

DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
PARA LOS TRABAJADORES DE CÁMARA DE COMERCIO DE MONTERÍA

JULIANA CASTELLANOS ÁVILA

DOCENTE

MILENA MARGARITA VILLAMIZAR REYES

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE FINANZAS, ECONOMÍA Y GOBIERNO

MAESTRÍA EN GERENCIA DE EMPRESAS SOCIALES PARA LA INNOVACIÓN
SOCIAL Y EL DESARROLLO LOCAL

MEDELLÍN

2025

DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LOS TRABAJADORES DE CÁMARA DE COMERCIO DE MONTERÍA¹

Por: Juliana Castellanos Ávila²

RESUMEN

El presente estudio tuvo como propósito diseñar una metodología de evaluación del desempeño laboral ajustada a las particularidades estructurales, funcionales y humanas de la Cámara de Comercio de Montería, a partir de una comprensión profunda de las dinámicas organizacionales. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, orientado a interpretar las experiencias, significados y prácticas de los actores institucionales en torno a los procesos evaluativos vigentes. La relevancia del estudio radica en la necesidad de superar las limitaciones del modelo tradicional de evaluación, el cual evidenciaba escasa articulación con la estrategia organizacional, reducida capacidad formativa y débil apropiación por parte del personal. Se adoptó un diseño de investigación descriptivo y exploratorio, sustentado en el paradigma interpretativo y en el método de estudio de caso instrumental. Las técnicas de recolección de información incluyeron la revisión documental, entrevistas semiestructuradas y la realización de un grupo focal, lo cual permitió recoger testimonios significativos y generar una mirada integral sobre la evaluación del desempeño en la entidad. Los resultados revelaron que la organización se encuentra en un proceso de transición hacia un modelo basado en competencias, sin que este se encuentre aún plenamente consolidado ni normativamente definido. Asimismo, se identificaron deficiencias en la contextualización de indicadores, escasa participación del personal en el proceso evaluativo y una débil conexión con los procesos de planeación estratégica. A pesar de estas debilidades, se observaron efectos positivos en términos de motivación y rendimiento cuando las prácticas evaluativas incorporaban elementos estructurados y orientados a la retroalimentación. La investigación concluye que la evaluación del desempeño debe concebirse como un componente esencial de la cultura organizacional, y propone una metodología centrada en el enfoque por competencias, la participación activa de los evaluados, la retroalimentación constante, la mejora continua y el aprovechamiento de herramientas digitales, con el fin de fortalecer la gestión del talento humano y contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Palabras claves: Competencias, comunicación en grupo, cultura organizacional, evaluación de recursos, metodología, talento humano.

¹ Trabajo de grado presentado para optar por el título de Maestría en gerencia de empresas sociales para la innovación social y el desarrollo local. Escuela de Finanzas, Economía y Gobierno. Universidad EAFIT.

² Psicóloga de la Universidad Cooperativa de Colombia

ABSTRACT

The present study aimed to design a performance evaluation methodology tailored to the structural, functional, and human particularities of the Chamber of Commerce of Montería, based on a deep understanding of the organization's internal dynamics. The research was conducted using a qualitative approach, focused on interpreting the experiences, meanings, and practices of institutional actors regarding the existing evaluation processes. The significance of the study lies in addressing the limitations of the traditional evaluation model, which showed weak alignment with organizational strategy, limited formative capacity, and low appropriation by staff. A descriptive and exploratory research design was adopted, grounded in the interpretative paradigm and the instrumental case study method. Data collection techniques included document analysis, semi-structured interviews, and a focus group, which enabled the gathering of meaningful testimonies and the development of a comprehensive perspective on performance evaluation within the organization. The findings revealed that the organization is undergoing a transition toward a competency-based model, which has not yet been fully consolidated or normatively defined. Additionally, deficiencies were identified in the contextualization of indicators, low employee participation in the evaluation process, and weak integration with strategic planning. Despite these weaknesses, positive effects on motivation and performance were observed when evaluation practices incorporated structured elements and feedback mechanisms. The study concludes that performance evaluation should be regarded as a key component of organizational culture. It proposes a methodology centered on a competency-based approach, active participation of employees, continuous feedback, ongoing improvement, and the use of digital tools, aiming to strengthen human talent management and contribute to achieving institutional objectives.

Keywords: Competencies, group communication, organizational culture, resource evaluation, methodology, human talent.

Contenido

1.	Inquietudes alrededor de la evaluación de desempeño	8
2.	Objetivos	10
2.1.	Objetivo General.....	10
2.2.	Objetivos Específicos.....	10
3.	Justificación	11
4.	Marco de referencias.....	13
4.1.	Una mirada a los antecedentes.....	13
4.1.1.	Antecedentes históricos.....	13
4.1.2.	Antecedentes empíricos	14
4.1.3.	Antecedentes investigativos.....	16
4.2.	Fundamentos, modelos de evaluación y competencias.....	18
4.2.1.	Modelos de evaluación del desempeño.....	21
4.2.2.	Modelos emergentes en la evaluación del desempeño.....	23
4.2.3.	Modelos de Evaluación por Competencias	26
4.3.	Marco Conceptual.....	28
4.3.1.	Modelos tradicionales vs. modernos de evaluación del desempeño	30
5.	Metodología	36
5.1.	Enfoque investigativo del estudio	36
5.2.	Tipo de investigación	36
5.3.	Diseño de investigación	37
5.1.	Población y muestra.....	38
5.1.1.	Población.....	38
5.1.2.	Muestra y tipo de Muestreo	39
5.2.	Herramientas de recolección de la información.....	40
5.3.	Consideraciones Éticas	42
6.	Resultados	44

6.1.	Resultados de la revisión documental respecto a la Evaluación del Desempeño.	44
6.2.	Resultado del análisis de entrevistas semiestructuradas	51
6.3.	Análisis y registro sistemático del grupo focal sobre la evaluación del desempeño.	55
6.4.	Triangulación y discusión de resultados	58
6.5.	Presentación de la propuesta de evaluación	60
7.	Conclusiones y recomendaciones	64
7.1.	Conclusiones	64
7.2.	Recomendaciones	65
	Referencias	66

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de alta competitividad y transformación organizacional, la evaluación del desempeño se consolida como una herramienta fundamental para una gestión estratégica y eficaz del talento humano. Las organizaciones que buscan mantenerse a la vanguardia reconocen la necesidad de implementar sistemas de evaluación que no solo midan la productividad, sino que impulsen el desarrollo profesional, el compromiso y la alineación de los colaboradores con los objetivos institucionales (Chiavenato, 2011; Alles, 2009). Este escenario cobra especial relevancia en entidades como la Cámara de Comercio de Montería, la cual enfrenta el reto de modernizar sus prácticas de evaluación para responder de manera efectiva a las exigencias de un entorno dinámico y orientado a resultados.

La pertinencia de este estudio se justifica en la necesidad de fortalecer los procesos internos de gestión del talento, mediante mecanismos que reflejen con objetividad y justicia el desempeño real de los empleados. De este modo, se alude que una evaluación justa y objetiva del desempeño favorece la toma de decisiones informadas sobre ascensos, capacitación y compensaciones, lo que a su vez refuerza la motivación y el sentido de pertenencia en el personal (Coulter & Robbins, 2018). Asimismo, responde a la demanda de generar una cultura organizacional basada en la mejora continua, la retroalimentación constructiva y el aprendizaje colectivo, elementos primordiales para potenciar la eficiencia institucional y la satisfacción laboral (Senge, 2010; Goleman, 2013).

De este modo, el proyecto se direcciona a proponer el diseño de una metodología de evaluación del desempeño que sea justa, objetiva y contextualizada a las particularidades de la Cámara de Comercio de Montería. Para ello, se tendrá en cuenta un análisis profundo de las prácticas actuales, identificando sus fortalezas y debilidades, y contrastándolas con modelos exitosos aplicados en otras organizaciones. Según Armstrong (2001), una buena práctica en la evaluación implica que el sistema sea flexible, adaptativo y alineado con la estrategia organizacional, lo que asegura su pertinencia y sostenibilidad.

La investigación se enmarca en un enfoque cualitativo con carácter exploratorio y descriptivo, utilizando técnicas como entrevistas semiestructuradas y grupos focales. Este enfoque permite comprender a profundidad las percepciones, experiencias y necesidades de los diferentes

actores involucrados en una metodología de investigación cualitativa (Creswell, 2013). De este modo, se proyecta una propuesta metodológica robusta, capaz de elevar los niveles de precisión y equidad en la evaluación del desempeño, promoviendo al mismo tiempo un ambiente de trabajo más motivador y productivo. Además, esta propuesta tiene el potencial de convertirse en un referente para otras cámaras de comercio y entidades similares, que busquen transformar sus prácticas de evaluación como parte de una estrategia integral de gestión del talento humano (Ulrich et al., 2012).

1. Inquietudes alrededor de la evaluación de desempeño

La necesidad de desarrollar una metodología de evaluación del desempeño en la Cámara de Comercio de Montería surge como una respuesta urgente a las crecientes demandas del entorno organizacional contemporáneo, caracterizado por una alta competitividad, innovación constante y necesidad de alineación estratégica entre los objetivos institucionales y el capital humano (Chiavenato, 2011; Coulter & Robbins, 2018). En este contexto, la gestión eficaz del talento requiere de procesos de evaluación estructurados, objetivos y adaptativos, capaces de reflejar con fidelidad el rendimiento de los empleados y de orientar decisiones primordiales en materia de desarrollo, promoción y compensación (Armstrong & Taylor, 2014).

Históricamente, las prácticas de evaluación han evolucionado desde enfoques burocráticos y unidimensionales hacia modelos más integrales que incorporan dimensiones tanto cuantitativas como cualitativas, así como retroalimentación multidireccional (Neely et al., 2000) (Kaplan & Norton, 1996). Sin embargo, en la Cámara de Comercio de Montería, persisten limitaciones que obstaculizan su uso estratégico, tales como la ausencia de criterios claros, la falta de retroalimentación sistemática y la escasa articulación con los objetivos institucionales. Esto ha derivado en una percepción negativa de la evaluación por parte de empleados y líderes, quienes la consideran un trámite poco útil o incluso innecesario, afectando la motivación y el compromiso organizacional (Gómez Mejía et al., 2016).

El análisis de las prácticas actuales evidencia una carencia de herramientas tecnológicas y metodológicas propias de la gestión moderna del desempeño, lo que contrasta con las tendencias contemporáneas que incorporan recursos de la industria 4.0 y sistemas de inteligencia organizacional para fortalecer la toma de decisiones (Alles, 2009). Esta brecha tecnológica y conceptual limita la capacidad de la organización para medir, interpretar y potenciar el aporte de sus colaboradores.

Uno de los problemas más significativos identificados es el desconocimiento metodológico por parte de quienes lideran los procesos de evaluación. La ausencia de capacitación y lineamientos técnicos ha dado lugar a procedimientos arbitrarios, subjetivos o inconsistentes, lo cual afecta la percepción de justicia y meritocracia dentro de la entidad (Pfeffer, 1998; Dessler & Varela Juárez, 2011). En consecuencia, los empleados sienten que sus esfuerzos no son reconocidos

adecuadamente, lo que repercute negativamente en su nivel de satisfacción, desempeño y proyección profesional.

Adicionalmente, la falta de mecanismos de retroalimentación y seguimiento impide un diálogo fluido entre empleados, líderes y directivos. Esta situación debilita la capacidad de identificar tempranamente necesidades de formación o áreas críticas de mejora, dificultando así una gestión preventiva y proactiva del talento (Senge, 2010). También se identifican inconsistencias en la aplicación de políticas de recursos humanos, generando incertidumbre respecto a los criterios de evaluación y reconocimiento, lo cual debilita la cultura organizacional y reduce la cohesión interna (P. Drucker, 2007).

En este escenario, se hace evidente la urgencia de diseñar e implementar una metodología de evaluación del desempeño que no solo responda a los vacíos detectados, sino que incorpore principios de adaptabilidad, transparencia y equidad. Dicha metodología debería integrar indicadores pertinentes, medibles y alineados con la misión y visión institucional, promoviendo una cultura de mejora continua, aprendizaje organizacional y desarrollo profesional (Ulrich et al., 2012; Goleman, 2013).

El presente estudio se orienta precisamente a dar respuesta a estas necesidades, mediante la formulación de un modelo de evaluación contextualizado, participativo y técnicamente fundamentado. Se espera que sus resultados no solo mejoran la precisión y utilidad del proceso evaluativo, sino que contribuyan a fortalecer la gestión del talento humano en la Cámara de Comercio de Montería y, eventualmente, se constituyan en una referencia para otras organizaciones del sector empresarial que enfrentan desafíos similares. Por este motivo, se busca dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Cómo desarrollar una metodología de evaluación del desempeño que se ajuste a las características y necesidades organizacionales de la Cámara de Comercio de Montería?

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Desarrollar una metodología de evaluación del desempeño laboral que se adecúe a las particularidades estructurales, funcionales y humanas de la Cámara de Comercio de Montería.

2.2. Objetivos Específicos

Analizar el enfoque actual y las prácticas utilizadas en la evaluación del desempeño de los trabajadores en la Cámara de Comercio de Montería.

Identificar los criterios, indicadores y herramientas más pertinentes para la evaluación del desempeño en contextos organizacionales similares.

Diseñar una propuesta metodológica estructurada para la evaluación del desempeño, fundamentada en el análisis institucional y en referentes teóricos y técnicos.

3. Justificación

El desarrollo de una metodología de evaluación del desempeño para los trabajadores de la Cámara de Comercio de Montería se plantea como una necesidad urgente en el contexto actual, caracterizado por cambios constantes, altos niveles de competitividad y la necesidad de organizaciones más eficientes, adaptativas y centradas en las personas. Esta propuesta surge como una respuesta estratégica a las carencias detectadas en los procesos actuales de evaluación, los cuales, por su falta de estructura, coherencia y pertinencia, han limitado la capacidad de la entidad para alinear sus objetivos organizacionales con el desarrollo del talento humano.

