter Ltda., ubicada en la ciudad de Manizales. La investigación se desarrolló bajo un enfoque metodológico mixto, con un alcance descriptivo y componente analítico. Para la recolección de información se aplicó una encuesta a los colaboradores de la organización, una entrevista semiestructurada a la persona responsable del proceso de evaluación del desempeño y una revisión de los documentos y procedimientos internos relacionados con la gestión del talento humano. Los resultados obtenidos fueron analizados y contrastados con referentes teóricos actuales sobre evaluación del desempeño, gestión del talento humano y desarrollo organizacional. Los hallazgos evidenciaron que la empresa cuenta con un proceso formal de evaluación del desempeño, reconocido por los colaboradores y alineado con los perfiles de cargo. Asimismo, se identificó una percepción favorable respecto a la claridad de los criterios de evaluación, la retroalimentación recibida y la utilidad de los resultados para el mejoramiento laboral. No obstante, se encontraron oportunidades de mejora relacionadas con la actualización de los criterios evaluativos, el fortalecimiento del seguimiento a los resultados, la ampliación de la participación de diferentes actores en el proceso y el incremento del aporte de la evaluación al desarrollo personal de los colaboradores. Como resultado del diagnóstico realizado, se diseñó una propuesta de mejoramiento basada en un modelo integral de evaluación del desempeño estructurado en tres fases: diagnóstico inicial, evaluación y retroalimentación integrales. La

propuesta incorpora nuevos instrumentos de evaluación, promueve una mayor participación de los actores organizacionales y fortalece el uso estratégico de los resultados para el desarrollo de los colaboradores y el mejoramiento continuo de la organización.

***Palabras clave:*** Evaluación del desempeño, proceso de evaluación, gestión del desempeño, gestión del talento humano, retroalimentación del desempeño.

## **Abstract**

Performance evaluation is a strategic tool for human talent management, as it allows organizations to assess employees' job performance, competencies, and achievement of results, contributing to organizational improvement and the strengthening of workforce performance. In this context, the objective of this project was to formulate a proposal to improve the performance evaluation process at Integral Consulter Ltda., a company located in the city of Manizales, Colombia. The research was developed using a mixed-methods approach with a descriptive scope and an analytical component. Data collection involved the application of a survey to the company's employees, a semi-structured interview with the person responsible for the performance evaluation process, and a review of internal documents and procedures related to human talent management. The information obtained was analyzed and contrasted with current theoretical references on performance evaluation, human talent management, and organizational development. The findings revealed that the company has a formal performance evaluation process that is recognized by employees and aligned with job profiles. Likewise, a favorable perception was identified regarding the clarity of evaluation criteria, the feedback received, and the usefulness of the results for improving job performance. However, opportunities for improvement were identified concerning the updating of evaluation criteria, the strengthening of follow-up actions based on results, the inclusion of additional stakeholders in the evaluation process, and the enhancement of the contribution of performance evaluation to employees' personal development. Based on the diagnosis conducted, an improvement proposal was designed around a comprehensive performance evaluation model structured into three phases: initial diagnosis, comprehensive evaluation, and comprehensive feedback. The proposal incorporates new evaluation instruments, promotes greater participation of organizational

stakeholders, and strengthens the strategic use of results to support employee development and continuous organizational improvement.

***Keywords:*** Performance evaluation, evaluation process, performance management, human talent management, performance feedback.

## Tabla de Contenido

Lista de Tablas .....	10
Lista de Figuras.....	12
Introducción .....	13
Planteamiento del problema.....	16
Justificación .....	18
Objetivos.....	21
Objetivo General .....	21
Objetivos Específicos.....	21
Marco Conceptual y Teórico .....	22
Concepto de Evaluación del Desempeño .....	22
Planeación del Proceso de Evaluación del Desempeño .....	23
Retroalimentación de los Resultados de la Evaluación del Desempeño.....	26
Uso de los Resultados de la Evaluación del Desempeño .....	27
Percepción de los Colaboradores sobre el Proceso de Evaluación del Desempeño.....	27
Problemas del Proceso de Evaluación del Desempeño.....	28
Oportunidades de Mejora en el Proceso de Evaluación del Desempeño .....	29
Metodología .....	31

Enfoque Metodológico .....	31
Tipo de Estudio .....	32
Diseño Metodológico .....	32
Población y Muestra .....	32
Técnicas de Recolección de Información .....	32
Instrumentos de Recolección de Información: .....	33
Procedimiento .....	34
Consideraciones Éticas .....	34
Justificación del Diseño Metodológico .....	35
Cronograma de Actividades .....	35
Consecutivo 1 .....	35
Consecutivo 2 .....	35
Consecutivo 3 .....	36
Consecutivo 4 .....	36
Recursos Necesarios.....	37
Consecutivo 1 .....	37
Consecutivo 2 .....	37
Consecutivo 3 .....	37
Consecutivo 4 .....	37

	8
Consecutivo 5 .....	38
Resultados .....	39
Resultados de las Encuestas Aplicadas .....	39
Categoría 1. Planeación del Proceso.....	39
Categoría 2. Retroalimentación .....	44
Categoría 3. Uso de Resultados .....	47
Categoría 4. Percepción de los Colaboradores .....	49
Resultados de la entrevista realizada.....	53
Categoría 1. Planeación del Proceso.....	53
Categoría 2. Retroalimentación .....	54
Categoría 3. Uso de Resultados .....	55
Categoría 4. Percepción de los colaboradores .....	56
Categoría 5. Problemas del Proceso .....	57
Categoría 6. Oportunidades de Mejora.....	58
Discusión.....	60
Propuesta de Mejoramiento del Proceso de Evaluación del Desempeño en Integral	
Consulter Ltda.....	66
Fase I. Evaluación Diagnóstica .....	66
Fase II. Evaluación Integral del Desempeño.....	67

Fase III. Retroalimentación Integral y Desarrollo del Colaborador .....	69
Conclusiones .....	71
Recomendaciones .....	74
Referencias Bibliográficas .....	75
Anexos .....	80
Anexo 1. Formato de Encuesta sobre el Proceso de Evaluación del Desempeño.....	80
Anexo 2. Formato de Entrevista sobre el Proceso de Evaluación del Desempeño.....	83
Anexo 3. Matriz de Operacionalización del Proyecto.....	85
Anexo 4. Autoevaluación Diagnóstica del Colaborador.....	87
Anexo 5. Evaluación del Desempeño de Jefe Inmediato y Talento Humano .....	89
Anexo 6. Formato de Evaluación Entre Compañeros de Trabajo.....	92
Anexo 7. Formato de Retroalimentación Integral y Plan de Desarrollo .....	94

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> Existencia del proceso.....	39
<b>Tabla 2</b> Instrumentos utilizados en la evaluación .....	40
<b>Tabla 3</b> Frecuencia de la evaluación .....	41
<b>Tabla 4</b> Actores de la evaluación del desempeño .....	42
<b>Tabla 5</b> Criterios de la evaluación del desempeño.....	43
<b>Tabla 6</b> Frecuencia de la retroalimentación de la evaluación .....	45
<b>Tabla 7</b> Calidad de la retroalimentación de la evaluación .....	46
<b>Tabla 8</b> Oportunidad de la retroalimentación de la evaluación .....	47
<b>Tabla 9</b> Aplicación práctica de la evaluación .....	48
<b>Tabla 10</b> Percepción de justicia en la evaluación .....	49
<b>Tabla 11</b> Utilidad de la evaluación para el desarrollo laboral.....	50
<b>Tabla 12</b> Utilidad de la evaluación para el desarrollo personal .....	51
<b>Tabla 13</b> Satisfacción del proceso de evaluación.....	52
<b>Tabla 14</b> Planeación del proceso.....	53
<b>Tabla 15</b> Retroalimentación del proceso.....	54
<b>Tabla 16</b> Uso de resultados del proceso.....	55
<b>Tabla 17</b> Percepción de los colaboradores sobre el proceso .....	56
<b>Tabla 18</b> Problemas del proceso de evaluación .....	57

<b>Tabla 19</b> Oportunidades de mejora en el proceso de evaluación.....	58
--	----

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> Existencia del proceso .....	39
<b>Figura 2</b> Instrumentos utilizados en la evaluación.....	40
<b>Figura 3</b> Frecuencia de la evaluación .....	41
<b>Figura 4</b> Actores de la evaluación del desempeño.....	43
<b>Figura 5</b> Criterios de la evaluación del desempeño .....	44
<b>Figura 6</b> Frecuencia de la retroalimentación de la evaluación.....	45
<b>Figura 7</b> Calidad de la retroalimentación de la evaluación.....	46
<b>Figura 8</b> Oportunidad de la retroalimentación de la evaluación .....	47
<b>Figura 9</b> Aplicación práctica de la evaluación.....	48
<b>Figura 10</b> Percepción de justicia en la evaluación.....	49
<b>Figura 11</b> Utilidad de la evaluación para el desarrollo laboral .....	50
<b>Figura 12</b> Utilidad de la evaluación para el desarrollo personal.....	51
<b>Figura 13</b> Satisfacción del proceso de evaluación .....	52

## **Introducción**

La gestión del talento humano se ha consolidado como uno de los factores más importantes para el logro de los objetivos organizacionales, debido a que las personas constituyen el principal recurso para garantizar la productividad, la competitividad y la sostenibilidad de las empresas. La evaluación del desempeño se reconoce como una herramienta estratégica que permite valorar el nivel de cumplimiento de las funciones, competencias y responsabilidades asignadas a los colaboradores, facilitando la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo del personal, la capacitación, la retroalimentación y el mejoramiento continuo de los procesos organizacionales.

Las organizaciones actuales enfrentan el reto de implementar sistemas de evaluación que no solo permitan medir resultados, sino que también contribuyan al fortalecimiento de las capacidades de los colaboradores, al reconocimiento de sus logros y a la identificación de oportunidades de mejora. Por esta razón, la evaluación del desempeño ha evolucionado desde enfoques centrados únicamente en el control hacia modelos más integrales que promueven la participación de diferentes actores, la retroalimentación permanente y el desarrollo humano dentro de las organizaciones.

Integral Consulter Ltda., empresa ubicada en la ciudad de Manizales, cuenta con un proceso formal de evaluación del desempeño que ha permitido valorar el cumplimiento de las funciones y competencias de sus colaboradores. Sin embargo, como ocurre en muchos procesos organizacionales, resulta necesario analizar periódicamente su funcionamiento para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora que contribuyan a incrementar su efectividad y su aporte al desarrollo de los colaboradores y de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente proyecto tuvo como propósito formular una propuesta de mejoramiento para el proceso de evaluación del desempeño de Integral Consulter Ltda., a partir de un diagnóstico que permitiera comprender la percepción de los colaboradores, las prácticas implementadas por la organización y las oportunidades de fortalecimiento existentes. Para ello, se desarrolló una investigación aplicada con enfoque mixto, que combinó técnicas cuantitativas y cualitativas mediante la aplicación de encuestas, entrevistas y revisión documental.

Los resultados obtenidos permitieron evidenciar que la organización cuenta con un proceso formalmente establecido y ampliamente reconocido por los colaboradores, quienes valoran positivamente aspectos como la claridad de los criterios de evaluación, la retroalimentación recibida y la utilidad de los resultados para el mejoramiento laboral. No obstante, también se identificaron oportunidades de mejora relacionadas con la actualización de los criterios evaluativos, el fortalecimiento del seguimiento a los resultados, la participación de diferentes actores en el proceso y el desarrollo de estrategias que permitan potenciar el crecimiento integral de los colaboradores.

Con base en los hallazgos obtenidos, se formuló una propuesta de mejoramiento orientada a fortalecer el proceso de evaluación del desempeño mediante un modelo integral estructurado en tres fases: diagnóstico inicial, evaluación integral y retroalimentación integral. Esta propuesta busca convertir la evaluación del desempeño en una herramienta más participativa, objetiva y orientada al desarrollo continuo de las personas y de la organización.

El documento se encuentra estructurado en varios apartados que incluyen el planteamiento del problema, los objetivos de investigación, la justificación, el marco teórico, la metodología, los resultados obtenidos, la discusión de los hallazgos, la propuesta de

mejoramiento, las conclusiones, las recomendaciones y los anexos correspondientes, los cuales permiten comprender de manera integral el desarrollo y alcance del proyecto realizado.

## **Planteamiento del problema**

La gestión del talento humano ha venido adquiriendo mayor relevancia en las organizaciones, especialmente en lo relacionado con el seguimiento y valoración del desempeño de los colaboradores. La evaluación del desempeño no solo permite medir el cumplimiento de funciones, sino que también aporta información clave para la toma de decisiones, el fortalecimiento de competencias y la mejora continua de los procesos organizacionales. Sin embargo, su aplicación no siempre se realiza bajo criterios técnicos o estructurados, particularmente en empresas de menor tamaño.

En muchas pequeñas y medianas empresas, los procesos asociados a la gestión del desempeño suelen desarrollarse de manera empírica, apoyados principalmente en la percepción de los directivos o en valoraciones informales del trabajo realizado. Esto puede generar limitaciones en términos de objetividad, trazabilidad de la información y claridad en los criterios utilizados para evaluar a los colaboradores. Además, la ausencia de instrumentos definidos y de una metodología clara puede dificultar la identificación de fortalezas y aspectos por mejorar en cada uno de los cargos. Adicionalmente, cuando no existe un proceso de evaluación del desempeño claramente establecido, la retroalimentación hacia los colaboradores tiende a ser esporádica o poco estructurada, lo que reduce su impacto en el desarrollo individual y en el logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, se limita la posibilidad de contar con información sistemática que respalde decisiones relacionadas con asignación de funciones, seguimiento al desempeño o fortalecimiento de capacidades dentro de la empresa.

