

Bogotá, 06 de diciembre de 2025

Señores
Facultad Ciencias Económicas – Administrativas
Decano Juan Santiago Correa Restrepo
Director Diego Fernando Cardona Madariaga

Ref: Aval Final Proyecto de Intervención en la Organización – Maestría en MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
- MBA VIRTUAL

En mi calidad de director(a) del proyecto titulado “Proceso de evaluación de desempeño en las empresas: estudio de caso evaluación de desempeño administrativo en la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano”, presentado por el/los estudiante(s) de la maestría mencionada, me permito informar que **dicho trabajo cumple con los criterios de pertinencia y validez** dentro de la disciplina académica e investigativa y las condiciones de forma, para ser evaluado por el tutor de la asignatura Proyecto de Intervención en la Organización III.

NOMBRE COMPLETO ESTUDIANTE	DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN
OLGA LUCÍA HENAO CASTRO	52.120.767
MARTHA ISABEL CORTÉS SALGADO	52.263.816

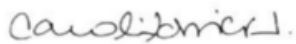
De acuerdo al protocolo establecido se genera el concepto final:

Como directora del Trabajo, destaco que la investigación titulada "Proceso de evaluación de desempeño en las empresas: estudio de caso evaluación de desempeño administrativo en la Universidad Jorge Tadeo Lozano", realizada por Olga Lucía Henao y Martha Isabel Cortés, representa un estudio de alta calidad académica y metodológica. Su análisis sobre el impacto de la evaluación en la motivación y productividad del personal administrativo se destaca por su rigor y enfoque integral, integrando aspectos técnicos y humanos. Las conclusiones y propuestas son pertinentes y orientadas a la mejora continua institucional; por lo anterior, solicito se estudie la posibilidad de que se asigne una mención meritoria.

Se expide este concepto como reconocimiento al esfuerzo, dedicación y contribución académica de las autoras. **La calificación es de 5.0.**

Cordialmente,

Firma



CAROLINA SÁCHICA MORENO

C.C. 52.455256

carolinasachicam@gmail.com

Proceso de evaluación de desempeño en las empresas: estudio de caso evaluación de
desempeño administrativo en la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en administración - MBA

Olga Lucia Henao Castro
Martha Isabel Cortés Salgado

Carolina Sáchica Moreno
Directora

Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano

Maestría en administración – MBA

Bogotá, Colombia

2025

1. Introducción
2. Planteamiento del problema
 - 2.1. Problema de investigación
3. Pregunta de investigación
4. Hipótesis
5. Objetivo general
6. Objetivos específicos
7. Estado del arte del proceso de evaluación del desempeño
 - 7.1. Investigaciones previas y sus principales contribuciones y limitaciones
 - 7.1.1. Drucker (1967)
 - 7.1.2. Lepsinger y Lucia (2009)
 - 7.1.3. Pulakos y O'Leary (2011)
 - 7.1.4. Aguinis, Joo y Gottfredson (2011)
 - 7.1.5. McCauley y McCall (2014)
 - 7.1.6. Ehnert et al. (2016)
 - 7.1.7. Cappelli y Tavis (2016)
 - 7.1.8. Teeroovengadum, Kamalanabhan y Seebaluck (2016)
 - 7.1.9. Armstrong y Taylor (2020)
 - 7.1.10. Tanner y Brown (2022)
 - 7.2. Relación específica con el tema propuesto
 - 7.3. Brechas de investigación
 - 7.3.1. Brunner y Ferrada (2011)

7.3.2. DeNisi y Smith (2014)

7.3.3. Ehnert, Harry y Zink (2014)

7.3.4. Strohmeier (2020)

7.3.5. Brown y Heywood (2005)

7.3.6. Grant y Ashford (2008)

7.3.7. Autores organizados según categorías analíticas y relación con la hipótesis

7.3.8. Síntesis comparativa del estado del arte

8. Marco teórico

8.1. Modelos de evaluación de desempeño

8.1.1. Modelo tradicional de evaluación de desempeño

8.1.2. Modelo de evaluación 360 grados

8.1.3. Modelo por competencias

8.1.4. Modelo de gestión del desempeño por objetivos (MBO)

8.1.5. Modelo de evaluación de desempeño por retroalimentación continua

8.1.6. Modelo de evaluación por autoevaluación

8.1.7. Modelo de evaluación por gestión de talento

8.2. Relación entre productividad, evaluación del desempeño y motivación de los colaboradores

8.3. Evaluación del desempeño: concepto y objetivos

8.4. Productividad organizacional: definición y factores relacionados

8.5. Motivación y desempeño: el rol de los criterios claros en el trabajo

8.6. Ambigüedad en los criterios de evaluación y su impacto en la productividad

8.7. Productividad organizacional: la influencia de la evaluación de desempeño

- 8.7.1. Cuadro de variables de estudio y marco teórico
- 8.7.2. Priorización integral de las teorías
- 8.7.3 Análisis de coherencia entre el marco teórico y las variables
- 8.7.4. Interpretación del esquema
- 9. El colaborador en la evaluación de desempeño
- 10. Contribución al análisis de la evaluación del desempeño en el ámbito universitario
- 11. Desarrollo de la metodología del proyecto de investigación
 - 11.1. Tipo de investigación
 - 11.2. Población y muestra
 - 11.3. Tamaño de la muestra
 - 11.4. Muestreo probabilístico estratificado
 - 11.5. Técnica e instrumento de recolección de datos
 - 11.6. Preprueba del instrumento
 - 11.7. Encuesta sobre la claridad de los criterios de evaluación
 - 11.8. Valor de la preprueba para identificar aspectos de mejora
 - 11.9. Importancia de consolidar una sola encuesta
 - 11.10. Recomendaciones para la aplicación definitiva
 - 11.11. Instrumento definitivo para la recolección de datos
- 12. Aplicación de la prueba
 - 12.1. Cierre de la encuesta y completitud de datos
 - 12.2. Análisis y Confiabilidad del Instrumento
 - 12.3 Preparación de los datos para la elaboración del tablero
 - 12.4. Análisis de los resultados de la encuesta por grupo de preguntas

- 12.4.1. Alineación con el plan estratégico de Utadeo
- 12.4.2. Comprensión de los resultados de la evaluación
- 12.4.3. Confianza en el proceso
- 12.4.4. Consistencia en las evaluaciones
- 12.4.5. Equidad en el tratamiento de todos los colaboradores
- 12.4.6. Especificidad en los objetivos
- 12.4.7. Feedback y mejora continua
- 12.4.8. Percepción de justicia en el proceso
- 12.4.9. Transparencia del proceso

13. Análisis de resultados en relación con el planteamiento del problema, la hipótesis, los objetivos y el marco teórico

- 13.1. Relación con el problema de investigación
- 13.2. Relación con la hipótesis
- 13.3. Relación con los objetivos de investigación
- 13.4. Relación con el marco teórico

14. Correspondencia entre objetivos específicos, indicadores y técnicas de análisis

- 14.1. Objetivo específico 1
 - 14.1.1. Análisis descriptivo y correlacional de Pearson
 - 14.1.2. Análisis correlacional de Pearson
- 14.2. Objetivo específico 2
 - 14.2.1. Análisis correlacional de Pearson
- 14.3. Objetivo específico 3

14.3.1. Análisis factorial y descriptivo

14.4. Síntesis de los resultados de los análisis

15. Propuesta de plan de mejora del proceso de evaluación del desempeño administrativo

15.1. Justificación

15.2. Objetivo general

15.3. Objetivos específicos

15.4. Fundamentación teórica de la propuesta

15.5. Estrategias propuestas

15.6. Beneficios esperados en la propuesta

15.7. Evaluación de la propuesta

15.8. Conclusión de la propuesta

16. Conclusiones

17. Referencias

18. Anexos

18.1. Línea de tiempo del estado del arte

18.2. Encuesta y análisis sobre la percepción de los colaboradores sobre el proceso de evaluación de desempeño en la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano

18.3. Tablero de datos

1. Introducción

Un análisis cuidadoso y adecuado del rendimiento administrativo es importante para impulsar la mejora continua de los procesos y alcanzar los objetivos de cualquier organización. En el caso de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, resulta especialmente relevante comprender de manera profunda cómo el proceso de evaluación del desempeño administrativo influye en la productividad institucional. Una gestión eficaz y consciente del talento humano repercute directamente en el desempeño administrativo, fortaleciendo el funcionamiento general de la Universidad. La evaluación del rendimiento, entendida como un sistema de retroalimentación, facilita la identificación de fortalezas y áreas de mejora de los colaboradores, lo cual les permite potenciar sus habilidades y mejorar su desempeño en la institución

El desempeño administrativo, entendido como la capacidad de los trabajadores para comprometerse con los objetivos de la organización, se encuentra estrechamente relacionado con los indicadores de productividad y eficiencia. Esta investigación tiene como propósito analizar la relación entre el proceso de evaluación y su impacto en el desempeño y la motivación de los colaboradores, con el fin de determinar si una evaluación bien diseñada y ejecutada puede contribuir al aumento de la productividad y la eficiencia institucional.

En este sentido, se espera que los resultados de este estudio proporcionen información valiosa que, si es tomada en cuenta por la Universidad, permita optimizar los procesos de gestión administrativa, hacer un uso más eficiente de los recursos humanos y, en última instancia, elevar el nivel de desempeño institucional. Este enfoque no solo busca mejorar la productividad, sino también fomentar un entorno en el que los colaboradores se sientan apoyados y motivados, lo cual generará beneficios para la Universidad en su conjunto.

2. Planteamiento del problema.

El proceso de gestión de evaluación del desempeño administrativo es una herramienta crítica que permite a las organizaciones entender cómo están funcionando sus colaboradores y, en consecuencia, su impacto en la productividad organizacional. Según (Armstrong y Baron, 2005), esta evaluación debe ser continua y alinearse con los objetivos estratégicos de la empresa. Al establecer criterios claros y medibles, se facilita la identificación de áreas donde se requiere mejora y desarrollo con el fin de tener una visión global de las oportunidades de éxito y mejora continua, en la actualidad las empresas de todo tipo en búsqueda de posicionamiento, estabilidad y éxito suelen alinear el recurso humano con los planes estratégicos diseñados como hoja de ruta.

Un proceso de evaluación eficaz contribuye al crecimiento y la estabilidad organizacional de distintas maneras:

- Identificación de talentos: a través de evaluaciones de desempeño, las organizaciones pueden identificar colaboradores potenciales, lo que resulta en una mejor planificación de la sucesión y el desarrollo del liderazgo futuro (Bersin, 2013).
- Mejora del desempeño: la retroalimentación constructiva permite a los colaboradores comprender sus fortalezas y debilidades, mejorar su desempeño y contribuir de manera más efectiva a los objetivos organizacionales (DeNisi & Smith, 2014).
- Adaptarse al cambio: el análisis empresarial continuo ayuda a las organizaciones a adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado, garantizando que sus colaboradores estén alineados con las nuevas estrategias y demandas.

Existen organizaciones que utilizan los subsistemas de recursos humanos de forma eficiente para responder a las necesidades de esta, logrando así alinearlos a la estrategia, pero en

este sentido es pertinente indicar que se deben manejar de forma que jueguen a favor y no en contra, menoscabando los resultados esperados (Alles, M. A 2010).

En este contexto, se evidencia una brecha significativa entre el propósito teórico del proceso de evaluación del desempeño y su aplicación práctica en la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Si bien la evaluación busca medir el rendimiento y promover el desarrollo del talento humano, en la práctica no siempre logra articularse con estrategias que fortalezcan la motivación, el compromiso ni la productividad del personal administrativo. Esta desconexión se manifiesta en la falta de claridad y coherencia de los criterios utilizados, la ausencia de retroalimentación efectiva y la limitada relación entre los resultados de la evaluación y los programas de desarrollo profesional. Tales vacíos dificultan que la evaluación se convierta en una herramienta de gestión estratégica del talento humano y de mejora organizacional.

Por tanto, la problemática central radica en determinar cómo la estructura y claridad del proceso de evaluación del desempeño inciden en la motivación y productividad de los colaboradores administrativos. En consecuencia, surge la necesidad de analizar de qué manera un sistema de evaluación basado en criterios claros, objetivos y alineados con la estrategia institucional puede contribuir al fortalecimiento de la eficiencia y el compromiso organizacional, interrogante que da origen a la pregunta de investigación del presente estudio.

2.1 Problema de Investigación.

Diversos estudios han señalado que existe una estrecha relación entre las evaluaciones de desempeño y la productividad laboral. En este contexto, la falta de claridad en los objetivos y criterios que estructuran el proceso de evaluación puede generar desmotivación entre los trabajadores, afectando negativamente su desempeño. Cuando los colaboradores perciben

ambigüedad o inconsistencias en la forma en que se mide su rendimiento, su nivel de compromiso disminuye, lo que repercute directamente en la productividad y la eficiencia organizacional. Esta situación plantea la necesidad de analizar cómo la claridad y estructura del proceso de evaluación de la Universidad inciden en la motivación y rendimiento del personal, especialmente en entornos administrativos.

3. Pregunta de investigación.

¿Cuál es la relación entre la evaluación del desempeño administrativo y la productividad organizacional en la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano?

¿En qué medida una evaluación de desempeño basada en criterios claros influye positivamente en el rendimiento y la productividad organizacional en la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano?

4. Hipótesis

La claridad en los criterios de la evaluación del desempeño del personal administrativo en la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano tiene un impacto positivo en la motivación de los colaboradores, esto incide directamente en la productividad individual y, como consecuencia, en la productividad organizacional. Esta hipótesis parte del supuesto de que un sistema de evaluación transparente y justo fortalece la percepción de equidad organizacional y potencia el compromiso de los empleados por lograr los objetivos de la Institución. Esto viene relacionado con las teorías de varios autores como Borman (2004) y Robinson & Judge (2013) que sostienen que la falta de claridad en los criterios de evaluación genera desmotivación, sensación de injusticia y desconfianza hacia el sistema. Para Deci & Ryan (2000), cuando un colaborador comprende cómo

será evaluado y percibe que los criterios para su evaluación son objetivos y consistentes, aumenta el nivel de motivación y, como consecuencia, su rendimiento se potencia

Aguinis, Joo y Gottfredson (2011) sugieren que un proceso de evaluación eficaz se caracteriza por la claridad en los parámetros, la alienación de la evaluación con los objetivos de la organización y resaltan la importancia de la retroalimentación continua. Estas condiciones coadyuvan a que la evaluación tenga mayor aceptación y genere participación de los trabajadores. En la misma línea, Locke y Latham (1990) sostienen que el establecimiento de metas claras y específicas mejora significativamente la productividad, ya que los empleados orientan sus esfuerzos hacia resultados concretos y medibles.

En el contexto de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, una evaluación del desempeño con criterios claros que son comunicados oportunamente puede convertirse en una herramienta estratégica que además de medir el rendimiento, también promueve el desarrollo profesional, fortalece la cultura y el clima organizacional. Por tanto, se espera que la implementación de un sistema de evaluación transparente y justo contribuya a elevar los niveles de motivación del personal administrativo de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano y esto impacte de forma positiva en la eficiencia y productividad de la Institución.

5. Objetivo general

Analizar la relación entre el proceso de evaluación del desempeño administrativo y la productividad organizacional en la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, con el fin de identificar oportunidades de mejora que contribuyan al fortalecimiento institucional.

6. Objetivos específicos

6.1 Objetivo específico 1

Analizar el impacto de la revisión del proceso de evaluación del desempeño en el desarrollo de competencias y habilidades del personal administrativo de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

6.2 Objetivo específico 2

Determinar de qué manera la evaluación del desempeño incide en la productividad organizacional de la Universidad, con el propósito de identificar oportunidades de mejora, optimizar procesos y fortalecer una cultura de mejora continua.

6.3 Objetivo específico 3

Analizar la percepción de los colaboradores sobre el proceso de evaluación del desempeño y su influencia en las oportunidades de desarrollo profesional dentro de la Universidad.

7. Estado del arte del proceso de Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es un elemento importante de la gestión de los recursos humanos cuyo objetivo es la medición y mejora de la efectividad de los colaboradores en un negocio. Su progreso a través de los años ha reflejado el interés por parte de las empresas en aumentar la productividad y lograr el alineamiento estratégico. Armstrong y Taylor (2020), definen la evaluación de desempeño como un proceso sistemático, apoyándose en el análisis de competencias y resultados, para coadyuvar a la mejora del desempeño, tanto individual como en

la organización. La evaluación ha venido modificando y evolucionando de los modelos tradicionales hasta enfoques más actuales, donde se valida la mejora continua y la retroalimentación.

Otro enfoque que ha sido objeto de debates recientemente es el desempeño por competencias, este es basado en las competencias críticas que un colaborador debería tener para lograr sus objetivos McClelland, (1973). Este enfoque está siendo muy popular dado que se encuentra una relación directa entre las habilidades (tanto blandas como técnicas) y las expectativas de los colaboradores.

En cuanto a la tecnología, se debe resaltar que esta también ha sufrido varios cambios en relación con la manera en la que se llevan a cabo las evaluaciones de desempeño. Para este propósito, Pulakos y O'Leary (2011) se refieren al uso de software especializado para la gestión del rendimiento. De acuerdo con el estudio, la adopción de este software permitió a los directivos recopilar datos y generar comentarios en tiempo real. Esta tecnología hace que los procesos tengan menos sesgos, sean más transparentes y objetivos.

No obstante, la subjetividad y la posibilidad de prejuicios de los evaluadores siguen siendo uno de los mayores desafíos de la evaluación de desempeño. Tal y como señalan Landy y Farr (1980), los evaluadores, como seres humanos, evalúan a los trabajadores según sus impresiones o basándose en factores externos que no están relacionado con el desempeño de estos. Con el ánimo de disminuir este margen de error y sus consecuencias negativas para el área laboral, durante las últimas décadas entró en auge la llamada "Evaluación 360 grados". Esta metodología involucra el *feedback* de todas las partes que tienen relación con la vida profesional del trabajador, a saber: supervisores, pares, subordinados, clientes; esto para tener una visión completa y equilibrada.

Respecto a las tendencias actuales, hay una creciente preferencia por el enfoque de la evaluación continua en lugar de las tradicionales revisiones anuales. Según Cappelli y Tavis (2016), muchas empresas han descontinuado las rígidas evaluaciones anuales en favor de ciclos cortos de retroalimentación que fluye, lo que les permite ser más adaptables y responder a las cambiantes necesidades de personal y organización, de igual forma debe ir evolucionando con el tiempo en respuesta a los cambios en las necesidades organizacionales, las expectativas de los colaboradores y las tecnologías que estén disponibles. De acuerdo con Tanner y Brown (2022), la evaluación continua se ha consolidado frente a los métodos tradicionales dada su capacidad para proporcionar retroalimentación más relevante y oportuna, esto incrementa la retención de talento humano y la adaptabilidad organizacional.

Una de las tendencias más recientes es el desempeño basado en datos. Kohlu Singh (2023) en un estudio reciente sugieren que las empresas están utilizando análisis de datos avanzados para predecir el rendimiento de sus colaboradores y tomar decisiones más informadas con relación a la gestión del talento humano.

Por otro lado, el concepto de evaluación personalizada ha sido otra tendencia clave. Nguyen y Chen (2021) sugieren que este enfoque busca adaptar las evaluaciones a las necesidades individuales de cada colaborador, teniendo en cuenta la trayectoria profesional, aspiraciones y características personales. Esta evaluación personalizada se ve facilitada por herramientas tecnológicas que permiten diseñar evaluaciones a medida, lo que promueve un enfoque más holístico del desarrollo del talento

El estudio de Allen, T. D., French, K. A., Dumani, S., y Shockley, K. M. (2020), titulado "Un examen meta analítico transnacional de los predictores y resultados asociados con el conflicto

entre el trabajo y la familia", explora cómo las diferencias culturales influyen en las relaciones entre los conflictos de trabajo y familia y la satisfacción de los colaboradores. Los autores realizaron un análisis utilizando más de 330 estudios de 58 países, con el fin de entender cómo las demandas laborales y familiares afectan a las personas en contextos culturales diferentes.

El análisis se enfocó en dos aspectos clave: los valores culturales de cada sociedad (como la distancia de poder y la evasión de incertidumbre) y las diferencias regionales entre países. Los resultados mostraron que el colectivismo (la tendencia de las sociedades a valorar el grupo sobre el individuo) moderaba la relación entre los conflictos de trabajo y familia, siendo estos conflictos menos intensos en contextos más colectivistas. Sin embargo, los valores como la distancia de poder y la evasión de incertidumbre no fueron moderadores significativos en este contexto. Además, se descubrió que las demandas laborales son un factor constante y fuerte que predice los conflictos entre trabajo y familia en todos los países estudiados. Los investigadores también hallaron que, en términos generales, la manera en que las personas perciben estos conflictos y cómo afectan su satisfacción laboral y personal varía considerablemente según la región en la que se encuentren.

El proyecto de intervención "Estudio de caso de la evaluación de desempeño administrativo en la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano" complementará la literatura existente en varios aspectos fundamentales, principalmente en la relación entre la evaluación del desempeño administrativo y la productividad organizacional en el contexto universitario. De acuerdo con la investigación presentada, el enfoque de la evaluación del desempeño administrativo sigue siendo relevante para mejorar la motivación de los colaboradores, alinear los objetivos estratégicos con el desempeño del talento humano y, en esa misma línea, contribuir a la productividad organizacional.

7.1 Investigaciones previas y sus principales contribuciones de los estudios realizados con sus limitaciones.

7.1.1 Drucker (1967)

Contribución: Drucker destaca la importancia de medir el desempeño administrativo como una forma de mejorar la eficiencia organizacional y alinearla con los objetivos estratégicos. Esta teoría establece principios para medir y mejora el desempeño en la organización. Para Drucker, la organización debería medir los resultados, pero no solamente desde el desempeño financiero, sino medir los resultados alcanzados, logro de objetivos. El desempeño se debe evaluar desde la efectividad y la eficiencia. Drucker habla de la estrategia de “gestión por objetivos”, es decir, la eficiencia organizacional está relacionada con la claridad en los objetivos.

Limitación: la teoría de la eficiencia organizacional de Drucker promueve la medición del desempeño únicamente desde el enfoque cuantitativo, dejando de lado la motivación de los colaboradores, la cultura y demás aspectos cuantitativos.

7.1.2 Lepsinger y Lucia (2009)

Contribución: En las instituciones educativas, la retroalimentación de 360 grados puede ser muy beneficiosa para evaluar el desempeño de los trabajadores desde diferentes perspectivas: estudiantes, compañeros de trabajo, coordinadores y superiores. Esto puede enriquecer la evaluación, promoviendo un enfoque más holístico y mejorando la calidad educativa.

Limitación: la implementación de retroalimentación de 360 grados podría resultar desafiante y complejo, especialmente en instituciones grandes o en aquellas con recursos limitados. Además, el personal administrativo podría sentirse abrumados por un proceso tan exhaustivo si no se gestiona adecuadamente. El entrenamiento y la preparación de todos los involucrados en el proceso es muy importante para su éxito.

7.1.3 Pulakos y O'Leary (2011)

Contribución: La crítica de Pulakos y O'Leary al sistema tradicional de gestión del rendimiento puede ser muy relevante en las instituciones educativas, donde a menudo se utilizan sistemas rígidos de evaluación. La propuesta de integrar herramientas digitales, big data e inteligencia artificial permite que las evaluaciones sean más precisas, predictivas y adaptativas y que se puedan relacionar los indicadores de desempeño con la productividad organizacional

Limitación: Las recomendaciones de Pulakos y O'Leary pueden presentar dificultades al ser puestas en práctica, especialmente en instituciones educativas con estructuras jerárquicas tradicionales. Los directores y coordinadores podrían necesitar capacitación adicional para implementar estos nuevos enfoques de manera efectiva y adaptarlos a las necesidades particulares de sus instituciones

7.1.4 Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2011)

Contribución: la claridad en los criterios de evaluación y su personalización se considera un factor clave para mejorar el desempeño administrativo. Este enfoque asegura que las evaluaciones deben ser tanto justas como accionables, identificando por qué en las organizaciones los colaboradores son indiferentes a la evaluación del desempeño, resaltando factores como la desconfianza en la imparcialidad de las evaluaciones, falta de alineación con los objetivos de la organización, falta de interés de los trabajadores en el proceso, y falta de retroalimentación.

Limitación: el enfoque propuesto por Aguinis et al., (2011). se centra en el desempeño individual y su mejora y esto podría desconocer el valor del desempeño colectivo.

7.1.5 McCauley, C. D., & McCall, M. W. (2014).

Contribución: los autores relacionan la evaluación del desempeño con el desarrollo del liderazgo y su fortalecimiento a través de la experiencia práctica, enfoque que es efectivo en entornos académicos y la evaluación de desempeño se basa en competencias como toma de decisiones, gestión de personas, la influencia, etc.