En un entorno organizacional dinámico e interconectado, la gestión efectiva del capital humano se constituye en un factor crítico para la sostenibilidad institucional. De este modo, se alude que una ventaja competitiva sostenida se alcanza mediante la integración estratégica entre los recursos internos y las metas organizacionales (Porter, 1998). En este sentido, una metodología de evaluación del desempeño que sea clara, justa y adaptada a las características estructurales, funcionales y humanas de la Cámara de Comercio de Montería puede ser un factor decisivo para potenciar su crecimiento y competitividad en el mercado regional.

Diversos autores han señalado que los sistemas de evaluación del desempeño deben trascender enfoques tradicionales y mecanicistas para convertirse en instrumentos integrales de mejora continua. Kaplan & Norton, 1996, a través del enfoque del Cuadro de Mando Integral, insisten en la importancia de contar con indicadores claros y medibles que conecten el desempeño individual con los resultados estratégicos. En la Cámara de Comercio de Montería, la ausencia de estos mecanismos ha dificultado el reconocimiento del mérito, la retroalimentación efectiva y la identificación oportuna de oportunidades de mejora, impactando negativamente tanto en la motivación del personal como en la eficiencia de los servicios prestados a los usuarios.

Asimismo, Armstrong y Barón (2005) destacan que una evaluación bien estructurada debe ser una herramienta dinámica para el desarrollo de capacidades, orientada al crecimiento personal y organizacional. Esta perspectiva se refuerza desde el enfoque de la Teoría de la Autodeterminación, propuesta por Deci y Ryan, (1985), quienes argumentan que la motivación intrínseca y el compromiso aumentan cuando se satisfacen necesidades psicológicas como la autonomía, la competencia y la vinculación social. Así, un sistema de evaluación justo y

transparente no solo eleva el rendimiento laboral, sino que también fortalece el bienestar, la satisfacción y el sentido de pertenencia de los empleados.

Por otro lado, Drucker (2007) enfatiza que la eficacia en la gestión se alcanza cuando se reconocen e impulsan los aportes individuales al logro de los objetivos institucionales. En esta línea, una metodología adecuada permite identificar talentos, diagnosticar necesidades de formación, orientar decisiones estratégicas y generar valor en todos los niveles de la organización. Más aún, como señala Pfeffer (1998), una gestión de personas basada en el reconocimiento del mérito y la equidad contribuye a crear culturas organizacionales sanas, cooperativas y sostenibles en el tiempo.

El presente estudio, por tanto, no solo se enfoca en responder a las necesidades específicas de la Cámara de Comercio de Montería, sino que busca generar un modelo replicable y contextualizado que pueda ser adoptado por otras entidades con realidades similares. Su contribución se extiende al fortalecimiento de la literatura y la práctica en el campo de la gestión del talento humano, particularmente en lo que respecta a la evaluación del desempeño como motor de transformación organizacional (Schuler & Jackson, 2007).

Finalmente, implementar un sistema estructurado y contextualizado de evaluación del desempeño es también una manifestación de responsabilidad social empresarial. Garantiza procesos justos, promueve la inclusión y fomenta un clima organizacional en el que los trabajadores se sientan valorados, comprometidos y partícipes activos del rumbo institucional. Este trabajo, en consecuencia, aspira a sentar las bases para un modelo de gestión más humano, estratégico y orientado al logro, capaz de responder con eficacia a los desafíos del presente y del futuro.

4. Marco de referencias

4.1. Una mirada a los antecedentes

4.1.1. Antecedentes históricos

La evaluación del desempeño ha atravesado un proceso de transformación progresiva que refleja la evolución del pensamiento organizacional y de gestión del talento humano. En sus inicios, los métodos de evaluación se centran en mecanismos básicos de supervisión directa y control jerárquico. Fue Taylor (1911), considerado el padre de la administración científica, quien propuso uno de los primeros enfoques sistemáticos para evaluar el rendimiento laboral. Su modelo se fundamentaba en la observación, medición y estandarización de las tareas con el fin de incrementar la eficiencia y productividad, lo cual introdujo la idea de establecer indicadores objetivos y cuantificables en el trabajo.

Posteriormente, los estudios realizados por Mayo (1933) en la planta de Hawthorne de Western Electric marcaron un hito al demostrar que los factores sociales y emocionales influyen significativamente en la productividad. Este enfoque humanista complementa la visión mecanicista de Taylor al incorporar dimensiones como la motivación, el reconocimiento y el sentido de pertenencia.

A mediados del siglo XX, McGregor (1960) planteó la Teoría X y Teoría Y, aportando una perspectiva psicológica sobre el comportamiento laboral. Según su planteamiento, las creencias de los directivos sobre la naturaleza del trabajador condicionan las estrategias de gestión y evaluación, lo que dio paso a modelos más participativos y enfocados en el desarrollo humano. En este mismo periodo, Drucker (1954) propuso la Administración por Objetivos (APO), un modelo en el cual los empleados establecen, junto a sus supervisores, metas específicas que permiten orientar y evaluar el desempeño con base en resultados concretos. Esta propuesta introdujo la idea de alinear los objetivos individuales con los organizacionales, reforzando el vínculo entre la gestión del rendimiento y la planificación estratégica.

En la década de 1970, McClelland (1973) introdujo un enfoque revolucionario al priorizar las competencias sobre los factores tradicionales como la inteligencia o la experiencia. Su propuesta de evaluar a partir de comportamientos observables, habilidades y actitudes relevantes

para el desempeño eficaz dio origen al modelo de evaluación por competencias, ampliamente utilizado en la actualidad.

Durante los años 1990, emergieron modelos de retroalimentación más complejos, como la evaluación 360 grados (Church & Bracken, 1997), los cuales integran diversas fuentes de información (jefes, pares, subordinados e incluso clientes), aportando una visión más holística y equitativa del desempeño individual.

4.1.2. Antecedentes empíricos

El análisis de los antecedentes empíricos permite identificar enfoques, metodologías y modelos que han sido utilizados en el diseño de sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias. Estos estudios ofrecen referentes significativos para el diseño de una metodología que se adecúe a las condiciones específicas de la Cámara de Comercio.

Desde la categoría de la evaluación por competencias, la propuesta de Quijano Hernández (2003) representa una contribución clave al integrar aspectos académicos, pedagógicos y sociales en un modelo holístico. Su enfoque metodológico, fundamentado en la revisión teórica y el análisis de modelos pedagógicos, destaca el uso de instrumentos cualitativos orientados a capturar evidencias significativas del logro de competencias. El modelo planteado favorece el pensamiento crítico, la autonomía y el aprendizaje significativo, lo que aporta elementos fundamentales para construir una metodología centrada en las personas y sus capacidades.

En la misma línea, Capuano (2004) refuerza la importancia estratégica de la evaluación del desempeño por competencias, subrayando que este tipo de evaluación alinea el rendimiento del capital humano con los objetivos organizacionales. Su propuesta metodológica destaca el uso del modelo 360° Feedback Premium como una herramienta integral para evaluar desde múltiples perspectivas. Esta investigación aporta un enfoque sistémico y participativo, útil para la adaptación de un modelo de evaluación en contextos institucionales complejos como el de la Cámara de Comercio.

Por su parte, Gil Flores (2007) aborda la evaluación de competencias laborales desde la perspectiva de la gestión del talento humano, señalando que el enfoque por competencias supera a los modelos tradicionales al lograr una mejor alineación entre capacidades individuales y objetivos

organizacionales. Su investigación, de corte teórico-analítico, presenta una variedad de técnicas de evaluación, como entrevistas y simulaciones, que permiten construir una metodología flexible y aplicable a diversos contextos laborales.

La investigación de Pereira et al., (2008) se enfoca específicamente en el modelo de evaluación de 360 grados, resaltando su capacidad para integrar múltiples fuentes de retroalimentación. Este modelo mejora la precisión de la medición de competencias y fortalece la toma de decisiones organizacionales, aspecto esencial en un entorno con estructuras jerárquicas diversas como el de la Cámara de Comercio.

En el ámbito de la evaluación de competencias en sectores específicos, Hernández Junco et al. (2009) aportan una mirada empírica al evaluar competencias laborales en el sector hospitalario, mostrando cómo las brechas en las competencias influyen directamente en la calidad del servicio. El uso de instrumentos como entrevistas, pruebas y análisis estadísticos permite identificar debilidades y proponer estrategias de mejora. Este enfoque evidencia la necesidad de adaptar los modelos de evaluación a las características funcionales de cada sector, una consideración clave para el estudio en curso.

Desde un enfoque teórico-filosófico, Alarcón Ortiz (2009) propone un modelo que relaciona talento, competencias y desempeño laboral, destacando el rol del autoconocimiento en el rendimiento organizacional. Su modelo conceptual, basado en la interacción entre individuo y contexto, refuerza la idea de que una metodología de evaluación debe considerar las dimensiones humanas y subjetivas del desempeño, incluyendo la formación del carácter y la construcción de hábitos.

Montoya (2009) enfatiza la evaluación del desempeño como herramienta para analizar el capital humano, proponiendo un esquema metodológico en tres fases: planeación, seguimiento y evaluación. La inclusión de políticas claras, retroalimentación constante y participación activa de los evaluados ofrece un marco robusto para implementar un sistema de evaluación sostenible y coherente con los objetivos institucionales.

Finalmente, Martínez Arias, (2010) introduce una perspectiva técnica al analizar la evolución de los tests de desempeño y su integración con tecnologías emergentes. Su enfoque, sustentado en la revisión crítica y el análisis psicométrico, destaca la importancia de la validez y

fiabilidad de los instrumentos. La utilización de teorías avanzadas como la Teoría de la Respuesta al Ítem (TRI) y la Teoría de la Generalizabilidad (TG) ofrece posibilidades para mejorar la precisión de la evaluación en contextos complejos.

En conjunto, estos estudios empíricos, aunque diversos en sus metodologías y sectores de aplicación, coinciden en la necesidad de adoptar modelos de evaluación del desempeño laboral que consideren tanto las competencias técnicas como las humanas, integrando procesos participativos, herramientas válidas y métodos adaptados al contexto organizacional. La sistematización de estos aportes resulta fundamental para el diseño de una propuesta metodológica que responda a las particularidades estructurales, funcionales y humanas de la Cámara de Comercio.

4.1.3. Antecedentes investigativos

La revisión de antecedentes investigativos, tanto en el contexto internacional como nacional, permite identificar referentes relevantes para el diseño de una metodología de evaluación del desempeño laboral ajustada a las características específicas de una entidad como la Cámara de Comercio. Estos estudios se han abordado desde diversos enfoques metodológicos y perspectivas teóricas, lo que enriquece el análisis y ofrece un panorama amplio sobre cómo la gestión del talento humano y la evaluación del desempeño inciden en el funcionamiento institucional.

Desde el contexto internacional, se destaca el informe desarrollado por Chasi Almagro (2022), centrado en la elaboración de un plan estratégico para la Cámara de Comercio de Ambato. Este estudio aborda la gestión institucional desde la perspectiva de la satisfacción de los socios, utilizando un enfoque mixto que combina la investigación documental y de campo, con niveles exploratorio y descriptivo. La metodología permitió recopilar tanto percepciones cuantificables, mediante encuestas, como una visión gerencial a través de entrevistas. Entre sus hallazgos más relevantes, se evidenció una significativa insatisfacción por parte de los socios, lo que motivó la formulación de estrategias orientadas a mejorar la atención, capacitar al personal y fortalecer la comunicación institucional.

Este antecedente resulta valioso para la presente investigación en la medida en que evidencia la importancia de contar con sistemas de evaluación que no se limiten a medir el desempeño interno, sino que también contemplen la percepción externa de los actores clave, como

los socios. El uso del análisis FODA, así como la formulación de misión, visión y objetivos estratégicos, proporciona un modelo adaptable a otras Cámaras de Comercio que buscan mejorar su desempeño institucional a partir de una gestión más articulada y centrada en las necesidades humanas.

En esta misma línea, pero desde una perspectiva centrada en el modelo de gestión del talento humano, el estudio realizado por Masaquiza (2024) en la Cooperativa de Ahorro y Crédito PRODIVISIÓN, también en Ecuador, analiza cómo la gestión del recurso humano influye directamente en el rendimiento laboral. A través de un enfoque cuantitativo con carácter descriptivo y correlacional, y aplicando encuestas a los colaboradores de la organización, se identificó una correlación positiva entre las prácticas de gestión del talento humano y el desempeño de los empleados. La investigación se apoya en autores como Idalberto Chiavenato y destaca que procesos como la capacitación continua y las evaluaciones periódicas son esenciales para optimizar el rendimiento y la productividad institucional.

Este estudio aporta elementos fundamentales al enfoque propuesto para la Cámara de Comercio, ya que refuerza la necesidad de estructurar un sistema de gestión del talento humano con una visión estratégica, participativa y formativa. La evidencia de la relación entre la calidad de la gestión humana y el rendimiento organizacional permite justificar la importancia de desarrollar procesos de evaluación que no solo sean sistemáticos, sino también sensibles a las condiciones particulares del personal, sus expectativas y capacidades.

Por otro lado, en el contexto nacional colombiano, el estudio de Parra Vásquez et al. (2021) sobre la evaluación del desempeño laboral en la empresa Redyco S.A.S de Medellín, ofrece un análisis aplicado a una organización privada, centrándose en cómo la evaluación del desempeño incide en el rendimiento de los empleados del área administrativa. Con un enfoque cuantitativo de tipo evaluativo, descriptivo y correlacional, y utilizando como instrumento una encuesta estructurada, esta investigación proporciona datos significativos sobre la percepción del personal frente al proceso evaluativo, identificando fortalezas como la retroalimentación adecuada y la comprensión generalizada del propósito de la evaluación. No obstante, también se identifican oportunidades de mejora, como la necesidad de reforzar la motivación y los beneficios asociados al proceso evaluativo.