Por tal motivo, se requiere analizar la situación de la empresa Integral Consulter Ltda., ubicada en la ciudad de Manizales, con el fin de comprender cómo se están llevando a cabo las prácticas relacionadas con la evaluación del desempeño y qué tan alineadas se encuentran con las

necesidades de la organización. Este análisis permitirá identificar posibles vacíos, fortalezas o aspectos susceptibles de mejora en el proceso evaluativo. Con base en lo anterior, se hace necesario desarrollar un diagnóstico que permita caracterizar el proceso de evaluación del desempeño en la empresa y, con base en los hallazgos obtenidos, orientar acciones de mejoramiento que contribuyan a fortalecer la gestión del talento humano y a optimizar el desempeño de los colaboradores.

## **Justificación**

La gestión del talento humano se ha consolidado como uno de los factores estratégicos más importantes para el logro de los objetivos organizacionales, debido a que el desempeño de los colaboradores influye directamente en la productividad, la calidad de los servicios, la competitividad y la sostenibilidad de las empresas. Por tal motivo, la evaluación del desempeño constituye una herramienta fundamental para identificar fortalezas, oportunidades de mejora, necesidades de desarrollo y niveles de cumplimiento de las funciones asignadas, permitiendo orientar la toma de decisiones relacionadas con la gestión del personal y el mejoramiento continuo de la organización.

La empresa Integral Consulter Ltda. cuenta con un proceso formal de evaluación del desempeño que le permite valorar periódicamente el cumplimiento de las competencias y responsabilidades de sus colaboradores. Sin embargo, como ocurre en muchas organizaciones, los procesos de evaluación requieren revisiones permanentes que garanticen su pertinencia, efectividad y alineación con las necesidades actuales de la empresa y de los colaboradores. Surge la necesidad de analizar el proceso existente, identificar sus fortalezas y oportunidades de mejora, y formular una propuesta que contribuya a fortalecer su impacto en el desarrollo organizacional y humano.

La importancia de este proyecto radica en que permitirá obtener un diagnóstico integral del proceso de evaluación del desempeño, considerando tanto la perspectiva de los colaboradores como la visión de la persona responsable de su ejecución. Esto permite conocer cómo es percibido el proceso, qué tan útil resulta para los colaboradores y cuáles son los aspectos que podrían optimizarse para generar mayores beneficios tanto para la organización como para su talento humano.

Desde el punto de vista organizacional, la investigación contribuirá a fortalecer la gestión del talento humano en Integral Consulter Ltda., al proporcionar información objetiva para la toma de decisiones y al diseñar una propuesta de mejoramiento orientada a incrementar la efectividad del proceso evaluativo. Además, permitirá promover una cultura de mejora continua, reconocimiento del desempeño, desarrollo de competencias y fortalecimiento del compromiso de los colaboradores con los objetivos institucionales.

Los resultados obtenidos servirán como insumo para la actualización y optimización de las herramientas utilizadas en la evaluación del desempeño, incorporando mecanismos que favorezcan una mayor participación de los actores involucrados, un mejor seguimiento de los resultados y procesos de retroalimentación más integrales. De esta manera, la evaluación dejará de ser percibida únicamente como un mecanismo de control y se consolidará como una herramienta de desarrollo, aprendizaje y crecimiento profesional.

Desde la perspectiva académica, el proyecto aporta a la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la Especialización en Dirección y Desarrollo del Talento Humano, permitiendo integrar fundamentos teóricos y metodológicos con una problemática real del entorno organizacional. Además, fortalece la comprensión de la evaluación del desempeño como un proceso estratégico que contribuye al desarrollo de las personas y al logro de los objetivos empresariales.

Finalmente, la investigación resulta viable debido al acceso a la información requerida, la disposición de la empresa para participar en el estudio y el tamaño de la población objeto de análisis, factores que facilitaron la recolección y análisis de los datos. Por tanto, la presente propuesta de mejoramiento busca generar valor para Integral Consulter Ltda. mediante el

fortalecimiento de uno de los procesos más relevantes de la gestión del talento humano, contribuyendo al desarrollo de los colaboradores y al mejoramiento continuo de la organización.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar el proceso de evaluación del desempeño en la empresa Integral Consulter Ltda. de la ciudad de Manizales, con el fin de identificar oportunidades de mejoramiento y formular lineamientos orientados a su fortalecimiento.

### **Objetivos Específicos**

Caracterizar el proceso actual de evaluación del desempeño en la empresa Integral Consulter Ltda., considerando las prácticas, herramientas y criterios utilizados en ella.

Contrastar las prácticas actuales del proceso de evaluación del desempeño con los referentes teóricos revisados, con el fin de determinar oportunidades de mejoramiento.

Formular lineamientos de mejora del proceso de evaluación del desempeño, acordes con las necesidades y características de la empresa.

## **Marco Conceptual y Teórico**

Para el desarrollo del presente estudio, la evaluación del desempeño se analiza a partir de las siguientes categorías: planeación del proceso, retroalimentación, uso de resultados, percepción de los colaboradores, problemas del proceso y oportunidades de mejora.

### **Concepto de Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño se ha consolidado como una herramienta fundamental dentro de la gestión del talento humano, al permitir valorar de manera sistemática el cumplimiento de funciones, competencias y resultados de los colaboradores en una organización. Desde una perspectiva organizacional, no se limita únicamente a medir el rendimiento, sino que constituye un mecanismo estratégico para orientar la toma de decisiones y mejorar la eficiencia institucional (Nosriddinov et al., 2025). También, Medeiros de Lara et al. (2025) plantea que la evaluación del desempeño debe estructurarse como un sistema integral que articule objetivos organizacionales con el desempeño individual, permitiendo generar valor a través de la gestión del talento. De igual forma, en contextos públicos, la evaluación adquiere un carácter aún más relevante, al vincularse con principios de transparencia, eficiencia y calidad en la prestación de servicios (Cámara Mas, 2023).

Algunos autores advierten limitaciones en los enfoques tradicionales. Murphy (2020) sostiene que los sistemas convencionales de evaluación, especialmente aquellos centrados en valoraciones periódicas rígidas, suelen fallar en captar la complejidad del desempeño real, lo que plantea la necesidad de replantear su diseño hacia modelos más dinámicos y continuos.

## **Planeación del Proceso de Evaluación del Desempeño**

La planeación del proceso de evaluación del desempeño constituye una fase crítica que garantiza la coherencia, pertinencia y efectividad del sistema. Implica definir aspectos como los objetivos de la evaluación, la periodicidad, los responsables y los instrumentos a utilizar.

Según Medeiros de Lara et al. (2025) una adecuada estructuración del proceso permite alinear la evaluación con la estrategia organizacional, evitando que se convierta en un ejercicio aislado o meramente administrativo. Asimismo, Tello et al. (2023) destacan que la auditoría del desempeño contribuye a fortalecer la planeación al permitir verificar la consistencia y utilidad de los procesos evaluativos. Adicionalmente, Kotzian y Bauch (2026) introducen el concepto de rutinas de decisión en los procesos de evaluación, señalando que, aunque estas facilitan la toma de decisiones, no siempre son estables ni consistentes, lo que puede afectar la calidad de los resultados obtenidos.

Dentro de los elementos que hacen parte de la planeación de la evaluación se encuentran: la existencia del proceso, objetivo del proceso, métodos de evaluación, instrumentos, frecuencia, actores y criterios de evaluación. Conceptos que se amplían a continuación.

La existencia formal de un sistema de evaluación del desempeño permite estandarizar la medición del rendimiento y alinearlos con los objetivos organizacionales. Su propósito no solo es calificar el trabajo realizado, sino también orientar el desarrollo de los colaboradores y mejorar la eficiencia organizacional. Los métodos de evaluación pueden incluir evaluaciones tradicionales, autoevaluaciones o modelos más completos como la evaluación integral. Estos se apoyan en instrumentos como indicadores, escalas de medición y herramientas tecnológicas. La frecuencia de evaluación influye directamente en su efectividad. Sistemas más continuos permiten ajustes oportunos y mejor seguimiento del desempeño. La inclusión de múltiples actores en el proceso

mejora la objetividad y reduce sesgos, aportando una visión más integral del desempeño. Los criterios de evaluación son uno de los elementos más críticos del proceso. De acuerdo con He et al. (2026), el diseño de estos criterios influye directamente en la forma en que los empleados procesan la información y toman decisiones. Cuando los criterios se centran únicamente en resultados inmediatos, los colaboradores tienden a ignorar información relevante; en cambio, criterios más estratégicos promueven decisiones más completas y alineadas con los objetivos organizacionales.

He et al. (2026) destacan que el diseño de los criterios influye directamente en la forma en que los individuos procesan la información y toman decisiones, diferenciando entre criterios de bajo nivel (centrados en tareas) y de alto nivel (orientados a objetivos organizacionales). Esta distinción resulta clave para garantizar evaluaciones más integrales y alineadas con la estrategia empresarial. Chaves-Maza y Fedriani (2022) señalan que los criterios deben considerar factores asociados al éxito organizacional, mientras que Gorostiaga et al. (2022) resaltan la importancia de incluir dimensiones como el desempeño adaptativo, especialmente en entornos cambiantes.

Los métodos de evaluación del desempeño han evolucionado con el tiempo, pasando de enfoques tradicionales centrados en la valoración subjetiva, hacia modelos más integrales que incorporan múltiples fuentes de información, análisis cuantitativos y herramientas tecnológicas. Dentro de los métodos tradicionales, se encuentran las escalas de calificación, los métodos de lista de verificación, las evaluaciones subjetivas del supervisor y la evaluación por objetivos (MBO). Estos métodos han sido ampliamente utilizados por su facilidad de aplicación; sin embargo, presentan limitaciones relacionadas con la subjetividad y los sesgos del evaluador (Bhaskar et al., 2024). Asimismo, se destacan métodos como la autoevaluación, que permite al

colaborador reflexionar sobre su propio desempeño, y la evaluación por parte del superior inmediato, que continúa siendo uno de los enfoques más utilizados en las organizaciones.

También, han surgido enfoques más integrales como la evaluación integral, la cual incorpora múltiples fuentes de información (jefes, compañeros, subordinados e incluso clientes), permitiendo obtener una visión más completa y objetiva del desempeño. La inclusión de múltiples actores contribuye a reducir sesgos y mejorar la calidad de la evaluación.

Algunos sistemas organizacionales utilizan métodos como la calificación forzada (forced ranking), en los cuales los empleados son clasificados dentro de categorías predefinidas. Sinnemann et al. (2026) evidencian que este tipo de método puede influir en el desempeño creativo de los equipos, dependiendo del nivel de competencia interna que se genere. Adicionalmente, se han desarrollado métodos basados en la evaluación relativa del desempeño (RPE), en los cuales el rendimiento de un empleado se compara con el de otros colaboradores. Este enfoque puede influir en la percepción y comportamiento de los colaboradores frente a la supervisión y los sistemas de control (Burke & Samet, 2026).

Actualmente, los avances tecnológicos han permitido la incorporación de métodos basados en analítica de datos e inteligencia artificial, los cuales procesan grandes volúmenes de información para generar evaluaciones más objetivas y precisas. Saboori-Taft et al. (2025) destacan el uso de modelos predictivos y algoritmos para apoyar la toma de decisiones en la selección y evaluación del talento humano.

De igual forma, Cha (2025) analiza los sistemas de evaluación algorítmica del desempeño, evidenciando que, aunque pueden percibirse como más objetivos, también generan preocupaciones en los empleados relacionadas con la transparencia y posibles sesgos.

Finalmente, estos métodos evidencian una transición desde modelos tradicionales hacia enfoques más estratégicos, integrales y apoyados en tecnología, orientados a mejorar la objetividad, la equidad y la utilidad del proceso de evaluación del desempeño dentro de las organizaciones.

### **Retroalimentación de los Resultados de la Evaluación del Desempeño**

La retroalimentación es un componente esencial del proceso de evaluación, ya que permite comunicar los resultados al colaborador y generar oportunidades de mejora.

Según Brown et al. (2026), la forma en que se entrega la retroalimentación puede influir significativamente en el comportamiento de los empleados, afectando aspectos como el esfuerzo, la motivación y la percepción de equidad. En esta misma línea, Burke y Samet (2026) evidencian que las respuestas de los empleados frente a la evaluación dependen del sistema utilizado, especialmente en contextos donde existe monitoreo gerencial. Adicionalmente, Cha (2025) analiza la percepción de los empleados frente a evaluaciones realizadas por algoritmos, señalando que, aunque pueden percibirse como más objetivas, también generan preocupaciones relacionadas con el sesgo y la transparencia.

Una retroalimentación constante permite corregir errores y fortalecer el desempeño de manera oportuna. La calidad de la retroalimentación debe ser clara, objetiva y constructiva. La falta de calidad en la retroalimentación limita el impacto de la evaluación. La retroalimentación debe ser oportuna para generar aprendizaje. Cuando se realiza de forma tardía, pierde efectividad. Además, la evidencia muestra que la retroalimentación influye en variables como la motivación y el compromiso laboral, lo que impacta directamente en el desempeño (Wang et al., 2023).