Limitación: la orientación del estudio es basada únicamente en el desarrollo del liderazgo lo cual limita la aplicación a todos los trabajadores, esto puede restringir el valor de la herramienta para construir sistemas de evaluación de desempeños universales.

7.1.6 Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016).

Contribución: las evaluaciones de desempeño han comenzado a incluir criterios de sostenibilidad, considerando su impacto en la eficiencia organizacional a largo plazo. Esto es particularmente relevante en instituciones educativas que buscan integrar la sostenibilidad en su misión institucional.

Limitación: el enfoque de este estudio está centrado únicamente en la sostenibilidad, la evaluación del desempeño organización y las prácticas de gestión del recurso humano, pero no en el desempeño individual y/o de equipos de trabajo

7.1.7 Cappelli y Tavis (2016)

Contribución: en una institución educativa, la implementación de una evaluación frecuente y ágil del personal administrativos podría mejorar la retroalimentación constante, lo cual es importante para el desarrollo profesional en el contexto educativo, especialmente cuando se busca mejorar las prácticas pedagógicas y la gestión institucional.

Mejora de la comunicación: El cambio hacia evaluaciones más frecuentes y bidireccionales podría permitir que los trabajadores reciban retroalimentación más constructiva y, al mismo tiempo, den su opinión sobre los procesos administrativos, favoreciendo una cultura de colaboración y mejora continua.

Limitación: las prácticas descritas en este artículo están centradas en el contexto estadounidense, lo cual puede resultar difícil de aplicar en países con estructuras educativas y culturales diferentes. Por ejemplo, el sistema educativo latinoamericano, en muchos casos, aún depende de evaluaciones anuales o semestrales y de métodos más jerárquicos, lo que podría hacer más difícil adoptar una retroalimentación ágil en instituciones educativas tradicionales.

7.1. 8 Teeroovengadam, V., Kamalanabhan, T. J., & Seebaluck, A. K. (2016)

Contribución: los autores estudian la evaluación de desempeño administrativo en el contexto de las universidades y su relación con indicadores de calidad académica, eficiencia operativa y reputación institucional, lo cual conlleva a que la evaluación se posicione como un factor clave para el cambio organizacional.

Limitación: el estudio se centra en la calidad del servicio (estudiantes) pero no en ofrecer un marco específico para evaluar el desempeño individual toda vez que la calidad del servicio ofrecida depende precisamente del desempeño individual de los colaboradores en sus roles y responsabilidades.

7.1.9 Armstrong y Taylor (2020)

Contribución: La amplia cobertura de temas, como la gestión del talento y el desarrollo organizativo, es muy relevante en una institución educativa que constantemente busca mejorar sus procesos internos y la calidad educativa. La implementación de una gestión de desempeño robusta,

como se propone en este texto, puede ayudar a definir roles claros y expectativas en el personal administrativo.

Estudios de caso y datos actualizados: Los estudios de caso pueden ser útiles para los directores y coordinadores de las instituciones educativas, ya que permiten identificar prácticas exitosas en organizaciones similares.

Limitación: En un contexto educativo, donde las dinámicas laborales son particulares y centradas en la enseñanza-aprendizaje, el enfoque teórico podría ser demasiado general. Los administradores podrían necesitar adaptaciones específicas que respondan a las realidades del sector educativo, que a menudo son diferentes de las del mundo corporativo. Podría ser necesario complementar la teoría con estudios específicos de la educación.

7.1.10 Tanner, B., & Brown, D. (2022).

Contribución: estos autores exploran los sistemas de retroalimentación continua y cómo estos pueden potenciar la adaptabilidad de la organización dado que ofrecen comentarios constantes y dinámicos. El enfoque de esta investigación demuestra que una retroalimentación continua potenciaría una alineación más estrecha entre los objetivos individuales de los colaboradores y las metas estratégicas de la organización. Así mismo los autores proponen que una retroalimentación continua para el rendimiento trae como beneficios adicionales la creación de una cultura organizacional más ágil y flexible, y esto coadyuvaría a responder de manera efectiva a los cambios y desafíos del entorno empresarial.

Limitación: el excederse en una retroalimentación continua podría resultar en una sobrecarga cognitiva para los colaboradores, esto afectaría su desempeño, así mismo sería un

gran reto implementar un sistema de retroalimentación continua en organizaciones grandes, dada la complejidad y la logística que se requiere para ello. (Anexo 1 Línea de tiempo Estado del Arte)

7.2 Relación Específica con el tema propuesto

Las teorías relacionadas en el estado del arte y la línea de tiempo, así como sus autores, tienen aplicación directa en el contexto de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano a la luz de la hipótesis planteada de cómo una evaluación del desempeño con criterios claros contribuye a la productividad y eficiencia organizacional.

En primera instancia se incluye el aporte de Peter Drucker (1967) toda vez que este autor en 1967 ya hablaba de la importancia de medir el desempeño y el impacto que esto tendría en el desempeño organizacional, teoría que abre paso a otros enfoques relacionados con la eficiencia y resultados de la organización. Por otra parte, se habla de la incorporación de la inteligencia artificial y el big data (Pulakos y O'Leary 2011), lo cual es importante para que los resultados se obtengan de manera más precisa y se puedan correlacionar con la productividad de los colaboradores, esta teoría aporta una herramienta importante para las mediciones en el entorno de la universidad. El enfoque de Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, Rdaa. K. (2011) sugiere que la claridad en los criterios de la evaluación es un factor clave para la mejora del desempeño administrativo, este enfoque refuerza la hipótesis planteada sobre la importancia de los criterios para la motivación de los colaboradores, quienes a su vez coadyuvan para la consecución de los objetivos organizacionales. Con relación al tema de la evaluación del desempeño y su impacto en el liderazgo, para McCauley, C. D., & McCall, M. W. (2014), este enfoque es aplicable a entornos académicos, y específicamente para el caso que ocupa este trabajo, a la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano . También es importante que la evaluación del desempeño y sus resultados

aporten a la eficiencia organizacional y que este sea un recurso para la construcción de ventajas competitivas, para Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016) se deben incluir, en la evaluación de desempeño, criterios de sostenibilidad a largo plazo para contribuir a un buen desempeño de la organización. La retroalimentación también es un factor clave a la hora de hacer de la evaluación una herramienta potente para la productividad tanto individual como de la organización, para Cappelli y Tavis (2016), en una institución educativa, se debe incluir una evaluación frecuente la cual debe conllevar a una retroalimentación constante con el objeto de aportar al desarrollo profesional de los trabajadores, en concordancia con el sector educativo. Teeroovengadum, V., Kamalanabhan, T. J., & Seebaluck, A. K. (2016) realizan un estudio de la evaluación del desempeño administrativo en las universidades y la inclusión en el proceso de indicadores de calidad académica y eficiencia operativa, lo que indica nuevamente que la evaluación del desempeño puede coadyuvar a la eficiencia y logro de objetivos de una organización, así mismo puede impactar de manera positiva en la mejora de procesos internos y la calidad educativa, de acuerdo con lo propuesto por Armstrong y Taylor (2020). Adicional, hay autores que tratan el tema de la evaluación del desempeño en las instituciones educativas van más allá puesto que proponen que esta se adapte a la educación digital o híbrida Larson y De Church (2020), dado el entorno que se desarrolló post-pandemia y que se dinamizó en las entidades, esta teoría tiene aplicación en la realidad que se vive actualmente en la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano con los programas virtuales y las condiciones de trabajo remotas.

7.3 Brechas

Las brechas de investigación más relevantes en el tema de la relación entre la evaluación del desempeño administrativo y la productividad y eficiencia organizacional, especialmente en el

contexto de instituciones educativas como la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, incluyen las siguientes:

7.3.1. Para Brunner, J. J.J & Ferrada Hurtado, C. (2011): a pesar de la abundancia de estudios sobre la evaluación del desempeño en las empresas, se precisan investigaciones que se centren en el contexto de las universidades en el entorno latinoamericano.

7.3.2. DeNisi, A. S., & Smith, C. E. (2014): reconocen el impacto que tiene la evaluación del desempeño en la productividad no obstante sugieren que faltan investigación sobre el mecanismo para materializar este impacto.

7.3.3. Para Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2014): las evaluaciones con enfoque en la sostenibilidad tienen un vacío con relación a la falta de métricas que puedan reflejar estos aspectos.

7.3.4. Strohmeier, S. (2020): sugiere que la falta de la incorporación de herramientas como big data e IA, en las evaluaciones del desempeño, denota una brecha en términos de innovación.

7.3.5. Para Brown, M., & Heywood, J. S. (2005): falta investigación con relación a los estudios longitudinales de la evaluación de desempeño y esto a lo vez hace difícil analizar los impactos que tiene la evaluación en términos de productividad y eficiencia organizacional.

7.3.6. Para Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008): las investigaciones sobre el impacto que tienen las evaluaciones de desempeño sobre el bienestar psicológico y la motivación del personal administrativo son mínimas, por el contrario, se cuenta con estudios amplios sobre el impacto de la evaluación organizacionalmente.

7.3.7 Autores organizados según categorías analíticas y relación con la hipótesis de trabajo

Categoría Analítica	Autor(es) y Año	Aportes Principales (Estado del Arte)	Relación con la Hipótesis
1. Criterios claros de evaluación y alineación organizacional	Drucker (1967)	Propone la gestión por objetivos, destacando la necesidad de medir el desempeño en función de resultados claros y alineados con los objetivos estratégicos.	Refuerza la hipótesis al plantear que la claridad en los objetivos de evaluación mejora la eficiencia y productividad organizacional.
	Aguinis, Joo y Gottfredson (2011)	Enfatizan la claridad, justicia y personalización en los criterios de evaluación, así como la importancia de retroalimentación continua.	Apoya directamente la hipótesis: un sistema claro y transparente motiva a los colaboradores y mejora su desempeño individual y colectivo.
	Locke y Latham (1990)	Defienden que metas claras y específicas incrementan la productividad individual.	Se alinea con la hipótesis, al sustentar que criterios definidos orientan el esfuerzo hacia resultados concretos.
	Armstrong y Taylor (2020)	Proponen una gestión de desempeño integral y estratégica, basada en competencias y resultados.	Coincide con la hipótesis al vincular la claridad de roles y expectativas con la motivación y productividad.

2. Motivación y desempeño individual/organizacional	Deci & Ryan (2000)	La motivación intrínseca se incrementa cuando el colaborador percibe criterios claros y justos en la evaluación.	Sustenta la hipótesis al señalar que la claridad en la evaluación fortalece la motivación y el compromiso.
	Borman (2004); Robinson & Judge (2013)	La falta de claridad genera desmotivación y percepción de injusticia en la evaluación del desempeño.	Apoya la hipótesis al advertir que la transparencia en los criterios evita desconfianza y promueve el rendimiento.
	Teeroovengadum, Kamalanabhan & Seebaluck (2016)	Evidencian que la evaluación del desempeño en universidades impacta la eficiencia y calidad académica.	Reafirma que un sistema bien estructurado mejora la productividad institucional, lo cual está directamente relacionado con la hipótesis planteada.
3. Retroalimentación y liderazgo	Lepsinger & Lucia (2009)	Proponen la evaluación 360° con retroalimentación desde múltiples perspectivas, fortaleciendo la comunicación.	Complementa la hipótesis dado que sugieren que la retroalimentación constante mejora la percepción de justicia y compromiso.
	Cappelli & Tavis (2016)	Plantear la evaluación continua con ciclos de retroalimentación cortos, mejorando la adaptabilidad.	Refuerza la hipótesis al vincular la retroalimentación frecuente con la motivación y mejora del desempeño.
	Tanner & Brown (2022)	Destacan los sistemas de retroalimentación continua como	Se relaciona con la hipótesis al promover una cultura de mejora

		medio para alinear metas individuales y organizacionales.	continua que impacta la productividad.
	McCauley & McCall (2014)	Relacionan la evaluación del desempeño con el desarrollo del liderazgo a través de la experiencia práctica.	Contribuye a la hipótesis al señalar que la evaluación fortalece competencias directivas y el compromiso institucional.
4. Tecnología, innovación y evaluación basada en datos	Pulakos & O'Leary (2011)	Promueven el uso de software y big data para hacer evaluaciones más objetivas y precisas.	Apoya la hipótesis al proponer que al reducir sesgos mediante el uso de software y tecnología se mejora la percepción de equidad en el proceso evaluativo.
	Kohlu Singh (2023)	Propone el desempeño basado en datos para decisiones más informadas sobre gestión del talento.	Fortalece la hipótesis al demostrar que la evaluación objetiva potencia la eficiencia y productividad.
	Larson & DeChurch (2020)	Enfatizan la adaptación de la evaluación del desempeño a entornos digitales y remotos.	Apoya la hipótesis al sugerir que la claridad y accesibilidad de criterios debe mantenerse en contextos virtuales.
5. Sostenibilidad y eficiencia organizacional	Ehnert, Parsa, Roper, Wagner & Muller-Camen (2016)	Incluyen criterios de sostenibilidad en las evaluaciones para fortalecer la eficiencia	Complementa la hipótesis al resaltar que una evaluación integral contribuye al desempeño

		organizacional a largo plazo.	sostenido y responsable.
--	--	-------------------------------	--------------------------

Cuadro No. 01 Elaborado por el equipo de trabajo - comparativo: Autores del Estado del Arte vs. Hipótesis

7.3.8 Síntesis comparativa del estado del arte

Cada grupo de autores aporta una perspectiva específica que, en conjunto, permite comprender cómo debería configurarse un sistema de evaluación del desempeño efectivo.

- En primer lugar, dentro del estado del arte, Drucker (1967), Aguinis et al. (2011), Locke y Latham (1990), Armstrong y Taylor (2020) enfatizan la claridad de los criterios de evaluación y su alineación con los objetivos organizacionales. Desde la gestión por objetivos hasta los modelos actuales de gestión del desempeño, estos autores coinciden en que la evaluación debe apoyarse en metas explícitas, medibles y conocidas por el colaborador. Cuando las personas comprenden qué se espera de ellas y cómo se medirá su trabajo, se facilita la orientación del esfuerzo, se reducen ambigüedades y se refuerza la coherencia entre el desempeño individual y la estrategia institucional.
- Una segunda línea del estado del arte, representada por Deci y Ryan (2000), Borman (2004), Robinson & Judge (2013), Teeroovengadum et al. (2016), explica cómo esa claridad y coherencia se traducen en motivación y desempeño, especialmente en contextos educativos y de servicios. Estos trabajos muestran que la percepción de justicia, transparencia y consistencia en la evaluación tiene un impacto directo en la motivación intrínseca, el compromiso y el rendimiento. Cuando el sistema de evaluación es percibido como claro y justo, aumenta la implicación de los colaboradores; cuando se percibe como arbitrario, aparecen la desmotivación y la desconfianza.

- Otra vertiente del estado del arte la integran Lepsinger y Lucia (2009), Cappelli y Tavis (2016), Tanner y Brown (2022), quienes subrayan el rol de la retroalimentación y el liderazgo para convertir la evaluación en un proceso continuo de desarrollo. Sus aportes destacan la importancia de la evaluación 360°, los ciclos frecuentes de feedback y los sistemas de retroalimentación permanente, que permiten al trabajador recibir información oportuna sobre su desempeño, identificar áreas de mejora y sentirse acompañado por sus superiores. Desde esta perspectiva, la evaluación deja de ser un evento aislado y pasa a ser un diálogo continuo orientado al aprendizaje.
- El estado del arte también incorpora una dimensión tecnológica a través de autores como Pulakos y O’Leary (2011), Kohli y Singh, Larson y DeChurch (2020), quienes resaltan la tecnología y los datos como soporte para evaluaciones más objetivas, trazables y transparentes. Los sistemas digitales de gestión del desempeño, la analítica de datos y las plataformas colaborativas permiten documentar mejor las evidencias, reducir la subjetividad y adaptar la evaluación a entornos de trabajo cada vez más digitales y remotos. Esta línea aporta al estado del arte la idea de que la calidad del sistema de evaluación también depende de los medios técnicos que lo soportan.
- Finalmente, el estado del arte se amplía con la perspectiva de Ehnert y colegas, quienes extienden la mirada hacia la sostenibilidad y la eficiencia organizacional de largo plazo. Desde la gestión sostenible de recursos humanos, plantean que la evaluación del desempeño debe integrar criterios relacionados con el bienestar, el equilibrio y la responsabilidad social, de modo que no solo se busquen resultados inmediatos, sino también la conservación y el desarrollo del talento humano a lo largo del tiempo.

En su conjunto, este estado del arte respalda de manera consistente la hipótesis central de la investigación: un sistema de evaluación del desempeño claro en sus criterios, percibido como justo, enriquecido con retroalimentación constante y apoyado en datos objetivos y herramientas tecnológicas adecuadas favorece la motivación de los colaboradores, incrementa la productividad institucional y contribuye a la construcción de una cultura organizacional orientada a la mejora continua y a la gestión sostenible del talento humano.

8. Marco Teórico

8.1 Modelos de Evaluación de Desempeño

Existen varios modelos de evaluación del desempeño que se utilizan en las empresas para medir la efectividad de los colaboradores y mejorar el rendimiento organizacional. A continuación, se describen algunos de los modelos más utilizados:

8.1.1 Modelo Tradicional de Evaluación de Desempeño

El modelo tradicional de evaluación de desempeño es uno de los enfoques más antiguos y consiste principalmente en la evaluación periódica del empleado, generalmente de manera anual. En este modelo, el jefe o supervisor realiza una revisión del desempeño del empleado, considerando aspectos como la productividad, la calidad del trabajo, la actitud y el comportamiento. La retroalimentación suele ser un proceso unidireccional donde el empleado recibe la evaluación sin una retroalimentación ni espacio para ajustes inmediatos (Armstrong, 2005).

Este modelo ha sido ampliamente criticado debido a su falta de flexibilidad y al sesgo que puede surgir por la subjetividad del evaluador. A pesar de esto sigue siendo común en muchas organizaciones debido a su simplicidad y estructura.

8.1.2. Modelo de Evaluación 360 grados

La evaluación 360° es una herramienta que proporciona retroalimentación integral sobre el desempeño de un empleado a partir de varias fuentes, como supervisores, compañeros, subordinados y, en algunos casos, clientes. Este enfoque tiene la ventaja de reducir los sesgos que puedan existir en una evaluación unidireccional, ya que proporciona una visión más completa del desempeño (Landy & Farr, 1980).

Este modelo también promueve el desarrollo de las competencias interpersonales y la autoconciencia de los empleados, ya que deben enfrentarse a múltiples perspectivas sobre su desempeño. Sin embargo, puede resultar más costoso y complejo de implementar debido a la necesidad de recopilar y procesar información de varias fuentes.

8.1.3 Modelo por Competencias

Este modelo evalúa a los empleados en función de las competencias necesarias para desempeñar sus tareas de manera efectiva. Las competencias pueden incluir habilidades técnicas, conocimientos específicos y habilidades blandas como liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Este enfoque busca alinear el desempeño con los objetivos organizacionales y asegurar que los empleados no solo cumplan con sus tareas, sino que también posean las cualidades necesarias para contribuir al éxito organizacional (McClelland, 1973).

8.1.4 Modelo de Gestión del Desempeño por Objetivos (MBO)

El Modelo de Gestión por Objetivos (MBO) fue desarrollado por Peter Drucker y se basa en el establecimiento de objetivos claros y medibles entre los empleados y sus superiores. Los empleados son evaluados según su capacidad para alcanzar estos objetivos, que están alineados con las metas organizacionales (Drucker, 1954).

Este modelo se centra en los resultados, lo que lo hace ideal para medir el rendimiento en áreas donde se puede definir claramente los objetivos cuantificables. Sin embargo, uno de los desafíos de este modelo es que se puede volver demasiado rígido y no considerar adecuadamente el proceso o las circunstancias que afectan el rendimiento.

8.1.5. Modelo de Evaluación de Desempeño por Retroalimentación Continua

Este modelo propone sustituir las tradicionales evaluaciones anuales por una retroalimentación continua y frecuente, lo que permite a los empleados realizar ajustes rápidos y mejorar constantemente su desempeño. La retroalimentación continua también fomenta la mejora del desempeño a través de conversaciones regulares entre empleados y supervisores (Cappelli & Tavis, 2016).

La ventaja de este modelo es que proporciona una evaluación más ágil y permite la identificación temprana de problemas o áreas de mejora. Además, las evaluaciones frecuentes ayudan a mantener un enfoque constante en el desarrollo del empleado.

8.1.6. Modelo de Evaluación por Autoevaluación

En este modelo, los empleados son responsables de evaluar su propio desempeño. La evaluación fomenta la auto reflexión y el aprendizaje autónomo, permitiendo que los empleados identifiquen sus propias fortalezas y áreas de mejora. Este modelo menudo se complementa con la retroalimentación de los supervisores y otros colegas para obtener una evaluación más equilibrada. (Smither & London, 2009).

8.1.7. Modelo de Evaluación por Gestión de Talento

Este modelo está centrado en identificar, desarrollar y retener talento dentro de la organización. Las evaluaciones de desempeño están alineadas con la estrategia de gestión del talento, asegurando que las personas adecuadas estén en los puestos correctos y que sus habilidades sean utilizadas de la mejor manera posible. Las organizaciones que adoptan este modelo buscan promover una cultura de desarrollo continuo y retención del talento (Bersin, 2013).

8.2 Relación entre Productividad, Evaluación del Desempeño y Motivación de los Colaboradores

La evaluación del desempeño es un proceso clave en la gestión del recurso humano e impacta directamente en la productividad y motivación organizacional e individual de los colaboradores. Un sistema de evaluación con criterios claros puede potenciar la eficiencia organizacional, también tiene impacto en la motivación y el rendimiento individual y colectivo, así mismo la falta de esos criterios en la evaluación puede generar ambigüedad e impactar negativamente la motivación y la producción de los colaboradores. En este marco teórico se estudiará cómo la evaluación del desempeño impacta en la productividad y motivación y cómo, en consecuencia, esto afecta a la eficiencia de la organización.

8.3. Evaluación del desempeño: Concepto y objetivos

La evaluación del desempeño es una herramienta usada para medir el rendimiento de los colaboradores en una organización, para Aguinis (2013), la evaluación del desempeño tiene varios fines, entre ellos, retroalimentar a los colaboradores con relación a su rendimiento laboral, alinear las metas individuales con las organizaciones, identificar oportunidades de mejora y toma de decisiones con relación a ascensos, desarrollo, compensación, entre otros. Así mismo, el resultado de esa evaluación permite encontrar correlación entre las fortalezas y debilidades del colaborador y las áreas y responsabilidad que se deben asignar. Aguinis (2013) resalta que, para el éxito de un sistema de evaluación, uno de los aspectos más críticos es la claridad de los criterios, agregando que, si los colaboradores no tienen claro qué se espera de ellos o la metodología para evaluarlos, se genera desmotivación y esto afecta a la productividad tanto individual como colectiva

8.4. Productividad Organizacional: Definición y factores relacionados.

La productividad en la organización se refiere a la capacidad que tiene una organización en términos de generación de bienes y servicios con base en la utilización eficiente de sus recursos. Para Porter (1985) la productividad no solo se mide en términos de resultados financieros sino también con base en la eficiencia de los procesos internos, la calidad del trabajo y el uso de los recursos. En este punto se debe analizar que la evaluación del desempeño es un factor vital para la mejora de la productividad y que coadyuva en la identificación de habilidades y competencias clave de los colaboradores. De acuerdo con Locke y Latham (2002) los colaboradores que tienen metas claras y específicas son más productivos, esto ayuda para la consecución de los objetivos organizacionales y por esta misma vía a la mejora de la calidad del trabajo realizado incrementando así la productividad de la organización

8.5. Motivación y desempeño: el rol de los criterios claros en el trabajo.

La motivación de los colaboradores es un factor muy importante que influye directamente en el desempeño de ellos y, por esa misma línea, en la productividad organizacional. Vroom (1964) define la motivación como el proceso que explica la dirección, intensidad y persistencia del esfuerzo de los colaboradores para el cumplimiento de sus objetivos. La motivación es influida por Deci y Ryan (2000) en su teoría de la autodeterminación donde sugieren que los colaboradores se sienten más motivados cuando saben qué se espera de ellos y cuando perciben las evaluaciones como justas y transparentes, por el contrario, cuando los criterios son ambiguos, pueden generar en los colaboradores inseguridad y desmotivación. Al respecto Herzberg (1966) argumenta que la falta de claridad en los criterios de evaluación puede generar los llamados factores higiénicos como la insatisfacción o el desinterés, lo cual afecta el bienestar de los colaboradores y por ende su desempeño laboral.