Este trabajo resulta especialmente relevante para el estudio que se pretende desarrollar, pues aporta una visión operativa de la evaluación del desempeño en entornos laborales colombianos. Además, permite identificar componentes clave que deben integrarse en un modelo de evaluación para que este sea comprendido, valorado y aceptado por los colaboradores. Elementos como la retroalimentación efectiva, la pertinencia de los criterios evaluativos y el clima organizacional son esenciales para generar un ambiente de mejora continua, compromiso y corresponsabilidad.

En suma, los antecedentes revisados coinciden en destacar la evaluación del desempeño como una herramienta estratégica de gestión que puede mejorar la productividad institucional, fortalecer el sentido de pertenencia y guiar la toma de decisiones organizacionales. A su vez, sugieren que una metodología efectiva debe considerar tanto la dimensión estructural y funcional de las organizaciones, como los aspectos humanos que las configuran. Por ello, estos estudios brindan un andamiaje teórico y metodológico que respalda la construcción de una propuesta contextualizada para la Cámara de Comercio, orientada no solo a medir el rendimiento, sino a potenciar el desarrollo integral del talento humano en función de los objetivos institucionales.

4.2. Fundamentos, modelos de evaluación y competencias

Desde sus orígenes, la evaluación del desempeño ha sido una herramienta esencial para gestionar el rendimiento humano dentro de las organizaciones. Los primeros fundamentos teóricos responden a necesidades de control y eficiencia, como lo evidencian los trabajos de Taylor (1911) y Drucker (1954). Sin embargo, con el tiempo, las necesidades organizacionales evolucionaron hacia modelos más integrales y humanos, donde la motivación, la satisfacción y la autorregulación pasaron a ser elementos fundamentales (Mayo, 1933) (McGregor, 1960).

En términos de modelos de evaluación del desempeño, hoy se reconocen diversos enfoques que van desde los tradicionales (evaluación por resultados, por comportamientos y por objetivos) hasta modelos modernos centrados en competencias, evaluaciones 360°, y metodologías continuas basadas en la retroalimentación y el coaching. Cada modelo responde a diferentes necesidades organizacionales y contextos culturales. Por ejemplo, el modelo de Kaplan y Norton (1996), basado en el Balanced Scorecard, permite vincular el desempeño individual con los indicadores estratégicos de la organización.

Por otro lado, el enfoque de McClelland (1973) sobre evaluación basada en competencias ha contribuido a definir una serie de herramientas y metodologías más contextualizadas. Estas competencias se entienden como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que una persona pone en práctica en contextos laborales concretos. La gestión por competencias no solo permite una evaluación más equitativa y objetiva, sino que también impulsa el desarrollo profesional, la planificación de carrera y la mejora continua del desempeño.

Actualmente, se reconoce que un modelo eficaz de evaluación del desempeño no debe ser únicamente una herramienta de medición, sino un sistema integral que promueva el aprendizaje organizacional, la motivación intrínseca y la mejora continua (Deci & Ryan, 2000). En este sentido, la evaluación debe adaptarse al entorno cambiante, considerar las particularidades de cada organización y fomentar una cultura de retroalimentación permanente, equidad y participación activa del talento humano.

Desde la anterior perspectiva, el sustento teórico abarca una integración de enfoques contemporáneos y modelos clásicos de la gestión del talento humano y la evaluación del desempeño, procurando una visión holística que permita comprender su impacto en la productividad organizacional y su alineación con los objetivos estratégicos institucionales. Esta evaluación no puede entenderse de manera aislada, sino como parte fundamental del engranaje estratégico que articula el comportamiento individual con el rendimiento colectivo.

La estrategia organizacional constituye el eje que guía las acciones de la empresa frente a su entorno competitivo. En este sentido, la evaluación del desempeño debe estar alineada con dicha estrategia, actuando como mecanismo que refuerce las áreas clave para el logro de los objetivos corporativos (Porter, 1998). Para cumplir este propósito, resulta fundamental diseñar sistemas de evaluación que sean coherentes, orientados al logro y que permitan identificar brechas y oportunidades de mejora de manera oportuna.

El proceso evaluativo implica varias etapas interdependientes: la definición de criterios, la recolección y análisis de información, la retroalimentación efectiva y el diseño de planes de mejora continua. Este ciclo debe ser claro, justo y transparente para garantizar su legitimidad y aceptación por parte de todos los actores involucrados (Kaplan & Norton, 1996). Asimismo, la evaluación

debe contemplar tanto los resultados individuales como los compromisos colectivos, en coherencia con las necesidades cambiantes del contexto.

Los enfoques sobre evaluación de desempeño han evolucionado desde modelos tradicionales basados en resultados hacia modelos basados en competencias, los cuales permiten una comprensión más integral del desempeño laboral. Estos modelos equilibran los objetivos de corto y largo plazo, y consideran aspectos como el liderazgo, la innovación, la adaptabilidad y la capacidad para trabajar en equipo (Alles, 2005; Kaplan & Norton, 1996).

En consonancia con las tendencias actuales, el uso de la tecnología y la analítica de datos se ha incorporado progresivamente a los procesos evaluativos. Esta incorporación facilita una medición más precisa y en tiempo real del desempeño, permitiendo generar alertas tempranas e intervenciones personalizadas (Neely et al., 2000). Además, herramientas como la inteligencia artificial y los sistemas de gestión del talento permiten optimizar procesos y apoyar la toma de decisiones estratégicas en la organización (Marler & Boudreau, 2017).

Desde una perspectiva psicosocial, conceptos como la motivación, el clima laboral y la formación continua cobran especial relevancia en el contexto de la evaluación del desempeño. La teoría de la autodeterminación (Deci & Ryan, 2000) sostiene que para fomentar la motivación intrínseca es esencial satisfacer tres necesidades psicológicas básicas: la competencia, la autonomía y la relación social. En este marco, la retroalimentación debe ser constructiva y orientada al desarrollo personal y profesional, lo cual contribuye directamente a la satisfacción laboral y al compromiso organizacional.

Del mismo modo, (Herzberg, 1959) argumenta que los factores motivacionales (como el reconocimiento, la responsabilidad y la oportunidad de crecimiento) influyen significativamente en el desempeño. Por lo tanto, los sistemas de evaluación deben incluir elementos que potencien estos factores, promoviendo el desarrollo integral del trabajador y fortaleciendo la cultura de mejora continua.

La flexibilidad y adaptabilidad de los sistemas de evaluación también es clave. Según Pfeffer (1998), en contextos organizacionales cada vez más dinámicos, los sistemas evaluativos deben ser capaces de ajustarse a nuevos requerimientos estratégicos y operativos. Esto implica la necesidad de revisión y actualización periódica de los instrumentos y criterios utilizados, así como

el acompañamiento a los evaluados para facilitar la apropiación de los procesos y la mejora de sus competencias.

Un componente transversal que no puede obviarse es el enfoque ético en la implementación de la evaluación del desempeño. Treviño y Nelson (2011) destacan que este proceso debe garantizar principios de equidad, confidencialidad y respeto. En este sentido, los resultados negativos deben tratarse de manera privada entre el evaluador y el evaluado, mientras que los logros pueden reconocerse públicamente para incentivar buenas prácticas y fortalecer el sentido de pertenencia y la motivación de los empleados.

Por consiguiente, la evaluación del desempeño no debe entenderse únicamente como un mecanismo de control, sino como una herramienta estratégica para la transformación organizacional, el desarrollo del talento humano y la mejora continua. Su eficacia depende de una adecuada planificación, contextualización, seguimiento e integración con otros sistemas de gestión de personas.

4.2.1. Modelos de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño ha experimentado una evolución significativa a lo largo del tiempo, ajustándose a las transformaciones del entorno laboral y a las nuevas exigencias de la gestión del talento humano. Diversos modelos han surgido como respuesta a las limitaciones de enfoques tradicionales, contribuyendo al diseño de sistemas más integrales, objetivos y adaptados a las dinámicas organizacionales contemporáneas. A continuación, se presentan los modelos más representativos en la literatura especializada.

Uno de los enfoques pioneros es la Administración por Objetivos (APO), donde se plantea que los empleados, en conjunto con sus supervisores, deben establecer metas claras, específicas y medibles, de manera que la evaluación del desempeño se base en el grado de cumplimiento de dichos objetivos. Este modelo promueve la responsabilidad individual, la autogestión y la alineación entre los propósitos personales y los estratégicos de la organización (Drucker, 1954). No obstante, su principal crítica radica en su excesivo énfasis en los resultados cuantificables, relegando dimensiones cualitativas como la creatividad, la innovación o el trabajo colaborativo.

En contraposición a esta visión centrada en resultados, McClelland (1973) introduce el modelo basado en competencias, que se enfoca en medir habilidades, conocimientos y comportamientos que predicen el éxito en un puesto de trabajo. Según este enfoque, las competencias resultan más eficaces para evaluar el desempeño que los logros académicos o pruebas estandarizadas, ya que permiten detectar potenciales y diseñar rutas de desarrollo personalizadas. Este modelo ha sido ampliamente adoptado por su capacidad para integrar la evaluación con procesos de formación y desarrollo organizacional.

El método de incidentes críticos, desarrollado por Flanagan (1954), quien propone la recopilación y análisis de conductas observables y significativas (positivas o negativas) en el contexto laboral. Este enfoque permite construir evaluaciones basadas en hechos concretos, minimizando la subjetividad. Sin embargo, su eficacia depende en gran medida de la capacidad de observación y registro del evaluador.

Uno de los modelos más integradores y participativos es la evaluación 360 grados, promovida por Church y Bracken (1997), que incorpora múltiples fuentes de retroalimentación: supervisores, colegas, subordinados e incluso clientes. Este modelo permite una visión más completa del desempeño del evaluado, disminuyendo los sesgos individuales. Su implementación, sin embargo, requiere una cultura organizacional madura, orientada al feedback constructivo, la confianza y la confidencialidad.

Por su parte, las escalas de calificación con anclajes conductuales o Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS), ofrecen una combinación entre la objetividad de las escalas numéricas y la concreción de ejemplos conductuales. Este enfoque mejora la precisión de las evaluaciones y reduce la ambigüedad en la interpretación de los resultados. No obstante, su desarrollo es complejo y demanda una inversión considerable de tiempo y recursos (Smith & Kendal, 1963).

Otro enfoque clásico es el método comparativo, también conocido como método de clasificación o ranking, el cual implica comparar el desempeño de los empleados entre sí, estableciendo un orden jerárquico. Variantes como la comparación por pares o la distribución forzada permiten segmentar el talento en grupos de desempeño, aunque pueden fomentar un clima de competitividad negativa y desmotivación si no se aplican con criterios éticos y de desarrollo (Murphy & Cleveland, 1995).

Con el auge de la transformación digital, ha emergido el modelo de evaluación continua del desempeño, el cual se apoya en plataformas tecnológicas y software especializado para monitorear el rendimiento en tiempo real. Este modelo permite ofrecer retroalimentación más frecuente y contextualizada, promoviendo la mejora continua y la agilidad en la toma de decisiones. Aunque su implementación requiere infraestructura tecnológica y un cambio cultural hacia la transparencia y el aprendizaje constante, sus beneficios superan los costos en organizaciones dinámicas (Aguinis, 2019).

Adicionalmente, el modelo Objectives and Key Results (OKR), donde se plantea la definición de objetivos ambiciosos acompañados de resultados clave que permiten su medición. A diferencia del modelo APO, los OKR promueven la colaboración transversal y la innovación, ya que todos los miembros de la organización pueden visualizar los objetivos comunes y evaluar su progreso en función de resultados verificables. No obstante, su eficacia depende de una adecuada formulación de metas y de la alineación estratégica a todos los niveles (Doerr, 2018).

Finalmente, se destaca que la evolución de los modelos de evaluación del desempeño ha estado acompañada por el desarrollo de teorías motivacionales, como la teoría de la autodeterminación (Deci & Ryan, 2000) y la teoría de los dos factores de Herzberg (1959), que subrayan la importancia del reconocimiento, la autonomía, la competencia y el propósito como ejes de motivación. La integración de estos enfoques en los modelos evaluativos contribuye a generar entornos laborales más satisfactorios, productivos y sostenibles.

4.2.2. Modelos emergentes en la evaluación del desempeño

En el transcurso de la última década, la evaluación del desempeño ha dado un giro significativo, alineándose con los principios de agilidad organizacional y la transformación digital. Las organizaciones han comenzado a adoptar modelos de evaluación ágil del desempeño, inspirados en metodologías ágiles provenientes del ámbito del desarrollo de software, como Scrum y Kanban (Denning, 2018). Este enfoque busca sustituir las tradicionales evaluaciones anuales por ciclos breves, frecuentes y flexibles de retroalimentación, con el objetivo de fomentar el aprendizaje continuo y una cultura de mejora constante. Entre las principales características de este modelo destacan:

- Reuniones de check-in frecuente, en las que empleados y supervisores evalúan el progreso de manera periódica y ajustan las estrategias según los resultados y prioridades del momento.
- Retroalimentación en tiempo real, lo cual permite un acompañamiento continuo y evita la acumulación de observaciones que pueden descontextualizar con el tiempo.
- Revisión adaptativa de metas, que sustituye la rigidez de los objetivos fijos por una planificación dinámica y centrada en resultados tangibles y evolutivos.