## **Uso de los Resultados de la Evaluación del Desempeño**

El uso de los resultados de la evaluación del desempeño determina en gran medida su impacto dentro de la organización. Estos resultados pueden ser utilizados para la toma de decisiones relacionadas con ascensos, incentivos, capacitación o desvinculación laboral.

Pohlan y Steffes (2025) evidencian que las evaluaciones influyen en las intenciones de rotación de los empleados, especialmente cuando los resultados son percibidos como injustos o desfavorables. De igual forma, Gall et al. (2026) destacan su importancia en la implementación de sistemas de incentivos, particularmente en el desarrollo de habilidades de liderazgo. Por otro lado, Li et al. (2025) señalan que la evaluación del desempeño también puede ser utilizada como una herramienta estratégica en procesos de innovación, al permitir identificar capacidades clave dentro de la organización.

Los resultados deben utilizarse para apoyar decisiones organizacionales como promociones, incentivos y capacitaciones. Cuando los resultados no se traducen en acciones concretas, el proceso pierde credibilidad. El seguimiento permite evaluar si las acciones implementadas generan mejoras reales en el desempeño. En este sentido, la evaluación del desempeño también puede influir en la retención del talento, dependiendo de cómo se utilicen sus resultados (Pohlan & Steffes, 2025).

## **Percepción de los Colaboradores sobre el Proceso de Evaluación del Desempeño**

La percepción de los colaboradores constituye un factor determinante en la efectividad del proceso de evaluación, ya que influye en su aceptación, credibilidad y utilidad.

Cha (2025) indica que los empleados tienden a cuestionar la objetividad de los sistemas de evaluación, especialmente cuando perciben posibles sesgos. En este sentido, Zonno (2026)

evidencia la existencia de desigualdades de género en los procesos evaluativos, lo que puede afectar la percepción de equidad. Asimismo, Bohórquez et al. (2020) relacionan la percepción del desempeño con la motivación laboral, señalando que sistemas de evaluación justos y transparentes contribuyen al compromiso y al rendimiento organizacional.

La percepción de equidad influye en la motivación y el compromiso. Sistemas percibidos como injustos generan efectos negativos en el comportamiento laboral. Cuando los colaboradores perciben que la evaluación no aporta valor, la consideran un trámite administrativo. La satisfacción con el proceso depende de la claridad, transparencia y utilidad de la evaluación. Además, estudios han demostrado que factores como el bienestar, la satisfacción laboral y el clima organizacional están estrechamente relacionados con el desempeño (Salgado & Moscoso, 2022).

### **Problemas del Proceso de Evaluación del Desempeño**

A pesar de su importancia, los sistemas de evaluación del desempeño presentan diversas problemáticas que pueden limitar su efectividad.

Entre los principales problemas se encuentran los sesgos en la evaluación, como los asociados al género (Hedija, 2025), así como la falta de objetividad y consistencia en los criterios utilizados. Murphy (2020) también señala que muchos sistemas fracasan debido a su rigidez y falta de adaptación a las dinámicas organizacionales. Cha (2025) destaca que la desconfianza en los sistemas de evaluación, especialmente aquellos basados en algoritmos, puede generar resistencia por parte de los empleados.

Entre las principales fallas se encuentran la subjetividad, los sesgos del evaluador y la falta de criterios claros. También existen limitaciones estructurales como la falta de capacitación

y el uso inadecuado de herramientas. Un bajo nivel de formalización genera inconsistencias, mientras que un exceso puede volver el proceso rígido e ineficiente. Según Murphy (2020), muchos sistemas de evaluación fallan precisamente por su incapacidad de generar cambios reales en el desempeño.

### **Oportunidades de Mejora en el Proceso de Evaluación del Desempeño**

Las oportunidades de mejora en los sistemas de evaluación del desempeño están orientadas a fortalecer su efectividad, objetividad y alineación con los objetivos organizacionales.

Medeiros de Lara et al. (2025) proponen la implementación de modelos estructurados que integren múltiples dimensiones del desempeño, mientras que Saboori-Taft et al. (2025) destacan el potencial de las herramientas basadas en datos para mejorar la precisión de las evaluaciones. Nosriddinov et al. (2025) enfatizan que la evaluación del desempeño debe ser concebida como un proceso continuo que contribuya al desarrollo organizacional, más allá de una simple medición de resultados.

Las mejoras deben ser acordes a los recursos y contexto organizacional. Es necesario priorizar las acciones con mayor impacto. Asimismo, el uso de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial en los procesos de evaluación puede mejorar la objetividad y reducir sesgos, aunque también presenta retos importantes (Brown et al., 2026).

En relación con la empresa Integral Consulter Ltda., los elementos teóricos abordados permiten analizar el proceso de evaluación del desempeño desde una perspectiva integral, identificando posibles debilidades en su planeación, aplicación, retroalimentación y uso de resultados, lo cual justifica la necesidad de proponer acciones de mejora. Los referentes teóricos

revisados permiten comprender la evaluación del desempeño como un proceso integral que involucra múltiples dimensiones. Estos elementos servirán como base para analizar la situación actual de la empresa Integral Consulter Ltda. y formular propuestas de mejora acordes con sus necesidades.

## **Metodología**

Según Garzón Rodríguez y Prada Rodríguez (2024), la metodología de la investigación constituye un proceso fundamental para la construcción del conocimiento científico, ya que permite estructurar de manera sistemática la formulación del problema, la recolección de datos y el análisis de la información, garantizando coherencia y validez en los resultados obtenidos.

El desarrollo del presente proyecto se enmarcó en un enfoque de investigación aplicada, ya que se buscó analizar una situación real dentro de la empresa Integral Consulter Ltda. y, a partir de los resultados obtenidos, se formuló la propuesta de mejoramiento en el proceso de evaluación del desempeño.

### **Enfoque Metodológico**

El estudio adoptó un enfoque mixto, dado que combina elementos cualitativos y cuantitativos para lograr una comprensión integral del fenómeno estudiado.

Por un lado, el enfoque cuantitativo permitió medir percepciones, niveles de satisfacción, frecuencia de prácticas y otros aspectos relacionados con el proceso de evaluación del desempeño mediante el uso de encuestas estructuradas. Por otro lado, el enfoque cualitativo facilitó la comprensión profunda de las dinámicas organizacionales, las percepciones de los actores y las prácticas internas a través de la entrevista semiestructurada.

La elección de este enfoque se justificó en la necesidad de:

- Medir variables (frecuencia, satisfacción, percepción de justicia)
- Comprender significados y experiencias de los colaboradores
- Complementar resultados para obtener conclusiones más sólidas.

## **Tipo de Estudio**

El tipo de investigación es descriptivo con componente analítico:

Es descriptivo, porque buscó caracterizar el proceso actual de evaluación del desempeño en la empresa, identificando sus prácticas, criterios, instrumentos y frecuencia.

Incorporó un componente analítico, al interpretar los resultados obtenidos y contrastarlos con referentes teóricos para identificar oportunidades de mejora.

## **Diseño Metodológico**

El diseño metodológico definió cómo se desarrolló la investigación en la práctica, garantizando coherencia entre el problema, los objetivos y el enfoque seleccionado.

## ***Población y Muestra***

La población objeto de estudio está conformada por todos los colaboradores de la empresa Integral Consulter Ltda., que en este caso corresponde a un total de 5 colaboradores, incluyendo a la persona líder del proceso que asistió a la entrevista. Dado el tamaño reducido de la población, no se realizó muestreo, sino que se trabajó con el 100% de la población (censo), lo cual permite obtener una visión completa y representativa del proceso de evaluación del desempeño dentro de la organización.

## ***Técnicas de Recolección de Información***

En coherencia con el enfoque mixto, se emplearon las siguientes técnicas:

### **Encuesta (Cuantitativa)**

Aplicada a los colaboradores con el fin de medir percepciones sobre el proceso de evaluación del desempeño (Anexo 1).

### **Entrevista Semiestructurada (Cualitativa)**

Dirigida a la persona encargada del proceso de evaluación, con el propósito de profundizar en aspectos como criterios, métodos, toma de decisiones y limitaciones (Anexo 2).

### **Revisión de Documentos y Procedimientos**

Permitió identificar la existencia de formatos o lineamientos internos relacionados con la evaluación del desempeño.

### ***Instrumentos de Recolección de Información:***

#### **Cuestionario Estructurado (encuesta)**

Contiene diferentes tipos de preguntas - Preguntas cerradas (sí/no), preguntas de opción múltiple, escalas tipo Likert (para medir percepciones, satisfacción, justicia, etc.). Debido al tamaño reducido de la población objeto de estudio, conformada por cinco colaboradores, se decidió no incluir variables sociodemográficas u organizacionales dentro del cuestionario, tales como cargo, edad, sexo, nivel educativo o antigüedad laboral. Esta decisión se fundamenta en la necesidad de preservar el anonimato y la confidencialidad de los participantes, minimizando el riesgo de identificación individual de las respuestas. Asimismo, se buscó reducir posibles sesgos derivados de la percepción de falta de anonimato, los cuales podrían influir en la sinceridad de las respuestas y afectar la calidad de la información recolectada. De esta manera, se procuró generar un ambiente de confianza que favoreciera la expresión libre y objetiva de las percepciones de los colaboradores frente al proceso de evaluación del desempeño.

### **Guion de Entrevista Semiestructurada**

Incluye preguntas abiertas que permiten explorar en profundidad aspectos del proceso evaluativo, tales como: Planeación del proceso, uso de resultados, problemas y limitaciones, y oportunidades de mejora.

Los instrumentos fueron validados por tres expertos de manera previa para garantizar: Claridad, coherencia y pertinencia frente a los objetivos del estudio.

### ***Procedimiento***

El proceso de investigación se desarrolló en las siguientes fases:

- Diseño de instrumentos (encuesta y entrevista), los cuales se encuentran anexos.
- Validación de instrumentos.
- Aplicación de encuestas a los colaboradores.
- Realización de entrevistas al responsable del proceso.
- Recolección y organización de la información.
- Análisis de datos: Cuantitativo, análisis descriptivo (frecuencias, porcentajes).  
Cualitativo, análisis interpretativo de respuestas.
- Contraste con referentes teóricos.
- Formulación de propuesta de mejora.

### ***Consideraciones Éticas***

El desarrollo del proyecto contempló principios éticos fundamentales:

- Consentimiento informado de los participantes
- Confidencialidad de la información recolectada

- Uso de los datos exclusivamente con fines académicos
- Respeto por la identidad y opiniones de los colaboradores

### ***Justificación del Diseño Metodológico***

El diseño metodológico propuesto es viable, coherente y pertinente, dado que:

- Se ajusta al tamaño de la empresa (5 colaboradores)
- Permite obtener información tanto objetiva como subjetiva
- Facilita el análisis integral del proceso de evaluación del desempeño
- Está alineado con los objetivos del proyecto.

La matriz de operacionalización del proyecto se presenta en el Anexo 3, en la cual se especifican las categorías de análisis, sus respectivas subcategorías, así como las técnicas e instrumentos empleados para la recolección y análisis de la información.

### **Cronograma de Actividades**

#### ***Consecutivo 1***

Nombre de la actividad: Diagnóstico del proceso de evaluación del desempeño

Detalle de la actividad: Revisión de prácticas internas de la empresa. 2. Aplicación de encuestas y entrevistas a los colaboradores

Mes de inicio: Mes 1

Mes final: Mes 2

Porcentaje del proyecto: 25 %

#### ***Consecutivo 2***

Nombre de la actividad: Identificación de fortalezas y aspectos por mejorar

Detalle de la actividad: 1. Organización y tabulación de la información recolectada. 2.

Análisis de resultados (cuantitativo y cualitativo)

Mes de inicio: Mes 2

Mes final: Mes 2

Porcentaje del proyecto: 25 %

### ***Consecutivo 3***

Nombre de la actividad: Diseño de acciones de mejoramiento

Detalle de la actividad: 1. Formulación de propuestas de mejora del proceso de evaluación del desempeño. 2. Ajuste de las propuestas según características de la empresa

Mes de inicio: Mes 2

Mes final: Mes 2

Porcentaje del proyecto: 35 %

### ***Consecutivo 4***

Nombre de la actividad: Elaboración del informe final

Detalle de la actividad: 1. Redacción del documento final. 2. Revisión y ajustes del informe

Mes de inicio: Mes 2

Mes final: Mes 2

Porcentaje del proyecto: 15 %

## **Recursos Necesarios**

### ***Consecutivo 1***

Tipo de recurso: Bibliografía

Descripción: Consulta de libros, artículos científicos y documentos académicos relacionados con evaluación del desempeño, métodos de medición y gestión del talento humano, utilizados como soporte teórico del proyecto.

Presupuesto: 0

### ***Consecutivo 2***

Tipo de recurso: Equipo Humano

Descripción: Participación de los colaboradores de la empresa Integral Consulter Ltda. en la aplicación de encuestas y entrevistas para el diagnóstico del proceso de evaluación del desempeño.

Presupuesto: 0

### ***Consecutivo 3***

Tipo de recurso: Equipos y Software

Descripción: Uso de computador y herramientas ofimáticas para el diseño de instrumentos, recolección, organización y análisis de la información, así como consumo de servicios asociados (internet y energía eléctrica) durante el desarrollo del proyecto.