8.6. Ambigüedad en los Criterios de Evaluación y su Impacto en la Productividad.

La ambigüedad en los criterios de evaluación es uno de los factores que afectan de manera negativa la motivación y productividad de los colaboradores. De acuerdo con Borman (2004), los colaboradores pueden verse afectados con relación a lo que se espera de ellos por la falta de claridad en parámetros de la evaluación, esto a su vez puede afectar su rendimiento.

Robinson y Judge (2013) sugieren que la justicia organizacional es un factor vital para la motivación de los colaboradores, es decir, cuando los criterios de evaluación no se perciben como justos o si los colaboradores perciben que las evaluaciones son sesgadas, esto podría provocar desconfianza y resentimiento, lo que afecta de manera negativa tanto la motivación como la productividad.

Además, la teoría de la equidad de Adams (1963) sugiere que los colaboradores y sus compañeros comparan sus esfuerzos y recompensas. Si perciben que el proceso de evaluación no es claro o que los criterios no son consistentes, se pueden desmotivar, y esto lleva a una disminución de su compromiso y desempeño.

8.7 Productividad Organizacional: la influencia de la evaluación de desempeño

La eficiencia organizacional está relacionada con la capacidad de una organización para hacer uso de sus recursos de manera óptima y generar valor. De acuerdo con Daft (2016), en las organizaciones eficientes se maximizan los resultados con el mínimo uso de los recursos. La evaluación del desempeño juega un papel vital en este proceso dado que permite identificar áreas de mejora y optimizar los recursos humanos y su uso.

La teoría de la motivación basada en metas de Locke y Latham (1990) sugiere que cuando los colaboradores tienen metas claras y específicas alcanzan mayores niveles de productividad, lo cual facilita la alineación de las metas individuales con los objetivos de la organización y esto redundará en la mejora de la eficiencia operativa.

En este marco teórico se ha contemplado la compleja relación que existe entre la evaluación del desempeño, la motivación de los colaboradores y la productividad de la organización.

Se ha demostrado que una evaluación del desempeño justa con criterios claros, específicos es un factor esencial para mantener alta la motivación de los colaboradores y mejorar la productividad. Por el contrario, una evaluación con criterios ambiguos puede generar desconfianza y desmotivación y, por ende, impactar de manera negativa el desempeño individual y la eficiencia de la organización.

El marco teórico que se presenta proporciona una comprensión profunda de cómo la evaluación del desempeño impacta en la motivación y productividad, y enfatiza en la importancia de una evaluación justa, transparente, bien estructurada para lograr los objetivos de la organización.

8.7.1 Cuadro de Variables de Estudio y Marco Teórico

Variable	Marco teórico relacionado con la variable	Autores
Evaluación del desempeño	Se fundamenta en modelos como el tradicional, por competencias, 360°, gestión por objetivos y retroalimentación continua. Estos modelos buscan medir la efectividad, competencias y logros de los empleados con el fin de mejorar su rendimiento y contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales.	Armstrong (2005); Drucker (1954); McClelland (1973); Landy & Farr (1980); Cappelli & Tavis (2016); Smither & London (2009)

Motivación laboral	La motivación surge como consecuencia del reconocimiento, la retroalimentación y la claridad de metas que ofrece la evaluación del desempeño. Una evaluación justa y participativa eleva la satisfacción y el compromiso laboral. Está relacionada con teorías de la motivación intrínseca y extrínseca, y con modelos de gestión del talento orientados al desarrollo del empleado.	McClelland (1973); Landy & Farr (1980); Cappelli & Tavis (2016); Bersin (2013)
Productividad organizacional	La productividad se entiende como el resultado final del proceso de evaluación del desempeño y de la motivación. Cuando los empleados son evaluados de manera continua y motivados adecuadamente, se incrementa la eficiencia, la calidad del trabajo y la alineación con los objetivos estratégicos.	Drucker (1954); Armstrong (2005); Bersin (2013)

Cuadro No. 02 Elaborado por el equipo de trabajo

8.7.2 Priorización integral de las teorías

En conjunto, el marco teórico integra diversos modelos y teorías que se pueden priorizar según su grado de relación directa con la hipótesis planteada: “la claridad en los criterios de la evaluación del desempeño del personal tiene un impacto positivo en la motivación de

los colaboradores; esto incide directamente en la productividad individual y, como consecuencia, en la productividad organizacional”.

En un primer nivel de prioridad se ubican las teorías y modelos que tratan explícitamente la claridad de los criterios de evaluación y su diseño: el Modelo de Gestión por Objetivos de Drucker (1954), el Modelo por Competencias de McClelland (1973), el modelo de retroalimentación continua de Cappelli y Tavis (2016) y, de manera central, el enfoque de evaluación del desempeño propuesto por Aguinis (2013). Estos autores coinciden en que la efectividad de cualquier sistema de evaluación depende de que existan objetivos y criterios definidos, específicos, comunicados y coherentes con la estrategia organizacional. En esta misma

línea, los diferentes modelos de evaluación de desempeño revisados (tradicional, 360°, por competencias, por objetivos, retroalimentación continua, autoevaluación y gestión del talento) aportan distintas formas de operacionalizar esa claridad, ya sea mediante metas cuantificables, competencias explícitas o ciclos frecuentes de diálogo evaluativo.

En un segundo nivel de prioridad se sitúan las teorías que explican cómo esa claridad evaluativa se transforma en motivación (o desmotivación). Aquí destacan la teoría de la expectativa de Vroom (1964), la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (2000) y la teoría de los dos factores de Herzberg (1966), complementadas por los aportes de Borman (2004), Robinson y Judge (2013) y la teoría de la equidad de Adams (1963). Estas perspectivas muestran que cuando los colaboradores comprenden qué se espera de ellos, perciben los criterios como justos y observan coherencia entre esfuerzo y recompensas, aumenta su motivación, compromiso y disposición al esfuerzo sostenido. Por el contrario, la ambigüedad, la falta de transparencia y la percepción de sesgos generan insatisfacción, desconfianza y reducción del desempeño.

En un tercer nivel de prioridad, pero igualmente necesario para cerrar el argumento, se encuentran las teorías que vinculan la motivación y la claridad de metas con la productividad y la eficiencia organizacional. Los aportes de Porter (1985) sobre productividad entendida como eficiencia en procesos, calidad y uso de recursos; la teoría de metas de Locke y Latham (1990, 2002), que evidencia que las metas claras y específicas incrementan el rendimiento; y la concepción de eficiencia organizacional de Daft (2016) permiten mostrar que un sistema de evaluación del desempeño bien diseñado no solo mejora el rendimiento individual, sino que contribuye a la optimización del uso del recurso humano y al logro de los objetivos institucionales.

En este grupo también se inscribe la idea de que la evaluación del desempeño es una palanca clave para identificar brechas de competencias, orientar la formación y alinear resultados individuales con la estrategia de la organización.

A partir de esta priorización, el marco teórico ofrece un soporte conceptual sólido para la hipótesis de investigación. Los modelos de evaluación del desempeño revisados muestran que la claridad en los criterios —ya sea expresada en objetivos, competencias o estándares definidos— es una condición necesaria para que el sistema evaluativo sea comprensible y legítimo para los colaboradores. Las teorías de la motivación y de la justicia organizacional explican, a su vez, que dicha claridad se traduce en mayores niveles de motivación cuando los colaboradores perciben el proceso como justo, transparente y coherente con sus esfuerzos. Finalmente, las teorías sobre productividad y eficiencia organizacional evidencian que esa motivación incrementada se transforma en mejores resultados individuales y colectivos, y en un uso más eficiente de los recursos organizacionales.

En consecuencia, el marco teórico no solo respalda, sino que refuerza y justifica empírica y conceptualmente la hipótesis de que la claridad en los criterios de evaluación del desempeño del personal incide positivamente en la motivación y, a través de ella, en la productividad individual y organizacional. Esto legitima la relevancia del estudio en el contexto específico de la evaluación del desempeño administrativo en la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano y orienta el análisis posterior de los datos hacia la verificación de estas relaciones teóricas en la práctica institucional.

8.7.3 Análisis de coherencia entre el marco teórico y las variables

El marco teórico presenta diversos modelos de evaluación del desempeño que explican cómo las organizaciones miden y mejoran el rendimiento de sus colaboradores. La coherencia con

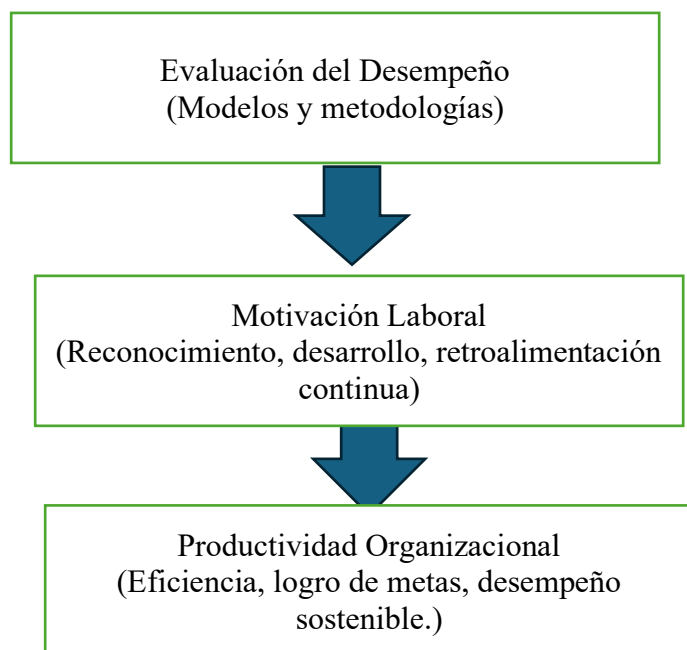
las variables de investigación —evaluación del desempeño, motivación laboral y productividad organizacional— se sustenta en que todos los modelos teóricos abordados buscan establecer una conexión entre la forma en que se evalúa el trabajo del empleado, su nivel de compromiso y la eficiencia en la consecución de los objetivos organizacionales.

La evaluación del desempeño constituye el eje central del marco teórico, al reunir modelos como el tradicional, el de competencias, la retroalimentación continua y la gestión por objetivos, que permiten medir el cumplimiento de metas y las habilidades de los colaboradores (Armstrong, 2005; Drucker, 1954; McClelland, 1973).

Estos modelos, en la práctica, impactan directamente en la motivación laboral, pues la percepción de justicia, reconocimiento y desarrollo profesional derivada de una evaluación bien estructurada influye en el grado de satisfacción y compromiso de los trabajadores (Landy & Farr, 1980; Cappelli & Tavis, 2016). A su vez, la motivación laboral es un determinante clave de la productividad organizacional, ya que empleados motivados tienden a mejorar su desempeño, generar innovación y contribuir con mayor eficiencia al logro de los resultados (Bersin, 2013).

En conjunto, el marco teórico plantea que una evaluación del desempeño efectiva no solo mide resultados, sino que también actúa como un instrumento de desarrollo y motivación, potenciando la productividad organizacional. La coherencia teórica se da al vincular los modelos de evaluación con teorías contemporáneas de gestión del talento, retroalimentación y aprendizaje organizacional, estableciendo una relación directa y causal entre las tres variables principales.

Figura 1. Relación conceptual entre evaluación del desempeño, motivación laboral y productividad organizacional



8.7.4 Interpretación del esquema

La evaluación del desempeño actúa como variable independiente, generando información y mecanismos que influyen directamente en la motivación laboral (variable interviniente). Una motivación alta, derivada de evaluaciones justas y formativas, impacta positivamente en la productividad organizacional (variable dependiente). De esta manera, se establece una relación de causalidad donde la gestión del desempeño es el punto de partida del ciclo de mejora organizacional.

9. El Colaborador en la Evaluación de Desempeño.

Los colaboradores son, sin lugar a duda, el recurso más valioso de una empresa. De su compromiso y desempeño depende en gran medida el éxito de la organización, ya que son ellos quienes contribuyen a alcanzar los objetivos y mejorar los resultados, las personas representan el

principal motor de desarrollo dentro de las organizaciones, lo que hace que su gestión efectiva sea fundamental para el logro de metas corporativas (Armstrong, 2020).

Jim Barney (Barney 1991) sostiene que la ventaja competitiva sostenida se basa en los recursos que maneja la organización y que tienen ciertas características tales como: que son inusuales, valiosos, imperfectamente imitables e insustituibles y, uno de ellos, es el recurso humano.

La gestión del talento humano es un concepto relativamente reciente. Tradicionalmente, los trabajadores se veían simplemente como recursos disponibles para la empresa. Sin embargo, hoy sabemos que esto no es del todo cierto, los conocimientos, habilidades y experiencias de los colaboradores son suyos, y son ellos quienes deciden cómo y cuándo ponerlos a disposición de la empresa. Este enfoque más humano y centrado en el individuo ha cambiado la manera en que las organizaciones perciben y gestionan a su fuerza laboral (Kaufman, 2019).

Por esta razón, es fundamental que las empresas gestionen adecuadamente el talento, lo que implica crear un ambiente que motive a los colaboradores, fomente su desarrollo profesional y promueva un equilibrio saludable entre sus responsabilidades laborales y su vida personal fomente su desarrollo y los retenga, asegurándose de que los profesionales más capacitados se queden y contribuyan a su crecimiento (Noe et al., 2017).

Las empresas deben implementar estrategias de desarrollo profesional que fortalezcan el compromiso de los colaboradores, incrementen su satisfacción y, a la vez, mejoren el rendimiento organizacional. Para lograrlo, se deben diseñar estrategias y emplear herramientas efectivas que no solo desarrollen el talento, sino que también aumenten el valor y la competitividad de la organización. (Armstrong, 2020).

Sin embargo, la gestión del talento humano debe tener en cuenta factores como el entorno económico y social, las características del mercado y las particularidades de la empresa, estos factores son determinantes a la hora de implementar políticas de recursos humanos que sean efectivas en un contexto específico. La gestión debe estar alineada con la política y cultura empresarial, así como con los objetivos a corto y largo plazo de la organización, de manera que favorezca el crecimiento tanto del individuo como de la empresa.

Una gestión efectiva del talento humano no solo busca optimizar la productividad, sino también crear un ambiente favorable que permita a los colaboradores crecer y desarrollarse dentro de la empresa, la importancia del balance entre el trabajo y la vida personal crece cada día, y con ello, la necesidad de que las empresas prioricen el bienestar integral de sus colaboradores (Kaufman, 2019). Las organizaciones deben esforzarse por crear un entorno que favorezca esta relación equilibrada, ya que cada vez son más los talentos que deciden dejar empresas que no ofrecen este tipo de beneficios.

Existen diversas estrategias, métodos y herramientas que las empresas pueden utilizar para gestionar el talento de manera eficiente. Sin duda, una de las mejores herramientas es un sistema de políticas salariales bien diseñado e implementado. A través de los sistemas de compensación, las empresas pueden identificar y recompensar el talento, motivando a los colaboradores a seguir ofreciendo lo mejor de sí mismos. Al mismo tiempo, se busca retener a esos colaboradores clave, incentivándolos a continuar en la empresa y evitando que se vayan a la competencia. Los sistemas de retribución, al estar bien alineados con los objetivos organizacionales, contribuyen a mejorar la motivación de los colaboradores y a reducir la rotación, lo que resulta en una mayor estabilidad para la empresa (Kaufman, 2019).

Esta compensación puede tomar varias formas, desde una retribución fija, basada en la valoración de los puestos, hasta incentivos variables como participación en los beneficios de la empresa o recompensas por desempeño, tanto a corto como a largo plazo. También existen beneficios no económicos, como seguros de vida, planes de pensiones, seguros de salud, bonos o participación en programas formativos, que son igualmente valiosos y motivadores para los colaboradores, los beneficios no económicos también desempeñan un papel clave en la retención del talento, ya que contribuyen al bienestar general del colaborador y mejoran su percepción de la empresa (Rankmi, 2023).

10. Contribución al análisis de la evaluación del desempeño en el ámbito universitario.

Es estudio propuesto brindará una contribución importante analizando específicamente cómo los criterios claros en la evaluación del desempeño inciden directamente en la motivación y productividad de los trabajadores administrativos en la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano .

La investigación se alinea con los enfoques planteados por autores como Armstrong y Baron (2005), quienes resaltan la importancia de la claridad en los criterios de la evaluación a fin de evitar la desmotivación y la mejora del desempeño de los empleados. Además, al centrarse el proyecto específicamente en el contexto universitario, se aborda una brecha que se detectó en literatura existente, sobre cómo las universidades gestionan el desempeño administrativo, y esta área no ha sido suficientemente explorada.

- Aporte a la mejora de los sistemas de evaluación en las organizaciones educativas:

En línea con lo planteado por Armstrong y Taylor (2020), quienes destacan la evaluación como un proceso sistemático de análisis de competencias, el estudio aportará a la comprensión de cómo las competencias y habilidades se desarrollan a través de la evaluación continua,

especialmente en las universidades, donde el recurso humano administrativo juega un papel vital. Se incorporará al análisis de la influencia de las nuevas tendencias, como el desempeño basado en competencias (McClelland, 1973) y el uso de herramientas tecnológicas para mejorar la transparencia y objetividad en las evaluaciones, estos aspectos ya fueron reconocidos por Pulakos y O’Leary (2011) y Kohlu Singh (2023). En el contexto universitario, este enfoque permitirá personalizar la evaluación, haciéndola más relevante para cada colaborador y optimizando el proceso de retroalimentación, lo cual facilitará la mejora continua de la productividad organizacional.

- Aporte al análisis del impacto de la capacitación y desarrollo profesional:

El presente proyecto de intervención se sumará a los trabajos que exploran la relación entre la capacitación y la motivación en el ámbito organizacional. Bersin (2013) señala que la identificación de talentos y la planificación del desarrollo del liderazgo pueden mejorar el desempeño organizacional, y este proyecto investigará cómo los programas de capacitación en la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano impactan directamente en la motivación y el compromiso de los funcionarios administrativos. Al hacerlo, se evidenciará cómo la inversión en desarrollo profesional contribuye a la retención del talento y el rendimiento organizacional.

11. Desarrollo de la Metodología del proyecto de investigación

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar la relación entre la evaluación de desempeño, la motivación de los trabajadores y el impacto en la productividad de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano . Se busca precisar cómo la claridad y transparencia en los criterios de evaluación inciden en la motivación de los trabajadores y cómo esta motivación constituye un factor determinante para el rendimiento laboral influyendo directamente en la productividad organizacional.

Para alcanzar este propósito se emplea un enfoque cuantitativo con un diseño descriptivo - correlacional. Este diseño metodológico es adecuado cuando se pretende, por una parte, describir las características y percepciones de una población respecto a determinadas variables: la evaluación del desempeño, la motivación laboral y la productividad, y por otra, analizar el grado de asociación existente entre estas variables, sin intervenir en su comportamiento natural.

El componente descriptivo del diseño permitirá obtener una caracterización detallada del nivel de claridad en los criterios de evaluación, del grado de motivación percibido por los trabajadores, y de su percepción sobre la productividad laboral. Asimismo, el componente correlacional coadyuvará al análisis estadístico de las relaciones entre variables, usando el análisis correlacional de Pearson, K. (1896) que evalúa la fuerza y dirección de una relación lineal entre dos variables cuantitativas, usando un coeficiente que va de -1 a 1, posibilitando identificar si existe una asociación significativa entre la transparencia de la evaluación del desempeño, la motivación y la productividad. Este análisis aportará un insumo importante para la toma de decisiones orientada al mejoramiento del desempeño organizacional y clima laboral.

A continuación, se desarrolla la metodología a seguir para llevar a cabo esta investigación, con el fin de proporcionar resultados válidos y confiables.

11.1. Tipo de investigación

La investigación se enmarca en un enfoque cuantitativo por cuanto el objetivo principal de esta es analizar y medir la relación entre las variables de estudio: evaluación del desempeño, motivación de los colaboradores y la productividad para ello se utilizarán métodos estadísticos para establecer correlaciones entre estas variables.

Así mismo se llevará a cabo una investigación descriptiva correlacional. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación descriptiva tiene como objetivo obtener información detallada y precisa sobre el fenómeno estudiado, pero sin intervenir directamente en las variables. El enfoque correlacional, permite observar y cuantificar las relaciones entre las variables, para ello se aplicará un análisis correlacional de Pearson que permite evaluar la fuerza y dirección de una relación lineal entre dos variables cuantitativas, usando un coeficiente que va de -1 a 1.

El objetivo de este tipo de investigaciones es encontrar relaciones e identificar patrones entre las variables a estudiar: Motivación, productividad y evaluación del desempeño, no obstante, no se busca establecer relaciones causales, sino correlacionales.

11.2. Población y muestra

La población objeto de este estudio está constituida por los colaboradores administrativos de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano quienes participan en los procesos de evaluación de desempeño. Esta población está constituida por 530 trabajadores administrativos.

11.3. Tamaño de la muestra

Para definir el tamaño de la muestra se utilizó la herramienta *SurveyMonkey*. Con el fin de garantizar la validez estadística de los resultados, se determinó el tamaño adecuado de la muestra considerando una población total de 530 individuos, un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, para Muijs (2010), este enfoque garantiza que los resultados sean confiables y minimiza los errores de muestreo. Bajo estos parámetros, el cálculo arrojó un tamaño de muestra necesario de 223 participantes.

Calcula el tamaño de tu muestra

Tamaño de la población ^①	Nivel de confianza (%) ^①	Margen de error (%) ^①
<input type="text" value="530"/>	<input type="text" value="95"/>	<input type="text" value="5"/>
Tamaño de la muestra		
223		

11.4 Muestreo probabilístico estratificado

Con el objetivo de garantizar la representatividad de los distintos grupos que conforman la población objeto de estudio se aplicó un muestreo probabilístico estratificado. El muestreo probabilístico estratificado es una técnica que consiste en dividir una población en estratos o grupos homogéneos, esa división se hace con base en características comunes (edad, género, estrato, cargo, salario, etc.), luego de esta división se selecciona de manera aleatoria una muestra para cada grupo, lo cual ayuda a garantizar que la representación de cada estrato en la muestra sea proporcional y coadyuva para que los resultados sean más precisos. Esta técnica es ideal para que los grupos o estratos estén representados en la muestra y, dado que esta se selecciona de manera aleatoria reduce también los sesgos. Por otro lado, este método tiene una bondad adicional y es que permite el análisis de los segmentos, lo cual redundará en una mejora en la precisión estadística. Teniendo en cuenta todo lo anterior, el Muestreo probabilístico estratificado se selecciona como parte de la metodología de este proyecto por su aporte a la precisión estadística de los datos, porque permite el análisis segmentario, permite a cada estrato tener representatividad y coadyuva a la reducción de sesgos.

MUESTREO PROBABILÍSTICO ESTRATIFICADO				
ESTRATOS	No. EMPLEADOS	PORCENTAJE		REDONDEO
ANALISTAS	20	3.21	7.15283019	7
GESTORES	31	5.85	13.0433962	13
AUXILIARES	63	11.89	26.5075472	27
COORDINADORES	36	6.79	15.1471698	15
DIRECTORES	27	5.09	11.3603774	11
JEFES	22	4.15	9.25660377	9
PROFESIONALES	76	14.34	31.9773585	32
SECRETARIAS	35	6.60	14.7264151	15
TÉCNICOS	223	42.08	93.8283019	94
TOTAL				223
POBLACIÓN	530			
MUESTRA	223			

Cuadro No. 03 Elaborado por el equipo de trabajo

La población total, sujeto de este estudio, está compuesta por 530 empleados de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, distribuidos en diferentes estratos ocupacionales, tales como analistas, aprendices, auxiliares, coordinadores, directores, jefes, profesionales, secretarias y técnicos.

Cada estrato se definió con base en el número de empleados pertenecientes a cada categoría, y el tamaño de la muestra en cada estrato, fue calculado proporcionalmente al total de la muestra general (223 personas), previamente determinada mediante criterios estadísticos (nivel de confianza del 95% y margen de error del 5%).

11.5 Técnica e instrumento de recolección de datos

Se elaborará una encuesta estructurada como instrumento principal de recolección de información. Esta herramienta será diseñada en formato de escala Likert de cinco niveles, que

oscilan entre “Totalmente en desacuerdo” (1) y “Totalmente de acuerdo” (5). Pero antes de desarrollar la prueba definitiva, se elaborará un instrumento de Preprueba para evaluar varios aspectos que se deben definir en la prueba definitiva.