Este enfoque ha sido implementado exitosamente en organizaciones como Google, Netflix y Microsoft, demostrando una mayor eficacia en entornos laborales caracterizados por su dinamismo e innovación (Denning, 2018). La flexibilidad y la transparencia que ofrece este modelo refuerzan el compromiso, el empoderamiento del talento humano y la alineación estratégica. Con el avance de la tecnología, también se ha intensificado el uso de herramientas basadas en Inteligencia Artificial (IA) y Big Data en la evaluación del desempeño. Estos recursos permiten analizar grandes volúmenes de datos relacionados con la productividad, el comportamiento laboral, el compromiso y la satisfacción de los empleados, brindando una visión más precisa, automatizada y objetiva del rendimiento individual y colectivo (Hasan et al., 2020).

Algunas aplicaciones destacadas de estas tecnologías incluyen: a) Análisis predictivo, que identifica patrones de comportamiento y permite anticipar el rendimiento futuro, así como posibles riesgos de desmotivación o rotación; b) Evaluación automatizada, mediante algoritmos que integran datos de desempeño en tiempo real (calidad del trabajo, cumplimiento de metas, interacción con equipos, entre otros); y, c) Sistemas de retroalimentación continua, integrados en plataformas digitales que ofrecen sugerencias personalizadas para la mejora y el desarrollo del empleado.

No obstante, el uso de IA en estos procesos plantea desafíos éticos relevantes, especialmente relacionados con la privacidad de los datos, la transparencia de los algoritmos y la equidad en la toma de decisiones automatizadas (Hassan et al., 2020). Por ello, se requiere una regulación clara y políticas internas que garanticen el respeto por los derechos de los trabajadores.

Otro enfoque innovador que ha cobrado fuerza es la gamificación en la gestión del desempeño. Este modelo aplica mecánicas y elementos propios de los juegos para estimular la

participación activa, el sentido de logro y la motivación intrínseca de los empleados (Werbach, & Hunter, 2012). Las principales dinámicas incluyen:

- Sistemas de recompensas y niveles, mediante los cuales los empleados obtienen puntos, insignias o reconocimientos al alcanzar ciertos hitos.
- Competencias saludables, a través de rankings internos que promueven la mejora continua sin generar entornos hostiles.
- Retroalimentación instantánea, que facilita el aprendizaje y la autogestión del desarrollo profesional.

Corporaciones como Deloitte y SAP han implementado con éxito sistemas de gamificación en sus procesos de evaluación, evidenciando un mayor compromiso organizacional y mejoras en la productividad (Werbach & Hunter, 2012).

Finalmente, ha emergido un enfoque centrado en el bienestar integral del empleado como eje estratégico de la evaluación del desempeño. Este modelo reconoce que factores como la salud mental, el equilibrio vida-trabajo y la satisfacción laboral son determinantes clave en la sostenibilidad del rendimiento (Polzer, 2022). En consecuencia, las organizaciones están incorporando indicadores de bienestar dentro de sus esquemas evaluativos, tales como:

- Encuestas de clima laboral, que permiten evaluar el nivel de satisfacción, pertenencia y motivación del equipo humano.
- Programas de bienestar y salud organizacional, que analizan el impacto de iniciativas de flexibilidad laboral, apoyo emocional y calidad de vida.
- Indicadores de felicidad organizacional, como el Employee Net Promoter Score (eNPS), que mide la lealtad y la percepción de los empleados respecto a su entorno laboral.

Empresas referentes como Google, Salesforce y Microsoft han integrado este modelo como una práctica central de gestión humana, logrando vincular el bienestar con la productividad, la innovación y la retención del talento (Polzer, 2022). En conjunto, estos modelos emergentes responden a una visión más humana, adaptativa y tecnológica del desempeño laboral, donde el foco no está únicamente en los resultados, sino en el desarrollo, la experiencia y el bienestar del trabajador como motor del éxito organizacional.

4.2.3. Modelos de Evaluación por Competencias

La evaluación por competencias se ha consolidado como uno de los enfoques más eficaces y utilizados en la gestión moderna del talento humano, ya que permite valorar el desempeño de los empleados a partir de una combinación de conocimientos, habilidades y comportamientos observables en contextos reales de trabajo. A diferencia de los modelos centrados únicamente en resultados, este enfoque busca identificar y desarrollar las competencias clave que determinan el éxito individual y colectivo en una organización. A continuación, se describen los principales modelos que han fundamentado este enfoque.

Modelo de Evaluación por Competencias de David McClelland

El psicólogo David McClelland (1973) fue pionero en cuestionar la validez de los exámenes de inteligencia y las credenciales académicas como predictores confiables del desempeño laboral. En su artículo *Testing for Competence Rather Than for Intelligence*, propuso evaluar a los empleados en función de sus competencias conductuales, es decir, aquellos comportamientos y habilidades que se manifiestan en contextos laborales y que inciden directamente en la efectividad de su desempeño.

Este modelo destaca competencias como la orientación a resultados, la resolución de problemas, el liderazgo y las habilidades interpersonales. La evaluación se realiza mediante evidencias conductuales, lo que permite predecir de forma más precisa el éxito en el puesto. Sin embargo, su aplicación exige una adecuada identificación y definición de las competencias críticas, lo que puede representar un desafío si no se cuenta con herramientas metodológicas robustas (McClelland, 1973).

4.2.3.1. Modelo del Iceberg de Competencias – Spencer y Spencer

Lyle y Signe Spencer (1993) expandieron el enfoque de McClelland al desarrollar el modelo del "Iceberg de Competencias", el cual clasifica las competencias en dos niveles:

- Competencias visibles: conocimientos técnicos y habilidades adquiribles mediante capacitación formal.
- Competencias invisibles: valores, motivaciones, rasgos de personalidad y autoimagen, considerados más profundos y determinantes del comportamiento.

El modelo plantea que las competencias más profundas, aunque más difíciles de modificar, tienen un mayor impacto en el rendimiento laboral. Utiliza entrevistas por competencias estructuradas para identificar patrones de comportamiento pasados, lo que facilita distinguir entre capacidades entrenables y aquellas que requieren procesos de desarrollo más prolongados (Spencer & Spencer, 1993).

4.2.3.2. Modelo Integral de Martha Alles

La especialista en recursos humanos Martha Alles (2006) propone un modelo integral de gestión por competencias orientado a la alineación entre la estrategia organizacional y la gestión del talento humano. Su propuesta incluye la identificación de: Competencias organizacionales (comunes a toda la empresa), competencias gerenciales, y competencias específicas por cargo.

Este modelo incluye un diccionario de competencias, con descripciones claras de los comportamientos esperados para cada nivel. La evaluación se aplica a través de distintas fuentes: autoevaluación, evaluación por pares, supervisores y evaluación 360 grados. Su fortaleza radica en ofrecer una estructura estandarizada que favorece decisiones estratégicas sobre selección, formación y desarrollo. No obstante, su implementación puede ser compleja si no existe una cultura organizacional que respalde la gestión por competencias (Alles, 2009).

4.2.3.3. Modelo de Evaluación 360 Grados

El modelo de evaluación por competencias 360 grados ofrece una mirada integral del desempeño del empleado, al incorporar múltiples fuentes de retroalimentación: supervisores, compañeros de trabajo, subordinados e incluso clientes internos o externos. A través de encuestas estructuradas y escalas de valoración, se obtiene una apreciación más objetiva del nivel de desarrollo de las competencias evaluadas.

Esta metodología promueve el autoconocimiento, mejora la credibilidad del proceso y minimiza los sesgos individuales. Sin embargo, requiere una cultura de feedback transparente y puede encontrar resistencia en organizaciones donde no existe una práctica regular de evaluación participativa (Church & Bracken, 1997).

4.2.3.4. Evaluación por Competencias Basada en Tecnología

Con el auge de la transformación digital, muchas organizaciones han adoptado modelos de evaluación basados en tecnología que integran herramientas como Inteligencia Artificial (IA), Big Data y sistemas de gestión del desempeño (HR Tech). Estas herramientas permiten monitorear en tiempo real el comportamiento y desempeño de los empleados, y generar reportes precisos sobre el nivel de desarrollo de cada competencia.

Entre sus aplicaciones destacan: el análisis predictivo, que anticipa comportamientos futuros; la evaluación automatizada, a través del análisis de datos de desempeño; y los planes de desarrollo personalizados, contruidos a partir de indicadores cuantificables. Aunque esta tecnología ofrece ventajas en términos de objetividad y agilidad, también plantea retos asociados a la privacidad de los datos y la aceptación del personal frente al uso de algoritmos para decisiones laborales (Hassan et al., 2020).

De este modo, los modelos de evaluación por competencias constituyen un enfoque moderno y centrado en el desarrollo del talento, facilitando una gestión más estratégica y humana de los recursos organizacionales. Su efectividad depende en gran medida de una adecuada identificación de competencias, la coherencia con la cultura institucional y el uso ético y responsable de las herramientas tecnológicas disponibles.

4.3. Marco Conceptual

La gestión del talento humano constituye un proceso estratégico orientado a atraer, desarrollar, comprometer y retener a las personas clave que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, (Armstrong, 2001) destaca que una gestión eficaz del talento resulta esencial para incrementar la productividad, ya que permite alinear los recursos humanos con las metas corporativas de forma estratégica. Esta perspectiva se complementa con el enfoque del Balanced Scorecard propuesto por Kaplan y Norton (1996), quienes subrayan la importancia de articular la estrategia de recursos humanos con la estrategia global de la organización, promoviendo así un mejor desempeño integral.

Bajo esta visión, la gestión del talento humano no solo debe enfocarse en los resultados, sino también en generar condiciones que favorezcan el desarrollo de capacidades organizacionales,

garantizando al empleado (considerado cliente interno) un entorno de seguridad psicológica que le permita expresarse, participar y proponer de forma activa. Esta relación fortalece el compromiso, impulsa la innovación y contribuye al desarrollo con criterio, respetando principios fundamentales como la calidad de vida laboral, el trabajo decente y el bienestar integral. No obstante, es importante aclarar que esta orientación no debe confundirse con un enfoque asistencialista, sino con una responsabilidad compartida entre la organización y el colaborador.

En este contexto, la evaluación del desempeño se convierte en una herramienta primordial para la gestión del talento. Neely et al., (2000) afirman que un sistema de evaluación robusto debe ser capaz de medir el rendimiento tanto individual como colectivo, facilitando la toma de decisiones en torno al desarrollo profesional, la mejora continua y la asignación de incentivos. Para ello, resulta indispensable contar con criterios de evaluación claros y aplicados de manera constante, a fin de garantizar la equidad, la transparencia y la objetividad en la valoración del desempeño.

La evaluación debe concebirse como un proceso permanente, enfocado no solo en medir el grado de cumplimiento de metas, sino también en fomentar el desarrollo de competencias, habilidades y comportamientos alineados con los valores y propósitos de la organización. Además, debe incentivar el trabajo colaborativo y el aprendizaje organizacional. El liderazgo juega aquí un papel esencial, ya que el acompañamiento cercano del líder favorece la participación activa de los empleados y fortalece la cultura de evaluación como herramienta de crecimiento.

Una metodología de evaluación del desempeño con enfoque integral no solo contempla los resultados obtenidos, sino también el comportamiento laboral, las competencias profesionales y el potencial de desarrollo de cada individuo. Como señala Armstrong (2001), esta visión integral permite una comprensión más profunda del rendimiento humano, atendiendo tanto a los indicadores cuantitativos como a los aspectos cualitativos del desempeño. De esta forma, se genera un proceso más justo y orientado al desarrollo, en el cual la evaluación deja de percibirse como una amenaza o una simple calificación, para convertirse en una oportunidad de mejora, crecimiento profesional y fortalecimiento del pensamiento crítico.

4.3.1. Modelos tradicionales vs. modernos de evaluación del desempeño

Los modelos tradicionales de evaluación del desempeño han estado históricamente centrados en la aplicación de evaluaciones periódicas, generalmente anuales, basadas en métodos estáticos y estandarizados. Estos enfoques tienden a enfocarse en la calificación del rendimiento pasado sin considerar de manera suficiente el desarrollo futuro del empleado ni su contribución estratégica a la organización. Se caracterizan por ser unidireccionales, limitadas en retroalimentación y con poca participación activa del evaluado.

En contraste, los modelos modernos de evaluación promueven un enfoque más continuo, dinámico y participativo. Estos sistemas incorporan la retroalimentación constante, la evaluación por competencias y la alineación del rendimiento con los objetivos estratégicos de la organización. Kaplan y Norton (1996), con su propuesta del *Balanced Scorecard*, introducen un modelo innovador que articula la gestión del desempeño individual con las metas organizacionales de largo plazo. Este enfoque no solo combina indicadores cuantitativos y cualitativos, sino que también considera múltiples perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje organizacional.

La adopción de modelos modernos permite una comprensión más completa del rendimiento, al integrar herramientas como la gestión por objetivos, las evaluaciones 360 grados (que incluyen la autoevaluación, la evaluación de pares, subordinados y superiores) y el seguimiento continuo del desarrollo del talento humano. Esta pluralidad de voces fortalece la cultura de mejora continua, la escucha activa y la corresponsabilidad, promoviendo una gestión del desempeño más equitativa, contextualizada y estratégica.

Ahora, mientras que los modelos tradicionales tienden a centrarse en la evaluación puntual y retrospectiva, los modelos modernos favorecen procesos evaluativos integrales, proactivos y alineados con el crecimiento organizacional. Esta evolución metodológica permite no solo valorar el rendimiento, sino también fomentar el aprendizaje, la innovación y el compromiso del talento humano.

Cabe destacar que, la evaluación del desempeño representa un eje fundamental en la gestión del talento humano, al permitir valorar, analizar y mejorar el rendimiento de los colaboradores dentro de una organización. A lo largo del tiempo, se han desarrollado diversos

modelos que pueden agruparse, principalmente, en dos enfoques: los modelos tradicionales y los modelos modernos o basados en competencias.