Presupuesto: \$150.000

### ***Consecutivo 4***

Tipo de recurso: Materiales y suministros

Descripción: Documentos digitales y formatos de apoyo para la aplicación de instrumentos y presentación de resultados del diagnóstico.

Presupuesto: \$15.000

***Consecutivo 5***

Tipo de recurso: Viajes y salidas de campo

Descripción: Desplazamiento a la empresa para la aplicación de instrumentos de recolección de información y socialización de resultados.

Presupuesto: \$50.000

## Resultados

### Resultados de las Encuestas Aplicadas

La encuesta se aplica a todos los colaboradores, 4 en total, los cuales han participado en el proceso de evaluación del desempeño dentro de la empresa Integral Consulter Ltda. A continuación, se presentan los resultados de la encuesta por categorías y subcategorías.

#### *Categoría 1. Planeación del Proceso*

##### **Existencia del Proceso**

Como lo presentan la Tabla 1 y la Figura 1, la totalidad de los colaboradores encuestados reconoce la existencia de un proceso formal de evaluación del desempeño en Integral Consulter Ltda. Este resultado evidencia que el proceso es conocido por los colaboradores y se encuentra institucionalizado dentro de la organización.

**Tabla 1**

*Existencia del proceso*

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	4	100%
No	0	0%

*Nota.* La tabla presenta la respuesta a la pregunta ¿Existe un proceso formal de evaluación del desempeño? *Fuente.* Propia

**Figura 1**

*Existencia del proceso*



*Fuente.* Propia

### **Instrumentos**

El 100% de los participantes manifestó que la empresa utiliza formatos o herramientas estructuradas para desarrollar las evaluaciones de desempeño como lo presentan la Tabla 2 y Figura 2. Este resultado refleja que el proceso cuenta con mecanismos formales para su aplicación, favoreciendo la estandarización y el registro de la información.

### **Tabla 2**

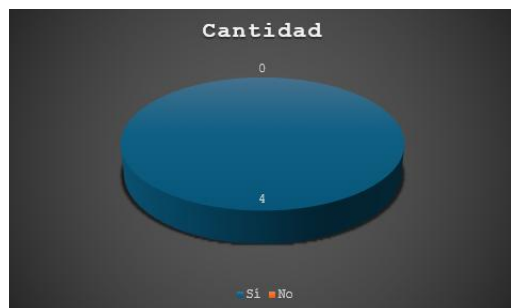
*Instrumentos utilizados en la evaluación*

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	4	100%
No	0	0%

*Nota.* La tabla presenta la respuesta a la pregunta ¿Se utilizan formatos o herramientas estructuradas? *Fuente.* Propia

### **Figura 2**

*Instrumentos utilizados en la evaluación*



*Fuente. Propia*

### **Frecuencia**

Como se observa en la Tabla 3 y la Figura 3, el 100% de los encuestados identificó la periodicidad semestral de la evaluación, confirmando que existe claridad y conocimiento sobre la frecuencia con la que se desarrolla este proceso dentro de la empresa.

**Tabla 3**

*Frecuencia de la evaluación*

Frecuencia	Cantidad de respuestas	Porcentaje
Semestral	4	100%
Trimestral	0	0%
Anual	0	0%
Bi-anual	0	0%
No aplica	0	0%

*Nota.* La tabla presenta la respuesta a la pregunta ¿Con qué frecuencia se realiza la evaluación del desempeño? *Fuente. Propia*

**Figura 3**

*Frecuencia de la evaluación*



*Fuente. Propia*

### **Actores**

Como lo indican la Tabla 4 y la Figura 4, el jefe inmediato es identificado por todos los colaboradores como el principal responsable de la evaluación del desempeño. Solo uno de los participantes reconoce la intervención del área de Talento Humano, lo que podría indicar una baja visibilidad de esta dependencia dentro del proceso evaluativo. Este resultado sugiere que, aunque el área participa en ciertas actividades relacionadas con la gestión del desempeño, su rol no es plenamente percibido por la totalidad de los colaboradores.

**Tabla 4**  
*Actores de la evaluación del desempeño*

Actor	Cantidad	Porcentaje
Jefe inmediato	4	100%
Talento Humano	1	25%
Autoevaluación	0	0%
Compañeros de trabajo	0	0%
Subordinados	0	0%

*Nota.* La tabla presenta la respuesta a la pregunta ¿Quiénes participan en la evaluación del desempeño? *Fuente.* Propia

**Figura 4**  
*Actores de la evaluación del desempeño*



*Fuente.* Propia

### **Criterios de Evaluación**

Como se observa en la Tabla 5 y la Figura 5, las competencias laborales constituyen el criterio más reconocido por los colaboradores dentro del proceso de evaluación del desempeño. Los demás aspectos presentan porcentajes significativamente menores, lo que puede sugerir que no todos los colaboradores identifican claramente la totalidad de los criterios considerados durante la evaluación. Esto podría indicar la necesidad de fortalecer la comunicación y socialización de los factores evaluados, con el fin de garantizar una comprensión más integral del proceso por parte de todos los colaboradores.

**Tabla 5**  
*Criterios de la evaluación del desempeño*

Aspecto evaluado	Cantidad	Porcentaje
Competencias laborales	4	100%

Cumplimiento de funciones	1	25%
Cumplimiento de metas	1	25%
Cultura organizacional	1	25%

*Nota.* La tabla presenta la respuesta a la pregunta ¿Qué aspectos se evalúan en la evaluación del desempeño? *Fuente.* Propia

### Figura 5

*Criterios de la evaluación del desempeño*



*Fuente.* Propia

## Categoría 2. Retroalimentación

### Frecuencia de Retroalimentación

Como se evidencia en la Tabla 6 y la Figura 6, la totalidad de los colaboradores considera que recibe retroalimentación de manera periódica después de las evaluaciones. Este resultado evidencia que la organización realiza procesos de comunicación posteriores a la evaluación del desempeño, permitiendo que los colaboradores conozcan los resultados obtenidos y los aspectos susceptibles de mejora. Asimismo, este hallazgo sugiere que la retroalimentación constituye una práctica consolidada dentro del proceso evaluativo de la empresa.

**Tabla 6***Frecuencia de la retroalimentación de la evaluación*

Escala	Cantidad	Porcentaje
4 - De acuerdo	4	100%
5 - Totalmente de acuerdo	0	0%

*Nota.* La tabla presenta la respuesta a la pregunta Recibo retroalimentación sobre los resultados de mi evaluación del desempeño de forma periódica. *Fuente.* Propia

**Figura 6***Frecuencia de la retroalimentación de la evaluación*

*Fuente.* Propia

### **Calidad de la Retroalimentación**

Como se observa en la Tabla 7 y la Figura 7, los resultados muestran una percepción favorable frente a la claridad de la retroalimentación recibida. Ningún colaborador manifestó desacuerdo con esta afirmación, lo que indica que la información suministrada después de la evaluación es comprendida adecuadamente por los colaboradores y cumple su propósito de orientar el mejoramiento del desempeño.

**Tabla 7***Calidad de la retroalimentación de la evaluación*

Escala	Cantidad	Porcentaje
4 - De acuerdo	3	75%
5 - Totalmente de acuerdo	1	25%

*Nota.* La tabla presenta la respuesta a la pregunta La retroalimentación recibida sobre los resultados de la evaluación del desempeño es clara y comprensible. *Fuente.* Propia

**Figura 7***Calidad de la retroalimentación de la evaluación*

*Fuente.* Propia

### **Oportunidad de la Retroalimentación**

Como se evidencia en la Tabla 8 y la Figura 8, todos los colaboradores consideran que la retroalimentación es entregada oportunamente. Este resultado favorece que los colaboradores puedan implementar acciones correctivas o fortalecer comportamientos positivos de manera oportuna, contribuyendo al mejoramiento continuo de su desempeño. Asimismo, esto podría indicar que la organización reconoce la importancia de comunicar los resultados en tiempos adecuados para garantizar la efectividad del proceso de evaluación.

**Tabla 8***Oportunidad de la retroalimentación de la evaluación*

Escala	Cantidad	Porcentaje
4 - De acuerdo	4	100%
5 - Totalmente de acuerdo	0	0%

*Nota.* La tabla presenta la respuesta a la pregunta La retroalimentación de la evaluación del desempeño se entrega en el momento adecuado para mejorar mi desempeño. *Fuente.* Propia

**Figura 8***Oportunidad de la retroalimentación de la evaluación*

*Fuente.* Propia

### **Categoría 3. Uso de Resultados**

#### **Aplicación Práctica**

Como se observa en la Tabla 9 y la Figura 9, los colaboradores perciben que los resultados obtenidos en las evaluaciones son utilizados para promover acciones de mejora dentro de la organización. Este hallazgo evidencia una aplicación práctica de la información generada durante el proceso evaluativo y sugiere que la evaluación del desempeño no se limita únicamente a medir

resultados, sino que también constituye una herramienta para identificar oportunidades de fortalecimiento y apoyar el desarrollo de los colaboradores.

**Tabla 9**  
*Aplicación práctica de la evaluación*

Escala	Cantidad	Porcentaje
4 - De acuerdo	4	100%
5 - Totalmente de acuerdo	0	0%

*Nota.* La tabla presenta la respuesta a la pregunta La empresa genera acciones de mejora a partir de los resultados de la evaluación del desempeño. *Fuente.* Propia

**Figura 9**  
*Aplicación práctica de la evaluación*



*Fuente.* Propia

### **Percepción de Justicia**

Como se evidencia en la Tabla 10 y la Figura 10, la totalidad de los encuestados tiene una percepción favorable sobre la justicia del proceso de evaluación del desempeño. Este resultado sugiere confianza en los criterios y procedimientos utilizados por la organización, así como en la objetividad con la que se desarrollan las evaluaciones. Asimismo, esto podría indicar que los

colaboradores perciben coherencia entre su desempeño y los resultados obtenidos durante el proceso evaluativo.

**Tabla 10**  
*Percepción de justicia en la evaluación*

Escala	Cantidad	Porcentaje
4 - De acuerdo	3	75%
5 - Totalmente de acuerdo	1	25%

*Nota.* La tabla presenta la respuesta a la pregunta Considero que la evaluación del desempeño es justa. *Fuente.* Propia

**Figura 10**  
*Percepción de justicia en la evaluación*



*Fuente.* Propia

#### ***Categoría 4. Percepción de los Colaboradores***

##### **Utilidad del Proceso para el Desarrollo Laboral**

Como se observa en la Tabla 11 y la Figura 11, los colaboradores consideran que la evaluación del desempeño contribuye positivamente a su crecimiento laboral, permitiéndoles identificar fortalezas y oportunidades de mejora relacionadas con sus funciones. Este resultado

evidencia que el proceso es percibido como una herramienta útil para el desarrollo profesional y el fortalecimiento de las competencias requeridas en cada cargo. Asimismo, esto sugiere que la evaluación genera aportes que trascienden la medición del desempeño y favorecen el mejoramiento continuo de los colaboradores.

**Tabla 11**  
*Utilidad de la evaluación para el desarrollo laboral*

Escala	Cantidad	Porcentaje
4 - De acuerdo	3	75%
5 - Totalmente de acuerdo	1	25%

*Nota.* La tabla presenta la respuesta a la pregunta El proceso de evaluación del desempeño aporta a mi desarrollo laboral. *Fuente.* Propia

**Figura 11**  
*Utilidad de la evaluación para el desarrollo laboral*



*Fuente.* Propia

### **Utilidad del Proceso para el Desarrollo Personal**

Como se evidencia en la Tabla 12 y la Figura 12, las opiniones se encuentran divididas respecto al aporte del proceso de evaluación del desempeño al desarrollo personal de los

colaboradores. Mientras la mitad de los participantes considera que la evaluación sí contribuye a este aspecto, la otra mitad manifiesta desacuerdo. Este resultado podría indicar que los beneficios del proceso son percibidos principalmente en el ámbito laboral y profesional, más que en el crecimiento integral de la persona. Asimismo, se identifica una oportunidad de mejora para fortalecer el impacto de la evaluación más allá de las funciones del cargo, incorporando estrategias que favorezcan el desarrollo personal y el bienestar de los colaboradores.

**Tabla 12**  
*Utilidad de la evaluación para el desarrollo personal*

Escala	Cantidad	Porcentaje
2 - En desacuerdo	2	50%
4 - De acuerdo	2	50%

*Nota.* La tabla presenta la respuesta a la pregunta El proceso de evaluación del desempeño aporta a mi desarrollo personal. *Fuente.* Propia

**Figura 12**  
*Utilidad de la evaluación para el desarrollo personal*



*Fuente.* Propia

### Satisfacción con el Proceso

Como se evidencia en la Tabla 13 y la Figura 13, la mayoría de los colaboradores manifiesta satisfacción con el proceso de evaluación del desempeño. Sin embargo, existe un colaborador que expresa desacuerdo, lo que sugiere la necesidad de revisar algunos aspectos del proceso para incrementar la aceptación y fortalecer la percepción positiva entre todos los participantes. Este resultado podría indicar que, aunque la evaluación es valorada favorablemente por la mayoría, aún existen oportunidades de mejora orientadas a responder de manera más efectiva a las expectativas y necesidades de todos los colaboradores.