11.6. Preprueba del instrumento.

Antes de aplicar los cuestionarios a la muestra se aplicó una pre prueba con un grupo pequeño de colaboradores aproximadamente de 32 personas, con el fin de evaluar si las preguntas de la primera encuesta son comprensibles y la validez del instrumento de medición, esto posibilitará los ajustes en los cuestionarios en cuanto a su claridad y pertinencia y permitirá ajustar la redacción de las preguntas.

11.7 Encuesta sobre la claridad de los criterios de evaluación.

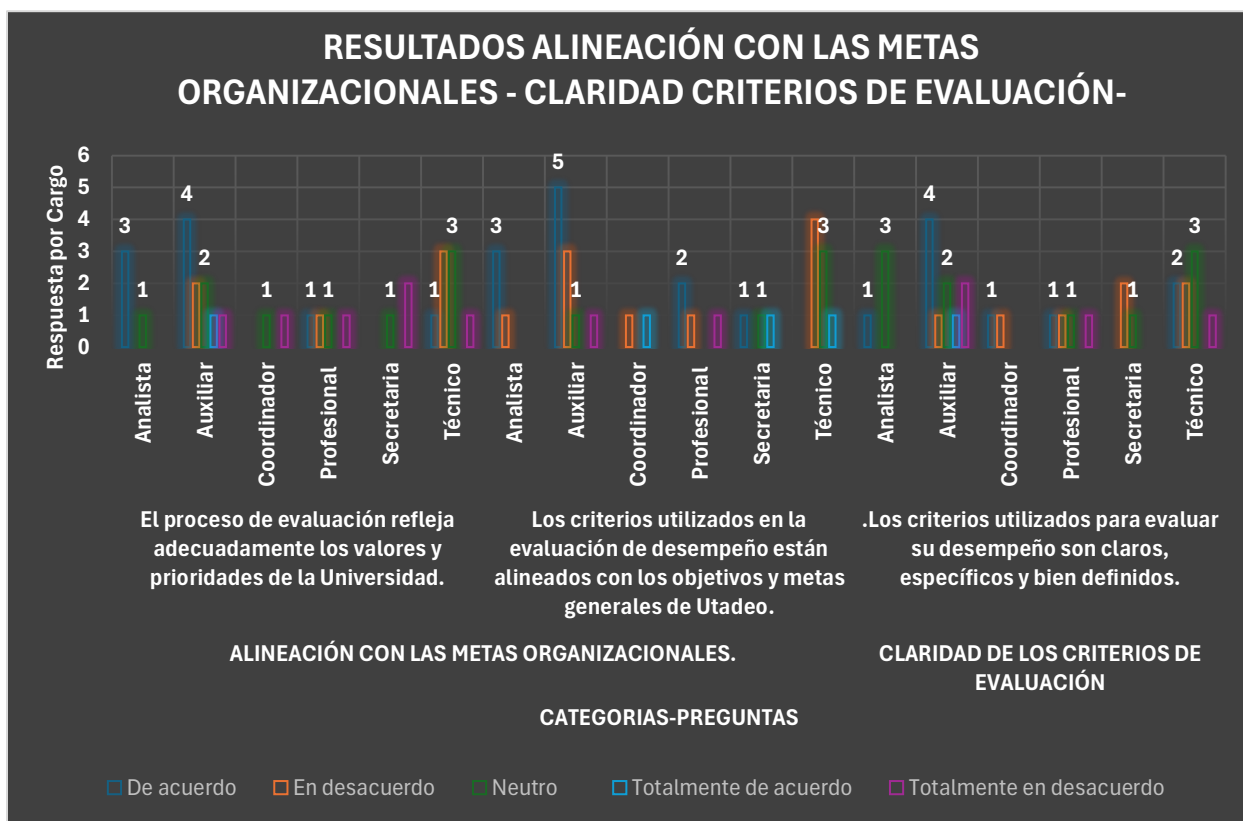
El cuestionario se diseñó para medir la percepción de los colaboradores sobre la claridad, objetividad y transparencia de los criterios utilizados en el proceso de evaluación de desempeño está compuesto por 10 ítems que evaluarán diferentes aspectos de la evaluación tales como la especificidad de los objetivos, la alineación con las metas organizacionales y la percepción de justicia en el proceso. A continuación, se muestran los resultados por Categoría:

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

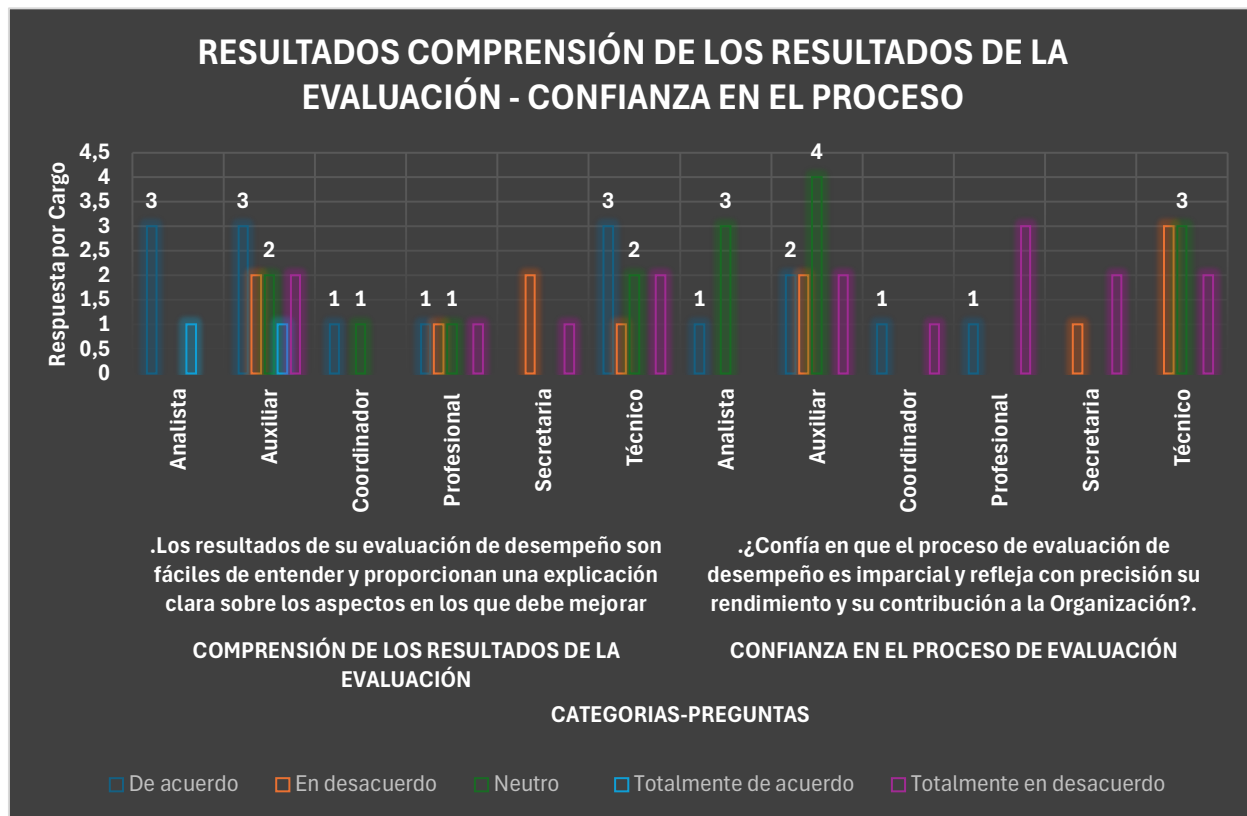
Este ejercicio es para fines académicos y no compromete a Utadeo.

A continuación, se presentan una serie de afirmaciones sobre el proceso de evaluación de desempeño en UTADEO. Por favor lea cada afirmación y marque la opción que refleje mejor su opinión, utilizando la siguiente escala.

- Alineación con las metas organizacionales-Claridad de los Criterios de Evaluación

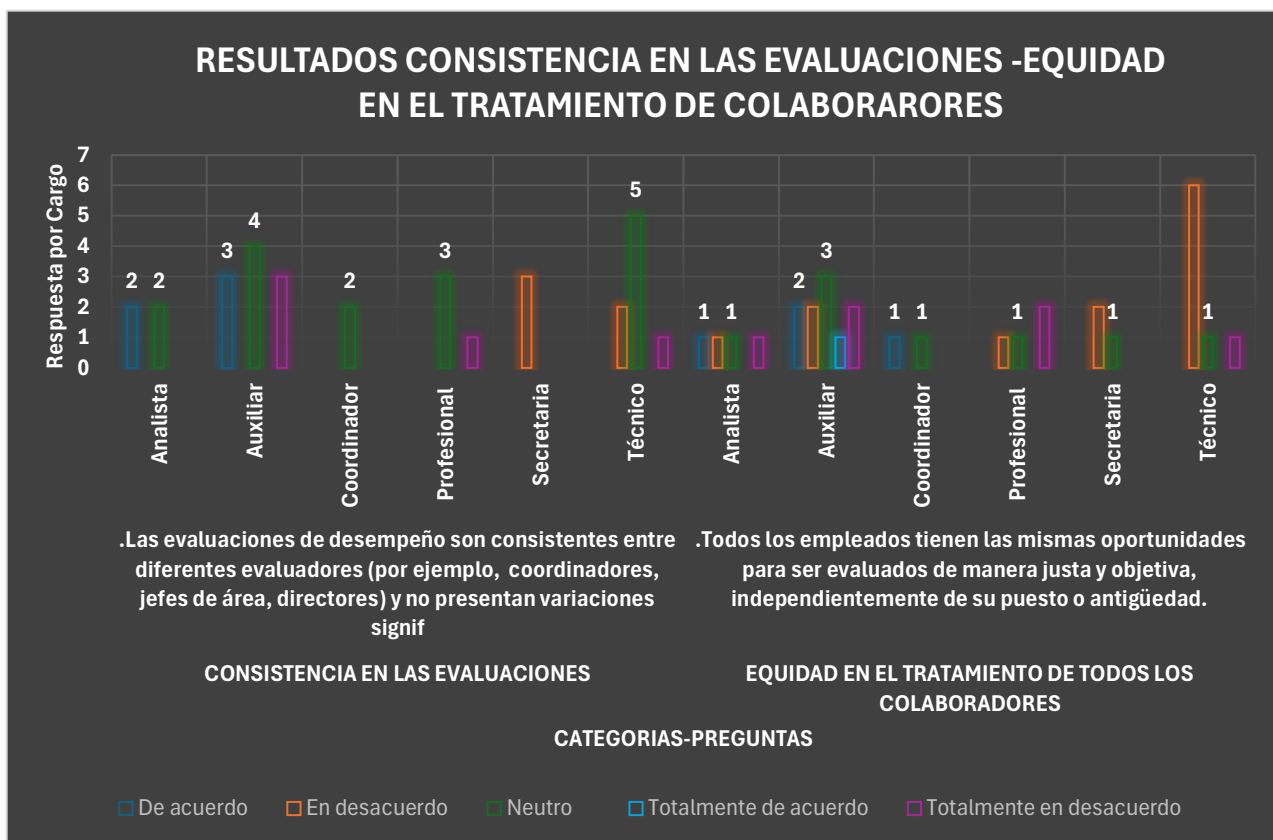


- Confianza en el proceso de evaluación - Consistencia en las evaluaciones.

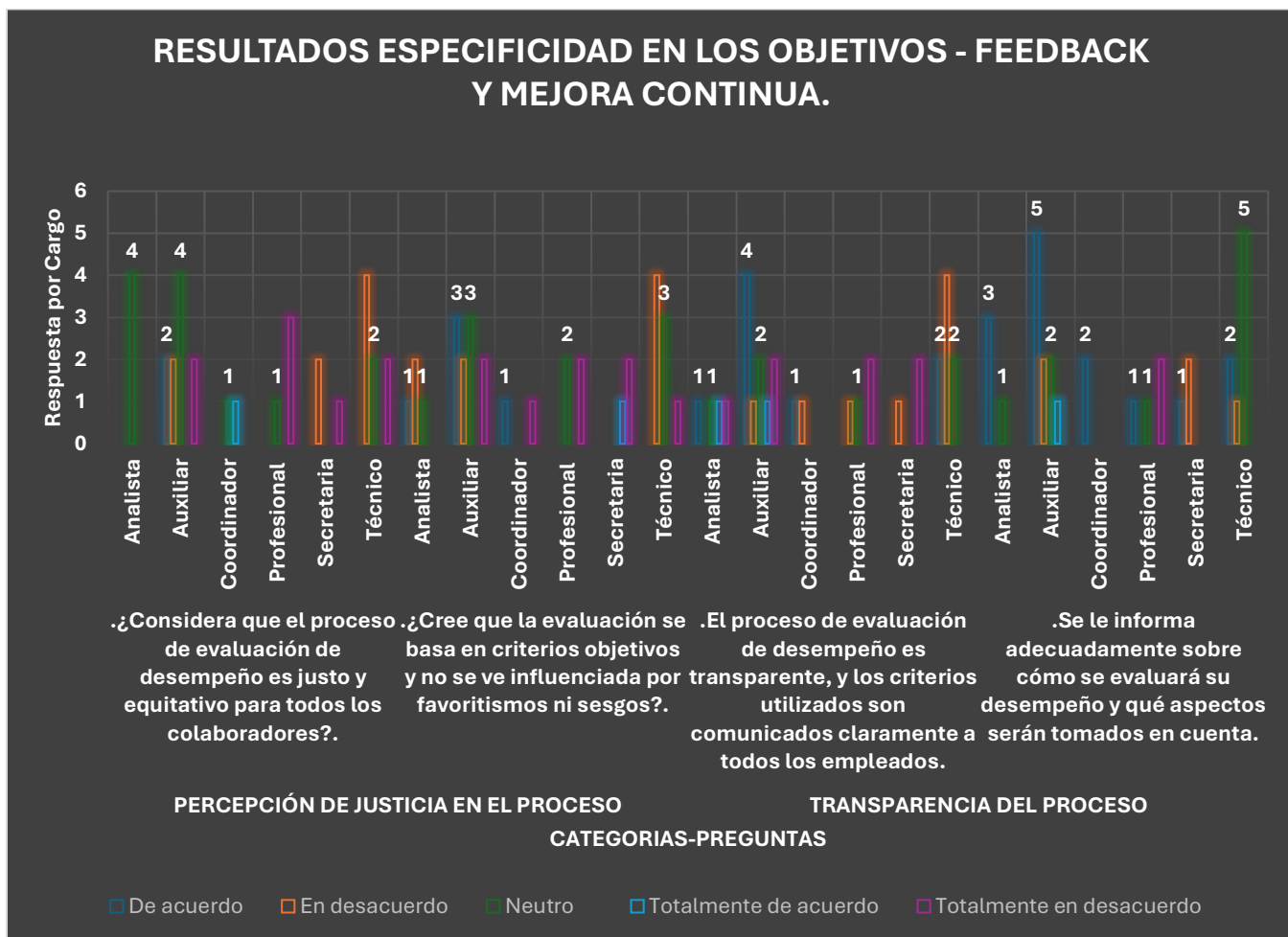


-

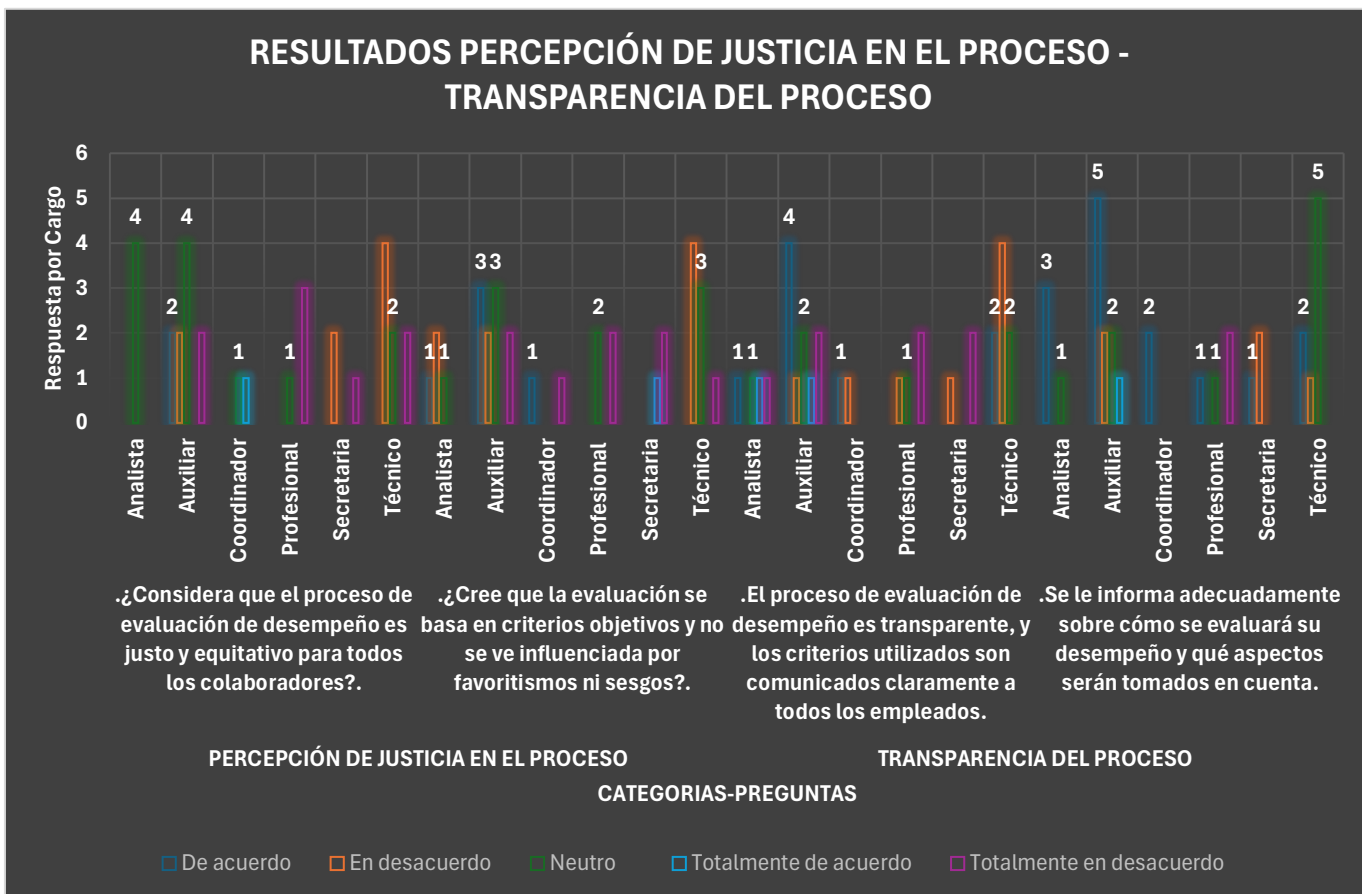
- Consistencia en las evaluaciones-Equidad en el tratamiento de todos los colaboradores.



- Especificidad en los objetivos - Feedback y mejora continua.



✓ Percepción de justicia en el proceso - Transparencia del proceso.



Esta etapa preliminar constituye una fase crítica dentro del proceso metodológico, ya que permite identificar posibles mejoras en el instrumento antes de su aplicación definitiva a la muestra estimada de 223 colaboradores.

11.8 Valor de la preprueba para identificar aspectos de mejora

La aplicación de esta pre prueba tiene como objetivo central detectar oportunidades de mejora en el instrumento, tales como:

- Revisión de la redacción y claridad de las preguntas.
- Evaluación de la comprensión general del cuestionario por parte de los colaboradores.
- Identificación de posibles redundancias o ambigüedades.
- Valoración de la extensión y del tiempo requerido para responder.

Este ejercicio inicial permite refinar el contenido, estructura y formato de la encuesta para asegurar que, en su aplicación definitiva, sea un instrumento confiable, válido y accesible para todos los participantes.

11.9. Importancia de consolidar una sola encuesta

Durante el desarrollo del estudio se observa que algunos temas (como la claridad de criterios, la equidad, la especificidad de objetivos, entre otros) fueron abordados desde distintos ángulos, lo cual podría derivar en la utilización de varios instrumentos o cuestionarios parciales.

Este enfoque fragmentado puede resultar contraproducente, ya que:

- Genera confusión entre los colaboradores sobre qué aspectos están siendo evaluados.
- Incrementa la carga de respuesta, afectando la participación.
- Dispersa los resultados, dificultando su análisis integral.

Por ello, se recomienda enfáticamente que, una vez finalizada la fase de preprueba y realizados los ajustes pertinentes, se consolide una única encuesta estructurada e integral, que incluya todos los aspectos clave del proceso de evaluación del desempeño.

11.10. Recomendaciones para la aplicación definitiva

- Incorporar mejoras derivadas de la pre prueba en términos de redacción, claridad y formato.
- Diseñar una estrategia de comunicación institucional que refuerce la importancia de la participación en la encuesta final.
- Asignar tiempos institucionales para responder el instrumento, garantizando condiciones adecuadas para su diligenciamiento.
- Monitorear la participación por dependencias o estratos, aplicando recordatorios y brindando soporte técnico si es necesario.

La preprueba, con una participación de 32 colaboradores, ha cumplido su propósito de identificar elementos mejorables en el instrumento de medición. Este proceso es clave para fortalecer la validez del cuestionario y aumentar la efectividad de la recolección de datos en la fase definitiva. Asimismo, se subraya la importancia de aplicar una sola encuesta unificada, clara y completa, que favorezca la participación y permita obtener resultados representativos y útiles para la mejora continua del proceso de evaluación del desempeño institucional.

11.11 Instrumento definitivo para recolección de datos

Una vez obtenidos los resultados de la preprueba, se elaboró una encuesta estructurada como instrumento principal de recolección de información. Esta herramienta se diseñó en formato de escala Likert de cinco niveles, que oscilan entre “Totalmente en desacuerdo” (1) y “Totalmente

de acuerdo” (5) y se utilizó la herramienta Google Forms, en su elaboración. La construcción del instrumento se realizó con base en los objetivos del estudio y en la necesidad de contar con información confiable y representativa de toda la comunidad universitaria.

El cuestionario incluyó 19 ítems distribuidos en nueve ejes de análisis, construidos a partir del marco teórico de la evaluación del desempeño organizacional (Aguinis, 2013; Alles, 2010; Armstrong & Taylor, 2020):

1. Alineación con el plan estratégico.
2. Comprensión de los resultados de la evaluación.
3. Confianza en el proceso.
4. Consistencia en las evaluaciones.
5. Equidad en el tratamiento.
6. Especificidad en los objetivos.
7. *Feedback* y mejora continua.
8. Percepción de justicia.
9. Transparencia del proceso.

12. Aplicación de la Prueba

La aplicación del cuestionario se llevó a cabo considerando la composición del personal de la Universidad, por lo que la distribución de la muestra se definió de acuerdo con el método de Muestreo probabilístico estratificado, teniendo en cuenta la población total de empleados de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano . La Muestra por este método arrojó a cuántos empleados pertenecientes a cada categoría laboral se debería aplicar la encuesta, asegurando así la participación proporcional de cada grupo. En este sentido, el tamaño de la muestra por estrato se

determinó proporcionalmente al total de la muestra general, conformada por 223 personas, establecida previamente mediante criterios estadísticos que consideraron un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, garantizando la validez y precisión de los resultados.

Se realizó la consolidación de una única encuesta definitiva, integrando los ajustes derivados de la preprueba y del proceso de validación, lo que permitió contar con un instrumento sólido, confiable y adaptado al contexto institucional.

En total el instrumento se aplicó a 223 funcionarios de la Universidad, correspondiente al valor de la muestra que arrojó la herramienta *Monkey Survey*.

12.1 Cierre de la encuesta y Completitud de datos

La encuesta de percepción sobre el proceso de evaluación del desempeño, aplicada mediante Google Forms, contó con la participación de 212 colaboradores, lo que representa aproximadamente el 95% de la muestra total proyectada (223 personas). Este nivel de respuesta refleja un alto grado de compromiso por parte del personal y garantiza la representatividad estadística de los diferentes estratos laborales definidos en el diseño muestral. El instrumento permitió recopilar información relevante sobre distintos aspectos relacionados con la evaluación del desempeño, tales como la claridad de los objetivos, la transparencia del proceso, la alineación con el plan estratégico institucional, la retroalimentación y la confianza percibida por los empleados.

Una vez obtenidos los resultados de la encuesta, se proyecta el desarrollo de un el tablero de datos con el fin de organizar y examinar la información recolectada por estrato y categoría laboral.

Adicionalmente, se proyecta que el tablero de análisis sirva como base para la interpretación de los resultados, posibilitando la identificación de aspectos con mayor y menor nivel de favorabilidad, así como la detección de posibles diferencias entre grupos.