Modelos tradicionales de evaluación del desempeño. Los modelos tradicionales se han enfocado principalmente en medir el grado de cumplimiento de objetivos previamente establecidos, así como en observar el comportamiento del trabajador frente a normas, reglas y jerarquías organizacionales. Según Chiavenato (2011), estos modelos adoptan un enfoque predominantemente cuantitativo, retrospectivo y centrado en los resultados obtenidos, sin prestar mayor atención a las competencias desarrolladas ni al proceso de aprendizaje del evaluado.

Entre las metodologías más empleadas en estos enfoques se encuentran la evaluación por objetivos, las escalas gráficas, las listas de verificación y las evaluaciones jerárquicas por parte del superior inmediato (Dessler & Varela Juárez, 2011). Aunque estas herramientas han servido para registrar el rendimiento de los empleados, suelen ser criticadas por su alto grado de subjetividad, la limitada retroalimentación que ofrecen y la escasa orientación hacia el desarrollo profesional del personal.

Armstrong (2000) destaca que este tipo de evaluación, usualmente aplicada de forma anual o bianual, se basa en la calificación del desempeño pasado, generalmente a partir de criterios rígidos. Este enfoque tiende a centrarse en aspectos como la productividad, la puntualidad y la calidad del trabajo, dejando de lado cómo las acciones individuales contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Además, la falta de retroalimentación constante y de participación activa del evaluado impide la mejora continua.

Modelos modernos de evaluación del desempeño. En contraposición, los modelos modernos surgen como respuesta a las limitaciones de los enfoques tradicionales. Estos promueven evaluaciones más dinámicas, integrales y orientadas al desarrollo. Armstrong (2000) resalta que herramientas como el Balanced Scorecard y la evaluación 360 grados permiten integrar múltiples perspectivas, fomentar la retroalimentación continua y vincular el desempeño individual con los objetivos estratégicos organizacionales.

El modelo del Balanced Scorecard, propuesto por Kaplan y Norton (1996), introduce una visión estratégica de la evaluación del desempeño, al considerar no sólo indicadores financieros, sino también aspectos relacionados con el cliente, los procesos internos, el aprendizaje y el

crecimiento. Esta visión permite una evaluación más holística, que articula el desempeño de los trabajadores con los resultados organizacionales a largo plazo.

De igual forma, la evaluación 360 grados incorpora la retroalimentación de diferentes actores del entorno laboral del evaluado, tales como compañeros, subordinados, supervisores e incluso el propio evaluado. Este enfoque promueve una cultura organizacional basada en la corresponsabilidad, la mejora continua y la escucha activa.

Armstrong (2000) afirma que estos modelos resultan más efectivos en contextos organizacionales dinámicos, donde el aprendizaje constante y la adaptabilidad son esenciales. Además, favorecen la construcción de un sentido de propósito compartido, al alinear los objetivos individuales con las metas globales de la organización, generando mayor cohesión, compromiso y claridad en los procesos de evaluación.

La importancia de la alineación estratégica en la evaluación del desempeño. Porter (1998) subraya la relevancia de alinear la evaluación del desempeño con los objetivos estratégicos de la organización, de modo que los esfuerzos de cada empleado estén directamente conectados con las metas institucionales. Esta alineación es esencial para lograr una gestión eficaz del talento humano y garantizar resultados sostenibles.

Para que este proceso sea verdaderamente efectivo, es fundamental que tanto la organización como los colaboradores perciban la evaluación como una herramienta de crecimiento mutuo y no solo como un mecanismo de control. De esta manera, la evaluación se convierte en una oportunidad para identificar fortalezas, áreas de mejora y establecer planes de desarrollo profesional.

Factores organizacionales que inciden en la evaluación del desempeño. El diseño e implementación de los modelos de evaluación del desempeño también están influenciados por el comportamiento organizacional. Pfeffer (1998) sostiene que la cultura organizacional, el clima laboral y las dinámicas internas tienen un impacto significativo en el éxito de estos procesos. Un entorno organizacional saludable, que promueva la participación, el reconocimiento y la equidad, favorece la efectividad de cualquier sistema de evaluación.

El componente psicosocial, por tanto, no puede ser ignorado. Factores como la motivación, el sentido de pertenencia y la percepción de justicia organizacional inciden directamente en la disposición de los trabajadores a comprometerse con sus metas y responsabilidades.

En adición, los modelos tradicionales han cumplido un rol importante en la historia de la evaluación del desempeño, pero sus limitaciones los han llevado a ser sustituidos o complementados por modelos más integrales y estratégicos. Los enfoques modernos buscan no solo medir el rendimiento, sino también potenciar el desarrollo de las personas, fomentar el compromiso organizacional y mejorar los resultados colectivos.

Por ello, en el marco de este proyecto de investigación, se considera prioritario centrar el análisis en los modelos modernos de evaluación del desempeño, aquellos que alinean objetivos individuales y organizacionales, promueven el crecimiento profesional y reconocen la importancia del contexto psicosocial para alcanzar la productividad y la eficacia organizacional.

4.3.1.1. Modelos de evaluación del desempeño por competencias.

La evaluación del desempeño basada en competencias ha emergido como una alternativa estratégica frente a los modelos tradicionales, al enfocarse no solo en los resultados obtenidos, sino también en los procesos, comportamientos y capacidades que los empleados demuestran en el cumplimiento de sus funciones (Tobón, 2007). Este enfoque comprende las competencias como un conjunto articulado de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que se manifiestan en contextos reales de trabajo.

Uno de los aspectos diferenciadores de este modelo es su capacidad para integrar variables como la resolución de problemas, la comunicación efectiva, la colaboración, la autorregulación del aprendizaje y la proactividad. A su vez, facilita la formulación de planes de desarrollo individualizados, alineados con los objetivos institucionales y con las trayectorias de crecimiento del talento humano (Alles, 2009). En este sentido, el modelo por competencias se ajusta a las dinámicas contemporáneas de los entornos laborales, caracterizados por la necesidad de adaptabilidad, innovación y aprendizaje continuo.

Este enfoque tiene sus fundamentos teóricos en las investigaciones de McClelland (1973), quien planteó que las pruebas tradicionales de inteligencia o conocimientos no eran predictoras

confiables del éxito laboral. Posteriormente, Spencer y Spencer (1993) profundizaron en el concepto de competencia como una característica subyacente de la persona, relacionada causalmente con un rendimiento superior en un contexto laboral específico.

Desde una perspectiva organizacional, la evaluación por competencias permite valorar el desempeño a través de comportamientos observables, habilidades específicas y conocimientos clave. De esta manera, se posibilita una evaluación integral y basada en evidencias concretas como entrevistas por competencias, observaciones directas y análisis de desempeño. Además, contribuye al diseño de programas de capacitación focalizados en las competencias que requieren fortalecimiento, lo cual genera coherencia entre la evaluación del desempeño y la estrategia corporativa (Alles, 2009).

No obstante, su implementación implica desafíos, como la inversión en la definición, validación y seguimiento de las competencias, y la necesidad de contar con sistemas sólidos de gestión del talento humano. Existen diferentes modelos dentro del enfoque de evaluación por competencias, entre los cuales se destacan:

Modelo Tradicional por Competencias. Se caracteriza por su estructura rígida y por seguir lineamientos estandarizados. Se centra en evaluar a los trabajadores en función de un perfil de competencias predefinido, categorizado en áreas como técnicas, comportamentales y de liderazgo. Se utilizan escalas y matrices para medir el grado de cumplimiento de las competencias. Es útil para tomar decisiones sobre promociones, retención o desvinculación del personal, aunque su rigidez puede limitar la adaptabilidad a entornos cambiantes (Boyatzis, 1982; Alles, 2006).

Modelo Funcional. Este modelo enfoca la evaluación en competencias específicas requeridas para el ejercicio eficiente de funciones técnicas u operativas. Es ideal para roles en sectores como manufactura, salud, tecnología y servicios profesionales. Las evaluaciones se realizan a través de pruebas prácticas, observaciones directas y registros de desempeño, facilitando una valoración objetiva y técnica del rendimiento (Spencer & Spencer, 1993).

Modelo Genérico. Se orienta hacia la medición de competencias transversales, tales como liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, adaptabilidad y solución de problemas. Se utiliza principalmente en organizaciones que promueven una cultura organizacional homogénea, y su aplicación favorece la movilidad interna y el desarrollo de habilidades comunes entre los

empleados. Las herramientas más utilizadas son la retroalimentación de 360 grados, autoevaluaciones y encuestas (Alles, 2006).

Modelo Distintivo. Este enfoque busca identificar las competencias que distinguen a los empleados de alto desempeño. Parte de la premisa de que ciertas habilidades y actitudes marcan la diferencia en el éxito laboral, y que estas pueden replicarse mediante programas de desarrollo organizacional. Se utilizan entrevistas estructuradas, estudios de caso y análisis de desempeño para identificar patrones de éxito (Boyatzis, 1982).

Modelo Holístico. Integra múltiples dimensiones del desempeño, incluyendo habilidades técnicas, comportamentales, estratégicas, emocionales y de liderazgo. Es el modelo más completo, ya que busca una comprensión global del desempeño humano dentro de la organización. Su implementación requiere métodos como la evaluación 360°, entrevistas de retroalimentación y observaciones sistemáticas, lo que lo hace ideal para empresas que buscan un enfoque estratégico y equilibrado del desarrollo del talento humano (Alles, 2009).

Desde la revisión anterior, se concluye que la evaluación del desempeño por competencias representa un modelo integral que responde a las necesidades actuales de las organizaciones, tanto en términos de eficacia operativa como de desarrollo humano. Su aplicación permite no solo valorar el rendimiento con mayor precisión, sino también alinear el crecimiento individual con los objetivos institucionales, convirtiéndose en una herramienta clave para la gestión del talento en el siglo XXI.

5. Metodología

5.1. Enfoque investigativo del estudio

Atendiendo a la naturaleza del problema de investigación y a la necesidad de comprender en profundidad las dinámicas institucionales en torno al proceso evaluativo, se adopta un enfoque cualitativo, sustentado en la búsqueda de significados, percepciones y experiencias que los actores organizacionales atribuyen a las prácticas de evaluación del desempeño laboral. Este enfoque permite interpretar los fenómenos desde la perspectiva de los participantes, reconociendo la complejidad del contexto institucional donde se desarrolla la investigación.

De acuerdo con Denzin y Lincoln, (2005), la investigación cualitativa se caracteriza por su interés en explorar los significados que las personas construyen acerca del mundo social, centrándose en los procesos, interacciones y discursos que emergen en contextos naturales. En consonancia, Creswell (2013) señala que este enfoque es especialmente útil cuando se pretende comprender un fenómeno desde la perspectiva de quienes lo experimentan, lo cual resulta pertinente para los propósitos de este estudio.

La metodología cualitativa adoptada se operacionaliza mediante tres técnicas principales: la revisión documental, entrevistas semiestructuradas y la técnica del grupo focal. La revisión documental permite contextualizar normativamente las prácticas evaluativas institucionales; las entrevistas semiestructuradas, aplicadas a colaboradores y directivos, posibilitan explorar de forma individual las percepciones, valoraciones y expectativas frente al proceso evaluativo; y el grupo focal, como espacio de diálogo colectivo, contribuye a contrastar discursos, identificar tensiones comunes y construir sentidos compartidos sobre la evaluación del desempeño. Estas estrategias metodológicas facilitan una comprensión interpretativa, situada y relacional del fenómeno estudiado (Taylor & Bogdan, 1984).

5.2. Tipo de investigación

El presente estudio se enmarca en un diseño cualitativo de tipo descriptivo e interpretativo, con un horizonte temporal transversal. Esta elección responde al interés por caracterizar de forma detallada las prácticas actuales de evaluación del desempeño en la Cámara

de Comercio de Montería, así como comprender las percepciones, experiencias y significados que los sujetos otorgan a estas prácticas en un momento específico del tiempo.

Según Hernández et al. (2014), los estudios cualitativos descriptivos buscan detallar de manera precisa cómo se manifiestan ciertos fenómenos, mientras que los interpretativos permiten descubrir los significados atribuidos por los actores sociales. En esa línea, la investigación no busca establecer relaciones causales ni generalizar resultados, sino profundizar en el conocimiento del fenómeno desde su complejidad contextual y simbólica.

Se empleó el método de estudio de caso, el cual permite investigar un fenómeno dentro de su contexto real, especialmente cuando los límites entre fenómeno y contexto no están claramente definidos (Yin, 2017). Este método se ajusta a la intención de examinar el proceso de evaluación del desempeño laboral en una organización específica, como es la Cámara de Comercio de Montería, con miras a generar aprendizajes aplicables en otros contextos organizacionales con características similares.

5.3. Diseño de investigación

El diseño cualitativo adoptado es de tipo exploratorio-descriptivo con enfoque interpretativo, basado en un estudio de caso instrumental. Este diseño responde a la necesidad de comprender en profundidad cómo se desarrolla la evaluación del desempeño en el contexto particular de la Cámara de Comercio de Montería, así como identificar prácticas, tensiones y oportunidades de mejora a partir de las voces de los actores involucrados.

El carácter exploratorio se orienta a descubrir perspectivas no visibilizadas institucionalmente sobre las prácticas evaluativas. Yin (2017) argumenta que los estudios exploratorios son adecuados para abordar fenómenos complejos en contextos donde las fronteras entre el fenómeno y su entorno son difusas. Por su parte, la dimensión descriptiva busca detallar los procedimientos, herramientas y dinámicas actuales del sistema de evaluación del desempeño, brindando una base empírica y contextualizada para el análisis. De este modo, el estudio se organiza en las siguientes fases:

Fase 1. Se realiza la delimitación del caso y la contextualización organizacional, a través de la revisión documental acerca de la caracterización del marco institucional, el normativo y el

procedimental de la evaluación del desempeño, con el fin de establecer el contexto organizacional del estudio.