**Tabla 13**  
*Satisfacción del proceso de evaluación*

Escala	Cantidad	Porcentaje
2 - En desacuerdo	1	25%
4 - De acuerdo	3	75%

*Nota.* La tabla presenta la respuesta a la pregunta Estoy satisfecho con el proceso de evaluación del desempeño. *Fuente.* Propia

**Figura 13**  
*Satisfacción del proceso de evaluación*



*Fuente.* Propia

## Resultados de la entrevista realizada

### *Categoría 1. Planeación del Proceso*

Como lo muestra la Tabla 14, la planeación del proceso de evaluación del desempeño presenta un nivel adecuado de estructuración, dado que existe documentación formal, periodicidad definida, responsables asignados e instrumentos establecidos. Esto evidencia que la organización cuenta con bases sólidas para la ejecución del proceso evaluativo y que los lineamientos generales son conocidos y aplicados de manera consistente. Sin embargo, también se identifican oportunidades de mejora relacionadas con la actualización de los criterios de evaluación y la digitalización de las herramientas utilizadas, aspectos que podrían contribuir a fortalecer la eficiencia, pertinencia y sostenibilidad del proceso en el tiempo.

**Tabla 14**  
*Planeación del proceso*

Subcategoría	Síntesis de la respuesta	Interpretación
Existencia del proceso	La entrevistada manifiesta que la evaluación del desempeño se realiza conforme a los procedimientos establecidos por la empresa y los lineamientos BASC. Se aplica de manera semestral y está estructurada según el perfil de cada cargo.	Se evidencia que la empresa cuenta con un proceso formalmente establecido y alineado con requisitos organizacionales y normativos, lo que fortalece la estandarización del proceso.
Objetivo del proceso	La evaluación se utiliza para verificar el cumplimiento de las funciones y el desempeño de cada colaborador, además de comunicar los resultados individualmente.	El proceso tiene un enfoque de control y seguimiento al desempeño laboral, orientado a verificar el cumplimiento de responsabilidades.
Método	La evaluación se realiza tomando como referencia las habilidades y competencias definidas en el perfil de cada cargo.	Existe coherencia entre los criterios evaluados y las características exigidas para cada puesto de trabajo.
Instrumentos	Se utiliza un formato elaborado en Excel que posteriormente se convierte en PDF para ser enviado al colaborador.	La empresa dispone de una herramienta formal para desarrollar la evaluación; sin embargo, el proceso depende de

Frecuencia	La evaluación se realiza semestralmente y esta periodicidad se cumple de manera constante.	formatos manuales que pueden limitar su eficiencia. Existe regularidad en la aplicación del proceso, lo que favorece el seguimiento periódico al desempeño de los colaboradores.
Actores	La directora de servicios evalúa al personal operativo y el gerente evalúa al personal administrativo.	La evaluación es realizada por los superiores directos, lo que facilita el conocimiento del desempeño de los colaboradores, aunque limita la participación de otros actores.
Criterios de evaluación	Los criterios se establecen de acuerdo con el perfil del cargo y las competencias requeridas para cada función.	Los criterios están alineados con las exigencias de cada puesto, fortaleciendo la pertinencia de la evaluación.

*Nota.* La tabla presenta la respuesta dada en la entrevista sobre la planeación del proceso de evaluación. *Fuente.* Propia

### ***Categoría 2. Retroalimentación***

Como se evidencia en la Tabla 15, la retroalimentación constituye una fortaleza del proceso de evaluación del desempeño, ya que se realiza de forma individual, verbal y basada en resultados específicos obtenidos por cada colaborador. Esto facilita la comprensión de las fortalezas y oportunidades de mejora identificadas durante la evaluación, favoreciendo la formulación de compromisos orientados al mejoramiento continuo. Asimismo, este hallazgo sugiere que la organización reconoce la importancia de la comunicación directa como mecanismo para promover el desarrollo y el fortalecimiento del desempeño laboral.

**Tabla 15**  
*Retroalimentación del proceso*

Subcategoría	Síntesis de la respuesta	Interpretación
Frecuencia de retroalimentación	La retroalimentación se realiza cada vez que se culmina una evaluación.	Existe un espacio formal para comunicar los resultados obtenidos por los colaboradores.
Calidad de la retroalimentación	Los resultados se explican individualmente y se brindan	La retroalimentación es personalizada y permite al

Oportunidad de retroalimentación	ejemplos concretos sobre los aspectos evaluados. Dependiendo del resultado obtenido, se generan compromisos de mejora y recomendaciones para corregir aspectos identificados.	colaborador comprender las razones de su calificación. La retroalimentación tiene un enfoque correctivo y de fortalecimiento del desempeño laboral.
----------------------------------	---	---

*Nota.* La tabla presenta la respuesta dada en la entrevista sobre la retroalimentación del proceso de evaluación. *Fuente.* Propia

### **Categoría 3. Uso de Resultados**

Como se observa en la Tabla 16, los resultados de la evaluación del desempeño son utilizados para orientar acciones de mejora y comunicar a los colaboradores el nivel de desempeño alcanzado. Esto evidencia que la organización procura dar un uso práctico a la información obtenida durante el proceso evaluativo. Sin embargo, también se identificó que el seguimiento posterior a los compromisos establecidos es limitado, lo que podría reducir la posibilidad de verificar la efectividad de las acciones implementadas y medir su impacto en el mejoramiento del desempeño. Esta situación sugiere la conveniencia de fortalecer mecanismos de seguimiento que permitan monitorear el cumplimiento de los planes de mejora y garantizar una mayor continuidad del proceso evaluativo.

**Tabla 16**

*Uso de resultados del proceso*

Subcategoría	Síntesis de la respuesta	Interpretación
Toma de decisiones	Los resultados se obtienen automáticamente mediante fórmulas en Excel que clasifican el desempeño según rangos de calificación.	La organización cuenta con un mecanismo objetivo para determinar los niveles de desempeño.
Aplicación práctica	Cuando se identifican aspectos por mejorar, se establecen compromisos y	Los resultados son utilizados como herramienta para orientar mejoras en el desempeño laboral.

	recomendaciones para el colaborador.	
Seguimiento	La entrevistada manifiesta que no se realiza seguimiento formal a los colaboradores evaluados, debido a que no se han presentado resultados críticos.	Se identifica una debilidad en el proceso, ya que no existe un mecanismo estructurado para verificar el cumplimiento de los compromisos establecidos.

*Nota.* La tabla presenta la respuesta dada en la entrevista sobre el uso de los resultados del proceso de evaluación. *Fuente.* Propia

#### ***Categoría 4. Percepción de los colaboradores***

Como se evidencia en la Tabla 17, la evaluación del desempeño es percibida como una herramienta útil para la gestión del talento humano y para el fortalecimiento del compromiso de los colaboradores con la organización. Este resultado sugiere que el proceso trasciende la simple medición del rendimiento laboral, al ser reconocido como un mecanismo que contribuye al desarrollo organizacional y al mejoramiento continuo. Asimismo, esta percepción favorable podría indicar que los colaboradores identifican valor en la evaluación como medio para orientar su desempeño y fortalecer su aporte al cumplimiento de los objetivos empresariales.

**Tabla 17**  
*Percepción de los colaboradores sobre el proceso*

Subcategoría	Síntesis de la respuesta	Interpretación
Percepción de justicia	La evaluación se realiza con base en criterios previamente definidos y asociados al perfil de cada cargo.	El proceso busca garantizar objetividad y equidad en la valoración del desempeño.
Utilidad del proceso	La entrevistada considera que la evaluación permite identificar fortalezas, oportunidades de mejora y apoyar el desarrollo del colaborador.	La evaluación es percibida como una herramienta útil para la gestión y fortalecimiento del talento humano.
Satisfacción del proceso	Se reconoce la importancia de valorar a los colaboradores más allá del cumplimiento de indicadores, promoviendo su	Existe una percepción positiva sobre la contribución del proceso al bienestar y desarrollo de los colaboradores.

---

reconocimiento dentro de la organización.

---

*Nota.* La tabla presenta la respuesta dada en la entrevista sobre la percepción de los colaboradores sobre el proceso de evaluación. *Fuente.* Propia

### ***Categoría 5. Problemas del Proceso***

Como se evidencia en la Tabla 18, aunque el proceso de evaluación del desempeño se encuentra formalmente estructurado y documentado dentro de la organización, se identifican oportunidades de mejora relacionadas con la actualización de los criterios de evaluación y la automatización de las herramientas utilizadas. Esto podría indicar que, si bien el proceso cumple adecuadamente su función actual, requiere ajustes que le permitan adaptarse a las necesidades cambiantes de la organización y optimizar su gestión. Asimismo, la incorporación de herramientas más tecnológicas y la revisión periódica de los criterios evaluativos podrían contribuir a fortalecer la eficiencia, objetividad y utilidad estratégica del proceso.

**Tabla 18**

*Problemas del proceso de evaluación*

Subcategoría	Síntesis de la respuesta	Interpretación
Fallas identificadas	Los criterios de evaluación han permanecido prácticamente iguales durante los últimos tres años.	Existe riesgo de desactualización frente a nuevas necesidades organizacionales y cambios en los cargos.
Limitaciones	El proceso se desarrolla mediante formatos manuales en Excel que requieren gestión individual de archivos.	La falta de automatización genera carga administrativa y limita la eficiencia del proceso.
Nivel de formalización	El proceso se encuentra documentado y cuenta con versiones controladas dentro del sistema de gestión.	La formalización es una fortaleza organizacional que facilita la trazabilidad y control documental.

*Nota.* La tabla presenta la respuesta dada en la entrevista sobre los problemas que se presentan en el proceso de evaluación. *Fuente.* Propia

### ***Categoría 6. Oportunidades de Mejora***

Las oportunidades de mejora se centran en la actualización de los criterios de evaluación, la inclusión de indicadores funcionales, el fortalecimiento del seguimiento y la automatización de las herramientas utilizadas, con el fin de incrementar la efectividad del proceso de evaluación del desempeño.

**Tabla 19**  
*Oportunidades de mejora en el proceso de evaluación*

Subcategoría	Síntesis de la respuesta	Interpretación
Propuestas de mejora	Incorporar dentro de la evaluación el cumplimiento de funciones críticas del cargo y no solamente las competencias definidas en el perfil.	Se busca fortalecer la pertinencia y profundidad de la evaluación del desempeño.
Viabilidad	La entrevistada considera totalmente viable implementar mejoras debido a la importancia estratégica del talento humano para la empresa.	Existe disposición organizacional para fortalecer el proceso evaluativo.
Priorización	Se considera prioritario actualizar los criterios de evaluación e incluir indicadores relacionados con las funciones desempeñadas.	La principal necesidad identificada corresponde a la actualización metodológica del proceso.
Aspectos adicionales	Se propone revisar y optimizar también el proceso de evaluación de proveedores, debido al incremento de la carga operativa.	La mejora del sistema podría extenderse a otros procesos evaluativos de la organización.

*Nota.* La tabla presenta la respuesta dada en la entrevista sobre las oportunidades de mejora que se podrían aplicar en el proceso de evaluación. *Fuente.* Propia

En conclusión, los hallazgos obtenidos en la entrevista permiten evidenciar que los resultados de la evaluación del desempeño son utilizados por la empresa como una herramienta para identificar fortalezas y aspectos por mejorar en los colaboradores. A partir de las calificaciones obtenidas, se generan espacios de retroalimentación y compromisos orientados al mejoramiento del desempeño laboral. Esto demuestra que la información derivada del proceso

evaluativo resulta útil para proponer acciones de mejora individuales y fortalecer el cumplimiento de las responsabilidades asignadas. No obstante, se identifica la necesidad de establecer mecanismos formales de seguimiento que permitan verificar la efectividad de dichas acciones y asegurar una mejora continua dentro de la organización.

## Discusión

El análisis de la información obtenida mediante la encuesta aplicada a los colaboradores y la entrevista realizada a la persona responsable del proceso de evaluación del desempeño permitió identificar diversos aspectos relevantes sobre la manera en que este procedimiento se desarrolla en Integral Consulter Ltda. Los resultados evidencian que la organización cuenta con un proceso formalmente establecido, documentado y conocido por los colaboradores, lo que constituye una fortaleza importante para la gestión del talento humano. Esto evidencia que la empresa ha logrado consolidar prácticas formales de evaluación que son reconocidas por los colaboradores. Tanto la información cuantitativa como la cualitativa coinciden en señalar que la evaluación se realiza de forma semestral, utilizando formatos estructurados y criterios asociados al perfil de cada cargo, aspecto que demuestra un nivel adecuado de organización y cumplimiento de los lineamientos internos de la empresa.

Uno de los hallazgos más significativos corresponde a la percepción positiva que tienen los colaboradores sobre la claridad de los criterios de evaluación y la calidad de la retroalimentación recibida. La mayoría de los participantes manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con afirmaciones relacionadas con la claridad de los criterios, la comprensión de los resultados y la oportunidad con que se entrega la retroalimentación. Esta percepción es consistente con lo expresado por la entrevistada, quien explicó que los resultados son socializados individualmente con cada colaborador mediante reuniones de retroalimentación y compromisos de mejora cuando se identifican aspectos por fortalecer. Esta coincidencia entre ambas fuentes de información permite inferir que la comunicación de los resultados constituye una de las fortalezas más importantes del proceso. Asimismo, esto sugiere que los colaboradores

comprenden los criterios mediante los cuales son evaluados, favoreciendo la aceptación del proceso.