12.2 Análisis de confiabilidad del instrumento

Con el propósito de evaluar la confiabilidad interna del instrumento aplicado (archivo DATOS ENCUESTA 5.xlsx), se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach a partir de las respuestas de la encuesta. El cuestionario está construido con ítems tipo Likert de cinco categorías de respuesta ordenadas desde “Totalmente en desacuerdo” hasta “Totalmente de acuerdo”, las cuales fueron recodificadas en una escala numérica de 1 a 5 para efectos del análisis

```
# 2. Mapear las respuestas Likert a números
mapa_likert <- c(
  "Totalmente en desacuerdo" = 1,
  "En desacuerdo"            = 2,
  "Neutro"                   = 3,
  "De acuerdo"               = 4,
  "Totalmente de acuerdo"    = 5
```

El procesamiento de los datos se realizó en Google Colab mediante un script en Python. En primer lugar, se recodificaron las respuestas textuales de la escala Likert a valores numéricos. Posteriormente, se reorganizó la base de datos en una matriz donde cada fila corresponde a un participante y cada columna a un ítem del cuestionario, de manera que cada celda representa la respuesta numérica dada por esa persona a esa pregunta.

```
text
```

Item	mean	std	min	max	r_item_total
Item1	2.976	1.256	1.0	5.0	0.705
Item2	2.278	1.274	1.0	5.0	0.802
Item3	2.401	1.311	1.0	5.0	0.829
Item4	2.627	1.257	1.0	5.0	0.864
Item5	3.623	1.288	1.0	5.0	-0.352
Item6	2.557	1.357	1.0	5.0	0.821
Item7	2.656	1.295	1.0	5.0	0.880
Item8	2.495	1.333	1.0	5.0	0.840
Item9	2.684	1.317	1.0	5.0	0.840
Item10	2.717	1.344	1.0	5.0	0.877

A partir de esta matriz se calculó el Alfa de Cronbach, que se basa en la relación entre la varianza de cada ítem y la varianza del puntaje total de la escala.

```
# 6) Función para calcular el Alfa de Cronbach
def cronbach_alpha(df_items):
    datos = df_items.to_numpy(dtype=float)
    k = datos.shape[1] # número de ítems
    var_items = datos.var(axis=0, ddof=1) # varianzas de cada ítem
    puntaje_total = datos.sum(axis=1)
    var_total = puntaje_total.var(ddof=1) # varianza del puntaje total
    alpha = (k / (k - 1)) * (1 - (var_items.sum() / var_total))
    return alpha

# 7) Calcular y mostrar el Alfa de Cronbach
alpha = cronbach_alpha(mat_items)
print(f"Alfa de Cronbach: {alpha:.3f}")
```

El coeficiente obtenido fue de Alfa de Cronbach = 0,966. En términos de interpretación, este valor se considera excelente, ya que se encuentra claramente por encima del umbral de 0,90 que suele utilizarse como referencia para una muy alta consistencia interna.

```
Saving DATOS ENCUESTA 5.xlsx to DATOS ENCUESTA 5.xlsx
Alfa de Cronbach: 0.966
```

Esto significa que los ítems del cuestionario presentan un grado de coherencia muy elevado entre sí: las respuestas de los participantes tienden a variar de forma consistente en los diferentes ítems,

lo que sugiere que el instrumento está midiendo de manera estable un mismo constructo o un conjunto de dimensiones estrechamente relacionadas.

Este resultado en el Alfa de Cronbach tan alto tiene varias implicaciones:

- Indica que el cuestionario es altamente confiable para evaluar el fenómeno de interés en esta muestra.
- Reduce la probabilidad de que las variaciones en las puntuaciones se deban al azar o a errores de medición, lo que aumenta la precisión de los resultados.
- Refuerza la idea de que las preguntas están bien alineadas conceptualmente, es decir, que están apuntando a la misma temática o actitud que se desea estudiar.

En conjunto, el resultado Alfa de Cronbach = 0,966 permite concluir que el instrumento utilizado presenta una excelente consistencia interna y, por tanto, ofrece un nivel de confiabilidad muy alto para el análisis de los datos obtenidos en esta investigación. En el siguiente enlace de colab se encuentra el desarrollo del proceso descrito.

https://colab.research.google.com/drive/17SzbqkxKKFqJQYYQM28E_IbS_ZH2YJ8B

12.3 Preparación de los datos para la elaboración del tablero

Se identificaron inconsistencias en la variable Cargo (posibles duplicados, diferencias de escritura o registros vacíos). Se normalizaron los nombres de los cargos para garantizar homogeneidad en la segmentación (ej.: “auxiliar” → “Auxiliar”, “prof.” → “Profesional”). Consolidando 8 categorías finales: Analista, Auxiliar, Coordinador, Director, Gestor, Jefe, Profesional, secretaria y Técnico.

Se detectaron 13 registros incompletos en las respuestas de la encuesta.

Estrategia aplicada:

Si el registro carece de información, por ejemplo, todas las respuestas vacías, se excluye.

Si presenta alguna respuesta válida, se conserva, dejando solo los campos completos para el análisis.

Obteniendo los datos limpios al set final, reduciendo el impacto de la pérdida de información.

Se verificó que no existieran encuestas repetidas por código de identificación o *timestamp* y los duplicados fueron eliminados para no sesgar la muestra.

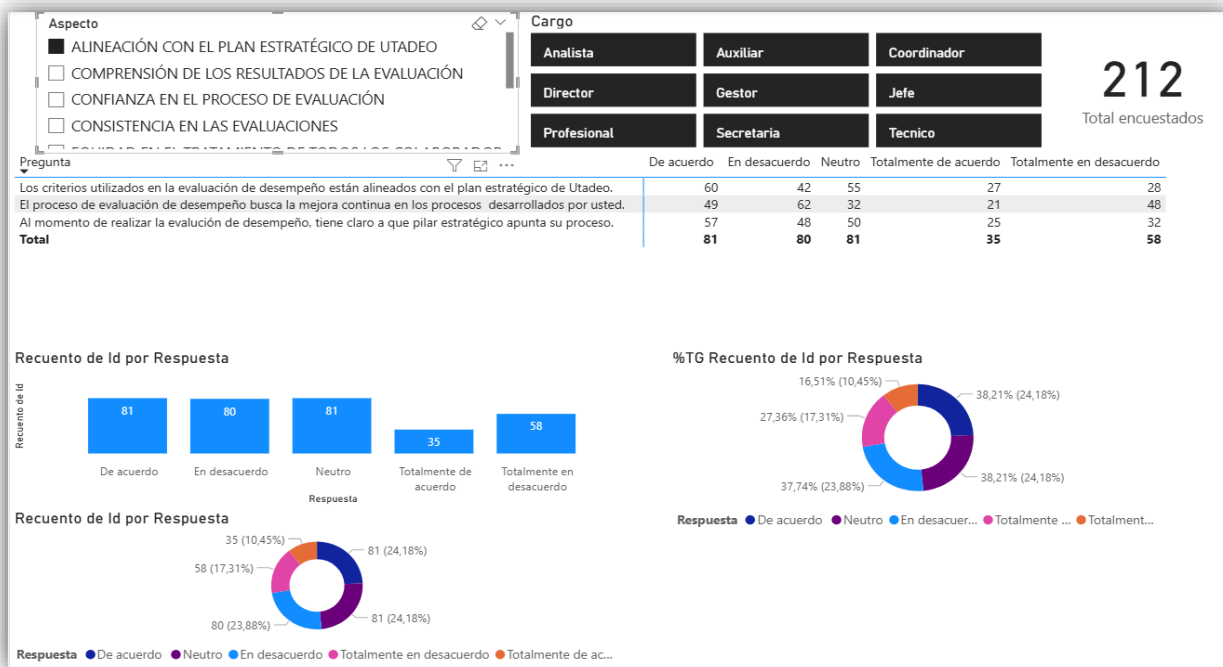
Se revisaron los rangos de valores permitidos en las respuestas (escala Likert: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Neutro, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo).

Se corrigieron registros con respuestas fuera de rango o mal codificadas.

Luego de la depuración, se obtuvo una muestra total de 212 encuestas válidas, de 232 aplicadas.

Una vez verificada la alta confiabilidad del instrumento mediante el coeficiente Alfa de Cronbach (0,966), lo que confirma la consistencia interna de los ítems y la solidez de la información recolectada, se procedió a la construcción del tablero de datos. Este tablero permitirá organizar, visualizar y analizar de manera estructurada los resultados de la encuesta, segmentándolos por estrato y categoría laboral. Gracias a la validación estadística obtenida, el análisis posterior puede desarrollarse con mayor rigor, garantizando que las interpretaciones realizadas y las comparaciones entre grupos se basen en datos confiables y representativos, fortaleciendo así la calidad de los hallazgos de la investigación.

12.4 Análisis de los resultados de la encuesta por grupo de preguntas:



12.4.1 Alineación con el Plan Estratégico de Utadeo

Preguntas:

1. Criterios de evaluación alineados con el plan estratégico.
2. Evaluación en busca de la mejora continua.
3. Claridad del pilar estratégico al momento de evaluarse.

Totales globales:

- De acuerdo: 81 (38,2%)
- En desacuerdo: 80 (37,7%)
- Neutro: 81 (38,2%)
- Totalmente de acuerdo: 35 (16,5%)
- Totalmente en desacuerdo: 58 (27,3%M)

El resultado en general es crítico, dado que 135 de los funcionarios encuestados 65% manifiestan estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con que los criterios de evaluación

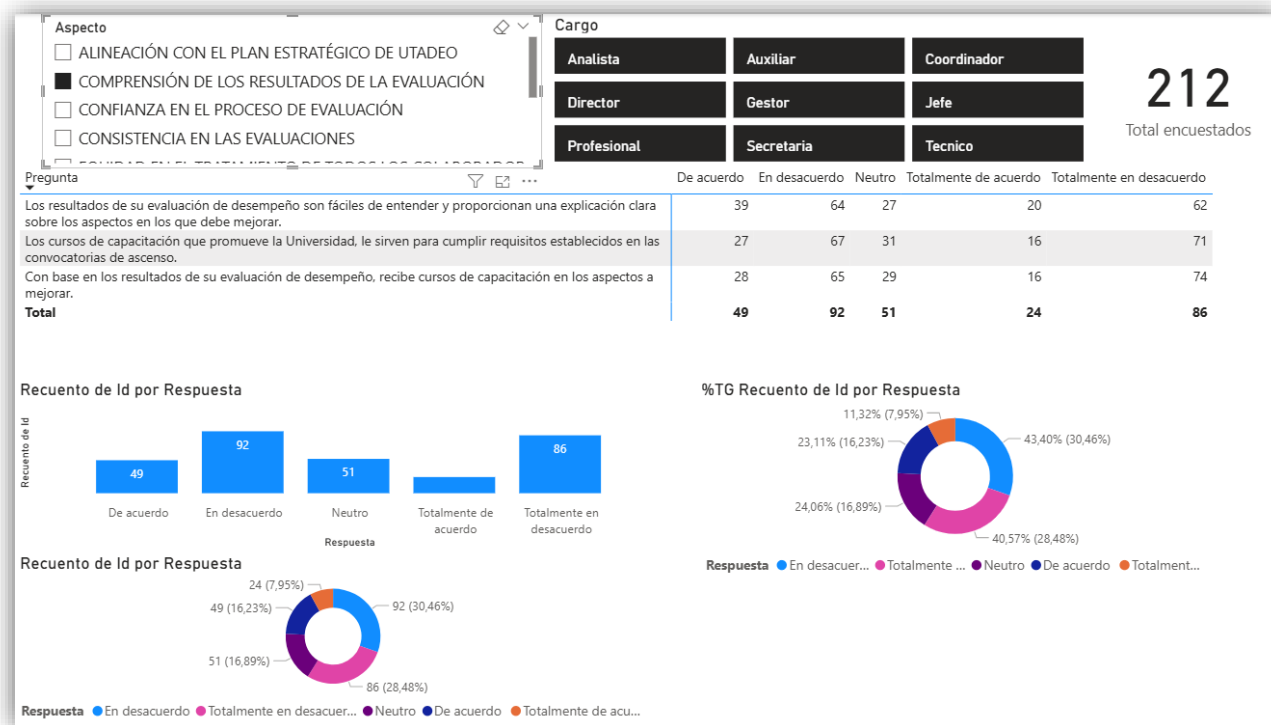
estén alineados con el plan estratégico de la Universidad, con la claridad del pilar estratégico y con que la evaluación busca la mejora continua,

La proporción de respuestas positivas (totalmente de acuerdo + de acuerdo) es del 54,7% (116 funcionarios), esta proporción es mucho menor a la proporción que manifiesta estar en desacuerdo, lo cual sugiere que falta conocimiento y comunicación con relación al plan estratégico de la Universidad y cuál es el pilar por el cual el evaluado puede aportar a dicho plan.

Por otro lado, un total de 81 funcionarios seleccionaron la opción “neutro” esto puede significar que los colaboradores no tienen clara la información y por eso no califican el ítem de manera negativa, pero tampoco de manera positiva.

La falta de claridad sobre el Plan Estratégico de la Universidad y sobre el pilar que debe aplicar cada funcionario para aportar al mismo, esto genera confusión, incertidumbre y falta de alineación con los objetivos institucionales, lo cual puede significar desmotivación y disminución de la productividad de los funcionarios.

12.4.2 Comprensión de los Resultados de la Evaluación



Preguntas:

1. Los resultados de su evaluación de desempeño son fáciles de entender y proporcionan una explicación clara sobre los aspectos en los que debe mejorar.
2. Los cursos de capacitación que promueve la Universidad le sirven para cumplir requisitos establecidos en las convocatorias
3. Convocatorias de ascenso.
4. Con base en los resultados de su evaluación de desempeño, recibe cursos de capacitación en los aspectos a mejorar.

Totales globales:

De acuerdo: 49 (23,11%)

En desacuerdo: 92 (43,40%)

Neutro: 51 (24,06%)

Totalmente de acuerdo: 24 (11,32%)

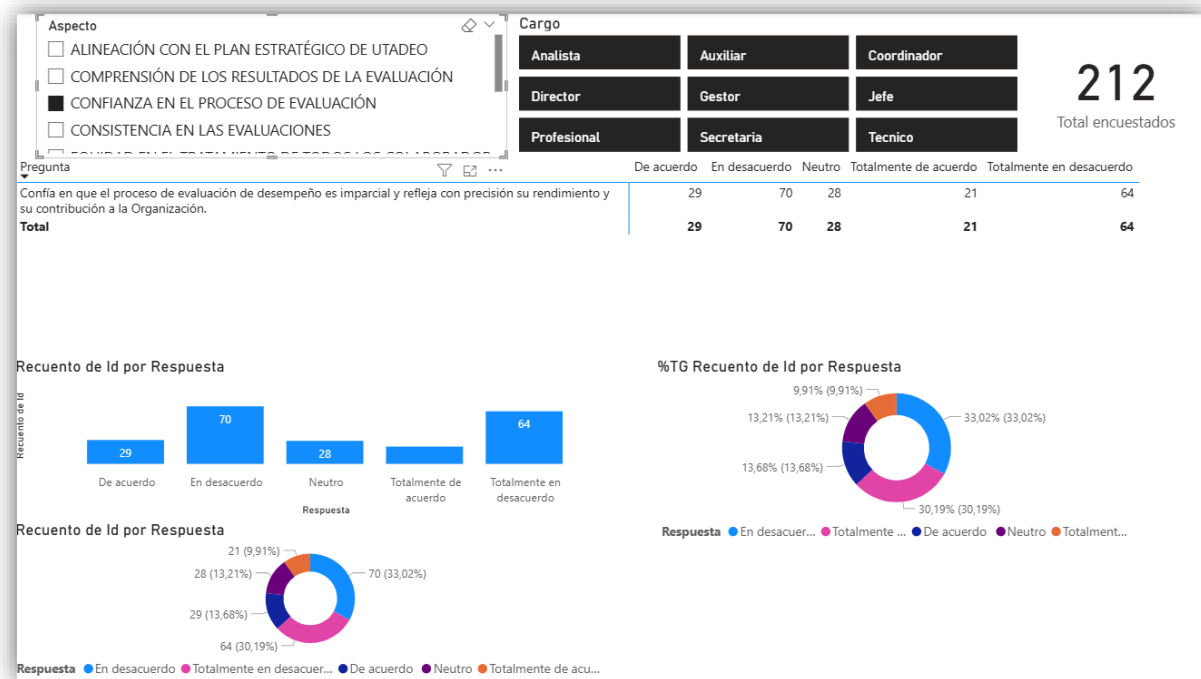
Totalmente en desacuerdo: 86 (40,57%)

El resultado en general es crítico, dado que más del 83% de los funcionarios encuestados se ubican en posiciones negativas o neutras (desacuerdo, totalmente en desacuerdo o neutro).

La proporción de respuestas positivas (totalmente de acuerdo + de acuerdo) es de 34,4%, esta proporción es mucho menor a la proporción que manifiesta estar en desacuerdo que es del 83%

La pregunta relacionada con los cursos de capacitación con base en los resultados de la evaluación y la utilidad de los cursos de capacitación generan una gran inconformidad, esto sugiere problemas pertinencia de las capacitaciones.

12.4.3 Confianza en el Proceso



Pregunta:

1. Confía en que el proceso de evaluación de desempeño es imparcial y refleja con precisión su rendimiento y su contribución a la organización.

Totales globales:

De acuerdo: 29 (13,68%)

En desacuerdo: 70 (33,02%)

Neutro: 28 (13,21%)

Totalmente de acuerdo: 21 (9,91%)

Totalmente en desacuerdo: 64 (30,19%)

En general el resultado es desfavorable, solo 50 colaboradores (23,6%) confían en la imparcialidad del proceso (de acuerdo + totalmente de acuerdo).

Mientras que 134 funcionarios (63,2%) expresan desconfianza (en desacuerdo + totalmente en desacuerdo).

Los funcionarios que eligieron la opción “neutro” (28 personas, 13,2%) refuerzan la falta de claridad y credibilidad en el proceso.

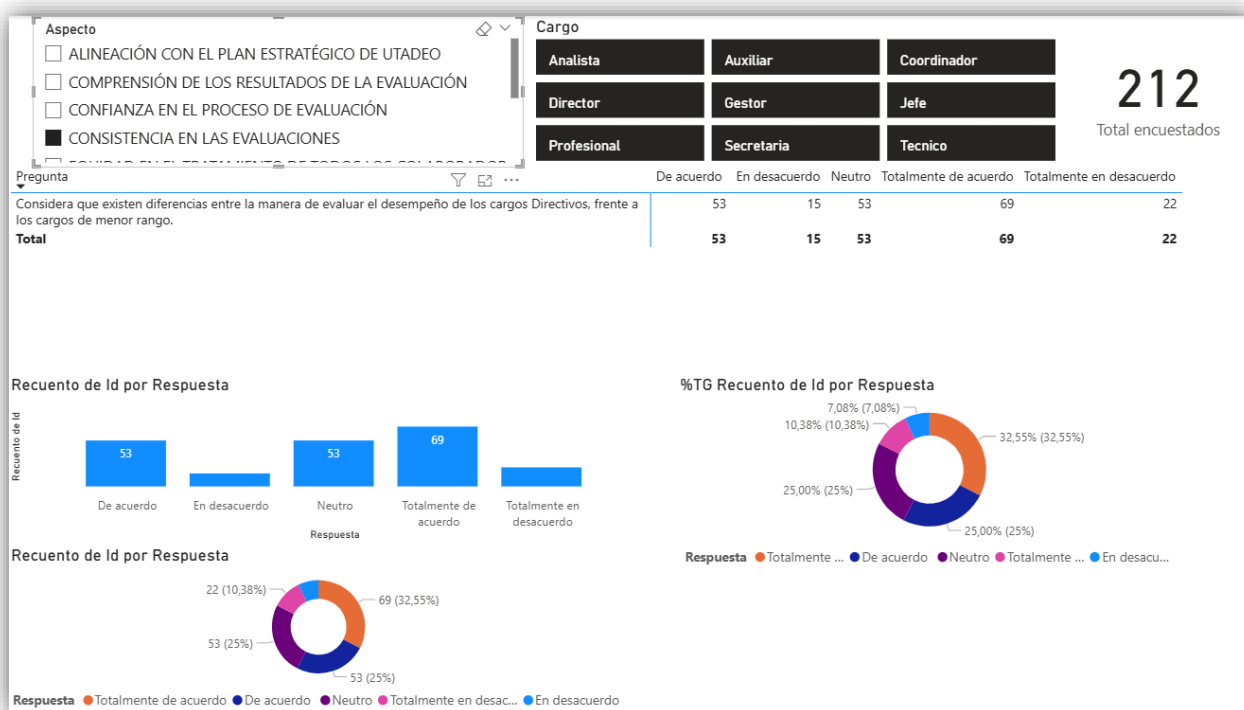
La percepción de imparcialidad y precisión del proceso de evaluación está en duda en más de 6 de cada 10 encuestados, lo que indica un problema crítico de confianza institucional.

La confianza en el proceso de evaluación en los niveles directivos y jefaturas es vista como imparcial, en cambio los niveles operativos y de apoyo perciben el proceso con desconfianza y escepticismo. Esto evidencia la necesidad de fortalecer la comunicación, garantizar transparencia y estandarizar criterios para que los colaboradores en todos los niveles perciban el proceso como justo.

El hecho de tener una mayoría de respuestas negativas, indica que la confianza en el proceso de evaluación es baja, esto podría tener un impacto directo en la motivación, la aceptación

de los resultados y la disposición de los colaboradores a comprometerse con el sistema de evaluación.

12.4.4 Consistencia en las Evaluaciones



Pregunta:

1. Considera que existen diferencias entre la manera de evaluar el desempeño de los cargos directivos frente a los cargos de menor rango

Totales globales

De acuerdo: 53 (25,0%)

En desacuerdo: 15 (7,1%)

Neutro: 53 (25,0%)

Totalmente de acuerdo: 69 (32,6%)

Totalmente en desacuerdo: 22 (10,4%)

En conjunto, 122 funcionarios (57,5%) están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que existen diferencias en la forma de evaluar entre directivos y cargos de menor rango, mientras que solamente 37 sugieren que no existen esas diferencias.

Más de la mitad de los encuestados (57,5%) perciben que los directivos no son evaluados con los mismos criterios que los demás niveles.

Esto sugiere que la Universidad debe trabajar en garantizar transparencia y homogeneidad en los criterios de evaluación.

Un cuarto de los participantes optó por no tomar postura, esto puede reflejar indecisión o falta de información clara sobre cómo se aplican las evaluaciones en distintos niveles.

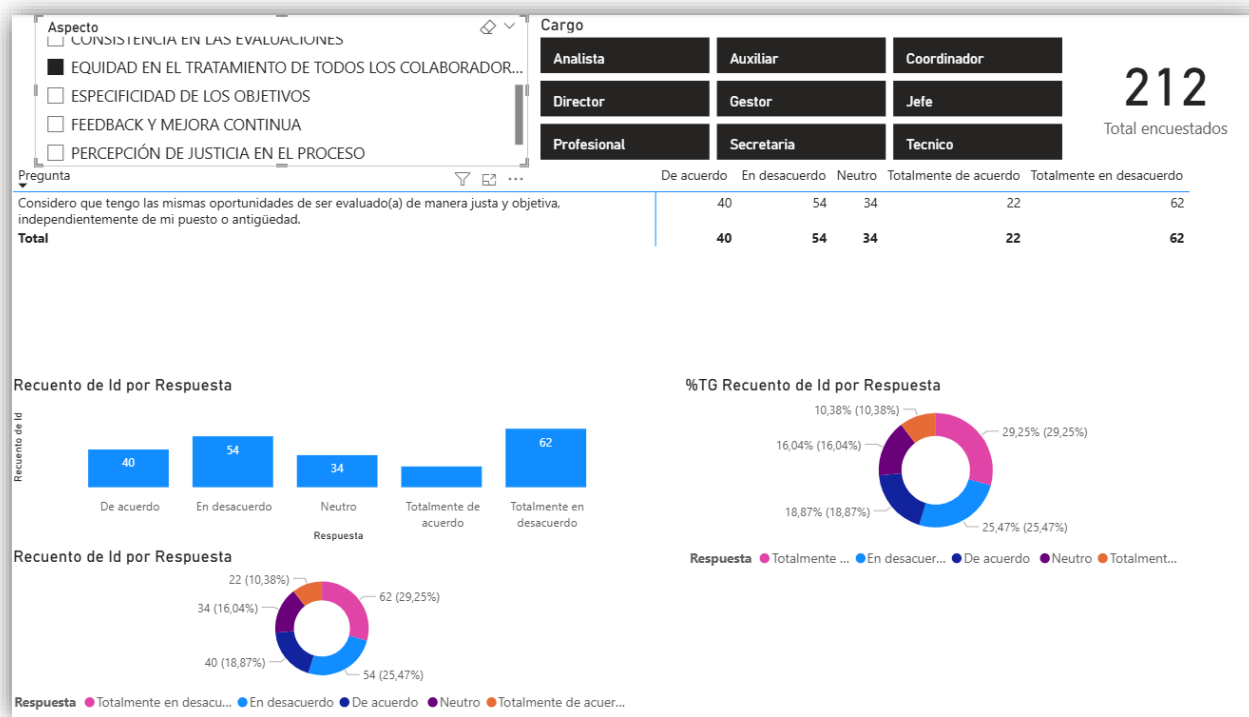
Solamente 37 funcionarios (el 17,5%) está en desacuerdo en que existan esas diferencias a la hora de evaluar los directivos y otros cargos.