Fase 2. Se recolecta la información cualitativa a partir de la aplicación de una entrevista semiestructurada a colaboradores y directivos, con el fin de explorar sus percepciones, valoraciones y experiencias respecto al proceso evaluativo. Complementariamente, el grupo focal permite identificar sentidos compartidos, controversias y propuestas de mejora.

Fase 3. Se ejecuta el análisis e interpretación de la información de los núcleos temático de los datos cualitativos, siguiendo los procedimientos propuestos por Braun y Clarke (2006), que permiten identificar patrones recurrentes, categorías emergentes y significados construidos colectivamente.

Fase 4. Construcción de una propuesta metodológica contextualizada. A partir del análisis interpretativo de los hallazgos y su diálogo con los referentes teóricos, se diseña una propuesta de evaluación del desempeño ajustada a las necesidades, cultura y capacidades organizacionales de la institución.

Fase 5. Sistematización y socialización de resultados. Esta fase contempla la elaboración del informe final, la presentación de los resultados a los tomadores de decisiones institucionales y la formulación de recomendaciones orientadas a fortalecer las prácticas evaluativas en la organización.

5.1. Participantes y sujetos de análisis

5.1.1. Participantes

Los participantes o población incluidos en esta investigación corresponden a los 71 empleados que integran la planta de personal de la Cámara de Comercio de Montería al mes de diciembre de 2024. Este grupo humano está conformado por profesionales, técnicos y personal administrativo distribuidos en diferentes áreas funcionales, cada una con roles estratégicos y operativos fundamentales para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Tabla 1*Caracterización de los Participantes por Áreas de la Cámara de Comercio de Montería 2024*

Área Funcional	Nº Colab.
Nivel Directivo	5
Área Administrativa y Financiera	12
Área Jurídica y de Registros Públicos	15
Servicios Empresariales y Competitividad	18
Tecnología e Información	6
Talento Humano y Bienestar	5
Atención al Cliente y Servicios Registrales	10
Total	71

Fuente. Elaboración propia, con datos del personal de la Cámara de Comercio

5.1.2. Sujetos de análisis y tipo de escogencia

Dado que se busca comprender en profundidad las prácticas evaluativas, percepciones y dinámicas institucionales del desempeño laboral en un contexto organizacional específico (la Cámara de Comercio de Montería), el tipo de escogencia más adecuado al intencional o por criterio. Este tipo de escogencia de los sujetos de análisis es común en investigaciones cualitativas y en estudios de caso instrumental, porque permite seleccionar a los participantes estratégicamente, con base en características clave que los hacen representativos o particularmente informativos respecto al fenómeno estudiado (Patton, 2002).

Se seleccionan a la unidad o sujetos de análisis atendiendo a los siguientes criterios: a) haber estado involucrados en procesos de evaluación de desempeño; b) Pertener a diferentes áreas funcionales; c) ocupar cargos diversos (directivos, técnicos, administrativos y operativos).; d) poseer experiencias contrastantes frente a la evaluación (satisfactorias e insatisfactorias); y, e tener diferentes niveles de antigüedad y formación profesional.

Tabla 2

Muestra de la propuesta

Muestra Propuesta: 20 participantes			
Código	Área	Cargo / Rol	Antigüedad
P1 – P2 – P3	Área Administrativa y Financiera	Director – Contadora - Auxiliar	9, 6, y 2 años
P4 – P5 – P6	Área Jurídica	Abogado - Asistente jurídica - secretaria	8, 2, 10 años
P7, P8, P9,	Atención al Cliente	Coordinador - Asesor - Analista	5, 1, 5 años
P10, P11	Dirección general	Gerente - Asistente	10, 4 años
P12, P13, P14, P15	Servicios Empresariales	Coordinador - Profesional de desarrollo - Promotor - Auxiliar de formación	7, 4, 3 y 1 años
P16, P17, P18	Talento Humano	Coordinadora de talento - Profesional de bienestar - Psicóloga	5, 3 y 6 años
P19 Y P20	Tecnología e Información	Jefe de sistemas - Técnico de soporte	6, 3 años

Fuente. Elaboración propia, con datos del personal de la Cámara de Comercio.

5.2. Herramientas de recolección de la información

Para garantizar la obtención de información pertinente, relevante y profunda en relación con las percepciones sobre el sistema de evaluación del desempeño en la Cámara de Comercio de Montería, se emplearán tres técnicas fundamentales de recolección de datos, seleccionadas por su idoneidad en estudios de corte mixto e instrumental:

1. Revisión documental. Esta técnica consiste en el análisis sistemático de documentos institucionales, normativos y técnicos que guardan relación con los procesos de evaluación del desempeño implementados en la entidad. La revisión documental permite contextualizar históricamente las prácticas organizacionales, identificar lineamientos establecidos, contrastar teorías con la práctica, y fundamentar el análisis empírico con base en datos preexistentes. Según Bowen (2009), esta técnica permite complementar otras formas de recolección, contribuyendo a la triangulación y fortalecimiento de la validez del estudio (Ver anexo 1).

2. *Entrevistas semiestructuradas*. Se aplicarán a actores seleccionados de diferentes áreas de la organización, permitiendo una exploración en profundidad de sus experiencias, valoraciones y sugerencias respecto al sistema actual de evaluación del desempeño. Estas entrevistas se caracterizan por su flexibilidad, porque posibilitan adaptar las preguntas al contexto del entrevistado y profundizar en aspectos emergentes durante la conversación. De acuerdo con Patton (2015), esta técnica favorece la comprensión holística de los fenómenos sociales y organizacionales desde la perspectiva de los propios participantes.

3. *Grupo focal*. Esta técnica propiciará espacios de conversación colectiva entre empleados de distintas áreas y niveles jerárquicos. El grupo focal posibilita el intercambio de ideas, la comparación de percepciones y la emergencia de consensos o divergencias que enriquecen la comprensión del fenómeno estudiado. Tal como lo plantea Morgan (2007), los grupos focales permiten conocer las construcciones sociales compartidas en torno a un tema, siendo especialmente útiles cuando se busca comprender la dinámica colectiva de un proceso organizacional como la evaluación del desempeño.

La combinación de estas técnicas (revisión documental, entrevistas semiestructuradas y el grupo focal) responde al enfoque cualitativo e interpretativo del estudio, y se alinea con su propósito central: diseñar una propuesta metodológica para la evaluación del desempeño que sea efectiva, adaptativa y coherente con los objetivos estratégicos de la entidad y con las aspiraciones del talento humano que la conforma.

Tabla 3

Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo/análisis de datos

Objetivo Específico	Categorías de Rastreo / Análisis de Datos
1. Analizar el enfoque actual y las prácticas utilizadas en la evaluación del desempeño de los trabajadores en la Cámara de Comercio de Montería.	Enfoque predominante de evaluación (tradicional, por competencias, 360°, etc.)
	Procedimientos y metodologías aplicadas
	Participación de evaluadores y evaluados
	Periodicidad y momentos de evaluación
	Percepción de efectividad y utilidad del sistema actual
	Criterios utilizados para medir el desempeño (cualitativos)

2. Identificar los criterios, indicadores y herramientas más pertinentes para la evaluación del desempeño en contextos organizacionales similares.	Indicadores clave de evaluación (productividad, calidad, trabajo en equipo, etc.)
	Herramientas tecnológicas y metodológicas empleadas
	Buenas prácticas organizacionales internas y externas
	Relevancia y aplicabilidad de los criterios según los colaboradores
3. Diseñar una propuesta metodológica estructurada para la evaluación del desempeño, fundamentada en el análisis institucional y en referentes teóricos y técnicos.	Necesidades y expectativas frente al sistema de evaluación
	Aportes de los colaboradores a la construcción metodológica
	Elementos teóricos y técnicos identificados en la literatura
	Coherencia entre los hallazgos institucionales y la propuesta
	Factores que favorecen o limitan la implementación de una nueva metodología

Fuente. Elaboración propia

5.3. Consideraciones Éticas

En el marco de esta investigación, se han previsto cuidadosamente los principios éticos que orientan la práctica investigativa, garantizando el respeto por los derechos de los participantes y la integridad del proceso. Para ello, se ha establecido un protocolo ético riguroso, concertado previamente con los directivos de la Cámara de Comercio de Montería, el cual contempla el uso del consentimiento informado como mecanismo central de respeto a la autonomía de los empleados involucrados.

Este consentimiento no solo informa a los participantes sobre los objetivos, alcances, procedimientos y posibles implicaciones del estudio, sino que también les brinda la posibilidad de decidir libremente su participación, sin presiones ni consecuencias negativas. Asimismo, se asegura que los datos personales recolectados sean tratados con la mayor responsabilidad, aplicando principios de confidencialidad, anonimato y protección de la información, de conformidad con las disposiciones legales vigentes sobre el tratamiento de datos personales en Colombia.

Más allá del cumplimiento formal de estándares académicos y profesionales, este enfoque ético busca fomentar una relación basada en la confianza, el respeto mutuo y la transparencia entre el investigador y los participantes. De esta manera, se refuerza no solo la validez y fiabilidad de

los resultados, sino también la credibilidad y legitimidad social del proceso investigativo, reconociendo que toda intervención en contextos organizacionales debe considerar los valores, percepciones y dignidad de las personas involucradas.

En suma, las consideraciones éticas no se entienden como un requisito adicional, sino como un fundamento esencial del trabajo investigativo, alineado con los principios de responsabilidad social, compromiso institucional y mejora continua en los procesos de evaluación del talento humano.

6. Resultados

La valoración del rendimiento laboral se presenta como un pilar esencial para la administración organizativa, incluyendo tanto factores de eficacia operativa como aspectos humanos relacionados con el crecimiento y la estimulación del talento. Dentro de este contexto, el estudio se centra en examinar las prácticas de evaluación que ha puesto en marcha la Cámara de Comercio de Montería, buscando entender cómo influyen en la dinámica de la institución y sugerir mejoras según sus requerimientos particulares.

Con este propósito, la investigación integra un enfoque mixto que reúne tres elementos fundamentales: la revisión de documentos normativos internos, un análisis cualitativo de las percepciones a través de entrevistas y grupos focales con empleados y directivos, y una evaluación cuantitativa de los indicadores de rendimiento institucional. Esta triangulación metodológica permite contrastar datos objetivos con las interpretaciones subjetivas de los actores, identificando convergencias y tensiones entre los criterios formales y las experiencias vividas.

En esta primera fase, se describen los resultados de la revisión documental sistemática la cual permitió develar los fundamentos normativos y procedimentales que estructuran las prácticas de evaluación del desempeño en la Cámara de Comercio de Montería. Este análisis, centrado en el escrutinio crítico de lineamientos institucionales, reglamentos internos, manuales de funciones y políticas de gestión humana, aportó una visión integral sobre los marcos de referencia que orientan la valoración del talento en la entidad.

6.1. Resultados de la revisión documental respecto a la Evaluación del Desempeño

Los resultados develan que la entidad posee un sistema de evaluación formalmente instaurado, fundamentado en criterios tales como el cumplimiento de indicadores estratégicos, el fortalecimiento de las competencias laborales y la aportación a metas colectivas. Sin embargo, el análisis también detectó discrepancias entre los principios teóricos de los documentos y su implementación práctica, sobre todo en lo que respecta a la claridad de los instrumentos de medición, la conexión entre la evaluación y los planes de desarrollo individual, así como la incorporación de enfoques cualitativos en procesos que tradicionalmente son cuantitativos. A continuación, se presenta brevemente los hallazgos de la revisión documental:

Tabla 4*Hallazgos y Recomendaciones: Revisión Documental*

Hallazgos y Recomendaciones: Revisión Documental		
Objetivo: Analizar el enfoque actual y las prácticas utilizadas en la evaluación del desempeño de los trabajadores en la Cámara de Comercio de Montería.		
Unidad de análisis: Documentos oficiales de la entidad (manuales, reglamentos, políticas, informes, formatos, actas, etc.).		
Categoría de Análisis	Hallazgos Clave	Recomendaciones
Enfoque de evaluación	El enfoque es mixto: predominan prácticas tradicionales con intentos de incorporar evaluación por competencias. El modelo integral no está plenamente consolidado.	Fortalecer la implementación del enfoque por competencias a través de una transición gradual y validada, con lineamientos claros y alineación con el modelo institucional.
Objetivos de la evaluación	Se mencionan finalidades generales, pero no hay claridad en su articulación con procesos estratégicos o planes de desarrollo profesional.	Redefinir los objetivos del sistema de evaluación para que se vincula explícitamente con la mejora del desempeño, desarrollo del talento humano y metas institucionales.
Criterios e indicadores	Existen criterios generales, pero no hay metodología clara de construcción ni diferenciación por perfiles laborales.	Diseñar y aplicar una metodología participativa para la formulación de indicadores específicos por rol y nivel jerárquico, con criterios claros y medibles.
Participación de los evaluados	Hay escasa participación del personal; no se evidencia sistematización de autoevaluación o retroalimentación estructurada.	Incorporar procesos de autoevaluación y coevaluación, así como sesiones de retroalimentación formativa, que promuevan la apropiación y mejora continua del desempeño.
Periodicidad y seguimiento	La evaluación es semestral, pero no se evidencian mecanismos estructurados de seguimiento ni planes de mejora derivados.	Establecer una periodicidad intermedia (semestral o por ciclos) con seguimiento formal, reportes de avance y planes de mejora integrados a la gestión del talento.
Herramientas utilizadas	Se usan formatos impresos y registros digitales simples; no hay plataformas integradas especializadas.	Implementar una herramienta tecnológica o software de evaluación que centralice la información, facilite el análisis y garantice trazabilidad de los procesos.
Uso de resultados	Los resultados se usan para decisiones puntuales, pero no para procesos como formación, incentivos o gestión del conocimiento.	Utilizar los resultados como base para planes de capacitación, reconocimiento, reubicación o promoción, generando acciones tangibles y seguimiento institucional.