Además, se encontró una relación directa entre las categorías de retroalimentación, uso de resultados y percepción de los colaboradores. Los colaboradores consideran que la empresa genera acciones de mejora a partir de los resultados obtenidos y que la evaluación contribuye a su desarrollo laboral. De igual forma, la entrevistada manifestó que la evaluación permite identificar fortalezas y oportunidades de mejora en cada colaborador, facilitando la formulación de compromisos orientados al mejoramiento del desempeño. Estos resultados reflejan que la evaluación no se limita a una actividad de control, sino que también cumple una función de apoyo al desarrollo del personal, aspecto ampliamente respaldado por la literatura especializada en gestión del talento humano. Esto podría indicar que los colaboradores perciben la evaluación como una herramienta de acompañamiento y no únicamente como un mecanismo de supervisión o control.

El análisis también permitió identificar algunas oportunidades de mejora. Uno de los temas que se repite de manera constante durante el análisis corresponde a la necesidad de actualizar y fortalecer los criterios de evaluación. Aunque los colaboradores consideran que los criterios son claros y adecuados para sus cargos, la entrevistada señaló que estos se han mantenido prácticamente sin cambios durante aproximadamente tres años. Esta situación podría limitar la capacidad del instrumento para responder a las nuevas necesidades organizacionales y a los cambios en las funciones desempeñadas por los colaboradores. Esto evidencia una posible brecha entre la percepción positiva del proceso y la necesidad de mantener actualizados sus instrumentos para garantizar su pertinencia. Desde esta perspectiva, se evidencia la conveniencia

de revisar periódicamente los factores evaluados para garantizar que continúen alineados con los objetivos estratégicos de la organización y con las competencias requeridas por cada cargo.

Otro aspecto relevante se relaciona con la participación de los actores involucrados en el proceso. Mientras que la encuesta mostró que todos los colaboradores identifican al jefe inmediato como principal responsable de la evaluación y solo uno de ellos reconoció la participación del área de Talento Humano, la entrevista permitió comprender que, debido al tamaño de la empresa, el proceso es ejecutado directamente por la directora de servicios y el gerente. Esto no necesariamente representa una contradicción, sino una diferencia de percepción derivada de la estructura organizacional. Sin embargo, sí evidencia la necesidad de fortalecer la comunicación sobre los roles y responsabilidades que cada actor desempeña dentro del proceso evaluativo. Esto podría indicar que algunos participantes desconocen completamente la participación de otras áreas o responsables dentro del proceso de evaluación.

También se identificó una situación particular relacionada con el seguimiento posterior a la evaluación. Aunque los colaboradores consideran que la empresa genera acciones de mejora, la entrevista reveló que actualmente no existe un procedimiento formal de seguimiento para verificar el cumplimiento de los compromisos establecidos después de la retroalimentación, principalmente porque no se han presentado resultados considerados críticos o deficientes. Esta situación representa una oportunidad importante de fortalecimiento, ya que el seguimiento constituye una fase esencial dentro de los sistemas modernos de evaluación del desempeño y permite garantizar que las acciones de mejora propuestas se traduzcan en resultados concretos. Esto evidencia que, aunque existen acciones correctivas y recomendaciones, aún no se cuenta con mecanismos formales que permitan verificar su efectividad en el tiempo.

Respecto a la percepción de los colaboradores, los resultados muestran un panorama generalmente favorable. La mayoría considera que la evaluación es justa y manifiesta satisfacción con el proceso. Sin embargo, se observó una menor valoración en las preguntas relacionadas con el aporte de la evaluación al desarrollo personal. Mientras algunos colaboradores reconocen este beneficio, otros expresan desacuerdo, lo que indica que los efectos positivos del proceso son percibidos principalmente en el ámbito laboral y no necesariamente en el crecimiento integral de las personas. Este resultado sugiere la necesidad de fortalecer las estrategias de desarrollo humano asociadas a la evaluación, incorporando acciones que permitan evidenciar beneficios más amplios para los colaboradores. Esto podría indicar que los colaboradores asocian la evaluación principalmente con el cumplimiento de funciones y resultados laborales, más que con su crecimiento personal o bienestar integral.

En términos generales, los resultados de la encuesta confirman ampliamente la información obtenida en la entrevista. Ambas técnicas coinciden en la existencia de un proceso formal, la utilización de formatos estructurados, la frecuencia semestral de aplicación, la importancia de la retroalimentación y el uso de los resultados para promover mejoras en el desempeño. Las diferencias encontradas no representan inconsistencias significativas, sino perspectivas complementarias que enriquecen la comprensión del fenómeno estudiado. Esto evidencia una adecuada triangulación de la información obtenida mediante las diferentes técnicas de recolección de datos.

Desde el enfoque teórico, los hallazgos obtenidos son coherentes con los planteamientos de Medeiros de Lara et al. (2025), quienes señalan que la evaluación del desempeño debe estructurarse como un sistema que apoye la gestión organizacional mediante criterios claramente definidos y alineados con los objetivos de la empresa. De igual manera, los resultados coinciden

con lo expuesto por Nosriddinov et al. (2025), quienes destacan que la evaluación del desempeño constituye una herramienta estratégica para el mejoramiento organizacional y el fortalecimiento de la gestión del talento humano. En cuanto a los criterios de evaluación, los hallazgos evidencian la importancia de su claridad y pertinencia, aspecto que se relaciona con lo planteado por He, Kuang y Samet (2026), quienes afirman que los criterios evaluativos influyen directamente en la toma de decisiones y en el comportamiento de los colaboradores, por lo que deben estar alineados con los objetivos organizacionales. Asimismo, los resultados obtenidos sobre la percepción positiva de la retroalimentación coinciden con los planteamientos de Brown, Burke y Sauciuc (2026) y Wang, Lu y Lu (2023), quienes destacan que una retroalimentación clara y oportuna favorece la motivación, el compromiso y el mejoramiento del desempeño laboral. Esto sugiere que las prácticas implementadas actualmente por la empresa guardan coherencia con diversos planteamientos teóricos relacionados con la gestión estratégica del desempeño.

Las oportunidades de mejora identificadas en relación con el seguimiento a los resultados y la actualización de los criterios evaluativos guardan relación con los planteamientos de Murphy (2020), quien cuestiona los sistemas de evaluación tradicionales que permanecen estáticos en el tiempo y no generan acciones efectivas de mejoramiento. De igual forma, los hallazgos coinciden con Tello et al. (2023), quienes resaltan la importancia de revisar periódicamente los procesos evaluativos para garantizar su utilidad dentro de la gestión organizacional. En este sentido, aunque Integral Consulter Ltda. evidencia avances significativos en la formalización, aplicación y aceptación del proceso de evaluación del desempeño, los resultados muestran la necesidad de fortalecer aspectos relacionados con el seguimiento a los planes de mejora, la actualización de los criterios de evaluación y la incorporación de herramientas que permitan

optimizar y modernizar el proceso, tal como sugieren Saboori-Taft et al. (2025) al destacar el potencial de los sistemas apoyados en datos para mejorar la gestión del desempeño. Esto evidencia que las oportunidades de mejora identificadas no solo surgen de los resultados obtenidos, sino que también encuentran respaldo en la literatura especializada.

En conclusión, el proceso de evaluación del desempeño implementado en Integral Consulter Ltda. presenta un nivel favorable de aceptación por parte de los colaboradores y evidencia una adecuada formalización. Sin embargo, los resultados también muestran la necesidad de fortalecer mecanismos de seguimiento, actualizar los criterios evaluativos e incorporar herramientas que permitan optimizar la gestión del proceso. Esto sugiere que la organización cuenta con bases sólidas sobre las cuales puede construir un sistema de evaluación más integral, participativo y orientado al mejoramiento continuo. Estas acciones contribuirían a incrementar la efectividad de la evaluación y a consolidarla como una herramienta estratégica para el desarrollo organizacional y el fortalecimiento del talento humano.

## **Propuesta de Mejoramiento del Proceso de Evaluación del Desempeño en Integral Consulter Ltda.**

A partir de los resultados obtenidos mediante la aplicación de encuestas, entrevista y revisión documental, se identificó que Integral Consulter Ltda. cuenta con un proceso formal de evaluación del desempeño que es reconocido por los colaboradores y se encuentra documentado dentro de la organización. Sin embargo, también se evidenciaron oportunidades de mejora relacionadas con la actualización de los criterios de evaluación, la participación de diferentes actores en el proceso, el seguimiento a los resultados obtenidos y el fortalecimiento de la retroalimentación como herramienta de desarrollo humano.

En respuesta a estas necesidades, se propone la implementación de un modelo de evaluación del desempeño compuesto por tres fases trimestrales complementarias que permitan convertir la evaluación en un proceso continuo de acompañamiento, desarrollo y mejoramiento. La propuesta busca mantener los aspectos positivos identificados en el diagnóstico, tales como la formalización del proceso y la claridad de los criterios de evaluación, incorporando elementos que fortalezcan su alcance y efectividad. En ella se contemplan de forma integral los elementos: Planeación, retroalimentación, uso de resultados, percepción de los colaboradores, problemas del proceso y oportunidades de mejora en la evaluación del desempeño.

### **Fase I. Evaluación Diagnóstica**

La primera fase corresponde a una evaluación diagnóstica orientada a identificar el estado inicial del colaborador frente a su desempeño, así como las fortalezas, oportunidades de mejora y expectativas de desarrollo para el periodo de evaluación. Esta etapa tiene como finalidad generar una línea base que permita establecer objetivos claros y orientar las acciones de acompañamiento posteriores.

Para ello, se propone la aplicación de un formato de autoevaluación (Anexo 4) en el que el colaborador reflexione sobre su desempeño dentro de ese periodo, reconozca aquellos aspectos en los que considera tener un desempeño destacado e identifique las competencias o actividades que requieren fortalecimiento. De igual manera, se contempla un espacio para que el colaborador plantee objetivos de mejora y manifieste necesidades de apoyo por parte de la organización.

Posteriormente, esta información será revisada por el jefe inmediato y el área de talento humano, quienes analizarán aspectos relacionados con el cumplimiento de funciones, competencias laborales, cumplimiento de metas y alineación con los principios organizacionales. El propósito de esta fase no es calificar al colaborador, sino comprender su situación actual y establecer metas de desempeño acordes con las necesidades del cargo y de la organización.

## **Fase II. Evaluación Integral del Desempeño**

La segunda fase corresponde a la evaluación formal del desempeño (Anexo 4, anexo 5 y anexo 6) y constituye el eje central de la propuesta. A diferencia del modelo actual, que se encuentra concentrado principalmente en la valoración realizada por una sola persona, se propone incorporar una visión más amplia mediante la participación de diferentes actores que interactúan directamente con el colaborador.

En esta etapa participarán el jefe inmediato, los compañeros de trabajo, el propio colaborador mediante una nueva autoevaluación y el área de talento humano como responsable de consolidar y analizar la información obtenida. La aplicación de la autoevaluación en esta fase permitirá contrastar la percepción inicial registrada durante la fase diagnóstica con la percepción actual del colaborador sobre su desempeño, facilitando la identificación de avances, logros alcanzados y aspectos que aún requieren fortalecimiento. Asimismo, permitirá comparar la

valoración realizada por el colaborador con la percepción de los demás evaluadores, aportando una visión más integral y objetiva del desempeño.

Los aspectos a evaluar estarán relacionados con el cumplimiento de funciones, el logro de objetivos e indicadores del cargo, las competencias laborales requeridas por la organización y aquellos comportamientos asociados al trabajo en equipo, la comunicación, la responsabilidad, la orientación al cliente y la adaptación al cambio. Asimismo, se incluirán elementos vinculados al compromiso organizacional y al cumplimiento de los valores corporativos.

La evaluación del jefe inmediato y del área de talento humano (Anexo 5) se enfocará principalmente en el cumplimiento de funciones, el alcance de resultados, las competencias laborales y el aporte del colaborador a los objetivos organizacionales. Por su parte, los compañeros de trabajo (Anexo 6) evaluarán aspectos relacionados con la interacción laboral, la cooperación, el trabajo en equipo, la comunicación y la convivencia dentro de la organización.

La participación de los compañeros de trabajo permitirá identificar comportamientos que no siempre son visibles para el jefe inmediato, especialmente aquellos relacionados con la colaboración, la convivencia laboral y el apoyo mutuo. Por su parte, la autoevaluación facilitará que el colaborador participe activamente en el proceso y compare tanto su percepción inicial como su percepción actual con la valoración realizada por los demás actores.

Una vez recopilada toda la información, el área de talento humano consolidará los resultados, analizará las diferencias y coincidencias entre las distintas fuentes de evaluación y elaborará un informe individual que servirá como insumo para la siguiente fase.

### **Fase III. Retroalimentación Integral y Desarrollo del Colaborador**

La tercera fase se enfoca en la retroalimentación y el desarrollo integral del colaborador (Anexo 7). Durante el diagnóstico realizado en la empresa se evidenció que, aunque existe retroalimentación sobre los resultados obtenidos, el seguimiento posterior es limitado y no siempre se generan acciones concretas que permitan acompañar el crecimiento del colaborador. Por esta razón, la propuesta otorga especial importancia a esta etapa.