Estos hallazgos refuerzan lo detectado en grupos anteriores: existe una percepción de falta de confianza y consistencia en el proceso de evaluación.

La diferencia de percepción según nivel jerárquico probablemente alimenta la desconfianza detectada en técnicos, auxiliares y secretarías en bloques previos.

La mayoría de los colaboradores perciben que los directivos son evaluados de manera distinta a los cargos de menor rango, lo que representa un riesgo para la equidad y la credibilidad del sistema de evaluación de desempeño en la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, así mismo implicaría falta de homogeneidad en la definición y comunicación de los objetivos de desempeño.

12.4.5 Equidad en el Tratamiento de Todos los Colaboradores



Pregunta:

1. Considero que tengo las mismas oportunidades de ser evaluado de manera justa y objetiva, independientemente de mi puesto o antigüedad.

Totales globales:

De acuerdo: 40 (18,87%)

En desacuerdo: 54 (25,47%)

Neutro: 34 (16,04%)

Totalmente de acuerdo: 22 (10,38%)

Totalmente en desacuerdo: 62 (29,25%)

Existe una alta percepción de inequidad, ya que casi el 55% (116 funcionarios) está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en que son evaluados en igualdad de condiciones.

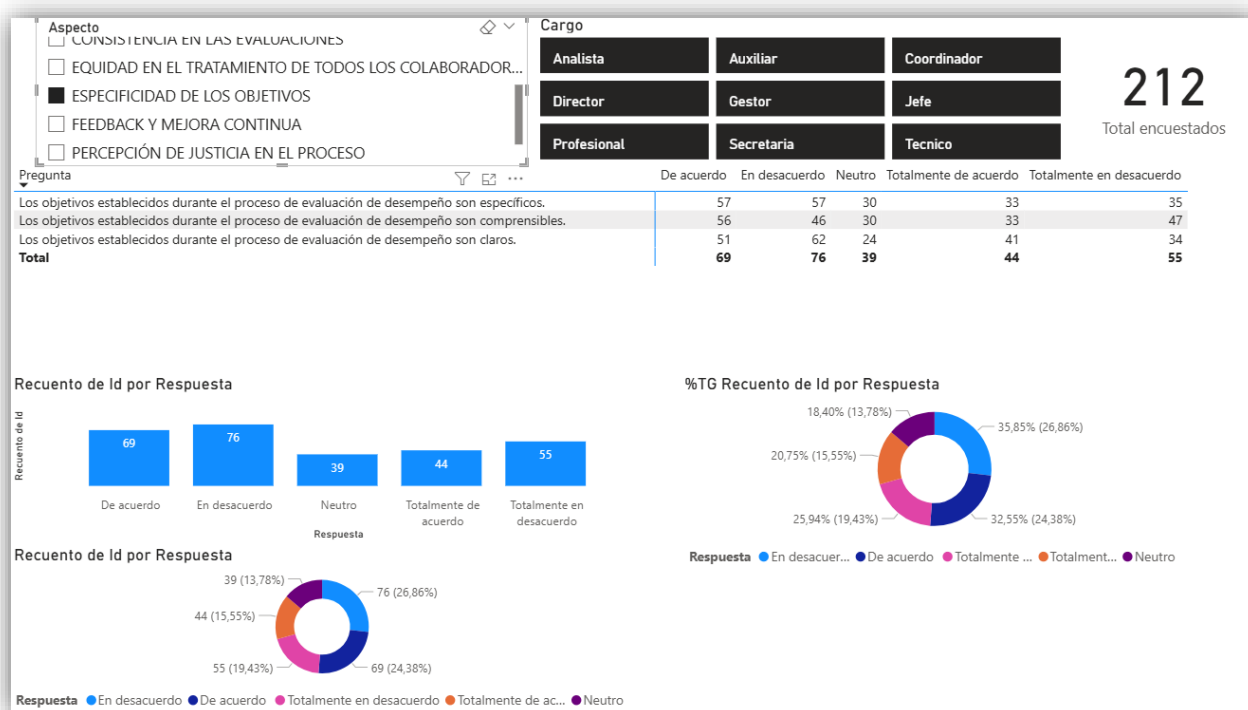
Solo el 29% (62 colaboradores) confía en que todos son evaluados en igualdad de condiciones.

Un 16% (34 funcionarios) se mantiene neutral, lo que puede reflejar falta de información o ambivalencia frente al proceso.

La percepción de falta de equidad en la evaluación es clara, especialmente en cargos operativos y técnicos. Esto refuerza la idea de que los colaboradores de menor rango sienten que no tienen las mismas oportunidades frente a los directivos o personal con más antigüedad.

De acuerdo con los resultados encontrados, se denota una alta percepción de sesgos y favoritismo en el proceso de evaluación de desempeño. La evaluación de desempeño no se ve como imparcial, lo cual erosiona la confianza en el proceso.

12.4.6 Especificidad en los Objetivos



Preguntas:

1. Los objetivos establecidos durante el proceso de evaluación de desempeño son específicos
2. Los objetivos establecidos durante el proceso de evaluación de desempeño son comprensibles
3. Los objetivos establecidos durante el proceso de evaluación de desempeño son claros

Totales globales:

De acuerdo: 69 (32,55%)

En desacuerdo: 76 (35,85%)

Neutro: 39 (18,40%)

Totalmente de acuerdo: 44 (20,75%)

Totalmente en desacuerdo: 55 (25,94%)

La opinión está bastante dividida, aunque predomina una percepción negativa, el 61,79% (131 funcionarios) se ubican entre “en desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo”.

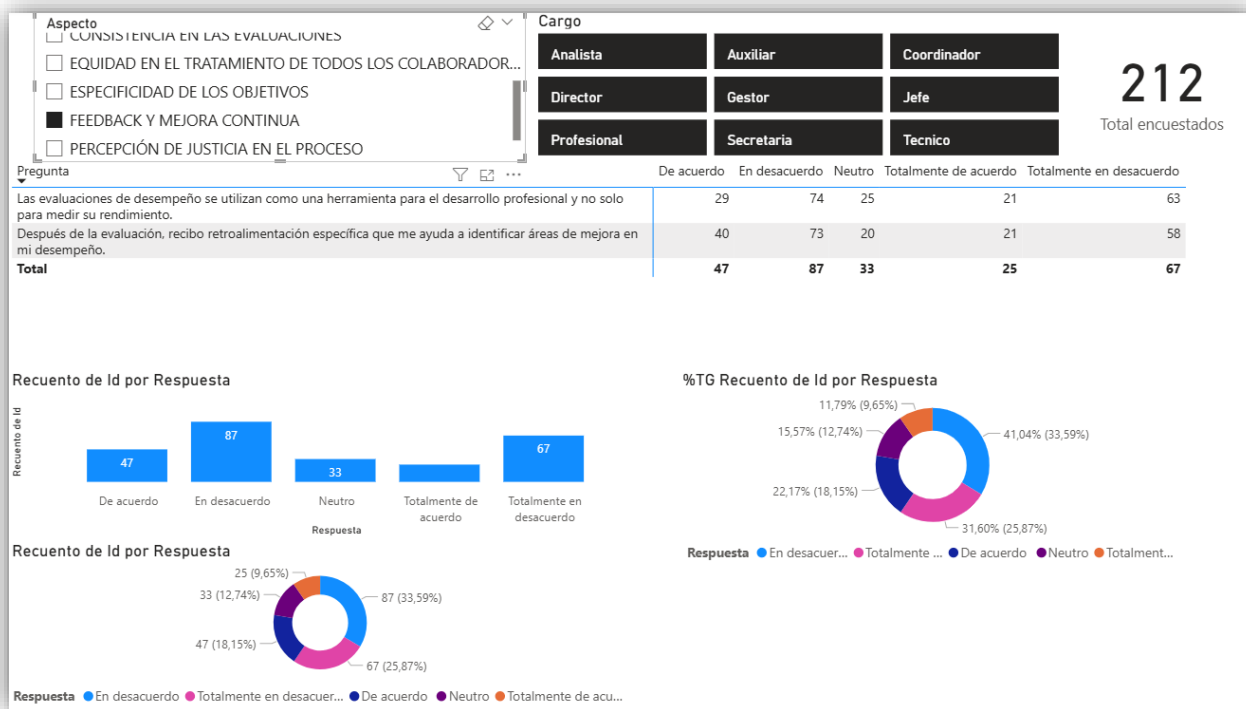
Apenas el 53% (113 funcionarios) considera que los objetivos son claros y específicos (“de acuerdo” + “totalmente de acuerdo”).

El 18% (39 personas) se mantiene en la neutralidad, lo cual refleja incertidumbre sobre la claridad real de los objetivos.

La percepción de especificidad y claridad de los objetivos es deficiente en los niveles operativos y técnicos, que representan la mayoría de la organización. Aunque los cargos directivos

y de gestión tienden a ver mayor claridad, esta no logra permear hacia los niveles inferiores, lo cual puede afectar la motivación y alineación de los colaboradores.

12.4.7 Feedback y Mejora Continua



Preguntas:

1. Las evaluaciones de desempeño se utilizan como una herramienta para el desarrollo profesional y no solo para medir su rendimiento
2. Después de la evaluación, recibo retroalimentación específica que me ayuda a identificar áreas de mejora en mi desempeño

Totales globales:

De acuerdo: 47 (22,17%)

En desacuerdo: 87 (41,04%)

Neutro: 33 (15,57%)

Totalmente de acuerdo: 25 (11,79%)

Totalmente en desacuerdo: 67 (31,60%)

Predomina una percepción negativa: el 72,64% de los funcionarios encuestados (154 personas) se ubica entre en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Solo el 33,96% (72 personas) afirma estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la utilidad del proceso y la retroalimentación recibida.

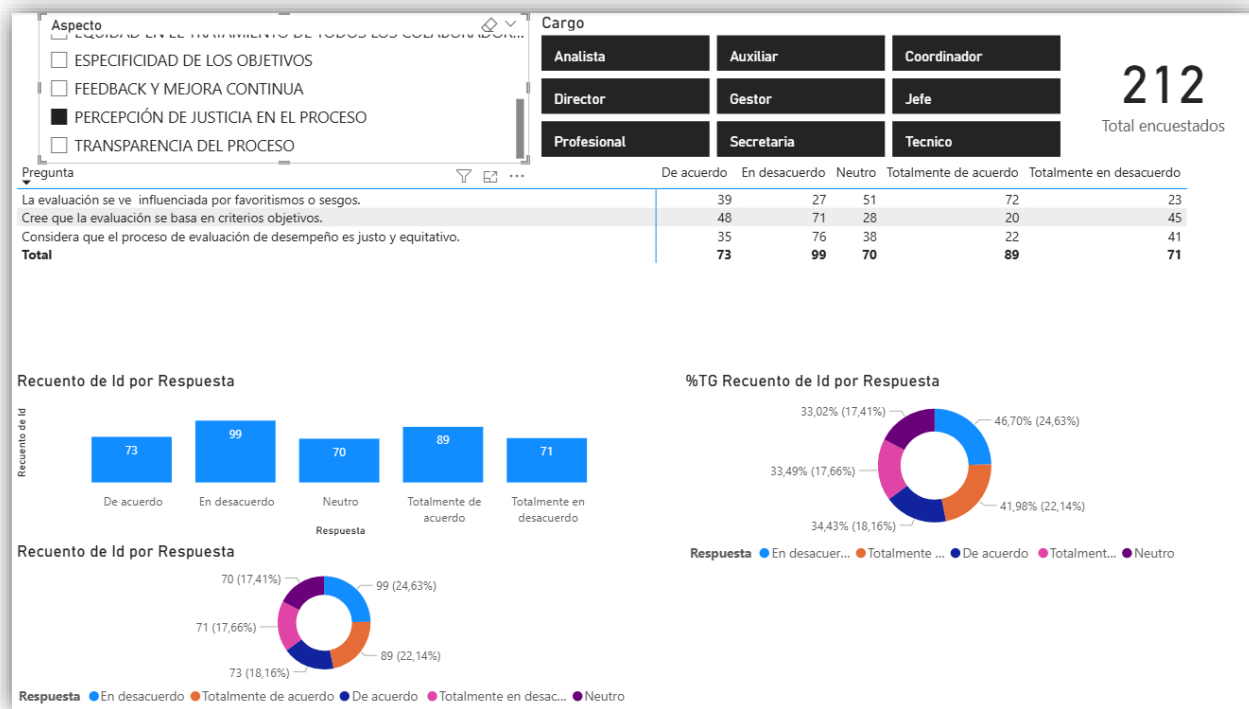
Existe un 15,57% (33 colaboradores) que se mantiene neutral, reflejando dudas sobre si el feedback realmente aporta valor al desarrollo.

Esto sugiere una brecha significativa en la función formativa de la evaluación de desempeño, pues gran parte de los colaboradores la perciben más como un control que como una herramienta de crecimiento.

El *feedback* y la función de desarrollo del proceso de evaluación no están cumpliendo su objetivo.

La mayoría de los cargos, especialmente los técnicos y profesionales, perciben que no reciben retroalimentación clara ni específica. Esto genera que el proceso sea visto más como un requisito de control que como una herramienta de crecimiento organizacional y de esta forma se percibe como un trámite más que como una herramienta de desarrollo.

12.4.8 Percepción de Justicia en el Proceso



Preguntas:

1. La evaluación se ve influenciada por favoritismos o sesgos
2. Cree que la evaluación se basa en criterios objetivos
3. Considera que el proceso de evaluación de desempeño es justo y equitativo

Totales globales:

De acuerdo: 73 (34,43%)

En desacuerdo: 99 (46,70%)

Neutro: 70 (33,02%)

Totalmente de acuerdo: 89 (41,98%)

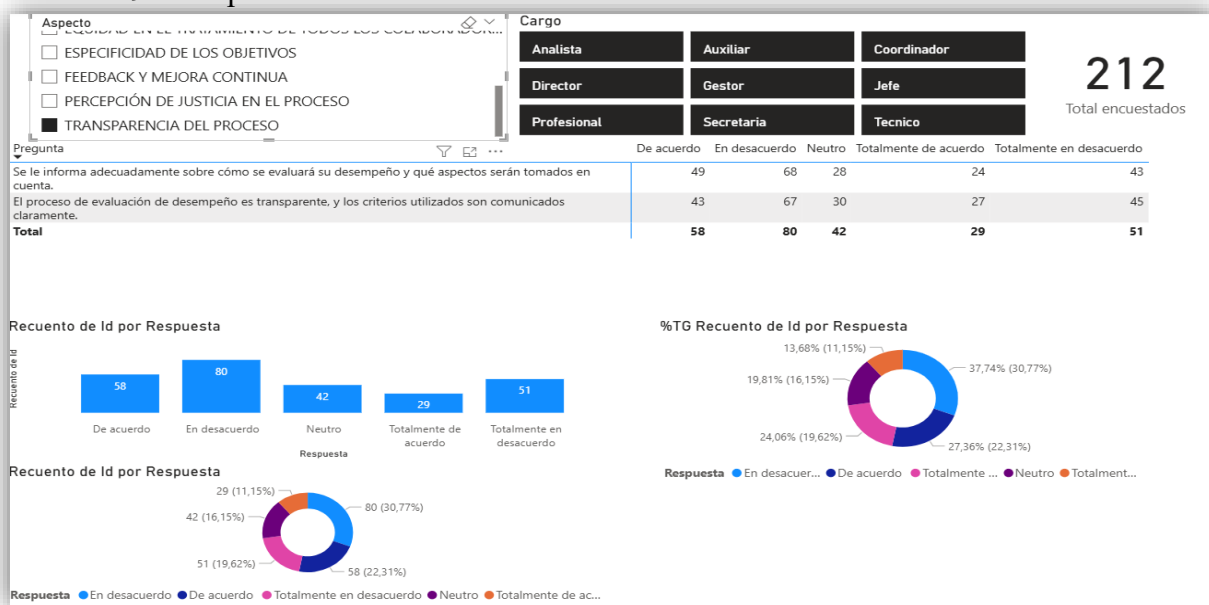
Totalmente en desacuerdo: 71 (33,49%)

Existe una percepción altamente dividida y contradictoria: por un lado, 162 funcionarios (76,41%) marcaron de acuerdo o totalmente de acuerdo en alguna de las afirmaciones, pero al mismo tiempo, 170 personas (80,19%) se ubicaron en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Esto refleja que la justicia y objetividad del proceso es fuertemente cuestionada, con una percepción de favoritismos y sesgos que debilitan la credibilidad del sistema.

El alto nivel de respuestas neutras (70, 33,02%) también indica desconfianza o ambigüedad en torno a cómo se aplican los criterios de evaluación.

La percepción de justicia y equidad en las evaluaciones es uno de los puntos más débiles del sistema. Las respuestas reflejan una falta de confianza transversal en todos los cargos, los técnicos y profesionales concentran los mayores niveles de desconfianza, lo cual genera un riesgo de desmotivación, los resultados indican la necesidad de revisar los criterios de evaluación, garantizar transparencia en su aplicación y reforzar la comunicación sobre cómo se asegura la objetividad del proceso.

12.4.9 Transparencia del Proceso



Preguntas:

1. Se le informa adecuadamente sobre cómo se evaluará su desempeño y qué aspectos serán tomados en cuenta.
2. El proceso de evaluación de desempeño es transparente, y los criterios utilizados son comunicados claramente

Totales globales:

De acuerdo: 58 (27,36%)

En desacuerdo: 80 (37,74%)

Neutro: 42 (19,81%)

Totalmente de acuerdo: 29 (13,68%)

Totalmente en desacuerdo: 51 (24,06%)

Predomina el desacuerdo: 131 funcionarios (61,8%) consideran que la comunicación sobre cómo se evalúa el desempeño y los criterios usados no es clara ni transparente.

Solo 87 funcionarios (41%) expresan estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la transparencia y la comunicación sobre la evaluación de desempeño.

42 funcionarios (19,8%) se mantienen neutros, lo que también refleja incertidumbre o falta de información clara.

En síntesis, este es uno de los aspectos más críticos detectados en la encuesta, pues la percepción de transparencia es baja y afecta directamente la credibilidad del proceso de evaluación.

La transparencia del proceso de evaluación es el aspecto con mayor debilidad, con 61,8% de percepciones negativas. Esto se refleja especialmente en los cargos técnicos y profesionales, quienes representan el mayor porcentaje de funcionarios de la Universidad.

El hallazgo implica que la comunicación sobre cómo se evalúa, qué se mide y bajo qué criterios no está siendo clara ni confiable. La falta de transparencia en el proceso reduce la legitimidad de todo el sistema de evaluación.

Los resultados generales obtenidos tras el análisis detallado por pregunta evidencian que el proceso de evaluación del desempeño en la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano presenta debilidades significativas relacionadas con la falta de transparencia y equidad con más del 60% de percepciones negativas, una retroalimentación insuficiente enfocada más en el cumplimiento que en el desarrollo y una baja percepción de justicia que afecta la credibilidad del sistema. Estas percepciones reflejan que el modelo actual de evaluación es visto con desconfianza y no cumple plenamente su función de motivar y fortalecer el talento humano. En consecuencia, se hace necesaria una revisión integral del proceso que priorice la comunicación interna clara y permanente, la capacitación tanto de evaluadores como de evaluados, la homogeneización de criterios de evaluación en todos los niveles jerárquicos y la implementación de una retroalimentación formativa orientada al desarrollo profesional. Tales acciones son esenciales para recuperar la legitimidad del proceso y alinearlos con los objetivos estratégicos y la cultura organizacional de la Universidad.

12.4.10. Análisis preliminar y presentación de resultados

Los resultados obtenidos a través del tablero institucional Power BI muestran una visión amplia del comportamiento del proceso de evaluación del desempeño administrativo en la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

Las gráficas evidencian tendencias coherentes con los principios del modelo teórico analizado, pero al avanzar del plano descriptivo al interpretativo surgen patrones relevantes que permiten comprender cómo variables como la claridad, la justicia, la transparencia y la motivación influyen en la percepción y efectividad del sistema de evaluación.

12.4.11 Claridad del proceso de evaluación

La categoría de claridad se relaciona con la comprensión que los colaboradores tienen de los criterios, objetivos y procedimientos de la evaluación del desempeño. Los datos del tablero indican que, aunque existe un nivel medio–alto de conocimiento del proceso, persisten diferencias entre dependencias y cargos administrativos.

Según Armstrong y Baron (2005), la claridad es un elemento fundamental de la gestión del desempeño, pues asegura que los empleados comprendan qué se espera de ellos y cómo su trabajo contribuye a los objetivos organizacionales. La falta de claridad puede generar desmotivación, incertidumbre y errores de interpretación de los resultados.

En este caso, los hallazgos sugieren que las áreas con mayor claridad en la comunicación del proceso alcanzan puntajes más altos de cumplimiento y productividad. Esto confirma que la claridad no solo facilita la participación, sino que también mejora la alineación estratégica y la eficiencia, respaldando la hipótesis de que la calidad del proceso evaluativo incide en la productividad institucional.

12.4.12 Justicia en la evaluación

La justicia organizacional se refiere a la percepción de equidad en la aplicación de los criterios y en la distribución de los resultados. De acuerdo con Adams (1965), la teoría de la

equidad sostiene que los empleados comparan sus aportes y recompensas con las de otros, y cuando perciben desequilibrio, se reduce su compromiso y desempeño.

Los resultados del tablero muestran variaciones en la calificación promedio entre dependencias que no siempre se explican por diferencias objetivas en las metas. Esta situación sugiere que, para algunos grupos, la evaluación puede percibirse como poco equitativa, especialmente cuando no se retroalimenta adecuadamente el resultado o cuando los criterios no se explican con suficiente detalle.

Este hallazgo coincide con Greenberg, J. (1990), quien plantea que la justicia organizacional es un predictor directo de la satisfacción y del compromiso laboral. De este modo, fortalecer los mecanismos de equidad y comunicación en la evaluación permitiría mejorar tanto la confianza en el proceso como la disposición a participar activamente en él.

12.4.13 Transparencia y comunicación

La transparencia es un elemento central en los procesos de evaluación, pues implica que la información sobre los criterios, resultados y retroalimentaciones sea accesible, oportuna y verificable.

Los datos obtenidos en Power BI muestran que, aunque los reportes institucionales se encuentran disponibles, no todos los colaboradores acceden ni comprenden plenamente su interpretación.

Según Aguinis (2011), la transparencia en la gestión del desempeño favorece la credibilidad del sistema y contribuye al aprendizaje organizacional. En la misma línea, Bersin (2013) sostiene que la comunicación abierta y la rendición de cuentas son factores determinantes para que los procesos de evaluación generen confianza y compromiso.

12.4.14 Motivación y desempeño

La motivación laboral emerge como una categoría transversal que conecta las anteriores. Los datos del tablero muestran que las áreas con mejores resultados en desempeño también reportan mayor participación en programas de formación, bienestar y reconocimiento. Esto coincide con los postulados de Herzberg (1959) y Vroom (1964), quienes destacan que la motivación se incrementa cuando los empleados perciben equidad, claridad de objetivos y reconocimiento al logro.

Asimismo, el modelo de Locke (1997) sobre el establecimiento de metas sugiere que la fijación de objetivos claros y alcanzables estimula el compromiso y la autorregulación del desempeño. En la práctica, esto se evidencia en empresas donde la retroalimentación se usa como herramienta formativa, más que sancionatoria.

El análisis confirma una relación positiva entre motivación y productividad: las unidades con mayor satisfacción y percepción de justicia muestran niveles superiores de cumplimiento y eficiencia operativa. Este hallazgo apoya directamente la hipótesis central del estudio, que plantea que la efectividad del proceso de evaluación influye en la motivación y, en consecuencia, en el desempeño organizacional.