Coherencia institucional	El sistema evaluativo está débilmente articulado con la misión, visión y plan estratégico.	Alinear el sistema de evaluación con la plataforma estratégica institucional, incorporando valores corporativos y metas organizacionales en el modelo evaluativo.
Ajustes recientes	Se han discutido cambios hacia la evaluación por competencias, pero aún no se reflejan en los documentos e instrumentos oficiales.	Formalizar y actualizar los cambios aprobados en todos los documentos institucionales para garantizar coherencia, apropiación y operatividad en toda la organización.

Fuente. Elaboración propia, derivado de los documentos oficiales de la Cámara de Comercio.

Análisis descriptivo. Con el propósito de analizar el enfoque actual y las metodologías utilizadas en la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la Cámara de Comercio de Montería, se realizó una revisión minuciosa de la documentación oficial de la entidad, incluyendo manuales de recursos humanos, reglamentos internos, políticas institucionales, formatos de evaluación, informes de gestión y actas de comité. Este ejercicio permitió identificar tanto las fortalezas como las oportunidades de mejora del sistema evaluativo vigente.

En relación con el enfoque de evaluación, se observó que la entidad ha iniciado una transición de un modelo convencional a uno fundamentado en competencias. Esta evolución, aunque positiva, no se encuentra aun completamente consolidada, pues la documentación no refleja de forma uniforme una metodología clara ni estándares definidos para su implementación en todos los niveles organizativos. En este sentido, se recomienda avanzar hacia una adopción formal y progresiva del enfoque por competencias, garantizando su apropiación institucional a través de lineamientos precisos y procesos de formación.

Respecto a los objetivos de la evaluación, si bien se reconocen propósitos generales asociados al mejoramiento del desempeño laboral, estos no están explícitamente articulados con la planeación estratégica institucional. Es necesario redefinir dichos objetivos para que respondan directamente al desarrollo del talento humano y a las metas de la organización, fortaleciendo así su sentido y pertinencia.

En relación con los criterios e indicadores de evaluación, los documentos revisados presentan una formulación genérica, sin una metodología clara para su construcción ni evidencia de adaptación a los perfiles específicos de cada cargo. Este vacío limita la objetividad y la funcionalidad del proceso evaluativo. Se recomienda, por tanto, establecer una metodología

participativa que permita construir indicadores contextualizados, diferenciados por nivel jerárquico y función, y alineados con las competencias definidas.

Uno de los aspectos más preocupantes identificados fue la escasa participación de los colaboradores en el proceso de evaluación. No se evidencian prácticas consolidadas de autoevaluación, coevaluación ni mecanismos formales de retroalimentación. Esto debilita la apropiación del sistema por parte del personal y reduce su potencial formativo. Se sugiere incorporar estrategias de evaluación participativa, con instancias de diálogo y retroalimentación constructiva que fortalezcan la cultura organizacional.

Respecto a la periodicidad y el seguimiento, se constató que el proceso evaluativo se realiza de manera anual, pero no hay pruebas de un seguimiento sistemático a los resultados ni planes de mejora que surjan de los hallazgos de la evaluación. Por ello, se recomienda establecer una frecuencia semestral o, en su defecto, definir mecanismos de seguimiento intermedios que permitan acompañar el desarrollo del personal y ajustar oportunamente las estrategias institucionales.

Respecto a las herramientas utilizadas, el análisis mostró el uso de formatos físicos y registros digitales básicos, sin la mediación de plataformas tecnológicas especializadas. Esto representa una limitación en términos de trazabilidad, sistematización y análisis de datos. En consecuencia, se propone implementar una herramienta digital o software especializado que facilite la gestión integral del proceso evaluativo.

Sobre el uso de resultados, se identificó que estos se emplean de forma puntual para decisiones administrativas, pero no se articulan estratégicamente con procesos de formación, promoción o gestión del conocimiento. Es indispensable que los resultados del proceso de evaluación del desempeño se conviertan en insumos para diseñar planes de desarrollo profesional, programas de formación y estrategias de reconocimiento.

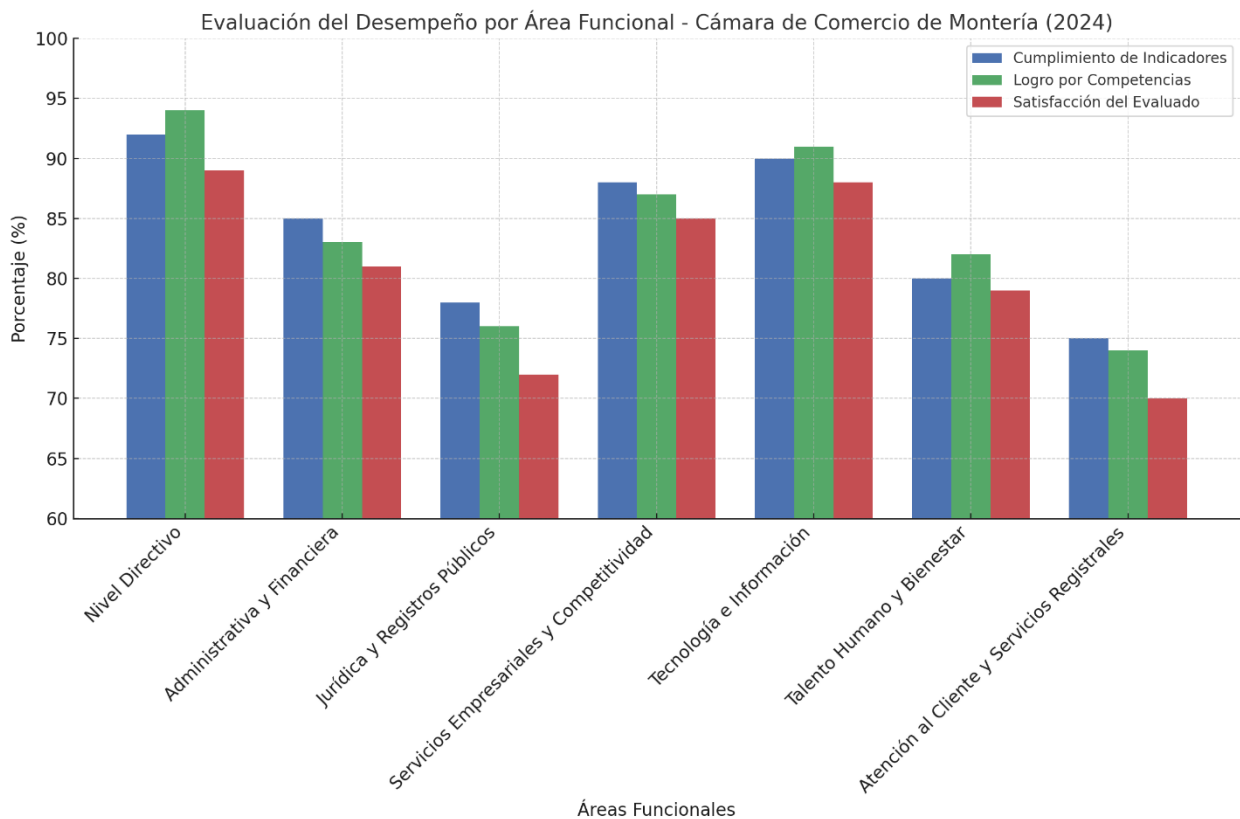
En relación con la coherencia institucional, el análisis reveló una débil articulación entre el sistema de evaluación del desempeño y la plataforma estratégica de la organización (misión, visión y objetivos). Se recomienda alinear explícitamente los elementos evaluativos con los principios institucionales, para garantizar su legitimidad y funcionalidad dentro del modelo de gestión organizacional.

Cabe destacar que, se detectaron iniciativas recientes dirigidas a optimizar el sistema de evaluación (como la discusión metodológica y la validación del enfoque basado en competencias), estas todavía no están reflejadas en la documentación oficial de la entidad. Por tanto, es necesario formalizar los cambios aprobados e integrarlos a los manuales, reglamentos y políticas, asegurando coherencia normativa y operativa.

Por otra parte, se muestra la visualización gráfica del análisis comparativo del desempeño institucional en la Cámara de Comercio de Montería durante el año 2024, basada en tres criterios clave: cumplimiento de indicadores, logro por competencias y nivel de satisfacción del evaluado, clasificados por área funcional.

Figura 1

Análisis comparativo del desempeño institucional en la Cámara de Comercio de Montería durante el año



Fuente. Elaboración propia, derivado de los resultados de evaluación 2024.

Durante el año 2024, la Cámara de Comercio de Montería llevó a cabo un proceso de evaluación del desempeño laboral que permitió obtener información precisa y diferenciada por

áreas funcionales, con base en tres variables principales: el cumplimiento de indicadores institucionales, el logro por competencias laborales y el nivel de satisfacción de los trabajadores con respecto al proceso evaluativo. Los resultados, analizados cuantitativamente, permiten establecer conexiones claras entre las prácticas evaluativas aplicadas y los niveles de desempeño individual y colectivo en cada dependencia.

El nivel directivo presentó los valores más altos en todas las categorías analizadas. El cumplimiento de los indicadores alcanzó un 92%, el logro por competencias fue del 94%, y el nivel de satisfacción llegó al 89%. Estos resultados reflejan un desempeño sobresaliente y sostenido, lo cual sugiere que en este nivel existe una comprensión clara de los objetivos institucionales, una ejecución estratégica bien enfocada y una alta alineación con la misión organizacional. La apropiación del enfoque por competencias, sumado al liderazgo efectivo, permite que esta área sirva como referente para la consolidación de una cultura de evaluación orientada al mejoramiento continuo.

En el caso del área administrativa y financiera, los resultados fueron también positivos, aunque con márgenes más discretos. Se evidenció un cumplimiento de indicadores del 85%, un logro por competencias del 83% y un nivel de satisfacción del 81%. Esta dependencia presenta un buen rendimiento, con procesos administrativos que se desarrollan con eficiencia. No obstante, los datos sugieren que existen oportunidades de mejora en aspectos como la formación continua y la definición más clara de competencias específicas, lo cual permitiría un fortalecimiento integral del equipo de trabajo.

Por su parte, el área jurídica y de registros públicos obtuvo un cumplimiento de indicadores del 78%, un logro por competencias del 76% y una satisfacción del 72%, lo que representa un desempeño moderado. La brecha identificada entre los indicadores cuantitativos y la percepción de satisfacción de los colaboradores apunta a dificultades relacionadas con la pertinencia de los criterios evaluativos aplicados al perfil técnico del área. En este sentido, se hace necesario revisar los estándares usados, rediseñar los instrumentos de evaluación y reforzar los procesos de formación continua, con el fin de lograr mayor precisión en la medición del desempeño.

El área de servicios empresariales y competitividad mostró resultados consistentes y favorables: el cumplimiento de indicadores fue del 88%, el logro por competencias del 87% y la

satisfacción del 85%. Estos porcentajes reflejan una gestión dinámica e integral, caracterizada por una intervención activa en procesos de acompañamiento al sector empresarial. La articulación efectiva entre objetivos institucionales, competencias desarrolladas y satisfacción laboral indica que esta área ha logrado consolidar buenas prácticas evaluativas, con resultados alineados a la productividad y al clima organizacional.

En cuanto al área de tecnología e información, los indicadores también fueron positivos, con un cumplimiento del 90%, un logro por competencias del 91% y un nivel de satisfacción del 88%. Este sólido desempeño parece estar influenciado por una cultura organizacional orientada a la actualización continua y al uso eficiente de las herramientas tecnológicas, factores que inciden directamente en la efectividad del equipo. La evaluación en este caso ha servido como insumo para consolidar estrategias de innovación y fortalecimiento digital dentro de la institución.

El área de talento humano y bienestar presentó resultados aceptables, aunque con posibilidades de mejora: el cumplimiento de indicadores fue del 80%, el logro por competencias del 82% y la satisfacción del 79%. Si bien los datos reflejan una buena base operativa, es necesario fortalecer la comunicación de los resultados evaluativos, generar espacios de diálogo para la comprensión del proceso y fomentar una mayor participación de los evaluados. Considerando el rol transversal de esta área, resulta estratégico que sus procesos evaluativos promuevan la construcción de una cultura de evaluación más participativa y formativa.

Finalmente, el área de atención al cliente y servicios registrales obtuvo los valores más bajos en esta medición, con un cumplimiento de indicadores del 75%, un logro por competencias del 74% y un nivel de satisfacción del 70%. Estos resultados señalan que se trata de un equipo que enfrenta múltiples desafíos en la gestión del desempeño. Se requiere con urgencia una revisión de la metodología evaluativa, una mayor personalización de los criterios aplicados y un acompañamiento formativo más cercano. Dado que esta área tiene un contacto directo con el usuario, mejorar su desempeño es clave para fortalecer la imagen institucional y garantizar una atención de calidad.

En términos generales, el análisis cuantitativo evidencia una tendencia al cumplimiento medio-alto de los objetivos institucionales, con áreas que sobresalen por su claridad estratégica y gestión del conocimiento, como el nivel directivo, tecnología y servicios empresariales. Sin

embargo, también se identifican brechas significativas, especialmente en las áreas operativas, lo que pone de manifiesto la necesidad de ajustar las prácticas evaluativas para que respondan mejor a las particularidades funcionales de cada equipo.

En conclusión, la revisión documental evidencia importantes avances y una clara intención institucional de fortalecer el sistema de evaluación del desempeño. No obstante, persisten vacíos que deben ser abordados desde una perspectiva sistémica, participativa y estratégica. Las recomendaciones derivadas de este informe constituyen una base sólida para el diseño e implementación de un modelo de evaluación más coherente, pertinente y funcional, orientado al mejoramiento continuo del talento humano y de la organización en su conjunto.

6.2. Resultado del análisis de entrevistas semiestructuradas

En la segunda fase, se realizó la recolección de la información orientada a analizar las percepciones de los actores organizacionales sobre las prácticas evaluativas, para lo cual se puso a disposición el guión de preguntas de una entrevista semiestructurada aplicadas a colaboradores y directivos de diversas áreas.