La retroalimentación será desarrollada mediante una reunión individual entre el colaborador, el jefe inmediato y el área de talento humano. Durante este espacio se presentarán los resultados obtenidos, se reconocerán los logros alcanzados y se identificarán los aspectos que requieren fortalecimiento. El objetivo principal será generar un diálogo constructivo que permita comprender las causas de los resultados obtenidos y definir acciones de mejora realistas y alcanzables.

Adicionalmente, se propone incorporar un componente de retroalimentación integral que trascienda los aspectos estrictamente laborales. En este sentido, se incluirán espacios de conversación orientados a conocer las expectativas de crecimiento profesional del colaborador, su nivel de satisfacción frente al trabajo, las situaciones que pueden estar afectando su desempeño y las necesidades de apoyo que podrían ser atendidas por la organización. De esta manera, la evaluación del desempeño dejará de ser únicamente una herramienta de medición para convertirse en un mecanismo de acompañamiento y desarrollo humano.

Finalmente, cada proceso de retroalimentación culminará con la construcción de compromisos compartidos entre la empresa y el colaborador, estableciendo acciones concretas, responsables y tiempos de seguimiento. Esto permitirá verificar los avances alcanzados y fortalecer el impacto del proceso sobre el desempeño individual y organizacional.

La implementación de este modelo permitirá a Integral Consulter Ltda. fortalecer la objetividad de las evaluaciones, promover una mayor participación de los colaboradores, mejorar el aprovechamiento de los resultados obtenidos y consolidar una cultura de mejoramiento continuo, en la que la evaluación del desempeño se convierta en una herramienta estratégica para el desarrollo del talento humano y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

## Conclusiones

El diagnóstico realizado permitió identificar que la empresa Integral Consulter Ltda. cuenta con un proceso formal de evaluación del desempeño que se encuentra documentado, es conocido por los colaboradores y se aplica de manera periódica mediante herramientas estructuradas. Tanto los resultados de la encuesta como la información obtenida en la entrevista evidenciaron una percepción favorable frente a la claridad de los criterios de evaluación, la retroalimentación recibida y la utilidad general del proceso para el desempeño laboral.

Los hallazgos permitieron establecer que el proceso actual presenta fortalezas relacionadas con su formalización, la alineación de los criterios con los perfiles de cargo y la utilización de los resultados para generar recomendaciones de mejora. Sin embargo, también se identificaron oportunidades de fortalecimiento asociadas a la actualización de los criterios evaluativos, la ampliación de los actores participantes en la evaluación, la formalización del seguimiento a los compromisos de mejora y la incorporación de herramientas que reduzcan la carga operativa derivada de actividades manuales.

Los resultados obtenidos en la presente investigación corresponden específicamente al contexto organizacional de Integral Consulter Ltda., considerando las características particulares de su estructura, tamaño y dinámicas internas. En consecuencia, los hallazgos y la propuesta de mejoramiento formulada no pretenden generalizarse a otras organizaciones, sino aportar al fortalecimiento del proceso de evaluación del desempeño dentro de la empresa objeto de estudio. No obstante, la metodología empleada y los resultados obtenidos pueden servir como referente para futuras investigaciones relacionadas con la gestión del talento humano y la evaluación del desempeño en organizaciones con características similares.

La información obtenida mediante la encuesta, la entrevista y la revisión documental permitió validar los resultados encontrados y comprender de manera integral la realidad organizacional. En términos generales, la percepción de los colaboradores fue consistente con la información suministrada por la persona responsable del proceso, lo que aporta confiabilidad a los hallazgos obtenidos y fortalece la pertinencia de las propuestas formuladas.

La propuesta de mejoramiento diseñada constituye una alternativa viable para fortalecer el proceso de evaluación del desempeño en la organización, al incorporar una estructura más participativa e integral basada en tres fases: diagnóstico, evaluación integral y retroalimentación. Asimismo, la inclusión de mecanismos de autoevaluación, evaluación por compañeros de trabajo, participación activa del área de talento humano y espacios de retroalimentación orientados al desarrollo personal y laboral permiten ampliar el alcance del proceso y convertirlo en una herramienta estratégica para la gestión del talento humano.

Desde una perspectiva organizacional, la propuesta favorece la identificación temprana de necesidades de capacitación, el fortalecimiento de competencias laborales, la mejora continua del desempeño y el incremento del compromiso de los colaboradores con los objetivos institucionales. De igual manera, promueve una cultura de retroalimentación permanente y de participación activa en los procesos de desarrollo humano dentro de la empresa.

Los resultados obtenidos corresponden exclusivamente a las condiciones y características particulares de Integral Consulter Ltda., razón por la cual no pretenden generalizarse a otras organizaciones. No obstante, los hallazgos constituyen un referente importante para comprender la dinámica de los procesos de evaluación del desempeño en empresas de tamaño similar y pueden servir como punto de partida para futuras investigaciones relacionadas con la gestión del talento humano.

Finalmente, se concluye que la evaluación del desempeño, cuando se desarrolla de manera estructurada, participativa y orientada al mejoramiento continuo, trasciende su función de control y se convierte en una herramienta fundamental para el crecimiento organizacional, el fortalecimiento de las capacidades de los colaboradores y la generación de valor dentro de las organizaciones.

## Recomendaciones

Se recomienda a Integral Consulter Ltda. implementar la propuesta de mejoramiento planteada en este proyecto, con el propósito de fortalecer la objetividad, participación y efectividad del proceso de evaluación del desempeño.

Es importante actualizar periódicamente los criterios e indicadores de evaluación, garantizando que respondan a las funciones reales de los cargos y a las necesidades actuales de la organización.

Se sugiere ampliar la participación de los actores involucrados en el proceso, incorporando mecanismos de autoevaluación y evaluación por compañeros de trabajo que permitan obtener una visión más integral del desempeño.

Se recomienda formalizar el seguimiento a los compromisos y planes de mejora derivados de las evaluaciones, con el fin de verificar el cumplimiento de las acciones definidas y promover el mejoramiento continuo.

Resulta conveniente fortalecer los espacios de retroalimentación, promoviendo no solo el desarrollo laboral, sino también el crecimiento personal, la motivación y el reconocimiento de los colaboradores.

Asimismo, se recomienda evaluar la implementación de herramientas tecnológicas que faciliten la gestión, consolidación y análisis de la información generada durante el proceso evaluativo.

Finalmente, se sugiere realizar evaluaciones periódicas al propio sistema de evaluación del desempeño para garantizar su actualización, pertinencia y contribución al logro de los objetivos organizacionales.

## Referencias Bibliográficas

- Medeiros de Lara, L. C., Perdoná, G., Dutra, A. & Rolim Ensslin, S. (2025). *Estruturação de modelo de avaliação de desempenho para apoiar a gestão de programa de compliance*. *Innovar*, 35(96), e103516. <https://doi.org/10.15446/innovar.v35n96.103516>
- Càmara Mas, R. (2023). *La evaluación del desempeño de los empleados públicos*. *Revista De Estudios De La Administración Local Y Autonómica*, (19), 214–233.  
<https://doi.org/10.24965/reala.11090>
- Chaves-Maza, M., & Fedriani, E. M. (2022). *Evaluación del desempeño de los emprendedores: factores a considerar en la definición de éxito empresarial*. *Contaduría Y Administración*, 68(2), e385. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.3215>
- Gorostiaga, A., Balluerka, N., & Rodríguez-López, A. (2022). *Evaluación del desempeño adaptativo y su rol moderador en la relación entre el ajuste persona-organización y la ciudadanía organizacional*. *Psicothema*, 34(1), 84–94.  
<https://doi.org/10.7334/psicothema2021.310>
- Nosriddinov, A., Mirashirova, N., Aripova, N., Azimova, C., & Jumaniyazov, F. (2025). *La evaluación del desempeño de los empleados y su papel en la mejora organizacional a través de la gestión de recursos humanos*. *Anales Económicos-XXI*.  
<https://doi.org/10.21003/ea.V213-14>
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Rodríguez, A. (2020). *Motivación y desempeño laboral: El capital humano como factor clave en una organización*. *Universidad y Sociedad*.

- Cheng, C.-C., & Cheng, C.-S. (2023). *Influencia del cultivo y la utilización del talento en el desempeño del sistema nacional de desarrollo de recursos humanos: Un estudio internacional que utiliza un modelo de análisis envolvente de datos en dos etapas*. Mathematics. <https://doi.org/10.3390/math11132824>
- Tello, M. A. F., Gavilánez, J. C. A., Marín, L. K. E., & Lunavictoria, J. C. S. (2023). *Auditoría de desempeño: Herramienta útil para la gestión del conocimiento en la administración de empresas*. *Anales de Investigación*.
- Brown, J. L., Burke, J., & Sauciuc, A. (2026). *Uso de la inteligencia artificial para evaluar a los empleados: efectos en la contratación, el esfuerzo y la retención*. *Journal of Management Accounting Research*, 38(1), 1–26.
- Guan, J., & Shi, Y. S. (2025). *Going beyond, but not in one direction: The interactive effect of employee helping and voice on supervisor performance evaluation*. *Current Psychology*, 44(2), 1260–1271.
- Saboori-Taft, S., Shakhshi-Niaei, M., & Zamani, M. S. (2025). *A data-driven decision support system for selecting managers based on their performance evaluations over time*. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, 153.
- Hedija, V. (2025). *Gender gap in performance evaluation: Are women more strict?* *Ekonomický časopis*, 73(3–4), 145–160.
- Sinnemann, M. F., Brkovic, P., & Nu, S. (2026). *Rewarding the right way: The effects of forced rating systems on creative performance in groups*. *Behavioral Research in Accounting*.

- Kotzian, P., & Bauch, K. A. (2026). *Establishment and stability of information aggregation routines: The case of performance evaluations*. *Management Revue*, 37(1).
- He, X. Q., Kuang, X., & Samet, J. (2026). *Performance evaluation criteria and information processing in complex decision making*. *Accounting, Organizations and Society*, 116.
- Soy, C., Rong, X. Y., & Bae, J. C. (2025). *Do state-owned enterprises' performance evaluations detect earnings management?* *Sustainability*, 17(9).
- Gall, T., Hu, X. C., & Vlassopoulos, M. (2026). *Incentivizing team leaders: A firm-level experiment on subjective performance evaluation of leadership skills*. *Journal of Economics & Management Strategy*, 35(1), 139–167.
- Li, J., Yue, R. Q., & Yu, B. Q. (2025). *Performance evaluation of co-innovation in open innovation communities: From dual perspectives of customers and firms*. *International Journal of Knowledge-Based and Intelligent Engineering Systems*, 29(4), 451–477.
- Cha, Y. S. (2025). *Employee reactions to algorithmic performance evaluation: Evaluation bias threat and objectivity*. *Journal of Information Systems*, 39(2), 1–20.
- Hamamura, J., & Ramani, V. (2026). *Overconfidence, relative performance evaluation, and managerial delegation under quantity competition: An inversion result*. *Managerial and Decision Economics*, 47(2), 333–338.
- Burke, J., & Samet, J. A. (2026). *The effect of relative performance evaluations on employee judgments and behavioral responses to managerial monitoring*. *The Accounting Review*, 101(1), 81–101.

- Zonno, R. (2026). *Gender inequalities in performance evaluation: A systematic literature review*. *Equality, Diversity and Inclusion*, 45(9), 68–85.
- Pohlan, L., & Steffes, S. (2025). *Performance evaluations and employee turnover intentions: Empirical evidence from linked employer–employee data*. *Industrial Relations*, 64(3), 395–433.
- Koreff, J., & Hoang, H. (2025). *Practitioner summary: Does perceived data analytics sophistication and anticipated supervisor performance evaluation influence auditors' decisions?* *Current Issues in Auditing*, 19(2), P39–P48.
- Wang, M. Y., Lu, C. Q., & Lu, L. (2023). *The positive potential of presenteeism: An exploration of how presenteeism leads to good performance evaluation*. *Journal of Organizational Behavior*, 44(6), 920–935.
- Murphy, K. R. (2020). *Performance evaluation will not die, but it should*. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 13–31.
- Ocak, M., Aslan, H., & Arikan, O. U. (2024). *The mediating role of work engagement in the effect of public school performance evaluation practices on teacher job satisfaction*. *Middle East Journal of Management*, 11(2).
- Tep, V. (2024). *Enhancing professional development: A case study on the influence of faculty evaluations in Cambodia*. *SAGE Open*, 14(2).
- Bhaskar, V., Olszewski, W., & Wiseman, T. (2024). *Robust relational contracts with subjective performance evaluation*. *Theoretical Economics*, 19(3), 1027–1055.

Garzón Rodríguez, L. J., & Prada Rodríguez, F. E. (2024). *Conceptos de investigación*.

*Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)*. Repositorio Institucional.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/64688>

## Anexos

### Anexo 1. Formato de Encuesta sobre el Proceso de Evaluación del Desempeño

Opción de grado - Especialización en Dirección y Desarrollo del Talento Humano			
Encuesta sobre el proceso de evaluación del desempeño			
<p>Finalidad: Conocer la percepción de los colaboradores frente al proceso de evaluación del desempeño realizado en la empresa Integral Consulter Ltda., con el propósito de identificar fortalezas, aspectos por mejorar y oportunidades que contribuyan al fortalecimiento del proceso y al desarrollo de los colaboradores dentro de la organización.</p>			
<b>TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES</b>			
<p>De conformidad con lo establecido en la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013, se informa que los datos recolectados a través de esta encuesta serán utilizados exclusivamente con fines académicos en el marco del proyecto de grado titulado “Diagnóstico y mejoramiento del proceso de evaluación del desempeño en la empresa Integral Consulter Ltda.”.</p> <p>La información suministrada será tratada de manera confidencial, anónima y segura, y no será utilizada para fines distintos a los establecidos en este trabajo académico. La participación en esta encuesta es voluntaria y el participante podrá abstenerse de responder cualquier pregunta o retirarse en cualquier momento.</p> <p style="text-align: center;">Al diligenciar la encuesta, el participante autoriza el tratamiento de sus datos personales conforme a lo aquí establecido.</p>			
Pregunta filtro	SI	NO	<i>Nota: En caso de responder “No”, no es necesario continuar con el diligenciamiento del cuestionario. Muchas gracias por su participación.</i>
¿Ha participado en algún proceso de evaluación del desempeño en la empresa Integral Consulter Ltda.?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Marque con una X			
o	Pregunta	SI	NO
	¿Existe un proceso formal de evaluación del desempeño?		
	¿Se utilizan formatos o herramientas estructuradas?		
Marque con una X			

o	Pregunta	Trim estral	Sem estral	Anual	Bi- anual	No aplic an
	¿Con qué frecuencia se realiza la evaluación del desempeño?					
Selección múltiple (puede marcar varias)						
o	Pregunta	Jefe inme diato	Tale nto Hum ano	Autoe valua ción	Com pañer os de trabaj o	Subo rdina dos
	¿Quiénes participan en la evaluación del desempeño?					
Selección múltiple (puede marcar varias)						
o	Pregunta	Cum plimi ento de funci ones	Com peten cias labor ales	Cump limie nto de metas	Cum plimi ento de la cultu ra organ izaci onal	Otro: ¿cuál ?
	¿Qué aspectos se evalúan en la evaluación del desempeño?					
<p>Marque con una X</p> <p>Escala: 1 = Totalmente en desacuerdo   2 = En desacuerdo   3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo   4 = De acuerdo   5 = Totalmente de acuerdo</p>						
o	Pregunta					
	Los criterios de evaluación son claros.					
	Los criterios se ajustan al perfil del cargo.					
	Recibo retroalimentación sobre los resultados de mi evaluación del desempeño de forma periódica.					
	La retroalimentación recibida sobre los resultados de la evaluación del desempeño es clara y comprensible.					

0	La retroalimentación de la evaluación del desempeño se entrega en el momento adecuado para mejorar mi desempeño.					
1	La empresa genera acciones de mejora a partir de los resultados de la evaluación del desempeño.					
2	Considero que la evaluación del desempeño es justa.					
3	El proceso de evaluación del desempeño aporta a mi desarrollo laboral.					
4	El proceso de evaluación del desempeño aporta a mi desarrollo personal.					
5	Estoy satisfecho con el proceso de evaluación del desempeño.					
Muchas gracias por su participación en el proceso.						

## Anexo 2. Formato de Entrevista sobre el Proceso de Evaluación del Desempeño

Opción de grado - Especialización en Dirección y Desarrollo del Talento Humano		
Entrevista sobre el proceso de evaluación del desempeño		
Finalidad: Conocer, desde la perspectiva de la persona encargada del proceso, cómo se realiza la evaluación del desempeño en la empresa Integral Consulter Ltda., identificando aspectos relacionados con su aplicación, seguimiento, dificultades y oportunidades de mejora, con el propósito de fortalecer este proceso dentro de la organización.		
<b>TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES</b>		
De conformidad con lo establecido en la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013, se informa que la información recolectada a través de la presente entrevista será utilizada exclusivamente con fines académicos en el marco del proyecto de grado titulado “Diagnóstico y mejoramiento del proceso de evaluación del desempeño en la empresa Integral Consulter Ltda.”.		
La información suministrada será tratada de manera confidencial, anónima y segura, y no será utilizada para fines distintos a los establecidos en este trabajo académico. La participación en esta encuesta es voluntaria y el participante podrá abstenerse de responder cualquier pregunta o retirarse en cualquier momento.		
Al aceptar participar en la entrevista, el participante autoriza el tratamiento de sus datos personales conforme a lo aquí establecido.		
Área a la que pertenece el colaborador:		
<b>GUIÓN DE PREGUNTAS ABIERTAS</b>		
o	Pregunta	Respu esta
	De acuerdo con los documentos o lineamientos internos de la empresa relacionados con la evaluación del desempeño, ¿considera que el proceso se desarrolla en la práctica tal como está establecido? Explique cómo se lleva a cabo realmente y qué aspectos facilitan o dificultan su cumplimiento.	
	¿Para qué utiliza la empresa la evaluación del desempeño?	
	¿De qué manera los objetivos que se evalúan en los colaboradores están alineados con las metas estratégicas de Integral Consulter Ltda.?	
	¿Cómo se realiza la evaluación actualmente?	
	Describa los formatos, instrumentos o herramientas que se utilizan en la evaluación del desempeño en la empresa.	
	¿Cada cuánto se realiza la evaluación del desempeño en la empresa?, ¿La frecuencia se cumple de manera constante?	
	Describa quiénes participan en la evaluación del desempeño en la empresa y qué funciones cumple cada uno en este proceso.	

	¿Cómo se hace la retroalimentación sobre los resultados de la evaluación al personal?	
	¿Cómo se utilizan los resultados de la evaluación?	
0	¿Cómo se hace seguimiento a los resultados obtenidos?	
1	¿Qué dificultades presenta el proceso actual?	
2	¿Qué aspectos considera que deben mejorar?	
3	¿Considera que el proceso de evaluación del desempeño está formalmente documentado y estructurado en la empresa?	
4	¿Qué cambios propondría al proceso?	
5	¿Qué tan viable considera implementar propuestas de mejora en la empresa y por qué?	
6	¿Qué aspectos del proceso considera más urgentes de mejorar y por qué?	
7	¿Hay algún otro aspecto sobre el proceso de evaluación del desempeño que no hayamos tocado y que considere importante mencionar? ¿Cuál?	
Muchas gracias por su participación en el proceso.		

### Anexo 3. Matriz de Operacionalización del Proyecto

Objetivo específico	Categoría de análisis	Subcategoría / Aspecto	Técnica	Instrumento	Detalle
Caracterizar el proceso actual de evaluación del desempeño en la empresa Integral Consulter Ltda., considerando las prácticas, herramientas y criterios utilizados en ella.	Planeación del proceso	Existencia del proceso	Encuesta Entrevista	Cuestionario Guion	Si / No Abierta
		Objetivo del proceso	Entrevista	Guion	Abierta
		Método	Entrevista	Guion	Abierta
		Instrumentos	Encuesta Entrevista	Cuestionario Guion	Selección múltiple Abierta
		Frecuencia	Encuesta Entrevista	Cuestionario Guion	Selección múltiple Abierta
		Actores	Encuesta Entrevista	Cuestionario Guion	Selección múltiple Abierta
		Criterios de evaluación	Encuesta	Cuestionario	Selección múltiple Selección múltiple Likert (1-5)
	Retroalimentación	Frecuencia de retroalimentación	Encuesta Entrevista	Cuestionario Guion	Likert (1-5) Abierta
		Calidad de retroalimentación	Encuesta	Cuestionario	Likert (1-5)
		Oportunidad de retroalimentación	Encuesta	Cuestionario	Likert (1-5)
	Uso de resultados	Toma de decisiones	Entrevista	Guion	Abierta
		Aplicación práctica	Encuesta	Cuestionario	Likert (1-5)
		Seguimiento	Entrevista	Guion	Abierta

Contrastar las prácticas actuales del proceso de evaluación del desempeño con los referentes teóricos revisados, con el fin de determinar oportunidades de mejoramiento.	Percepción de los colaboradores	Percepción de justicia	Encuesta	Cuestionario	Likert (1-5)
		Utilidad del proceso	Encuesta	Cuestionario	Likert (1-5)
		Satisfacción del proceso	Encuesta	Cuestionario	Likert (1-5)
	Problemas del proceso	Fallas identificadas	Entrevista	Guion	Abierta
		Limitaciones	Entrevista	Guion	Abierta
		Nivel de formalización	Entrevista	Guion	Abierta
Formular lineamientos de mejora del proceso de evaluación del desempeño, acordes con las necesidades y características de la empresa.	Oportunidades de mejora	Propuestas de mejora	Entrevista	Guion	Abierta
		Viabilidad	Entrevista	Guion	Abierta
		Priorización	Entrevista	Guion	Abierta

#### Anexo 4. Autoevaluación Diagnóstica del Colaborador

Autoevaluación diagnóstica del colaborador	
Objetivo: Identificar la percepción que tiene el colaborador sobre su desempeño actual, sus fortalezas, oportunidades de mejora y objetivos de desarrollo para el período evaluado.	
Información General	
Nombre del colaborador:	
Cargo:	
Área:	
Fecha:	
Jefe inmediato:	
1. Reflexión sobre el desempeño actual	
¿Cuáles considera que han sido sus principales logros durante los últimos meses?	
¿Qué actividades considera que realiza mejor dentro de su cargo?	
¿Qué aspectos considera que debe fortalecer o mejorar?	

2. Competencias laborales			
Califique su nivel actual.			
Competencia	Bajo	Medio	Alto
Trabajo en equipo			
Comunicación			
Orientación al cliente			
Organización			
Cumplimiento de responsabilidades			
Adaptación al cambio			
3. Objetivos de desempeño para el próximo período			
Objetivo	Acción para lograrlo	Fecha estimada	
4. Necesidades de apoyo			
¿Qué apoyo considera que necesita de la empresa para mejorar su desempeño?			
Firma colaborador: _____			

### Anexo 5. Evaluación del Desempeño de Jefe Inmediato y Talento Humano

Evaluación del desempeño del jefe inmediato y talento humano					
Objetivo: Valorar objetivamente el desempeño del colaborador de acuerdo con su cargo, competencias y cumplimiento de funciones.					
Escala					
Valor	Significado				
1	Deficiente				
2	Requiere mejora				
3	Aceptable				
4	Bueno				
5	Excelente				
Información General					
Campo			Información		
Nombre del colaborador					
Cargo					
Área					
Evaluador					
Fecha					
A. Cumplimiento de funciones					
Criterio	1	2	3	4	5
Cumple las funciones asignadas					
Entrega resultados oportunamente					
Cumple procedimientos establecidos					
Mantiene calidad en el trabajo realizado					
B. Competencias laborales					
Competencia	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo					
Comunicación					

Orientación al cliente					
Planeación y organización					
Responsabilidad					
Adaptabilidad					
<b>C. Cumplimiento de metas</b>					
Criterio	1	2	3	4	5
Cumplimiento de indicadores					
Cumplimiento de objetivos del cargo					
<b>D. Cultura organizacional</b>					
Criterio	1	2	3	4	5
Respeto por los valores corporativos					
Compromiso organizacional					
Actitud de servicio					
<b>Fortalezas identificadas</b>					
<b>Aspectos por mejorar</b>					
<b>Recomendaciones</b>					

Firma Evaluador: _____
Firma Talento Humano: _____

### Anexo 6. Formato de Evaluación Entre Compañeros de Trabajo

Evaluación entre Pares					
Objetivo: Obtener una visión complementaria del desempeño a partir de la percepción de los compañeros de trabajo.					
Escala					
1 = Nunca					
2 = Casi nunca					
3 = Algunas veces					
4 = Frecuentemente					
5 = Siempre					
Nombre del colaborador evaluado:					
Afirmación	1	2	3	4	5
Mantiene relaciones respetuosas con sus compañeros					
Comparte información necesaria para el trabajo					
Colabora cuando otros requieren apoyo					
Contribuye al trabajo en equipo					
Mantiene una comunicación adecuada					
Demuestra compromiso con sus responsabilidades					
Cumple oportunamente las actividades asignadas					
Aporta soluciones a las situaciones que se presentan					
Describa las fortalezas observadas en su compañero					

Aspectos a mejorar en su compañero de trabajo

### Anexo 7. Formato de Retroalimentación Integral y Plan de Desarrollo

Formato de retroalimentación integral y plan de desarrollo	
Objetivo: Generar un espacio de diálogo entre la empresa y el colaborador para reconocer logros, fortalecer aspectos de mejora y promover el bienestar integral.	
Información General	
Campo	Información
Colaborador	
Cargo	
Fecha	
Responsable de la retroalimentación	
1. Reconocimiento de logros	
Principales fortalezas identificadas	
✓ _____	
✓ _____	
✓ _____	
✓ _____	
Logros destacados del período	
2. Aspectos a fortalecer	
Aspecto identificado	Acción de mejora

3. Desarrollo profesional	
Intereses de crecimiento del colaborador	
Capacitaciones sugeridas	
4. Bienestar y aspectos personales	
¿Existe alguna situación personal, familiar o laboral que pueda estar afectando su desempeño y sobre la cual requiera apoyo institucional?	
¿Qué acciones considera que la empresa podría implementar para fortalecer su bienestar laboral?	

5. Compromisos	
Compromisos del colaborador	
Compromisos de la empresa	
Fecha de seguimiento:	
Firma colaborador:	_____
Firma jefe inmediato:	_____
Firma Talento Humano:	_____