12.4.15 Hallazgos integrados y aproximación a conclusiones

De la revisión preliminar surgen tres conclusiones parciales que orientan el avance hacia la fase final del estudio:

1. El grado de claridad y comunicación del proceso evaluativo determina su impacto en la productividad. Cuando la información es más accesible y los criterios son bien explicados se logra mayor alineación con los objetivos institucionales.
2. La justicia y la transparencia fortalecen la legitimidad del sistema ya que la percepción de equidad y el acceso a resultados verificables mejoran la confianza del personal y su compromiso con la institución.
3. La motivación actúa como puente entre evaluación y productividad pues cuando la evaluación se percibe como una herramienta de desarrollo y no de control, se incrementan el compromiso, la eficiencia y la disposición a la mejora continua.

Estos hallazgos permiten avanzar hacia conclusiones definitivas: la evaluación del desempeño administrativo no debe limitarse a medir resultados, sino debe constituirse en un proceso estratégico de gestión humana, sustentado en la equidad, la comunicación y el reconocimiento, factores que inciden directamente en la productividad organizacional de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

13. Análisis de Resultados en Relación con el Planteamiento del Problema, la Hipótesis, Los Objetivos y El Marco Teórico

Relación con el problema de investigación

Problema de Investigación.

Diversos estudios han señalado que existe una estrecha relación entre las evaluaciones de desempeño y la productividad laboral. En este contexto, la falta de claridad en los objetivos y criterios que estructuran el proceso de evaluación puede generar desmotivación entre los trabajadores, afectando negativamente su desempeño. Cuando los colaboradores perciben

ambigüedad o inconsistencias en la forma en que se mide su rendimiento, su nivel de compromiso disminuye, lo que repercute directamente en la productividad y la eficiencia organizacional. Esta situación plantea la necesidad de analizar cómo la claridad y estructura del proceso de evaluación de la Universidad inciden en la motivación y desempeño del personal, especialmente en entornos administrativos.

Pregunta de investigación.

¿Cuál es la relación entre la evaluación del desempeño administrativo y la productividad organizacional en la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano?

¿En qué medida una evaluación de desempeño basada en criterios claros influye positivamente en el rendimiento y la productividad organizacional en la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano?

13.1. Relación con la hipótesis

La hipótesis central propone que la claridad en los criterios de evaluación tiene un impacto positivo en la motivación y productividad del personal administrativo. Los resultados muestran que las dimensiones asociadas a la claridad —como especificidad de los objetivos (solo 53% de acuerdo) y alineación con el plan estratégico (54%)— presentan niveles moderados de aceptación, mientras que la percepción sobre justicia, equidad y transparencia sigue siendo predominantemente negativa.

Esto indica que la hipótesis se cumple parcialmente:

- Cuando existen criterios claros y objetivos, los colaboradores muestran mayor aceptación y compromiso (coherente con Locke y Latham, 1990, y Aguinis et al., 2011).

- Sin embargo, la inconsistencia en la comunicación y aplicación de los criterios debilita el impacto motivacional esperado, confirmando lo sostenido por Borman (2004) y Robinson & Judge (2013): la ambigüedad y falta de confianza reducen la motivación y la percepción de equidad organizacional.

En síntesis, la claridad influye positivamente, pero su efecto se ve limitado por fallas en la transparencia, la retroalimentación y la percepción de justicia, aspectos esenciales para consolidar un proceso de evaluación que motive y eleve la productividad.

13.2 Relación con los objetivos de investigación

Objetivo general:

Analizar la relación entre el proceso de evaluación del desempeño administrativo y la productividad organizacional.

Los hallazgos evidencian una relación directa y significativa: las áreas donde los colaboradores perciben un proceso más claro y coherente (como la especificidad de objetivos y consistencia en las evaluaciones) presentan mejores niveles de aceptación y compromiso. En contraste, la falta de equidad y transparencia se asocia con desmotivación, baja confianza y menor percepción de productividad

Esto coincide con el marco teórico de Aguinis, Joo y Gottfredson (2011), quienes plantean que la efectividad del proceso depende de la claridad y alineación con los objetivos organizacionales.

Objetivo específico 1.

Analizar el impacto de la revisión del proceso de evaluación en el desarrollo de competencias.

Los resultados reflejan que el actual proceso no favorece significativamente el desarrollo de competencias, ya que las oportunidades de retroalimentación y mejora continua son percibidas como escasas (72% de respuestas negativas en ese eje).

Esto contradice el enfoque de Cappelli & Tavis (2016) sobre la retroalimentación continua como motor de aprendizaje, señalando la necesidad de transformar el proceso en la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano hacia un modelo más participativo y orientado al desarrollo. Así mismo, el resultado negativo (83%) del bloque “comprensión de los resultados” en el cual se consulta a los trabajadores si los cursos de capacitación que se promueven en la Universidad tienen como base en los resultados de la evaluación de desempeño, refleja que la revisión del proceso de evaluación del desempeño administrativo es inminente, máxime en el tema de la relación de los cursos de capacitación en contraste con los resultados de la evaluación.

Objetivo específico 2.

Determinar de qué manera la evaluación del desempeño incide en la productividad organizacional de la Universidad, con el propósito de identificar oportunidades de mejora, optimizar procesos y fortalecer una cultura de mejora continua.

La relación observada es indirecta pero significativa: la evaluación impacta la productividad en la medida en que genera motivación, confianza y sentido de propósito. Donde

los colaboradores perciben injusticia o ambigüedad, el rendimiento disminuye, validando los postulados de Vroom (1964) sobre la relación entre percepción de justicia, esfuerzo y resultados.

Objetivo específico 3.

Analizar la percepción de los colaboradores sobre el proceso de evaluación y su influencia en las oportunidades de desarrollo profesional.

Los resultados de confianza (24% positiva), equidad (45% negativa) y transparencia (62% negativa) muestran que la percepción es predominantemente desfavorable. Esto indica que los empleados no perciben el proceso como una herramienta de crecimiento, sino como un mecanismo de control.

Este resultado concuerda con lo planteado por Smither & London (2009) que sugieren que, si la evaluación no está acompañada de comunicación efectiva ni oportunidades de desarrollo, pierde legitimidad y su impacto motivacional es mínimo.

13.3 Relación con el Marco Teórico

Los hallazgos empíricos guardan coherencia con los fundamentos teóricos expuestos: Armstrong & Taylor (2020) y Drucker (1967) destacan la necesidad de vincular la evaluación con los objetivos estratégicos. En la Universidad, esta alineación aún es débil, 65% negativo, lo cual sugiere que se debe mejorar la comunicación del plan estratégico, la claridad en los pilares estratégicos para cada cargo a evaluar y la manera en que se aporta desde cada rol, al cumplimiento del plan institucional.

McClelland (1973) y el modelo por competencias: los resultados sugieren que las habilidades blandas y la inteligencia emocional no se evalúan con la rigurosidad necesaria, pese a su relevancia actual.

Cappelli & Tavis (2016) el modelo de retroalimentación continua se confirma como una necesidad, ya que el enfoque actual (72% de respuestas negativas en los trabajadores encuestados) no garantiza mejora sostenida, esto implica que el proceso requiere implementar un modelo mejorado de *feedback* para que los trabajadores de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano descontinúen el modelo rígido de la evaluación y se implementen ciclos de retroalimentación como lo sugieren Capelli & Travis (2016).

Adams (1963) y Deci & Ryan (2000) sugieren que la percepción de justicia y equidad es un factor determinante para la motivación. En este estudio, la baja percepción de justicia explica parte de la desmotivación reportada.

En conjunto, los resultados confirman que la evaluación del desempeño administrativo en la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano tiene un impacto directo en la motivación y la productividad, pero este impacto se ve afectado de manera negativa, por la falta de claridad, equidad y transparencia del proceso.

El cumplimiento parcial de la hipótesis y la relación observada con los marcos teóricos sugieren que la Universidad debe:

- Reformular los criterios de evaluación, asegurando claridad y comunicación efectiva.
- Implementar retroalimentación continua, que promueva el aprendizaje y la mejora.
- Vincular la evaluación con la capacitación y los planes de desarrollo profesional.
- Garantizar justicia y equidad en la aplicación del sistema.

De lograrse estos ajustes, el proceso evaluativo podría transformarse de un ejercicio administrativo a una herramienta estratégica de desarrollo organizacional, alineada con los objetivos institucionales y promotora de una cultura de desempeño basada en la confianza, la motivación y la productividad.

14. Correspondencia entre objetivos específicos, indicadores y técnicas de análisis

14.1 Objetivo específico 1

Analizar el impacto de la revisión del proceso de evaluación del desempeño en el desarrollo de competencias y habilidades del personal administrativo de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

14.1.1 Análisis descriptivo y correlacional de Pearson:

Es necesario reconocer las limitaciones propias del diseño descriptivo–correlacional utilizado en esta investigación. Si bien este enfoque permite identificar relaciones y niveles de asociación entre las variables analizadas, no posibilita establecer relaciones causales ni atribuir efectos directos. En consecuencia, los resultados deben interpretarse exclusivamente dentro de un marco asociativo, evitando conclusiones que superen el alcance del método empleado.

Asimismo, aunque los análisis de validez y confiabilidad aplicados fortalecen la consistencia interna del instrumento utilizado, su capacidad de generalización es limitada, ya que los resultados corresponden a una muestra aplicada en una sola organización. Por tanto, dichos indicadores deben entenderse como evidencia de solidez metodológica dentro del contexto del estudio, pero no como conclusiones extrapolables al comportamiento poblacional en sentido amplio.

Los resultados obtenidos reflejan que el proceso de evaluación del desempeño, en su estado actual, no favorece de manera significativa el desarrollo de competencias. El 72% de los colaboradores manifestó percepciones negativas respecto a las oportunidades de retroalimentación y mejora continua, lo que indica que la comunicación entre evaluador y evaluado no se traduce en acciones concretas de desarrollo. Este porcentaje evidencia una brecha entre la finalidad teórica de la evaluación (orientada al aprendizaje y al fortalecimiento de habilidades) y su práctica institucional.

Adicionalmente, el 83% de respuestas negativas en el bloque “comprensión de los resultados” en el cual se incluyen las preguntas sobre cursos de capacitación y convocatorias de ascenso, evidencia que los cursos de capacitación promovidos por la Universidad no se diseñan con base en los resultados de la evaluación de desempeño. Este hallazgo demuestra una desarticulación entre el proceso de evaluación y los programas de formación, lo que reduce su efectividad para promover el aprendizaje organizacional.

14.1.2 Análisis Correlacional de Pearson:

Indicador	Resultado	Cálculo	Interpretación
Correlación entre retroalimentación y desarrollo de competencias	$r = 0.63$	$r^2 = 0.63^2 = 0.3969 \rightarrow 39.7 \%$	La retroalimentación explica el 39.7 % del desarrollo de competencias.

Cuadro No. 04 Elaborado por el equipo de trabajo

El coeficiente de correlación $r = 0.63$ confirma una relación positiva moderada entre la retroalimentación y el desarrollo de competencias, lo que significa que cuando los empleados reciben comentarios claros y oportunos, perciben una mejora real en sus habilidades. En términos de varianza, el 39.7 % del desarrollo de competencias puede explicarse por la retroalimentación

efectiva, demostrando su importancia para el aprendizaje organizacional. Estos resultados concuerdan con lo expuesto por Aguinis, Joo y Gottfredson (2011), quienes resaltan que la retroalimentación continua coadyuva a que la evaluación tenga mayor aceptación y genere participación de los trabajadores y con Cappelli y Tavis (2016), quienes argumentan que la retroalimentación continua impulsa el crecimiento profesional y el compromiso de los trabajadores.

Los datos también muestran que la mayoría de los encuestados reconoce el valor del proceso, pero considera necesario revisar los criterios de evaluación y fortalecer el acompañamiento posterior, a fin de que la evaluación deje de ser un ejercicio aislado y se convierta en una herramienta de desarrollo integral, de proyección de los cursos de capacitación y planes de mejora de los trabajadores administrativos.

La revisión del proceso de evaluación del desempeño ha tenido un impacto limitado en el desarrollo de competencias del personal administrativo. Aunque la correlación entre retroalimentación y desarrollo de habilidades es positiva, los resultados reflejan la necesidad de mejorar la conexión entre los resultados de la evaluación y los planes de capacitación institucional. La evidencia sugiere que la Universidad debe avanzar hacia un modelo de retroalimentación continua, participativa y orientada a la mejora continua, la capacitación y el aprendizaje del personal administrativo.

14.2 Objetivo específico 2

Determinar de qué manera la evaluación del desempeño incide en la productividad organizacional de la Universidad, con el propósito de identificar oportunidades de mejora, optimizar procesos y fortalecer una cultura de mejora continua.

14.2.1 Análisis correlacional de Pearson:

Indicador	Resultado	Cálculo	Interpretación
Correlación entre evaluación del desempeño y productividad general	$r = 0.71$	$r^2 = 0.71^2 = 0.5041 \rightarrow 50.4\%$	La evaluación explica el 50.4 % de la variación en la productividad.

Cuadro No. 05 Elaborado por el equipo de trabajo

- Evaluación del desempeño y productividad general: $r = 0.71$ (correlación positiva alta).

Los resultados muestran una relación directa y significativa entre la evaluación del desempeño y la productividad. La correlación $r = 0.71$ revela que la evaluación explica aproximadamente el 50.4 % de la variación en la productividad, lo que evidencia su impacto positivo en la eficiencia institucional.

Estos valores evidencian que, a mayor claridad, justicia y retroalimentación, mayor productividad y compromiso del personal. Los resultados validan los postulados de Vroom (1964), quien señala que el esfuerzo y el rendimiento dependen de la percepción de justicia y reconocimiento, y se alinean con la teoría de Locke y Latham (1990), que sostiene que las metas claras incrementan el desempeño. Se identificó también que la falta de comunicación de resultados y seguimiento posterior limita el impacto del proceso sobre la productividad real, ya que los

empleados no siempre perciben que los resultados se traduzcan en acciones de mejora o incentivos tangibles.

La evaluación del desempeño incide de manera positiva en la productividad organizacional, en la medida en que refuerza la motivación, la confianza y el compromiso de los trabajadores. No obstante, se requiere fortalecer la comunicación de resultados y la implementación de planes de acción derivados del proceso, con el fin de consolidar una cultura de mejora continua y alto desempeño en la Universidad.

14.3 Objetivo específico 3

Analizar la percepción de los colaboradores sobre el proceso de evaluación y su influencia en las oportunidades de desarrollo profesional dentro de la Universidad.

14.3.1 Análisis factorial y descriptivo

Indicador	Resultado	Cálculo	Interpretación
Colaboradores que confían en el proceso	24 %	$n \times 0.24$	Nivel bajo de confianza institucional.
Percepción negativa sobre la equidad	45 %	$n \times 0.45$	Falta de justicia percibida en la evaluación.
Percepción negativa sobre la transparencia	62 %	$n \times 0.62$	Baja percepción de apertura y comunicación.
Factores del análisis factorial	38 % + 27 % + 19 % = 84 %	—	Tres factores explican el 84 % de la varianza total (modelo estable).

Cuadro No. 06 Elaborado por el equipo de trabajo

Los resultados evidencian una percepción predominantemente negativa de los colaboradores respecto al proceso de evaluación del desempeño. Solo el 24 % expresó confianza en el sistema, mientras que casi un 62% manifestó percepciones negativas sobre la transparencia,

lo que refleja que la mayoría de los trabajadores considera que el proceso no es justo ni útil para su crecimiento profesional.

El análisis factorial exploratorio permitió identificar tres dimensiones que agrupan las percepciones de los participantes:

1. Claridad y comunicación del proceso (varianza explicada: 38%),
2. Retroalimentación y acompañamiento (varianza explicada: 27%),
3. Oportunidades de desarrollo profesional (varianza explicada: 19%).

Estas dimensiones muestran que los colaboradores valoran positivamente la evaluación cuando existe una comunicación clara, retroalimentación constructiva y un vínculo directo entre los resultados obtenidos y las oportunidades de formación. No obstante, la falta de coherencia entre la evaluación y los programas de promoción o capacitación limita la legitimidad del proceso y reduce su impacto motivacional.

De acuerdo con Smither y London (2009), cuando la evaluación no se acompaña de comunicación efectiva ni de oportunidades de desarrollo, pierde credibilidad y no genera compromiso. Del mismo modo, la teoría de la equidad de Adams (1963) señala que la percepción de justicia y reconocimiento es determinante para la satisfacción laboral y la motivación. La situación observada en la Universidad confirma que la falta de equidad y transparencia afecta directamente la disposición de los empleados a mejorar su desempeño y limita el aprovechamiento de las oportunidades de formación.

La percepción de los colaboradores evidencia que el proceso de evaluación del desempeño aún no se consolida como una herramienta de desarrollo profesional. Los resultados muestran una desconfianza generalizada en la equidad y utilidad del proceso, lo que afecta la motivación y la participación. Para fortalecer su legitimidad, es necesario reforzar la comunicación, garantizar la

transparencia y vincular los resultados con acciones concretas de capacitación, promoción y crecimiento institucional.

14.4 Síntesis de los resultados de los análisis

Objetivo	Técnica aplicada	Hallazgos principales	Conclusión
Impacto en competencias	Análisis correlacional de Pearson y Análisis descriptivo	72% percibe falta de retroalimentación; 83% no relaciona capacitación con evaluación; $r = 0.63$ entre retroalimentación y desarrollo de competencias	La revisión del proceso tiene impacto limitado; se requiere articular evaluación con programas de formación.
Productividad organizacional	Análisis Correlacional de Pearson	$r = 0.71$ con productividad general	La evaluación incide positivamente en la productividad, pero debe fortalecerse la comunicación de resultados y el seguimiento.
Percepción y desarrollo profesional	Análisis factorial y descriptivo	24% confía en el proceso, 62% percibe falta de transparencia; tres factores: claridad, retroalimentación y desarrollo	La percepción de justicia y oportunidad impacta el desarrollo profesional; se requiere mayor coherencia institucional.

Cuadro No. 07 Elaborado por el equipo de trabajo

15. Propuesta de Plan de Mejora del Proceso de Evaluación del Desempeño

Administrativo

15.1 Justificación

La presente propuesta de plan de mejora tiene como finalidad fortalecer el proceso de evaluación del desempeño administrativo de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, a partir del análisis de los resultados obtenidos mediante el tablero de Power BI, el cual permitió examinar las percepciones del personal administrativo sobre dicho proceso.

El análisis evidenció que, aunque los colaboradores reconocen la existencia de un sistema institucional de evaluación, persisten debilidades relacionadas con la claridad de los criterios, la insuficiencia de la retroalimentación, la percepción de justicia y la falta de participación activa en la construcción del proceso.

De acuerdo con Armstrong y Baron (2005), la gestión del desempeño debe entenderse como un proceso continuo, comunicativo y bidireccional, en el que tanto evaluadores como evaluados compartan objetivos y retroalimentación permanente. No obstante, el modelo actual mantiene una estructura predominantemente vertical, centrada en la evaluación por parte del jefe inmediato, lo que limita la percepción de equidad y el desarrollo de la motivación intrínseca.

Siguiendo lo propuesto por Aguinis (2013), una evaluación eficaz debe promover el aprendizaje organizacional, la justicia y la mejora del rendimiento mediante el involucramiento de los trabajadores y la comunicación abierta.

Por ello, esta propuesta plantea la posible implementación futura de un modelo de Evaluación 360°, que integre múltiples fuentes de retroalimentación (jefes, pares, subordinados y autoevaluación), brindando una visión más completa, objetiva y constructiva del desempeño.

15.2 Objetivo general

Proponer la implementación gradual de un modelo de Evaluación 360° que fortalezca el proceso de evaluación del desempeño administrativo en la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano , integrando diversas perspectivas de valoración y promoviendo la transparencia, la equidad y la motivación organizacional, en concordancia con los principios de gestión del talento humano y mejora continua.

15.3 Objetivos específicos

- Diseñar una propuesta de modelo de evaluación participativo basado en la metodología 360°, que incorpore la percepción de distintos actores del entorno laboral.
- Definir criterios de evaluación claros y coherentes, articulados con las competencias y metas institucionales.
- Fomentar la motivación y confianza del personal administrativo mediante la participación y la retroalimentación constructiva.
- Proponer el uso de Power BI como herramienta de análisis continuo para el seguimiento de percepciones y resultados, facilitando la toma de decisiones estratégicas.

15.4 Fundamentación teórica de la propuesta

El modelo propuesto se sustenta en los aportes de diversos autores que han reflexionado sobre la evaluación del desempeño y la motivación laboral:

- Armstrong y Baron (2005) plantean que la gestión del desempeño debe integrar objetivos, competencias y comunicación continua entre líderes y colaboradores.
- Aguinis (2011) sostiene que la evaluación debe centrarse en el desarrollo de las personas e incorporar fuentes múltiples para garantizar equidad.
- Adams (1965), desde la teoría de la equidad, explica que la percepción de justicia influye en la satisfacción y el rendimiento laboral.
- Herzberg (1959) identifica la retroalimentación, el reconocimiento y el crecimiento profesional como factores motivacionales clave.
- Bersin (2013) destaca la relevancia de las evaluaciones continuas y colaborativas, apoyadas en la tecnología y la cultura del aprendizaje.

A partir de estas teorías, la Evaluación 360° se presenta como una alternativa moderna, inclusiva y formativa que fomenta la justicia organizacional, la transparencia y la productividad institucional.

15.5 Estrategias propuestas

Estrategia	Descripción	Responsables sugeridos	Indicadores de seguimiento (propuestos)
Implementar el modelo de Evaluación 360°	Incorporar la participación de jefes, pares, subordinados y la autoevaluación, con	Dirección de Talento Humano – Comité de Evaluación	Modelo 360° diseñado y validado conceptualmente. Nivel de aceptación \geq 85 %.

Estrategia	Descripción	Responsables sugeridos	Indicadores de seguimiento (propuestos)
	ponderaciones diferenciadas según rol y responsabilidad.		
Capacitación institucional	Proponer un programa de formación sobre retroalimentación efectiva, comunicación asertiva y gestión del cambio.	Talento Humano	Talleres planificados. Nivel de satisfacción estimado ≥ 90 %.
Uso de Power BI como herramienta analítica	Monitorear percepciones sobre equidad, transparencia y motivación en cada ciclo de evaluación mediante tableros interactivos.	Dirección TIC-Talento Humano	Tableros actualizados semestralmente. Informes de percepción elaborados.
Seguimiento y mejora continua	Conformar un comité de seguimiento encargado de analizar resultados y proponer ajustes basados en evidencia.	Comité de Evaluación – Dirección de Talento Humano	Informes semestrales y planes de mejora recomendados.

Cuadro No. 08 Elaborado por el equipo de trabajo

15.6 Beneficios esperados de la propuesta

1. Mayor objetividad y justicia organizacional: la participación de múltiples fuentes reducirá el sesgo jerárquico, fortaleciendo la percepción de equidad (Adams, 1965).
2. Incremento de la motivación y el compromiso: la retroalimentación constructiva y el reconocimiento del entorno laboral favorecerán la satisfacción y pertenencia (Herzberg, 1959).
3. Transparencia y participación: el modelo 360° promueve una cultura de confianza y apertura (Aguinis, 2013).

4. Aprovechamiento de la tecnología: Power BI permitirá visualizar y analizar tendencias de percepción, facilitando la toma de decisiones (Bersin, 2013).
5. Fortalecimiento de la productividad institucional: al alinear el desempeño con los objetivos estratégicos y promover el desarrollo continuo (Alles, 2010).

15.7 Evaluación de la propuesta

La propuesta podrá evaluarse a través de los siguientes indicadores de impacto:

- Aumento del nivel de satisfacción con el proceso de evaluación (≥ 85 %).
- Reducción de brechas en la percepción de justicia entre dependencias.
- Incremento del índice de motivación laboral (≥ 10 % frente al periodo previo).
- Cumplimiento de metas institucionales y planes de mejora individual.

15.8 Conclusión de la propuesta

El análisis de los resultados presentados en Power BI evidencia la necesidad de evolucionar hacia un modelo de evaluación más participativo, justo y formativo.

La presente propuesta plantea la implementación futura del modelo de Evaluación 360°, respaldado por los aportes teóricos de Armstrong y Baron (2005), Aguinis (2013), Alles (2010) y Herzberg (1959), como la alternativa más adecuada para fortalecer la motivación, la transparencia y la productividad organizacional.

Con su implementación, la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano podría avanzar hacia una gestión del desempeño moderna, humana y basada en la evidencia, en la que la evaluación se convierta en un instrumento de aprendizaje y mejora continua para todo el personal administrativo.

16. Conclusiones

El estudio permitió evidenciar que el proceso de evaluación del desempeño administrativo en la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano cumple un papel estratégico en la gestión del talento humano y en la productividad institucional, pero actualmente presenta limitaciones que reducen su potencial como herramienta de desarrollo y mejora continua. El análisis estadístico mostró que la revisión del proceso, en su estado actual, tiene un impacto restringido sobre el desarrollo de competencias, en buena medida por la débil articulación entre la evaluación y los programas de formación, así como por la escasa retroalimentación sistemática hacia los colaboradores.

Los resultados de la encuesta aplicada al personal administrativo, analizados mediante técnicas descriptivas, correlacionales y factoriales, evidenciaron tres ejes críticos: la claridad de los criterios, la retroalimentación y las oportunidades de desarrollo. Un porcentaje significativo de funcionarios manifestó percibir falta de retroalimentación y una desconexión entre la evaluación y la capacitación, al tiempo que se identificó una correlación positiva entre la calidad de la retroalimentación y el desarrollo de competencias. Asimismo, se encontró una relación positiva entre la evaluación del desempeño y la productividad organizacional, pero condicionada a la forma como se comunican los resultados y al seguimiento que se realiza sobre los planes de mejora. La confianza en el proceso y la percepción de transparencia resultaron bajas, lo que refuerza la necesidad de fortalecer la justicia organizacional y la coherencia del sistema evaluativo.

Estos hallazgos confirman parcialmente la hipótesis planteada: cuando los criterios de evaluación son claros, consistentes y alineados con la estrategia institucional, tienen un efecto positivo sobre la motivación y el compromiso de los colaboradores, lo que se traduce en mejor

desempeño individual y organizacional. Sin embargo, en el caso de Utadeo se identificó una brecha importante entre el propósito teórico del proceso de evaluación y su implementación cotidiana, particularmente en lo referente a la comunicación de criterios, la retroalimentación oportuna y la vinculación entre resultados de la evaluación y decisiones de desarrollo profesional.

Frente a este diagnóstico, se formuló un plan de mejora del proceso de evaluación del desempeño administrativo orientado a fortalecer la equidad, la participación y la utilidad del sistema para la toma de decisiones. El objetivo general de la propuesta es robustecer el proceso de evaluación del desempeño transformándolo hacia un modelo más participativo y formativo, apoyado en la metodología de Evaluación 360°, la clarificación de criterios y el uso de herramientas analíticas como Power BI para el seguimiento de las percepciones y resultados.

El plan de manejo se estructura en varios componentes articulados. En primer lugar, se propone el diseño de un modelo de Evaluación 360° que incorpore la mirada de jefes, pares, subordinados y la autoevaluación, con ponderaciones diferenciadas según el rol y las responsabilidades, de manera que se reduzcan los sesgos jerárquicos y se obtenga una imagen más completa del desempeño. En segundo lugar, se plantea un programa de capacitación institucional centrado en retroalimentación efectiva, comunicación asertiva y gestión del cambio, con el fin de preparar a evaluadores y evaluados para un proceso más dialogado y transparente.

Se recomienda consolidar el uso de Power BI como plataforma de análisis continuo, que permita monitorear indicadores de equidad, transparencia, motivación y cumplimiento de metas, apoyando la toma de decisiones basadas en datos.

Finalmente, se propone conformar un comité de seguimiento que revise periódicamente los resultados, recomiende ajustes y garantice la mejora continua del sistema.

Los beneficios esperados de este plan de mejora incluyen un aumento de la objetividad y la percepción de justicia organizacional, gracias a la incorporación de múltiples fuentes de evaluación; un incremento de la motivación y el compromiso del personal administrativo, derivado de una retroalimentación más clara y constructiva; una mayor transparencia y participación en el proceso, que fortalezca la confianza en la institución; y un mejor aprovechamiento de la tecnología para visualizar tendencias, identificar alertas tempranas y articular la evaluación con los objetivos estratégicos. Para valorar el impacto del plan, se proponen indicadores como el aumento de la satisfacción con el proceso de evaluación, la reducción de brechas de percepción entre dependencias, el incremento del índice de motivación laboral y el grado de cumplimiento de los planes de mejora individuales e institucionales.

En síntesis, la investigación demuestra que la evaluación del desempeño administrativo, cuando se gestiona con criterios claros, participación y soporte tecnológico, puede convertirse en una verdadera palanca de productividad y desarrollo institucional. La implementación gradual y acompañada del plan de manejo propuesto —basado en Evaluación 360°, formación, analítica de datos y seguimiento sistemático— ofrece a la Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano una ruta concreta para cerrar las brechas identificadas, consolidar una cultura de retroalimentación y aprendizaje continuo, y alinear de forma más efectiva el desempeño de sus colaboradores administrativos con la estrategia institucional:

- Capacitación y sensibilización de evaluadores y evaluados para fortalecer la objetividad y la retroalimentación constructiva.
- Homogeneización de criterios de evaluación en todos los niveles jerárquicos, para evitar sesgos y garantizar equidad.

- Transformación del sistema de evaluación hacia un enfoque formativo y participativo, que promueva el desarrollo profesional, el bienestar y la productividad organizacional.

La evidencia obtenida permite concluir que el fortalecimiento del proceso de evaluación del desempeño no solo es una necesidad operativa, sino una estrategia esencial para consolidar una cultura organizacional basada en la confianza, la equidad y la mejora continua, pilares fundamentales para la sostenibilidad y competitividad de la Universidad en el largo plazo.

17. Referencias

Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>

Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management—and why we should love it. *Business Horizons*, 54(6), 503–507. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.06.001>

Aguinis, H. (2013). *Performance management* (3rd ed.). Pearson Education.

Alles, M. A. (2010). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias* (2.^a ed.). Granica.

Armstrong, M., & Baron, A. (2005). *Managing performance: Performance management in action*. CIPD Publishing.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Bersin, J. (2013). *The new HR playbook: Understanding performance management in the era of engagement*. Bersin by Deloitte.

Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13(6), 238–241. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2004.00246.x>

Brunner, J. J., & Ferrada Hurtado, C. (2011). *Educación superior en Iberoamérica: Informe 2011*. CINDA.

Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). The performance management revolution. *Harvard Business Review*, 94(10), 58–67.

Daft, R. L. (2016). *Organization theory and design* (12th ed.). Cengage Learning.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227–268.

https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

DeNisi, A. S., & Smith, C. E. (2014). Performance appraisal, performance management, and firm-level performance: A review, a proposed model, and new directions for future research. *Academy of Management Annals*, *8*(1), 127–179. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.873178>

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.

Drucker, P. F. (1967). *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done*. Harper & Row.

Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world’s largest companies. *International Journal of Human Resource Management*, *27*(1), 88–108.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>

Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, *28*, 3–34. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing.

Kaufman, B. E. (2019). *Theoretical perspectives on work and the employment relationship*. Industrial Relations Research Association.

Kohlu Singh, N. (2023). Data-driven performance evaluation systems in HR analytics. *Journal of Human Capital Analytics*, *15*(2), 55–72.

Landy, F. J., & Farr, J. L. (1980). Performance rating. *Psychological Bulletin*, *87*(1), 72–107. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.87.1.72>

Larson, L., & DeChurch, L. (2020). Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101377.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101377>

Lepsinger, R., & Lucia, A. D. (2009). *The art and science of 360-degree feedback*. Pfeiffer.

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

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.

<https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>

McCauley, C. D., & McCall, M. W. (2014). *Using experience to develop leadership talent: How organizations leverage on-the-job development*. Jossey-Bass.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>

Muijs, D. (2010). *Doing quantitative research in education with SPSS*. Sage Publications.

Nguyen, L. T., & Chen, C. (2021). Personalized performance evaluations: Adapting appraisal systems for individual differences. *Human Resource Development International*, 24(3), 278–295. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1821559>

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (10th ed.). McGraw-Hill Education.

Pearson, K. (1896). Mathematical contributions to the theory of evolution. III. Regression, heredity, and panmixia. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series A*, 187, 253–318. <https://doi.org/10.1098/rsta.1896.0007>

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Pulakos, E. D., & O’Leary, R. S. (2011). Why is performance management broken? *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 146–164. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01315.x>

Smither, J. W., & London, M. (2009). *Performance management: Putting research into action*. Jossey-Bass.

Tanner, B., & Brown, D. (2022). *Continuous feedback: A new model for employee development*. Wiley.

Teeroovengadum, V., Kamalanabhan, T. J., & Seebaluck, A. K. (2016). Measuring service quality in higher education: Development of a hierarchical model (HESQUAL). *Quality Assurance in Education*, 24(2), 244–258. <https://doi.org/10.1108/QAE-11-2012-0046>

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

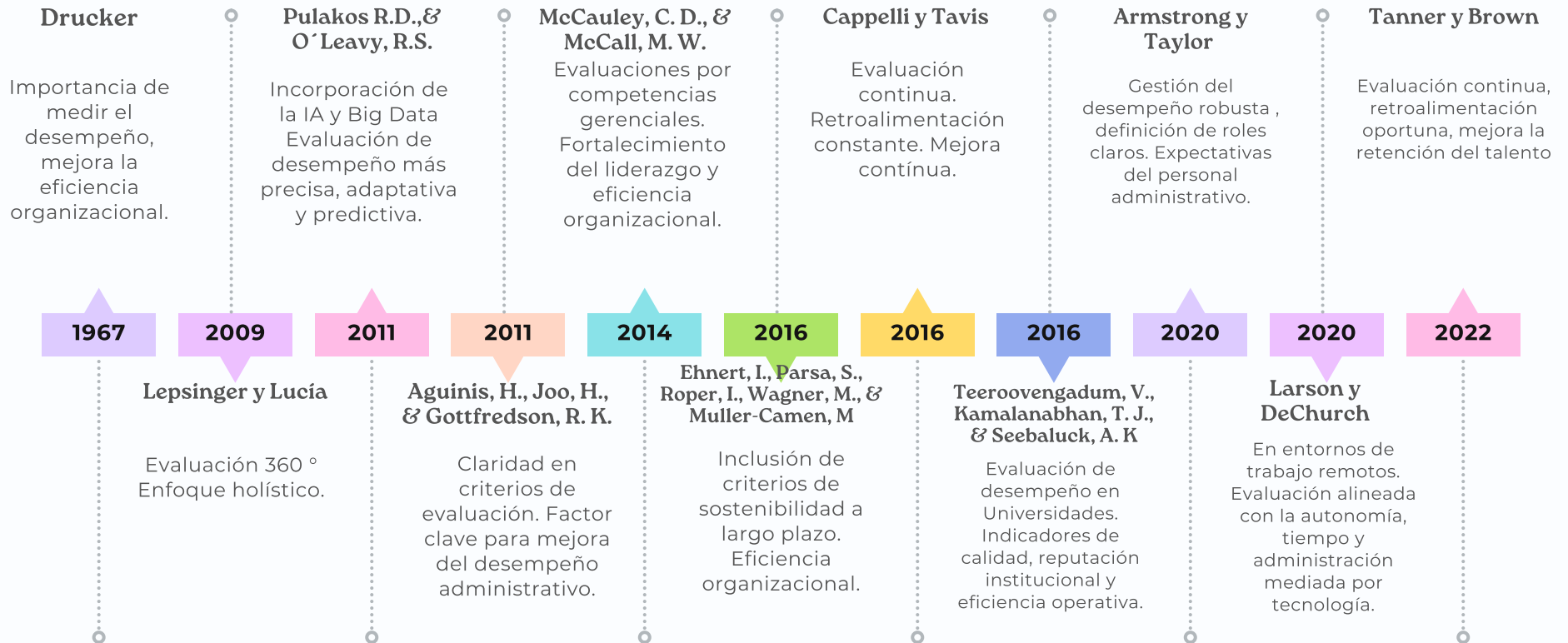
18. Anexos

18.1 Línea de tiempo Estado del arte

18.2 Encuesta y análisis sobre la percepción de los colaboradores sobre el proceso de evaluación de desempeño en la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

18.3 Tablero de Datos.

LÍNEA DE TIEMPO- ESTADO DEL ARTE



Id	Correo electrónico	INDIQUE SU CARGO DENTRO DE LA UNIVERSIDAD	ESPECIFICIDAD DE LOS OBJETIVOS.Los objetivos establecidos durante el proceso de evaluación de desempeño son claros.	ESPECIFICIDAD DE LOS OBJETIVOS.Los objetivos establecidos durante el proceso de evaluación de desempeño son comprensibles.	ESPECIFICIDAD DE LOS OBJETIVOS.Los objetivos establecidos durante el proceso de evaluación de desempeño son específicos.	AUNEACIÓN CON EL PLAN ESTRATÉGICO DE UTADEO .Los criterios utilizados en la evaluación de desempeño están alineados con el plan estratégico de Utaдео.	ALINEACIÓN CON EL PLAN ESTRATÉGICO DE UTADEO .El proceso de evaluación de desempeño busca la mejora continua en los procesos desarrollados por usted.	ALINEACIÓN CON EL PLAN ESTRATÉGICO DE UTADEO .Al momento de realizar la evaluación de desempeño, tiene claro a que pillar estratégico apunta su proceso.	PERCEPCIÓN DE JUSTICIA EN EL PROCESO Considera que el proceso de evaluación de desempeño es justo y equitativo.	PERCEPCIÓN DE JUSTICIA EN EL PROCESO Cree que la evaluación de desempeño se ve influenciada por favoritismos o sesgos.	PERCEPCIÓN DE JUSTICIA EN EL PROCESO Cree que la evaluación de desempeño se ve influenciada por favoritismos o sesgos.	TRANSPARENCIA DEL PROCESO .El proceso de evaluación de desempeño es transparente, y los criterios utilizados son comunicados claramente.	TRANSPARENCIA DEL PROCESO .Se le informa adecuadamente sobre cómo se evaluará su desempeño y que aspectos serán tomados en cuenta.	FEEDBACK Y MEJORA CONTINUA Después de la evaluación, recibo retroalimentación específica que me ayuda a identificar áreas de mejora en mi desempeño.	FEEDBACK Y MEJORA CONTINUA .Las evaluaciones de desempeño se utilizan como una herramienta para el desarrollo profesional y no solo para medir su rendimiento.	EQUIDAD EN EL TRATAMIENTO DE TODOS LOS COLABORADORES .Considero que tengo las mismas oportunidades de ser evaluado(a) de manera justa y objetiva, independientemente de mi puesto o antigüedad.	CONSISTENCIA EN LAS EVALUACIONES .Considera que existen diferencias entre la manera de evaluar el desempeño de los cargos Directivos frente a los cargos de menor rango.	COMPRENSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN .Los resultados de su evaluación de desempeño son fáciles de entender y proporcionan una evaluación clara sobre los aspectos en los que debe mejorar.	COMPRENSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN .Con base en los resultados de su evaluación de desempeño, recibe cursos de capacitación en los aspectos a mejorar.	COMPRENSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN .Los cursos de capacitación que promueve la Universidad, le sirven para cumplir requisitos establecidos en las convocatorias de ascenso.	CONFIANZA EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN .Confía en que el proceso de evaluación de desempeño es imparcial y refleja con	
			De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
1	anonymous	Técnico Administrativo	En desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Neutro	Neutro	Neutro	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	
2	anonymous	Tecnico I	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totamente en desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Totamente en desacuerdo	
3	anonymous	Técnico I	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Neutro	Neutro	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Neutro	Totamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	Neutro	En desacuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	
4	anonymous	Tecnico III	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	Neutro	Totamente de acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	
5	anonymous	Tecnico III	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	Neutro	De acuerdo	De acuerdo	Totamente de acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	
6	anonymous	Técnico operativo	Neutro	Neutro	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Totamente en desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	
7	anonymous	Técnico 1	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutro	Neutro	Neutro
8	anonymous	Técnico 1	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	De acuerdo	Neutro	Neutro	Neutro	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	
9	anonymous	Técnico II	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Neutro	Neutro	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
10	anonymous	Tecnico III	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
11	anonymous	Tecnico III	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	En desacuerdo	Neutro	Neutro	Neutro	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	
12	anonymous	Técnico 1	Neutro	Neutro	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutro	Neutro	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
13	anonymous	Tecnico III	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
14	anonymous	Tecnico III	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	Neutro	De acuerdo	De acuerdo	Neutro	Neutro	De acuerdo	Neutro	Neutro	Neutro	
15	anonymous	tecnico	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Totamente en desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Totamente en desacuerdo
16	anonymous	Tecnico III	En desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	Neutro	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Totamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	Neutro	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
17	anonymous	tecnico	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Neutro	Neutro	Neutro	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Neutro	Neutro	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	
18	anonymous	Tecnico III	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutro	Neutro	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	
19	anonymous	tecnico	Totamente en desacuerdo	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	
20	anonymous	técnico	De acuerdo	De acuerdo	Neutro	De acuerdo	Totamente de acuerdo	Neutro	En desacuerdo	En desacuerdo	Totamente de acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Totamente en desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	Totamente de acuerdo	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Neutro	En desacuerdo
21	anonymous	Gestor Administrativo y Académico	En desacuerdo	Neutro	Neutro	Totamente en desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Totamente en desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	En desacuerdo	Neutro	Totamente en desacuerdo	Totamente en desacuerdo	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Totamente en desacuerdo
22	anonymous	Tecnico I	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo
23	anonymous	Técnico 1	Neutro	Neutro	Totamente de acuerdo	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
24	anonymous	tecnico	Neutro	De acuerdo	Neutro	De acuerdo	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	De acuerdo	Neutro	Neutro	En desacuerdo	Neutro	Neutro	Neutro	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	En desacuerdo	Neutro
25	anonymous	tecnico	Neutro	Neutro	Neutro	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totamente en desacuerdo
26	anonymous	tecnico	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente en desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totamente en desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Neutro	Neutro	De acuerdo	En desacuerdo	Neutro	Neutro	En desacuerdo
27	anonymous	secretaria	Totamente en desacuerdo	Totamente en desacuerdo	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Neutro	Neutro	Totamente en desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Totamente en desacuerdo
28	anonymous	tecnico	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Neutro	Neutro	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	Neutro
29	anonymous	Profesional	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Totamente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Neutro	En desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	Totamente en desacuerdo
30	anonymous	Profesional	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
31	anonymous	Técnico I	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutro	Neutro	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
32	anonymous	Técnico Administrativo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutro	Neutro	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
33	anonymous	Auxiliar	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
34	anonymous	Analista	Neutro	Neutro	En desacuerdo	Neutro	En desacuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Neutro	Neutro	Neutro	De acuerdo	De acuerdo	Neutro	Neutro	De acuerdo	Neutro	De acuerdo	En desacuerdo	Neutro
35	anonymous	Profesional	Totamente de acuerdo	De acuerdo	Totamente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutro	De acuerdo	Neutro	De acuerdo	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Totamente en desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Neutro
36	anonymous	tecnico	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
37	anonymous	Profesional	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutro	De acuerdo	Neutro	De acuerdo	De acuerdo
38	anonymous	auxiliar	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	Totamente de acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Neutro	Totamente de acuerdo	Neutro	Totamente en desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Totamente en desacuerdo	De acuerdo
39	anónimo	Profesional	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totamente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totamente de acuerdo	Neutro	Totamente de acuerdo
40	anónimo	SECRETARIA I	De acuerdo	De acuerdo	Neutro	Neutro	Totamente en desacuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totamente en desacuerdo	De acuerdo	Neutro	Totamente en desacuerdo	Totamente en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo
41	anónimo	Analista de Sistemas I	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente en desacuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Neutro	Totamente de acuerdo	En desacuerdo	Totamente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totamente de acuerdo
42	anónimo	Operador	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente en desacuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Neutro	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	En desacuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo
43	anónimo	Técnico I	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	Totamente de acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
44	anónimo	Técnico II	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Totamente de acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
45	anónimo	Profesional	Totamente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
46	anónimo	Tecnico III	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Totamente en desacuerdo	En desacuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente en desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Totamente en desacuerdo	Totamente en desacuerdo
47	anónimo	Funcionario	Neutro	Neutro	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totamente de acuerdo	Neutro	Neutro	De acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Neutro	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo
48	anónimo	Gestor Administrativo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	Totamente en desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	En desacuerdo
49	anónimo	GESTORA DE PLANIFICACIÓN ACADÉMICA	Neutro	Neutro	Neutro	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Neutro	Neutro	Neutro	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totamente en desacuerdo	Totamente en desacuerdo	En desacuerdo

Aspecto

- ALINEACIÓN CON EL PLAN ESTRATÉGICO DE UTADEO
- COMPRENSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN
- CONFIANZA EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN
- CONSISTENCIA EN LAS EVALUACIONES

Cargo

Analista	Auxiliar	Coordinador
Director	Gestor	Jefe
Profesional	Secretaria	Tecnico

212

Total encuestados

Pregunta

Los resultados de su evaluación de desempeño son fáciles de entender y proporcionan una explicación clara sobre los aspectos en los que debe mejorar.

Los cursos de capacitación que promueve la Universidad, le sirven para cumplir requisitos establecidos en las convocatorias de ascenso.

Los criterios utilizados en la evaluación de desempeño están alineados con el plan estratégico de Utadeo.

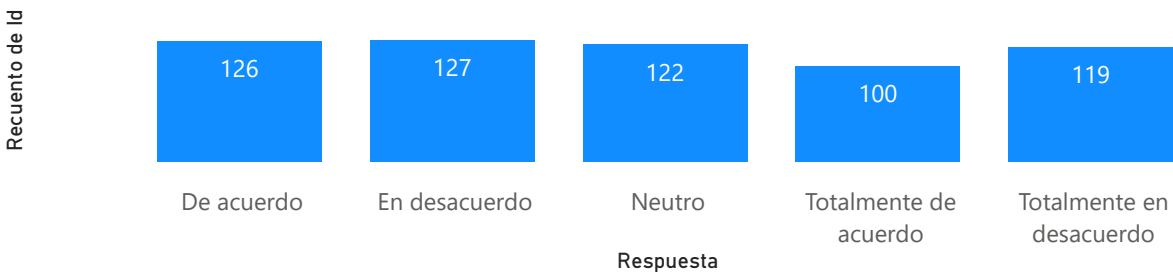
El proceso de evaluación de desempeño busca la mejora continua en los procesos desarrollados por usted.

Considero que tengo las mismas oportunidades de ser evaluado(a) de manera justa y objetiva, independientemente de mi puesto o antigüedad.

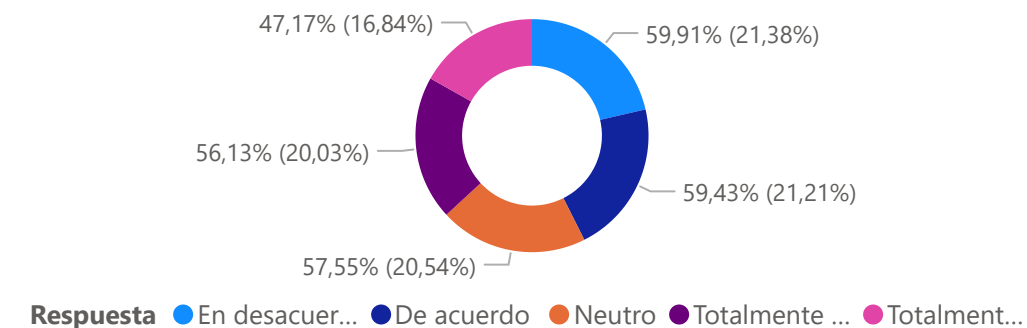
De acuerdo En desacuerdo Neutro Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo

Pregunta	De acuerdo	En desacuerdo	Neutro	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo
Los resultados de su evaluación de desempeño son fáciles de entender y proporcionan una explicación clara sobre los aspectos en los que debe mejorar.	39	64	27	20	62
Los cursos de capacitación que promueve la Universidad, le sirven para cumplir requisitos establecidos en las convocatorias de ascenso.	27	67	31	16	71
Los criterios utilizados en la evaluación de desempeño están alineados con el plan estratégico de Utadeo.	60	42	55	27	28
El proceso de evaluación de desempeño busca la mejora continua en los procesos desarrollados por usted.	49	62	32	21	48
Considero que tengo las mismas oportunidades de ser evaluado(a) de manera justa y objetiva, independientemente de mi puesto o antigüedad.	40	54	34	22	62
Total	126	127	122	100	119

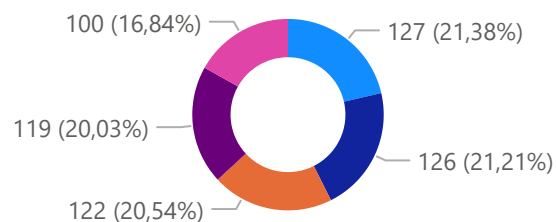
Recuento de Id por Respuesta



%TG Recuento de Id por Respuesta



Recuento de Id por Respuesta



Respuesta ● En desacuerdo ● De acuerdo ● Neutro ● Totalmente en desacuerdo ● Totalmente de ac...