Tabla 5

Matriz de análisis de entrevistas semiestructuradas – Evaluación del desempeño laboral

Categoría temática	Códigos emergentes	Extractos significativos (citas textuales)	Frecuencia o recurrencia	Interpretación preliminar
1. Experiencia con la evaluación del desempeño	Satisfacción Indiferencia Inconformidad Motivación	“Me pareció justo, aunque no siempre nos explican bien los criterios”	Alta (6/10)	La mayoría ha tenido experiencias neutras o poco informadas, con valoraciones mixtas.
2. Enfoque y metodología del proceso	Claridad Linealidad Subjetividad Desconocimiento	“No sé bien cuál es el método, pero al final todos somos calificados”	Media (4/10)	Hay poco conocimiento explícito del enfoque metodológico usado, lo cual debilita la comprensión del proceso.
3. Criterios e indicadores utilizados	Relevancia Equidad Aplicabilidad Vaguedad	“Nos evalúan cosas que no siempre aplican a mi cargo”	Alta (7/10)	Se perciben criterios poco adaptados a los perfiles específicos.

4. Herramientas e instrumentos aplicados	Cuestionarios Formatos, Autoevaluación Entrevistas	“Solo firmamos un formato que nos pasan una vez al año”	Alta (8/10)	Predominio de herramientas básicas; escasa innovación o variedad.
5. Participación en el proceso	Inclusión Unilateralidad Retroalimentación	“Nunca nos piden opinión, solo nos entregan la hoja”	Alta (6/10)	Baja participación activa de los empleados en su propia evaluación.
6. Utilidad de los resultados	Mejora Formación Archivo Promoción	“No sé si eso sirva de algo... nunca he visto un cambio después”	Alta (7/10)	Percepción de escaso uso práctico de los resultados para desarrollo profesional.
7. Impacto organizacional	Clima laboral Reconocimiento Presión Conflicto	“A veces se generan molestias, pero también se identifica el esfuerzo”	Media (5/10)	Efectos mixtos sobre el ambiente laboral.
8. Buenas prácticas y aspectos por mejorar	Claridad Objetividad Acompañamiento Personalización	“Sería bueno que adaptaran el proceso según cada área”	Alta (8/10)	Se demandan mejoras basadas en especificidades de cada cargo o equipo.
9. Sugerencias para el futuro	Capacitación Nuevos instrumentos Participación activa	“Deberíamos tener reuniones para hablar de eso y proponer mejoras”	Alta (9/10)	Fuerte interés por rediseñar el sistema con mayor inclusión y enfoque adaptativo.

Notas para el análisis cualitativo:

Las citas textuales ayudan a ilustrar los hallazgos y dar voz a los participantes.

La columna de interpretación preliminar se enriquece en triangulación con otros instrumentos (grupos focales, documentos, etc.).

Fuente. Elaboración propia, derivado de las voces de los participantes en la entrevista.

Con su aplicación se exploraron las valoraciones, experiencias y expectativas frente al proceso de evaluación del desempeño; además, se recogen insumos relacionados con la percepción sobre prácticas, criterios, herramientas e impactos del sistema evaluativo vigente.

Experiencia con la evaluación del desempeño. La categoría referida a la experiencia vivida por los trabajadores con el proceso evaluativo arrojó respuestas variadas, aunque predominó una sensación de indiferencia o satisfacción condicionada. En varios testimonios se señaló que el proceso “pareció justo”, pero al mismo tiempo se evidenció una crítica recurrente sobre la falta de claridad en los criterios aplicados. La alta frecuencia de esta percepción (6 de cada 10

entrevistados) sugiere que, aunque hay cierta legitimidad del proceso, esta se ve afectada por la escasa comunicación e información brindada a los evaluados. Se deduce que el proceso podría estar cumpliendo su función técnica, pero carece de una dimensión pedagógica y participativa que lo haga más significativo.

Enfoque y metodología del proceso. En esta dimensión se evidenció un bajo nivel de comprensión del enfoque metodológico utilizado. Algunos trabajadores expresaron no tener claridad sobre el método de evaluación: “no sé bien cuál es el método, pero al final todos somos calificados”. Esta declaración, reiterada por al menos cuatro personas, indica que el proceso se percibe como algo lineal y poco transparente. La falta de conocimiento sobre el enfoque debilita la apropiación del proceso y puede generar desconfianza o desinterés.

Criterios e indicadores utilizados. La mayoría de los entrevistados manifestó inconformidad respecto a los criterios aplicados. Se cuestionó su pertinencia y adecuación a los perfiles específicos de cada cargo: “nos evalúan cosas que no siempre aplican a mi cargo”. Este hallazgo, con una recurrencia alta (7/10), revela una necesidad urgente de personalizar los criterios y construir indicadores diferenciados por función o nivel organizacional. La aplicación de criterios genéricos afecta la percepción de equidad y limita el poder formativo de la evaluación.

Herramientas e instrumentos aplicados. En cuanto a las herramientas utilizadas, se identificó un uso predominante de formatos estáticos y procedimientos poco innovadores. En palabras de los entrevistados: “solo firmamos un formato que nos pasan una vez al año”, lo que refleja una experiencia rutinaria, sin oportunidad de reflexión o análisis. La recurrencia de esta percepción fue alta (8/10), lo que pone de manifiesto la necesidad de diversificar los instrumentos y transitar hacia modelos más dinámicos, como entrevistas de retroalimentación, rúbricas por competencias, encuestas 360° o autoevaluaciones guiadas.

Participación en el proceso. Se evidenció una escasa participación activa de los trabajadores en su propio proceso evaluativo. La evaluación es percibida como un acto unilateral, sin apertura a la opinión o al diálogo. “Nunca nos piden opinión, solo nos entregan la hoja”, fue una frase representativa de esta categoría. Esta percepción, presente en el 60% de los casos, resalta la urgencia de promover una cultura de participación y coevaluación, donde los empleados tengan voz y se involucren activamente.

Utilidad de los resultados. Una de las críticas más marcadas fue la baja aplicabilidad de los resultados. Los entrevistados indicaron no tener evidencia de que los informes de evaluación generen cambios concretos. “No sé si eso sirva de algo... nunca he visto un cambio después” es una de las citas más representativas de este hallazgo, con una frecuencia alta (7/10). Esto sugiere que los resultados, si bien se producen, no están siendo utilizados efectivamente para impulsar procesos de mejora, formación o desarrollo del talento humano.

Impacto organizacional. El impacto del proceso evaluativo sobre el clima organizacional generó opiniones mixtas. Por un lado, se reconoce que puede promover el reconocimiento y la identificación del esfuerzo; por otro, también se mencionan situaciones de presión y molestias. Estas declaraciones, aunque de frecuencia media, reflejan la importancia de fortalecer el enfoque formativo de la evaluación y prevenir que esta se convierta en un factor de tensión o conflicto interno.

Buenas prácticas y aspectos por mejorar. Un hallazgo fundamental fue la identificación de aspectos por mejorar, especialmente en cuanto a claridad, objetividad, acompañamiento y personalización del proceso evaluativo. “Sería bueno que adaptaran el proceso según cada área” fue una propuesta reiterada por los entrevistados. La alta frecuencia de esta recomendación (8/10) da cuenta del interés por un modelo más justo, adaptado y orientado a la mejora continua, en lugar de uno estandarizado y punitivo.

Las propuestas más comunes estuvieron orientadas a implementar nuevas herramientas, fomentar la participación activa de los trabajadores y promover espacios de diálogo. Frases como “deberíamos tener reuniones para hablar de eso y proponer mejoras” reflejan un deseo colectivo por rediseñar el sistema de evaluación desde una lógica más inclusiva, formativa y estratégica. Este ítem presentó la frecuencia más alta de todas las categorías (9/10), lo que evidencia una alta disposición institucional para el cambio.

El análisis cualitativo realizado a partir de entrevistas semiestructuradas permite concluir que el sistema de evaluación del desempeño actual en la Cámara de Comercio de Montería presenta una estructura funcional, pero adolece de participación, claridad metodológica y utilidad práctica. Las percepciones recogidas dan cuenta de un proceso que es visto más como un trámite administrativo que como una oportunidad de crecimiento personal y organizacional.

Existe un fuerte interés entre los trabajadores por rediseñar el sistema, incorporando prácticas más inclusivas, herramientas más versátiles y criterios contextualizados. Este diagnóstico constituye un insumo valioso para la formulación de una nueva metodología de evaluación del desempeño que no solo responda a las necesidades institucionales, sino que también fortalezca la cultura organizacional y la gestión del talento humano en la entidad.

6.3. Análisis y registro sistemático del grupo focal sobre la evaluación del desempeño.

La implementación de grupos focales como herramienta de diagnóstico participativo ha permitido develar las percepciones, valoraciones y sugerencias del personal sobre el enfoque y las prácticas actuales de evaluación del desempeño en la Cámara de Comercio de Montería. Cabe destacar que para su dinamización se contó con la participación de doce colaboradores pertenecientes a diversas áreas funcionales y niveles jerárquicos. Esta selección representativa permitió recoger una visión amplia e integradora del sistema evaluativo institucional. Los participantes fueron distribuidos en seis grupos de dos personas, cada uno encargado de responder y discutir una pregunta orientadora específica.

Tabla 6

Sistematización de resultados del grupo focal

Sistematización de resultados del grupo focal				
Categoría de análisis	Pregunta guía	Aportes y opiniones más frecuentes	Citas textuales relevantes	Propuestas o sugerencias emergentes
Conocimiento del sistema de evaluación	¿Qué tanto conocen y comprenden el sistema actual de evaluación del desempeño?	La mayoría tiene un conocimiento general del proceso, pero no claridad en los criterios específicos ni en su aplicación por área.	“Sabemos que hay evaluaciones, pero no siempre entendemos qué se evalúa exactamente ni cómo se califica.”	Mayor socialización del sistema de evaluación mediante talleres periódicos por áreas. Crear un documento de consulta fácil con criterios y metodologías.
Criterios de evaluación actuales	¿Los criterios actuales son claros, pertinentes y aplicables a sus funciones?	Se perciben como poco contextualizados; algunos criterios no se ajustan a las funciones reales de cada área.	“Algunos criterios parecen genéricos y no tienen en cuenta lo que hacemos día a día.”	Rediseñar criterios diferenciados por perfiles funcionales. Incluir criterios flexibles ajustables a contextos particulares.

Herramientas utilizadas	¿Qué herramientas se usan actualmente y qué opinan de ellas?	Se utilizan formularios digitales, encuestas y reuniones de retroalimentación. Las herramientas son funcionales, pero la aplicación no siempre es coherente.	“La plataforma es útil, pero a veces los jefes no usan bien los instrumentos o no explican los resultados.”	Capacitación a evaluadores en el uso de herramientas. Revisión del diseño de formularios para mejorar claridad y objetividad.
Competencias laborales consideradas	¿Qué competencias creen que deberían evaluarse en su área y en general?	Se valora la evaluación de competencias transversales como comunicación, trabajo en equipo y orientación al servicio. También se sugieren competencias específicas por área.	“No basta con evaluar lo técnico; necesitamos que se valore cómo nos comunicamos, cómo resolvemos conflictos y cómo aportamos al equipo.”	Incluir un componente actitudinal más fuerte. Establecer competencias diferenciadas para áreas como Jurídica, Atención al Cliente o Tecnología.
Retroalimentación y seguimiento	¿Cómo es el proceso de retroalimentación después de la evaluación? ¿Se hace seguimiento a su mejora?	La retroalimentación es puntual, pero carece de seguimiento y continuidad. No siempre se derivan planes de mejora.	“Nos dicen cómo nos fue, pero después no hay acompañamiento ni seguimiento claro.”	Formalizar los planes de mejora con cronograma y responsable. Generar espacios de seguimiento trimestrales.
Cultura organizacional y percepción del sistema	¿Qué actitudes o comportamientos promueve actualmente el sistema de evaluación?	Promueve el cumplimiento de metas, pero genera temor y desmotivación en algunos casos por falta de claridad o justicia percibida.	“Se ve más como una amenaza que como una oportunidad de crecer.”	Reforzar el enfoque formativo y motivacional del sistema. Incluir espacios de diálogo y reconocimiento de logros.
Propuestas de mejora	¿Qué mejorarían del proceso actual de evaluación del desempeño?	Mayor transparencia, participación activa del evaluado y contextualización del proceso evaluativo.		

Fuente. Elaboración propia, derivado de las voces de los participantes del grupo focal.

Análisis descriptivo. El primer grupo abordó el grado de conocimiento y comprensión del sistema actual de evaluación del desempeño. Los participantes manifestaron una comprensión parcial del sistema, indicando que, aunque se socializa a inicios del año, la información suele ser general y poco contextualizada. Uno de los participantes señaló que “conozco el sistema a grandes rasgos, pero no todos los aspectos técnicos”, mientras otro, desde el área de tecnología, expresó

que “sí tengo claridad, porque desde nuestra área participamos en los registros de indicadores, pero noto que otros compañeros no entienden bien cómo se evalúa”. Estos hallazgos evidencian la necesidad de fortalecer los procesos de socialización e inducción para asegurar una comprensión homogénea del sistema entre todos los niveles jerárquicos.

En cuanto a la claridad, pertinencia y aplicabilidad de los criterios actuales, el segundo grupo expresó que si bien existen criterios válidos, como el cumplimiento de metas o la conducta ética, estos resultan en muchos casos generales y poco adaptados a las particularidades de cada cargo. “Los criterios a veces no aplican para mi rol”, mencionó un participante del área de servicios registrales, sugiriendo una descontextualización en la aplicación de los indicadores. Se propuso, por tanto, revisar y rediseñar los criterios evaluativos, diferenciándolos por perfil ocupacional y nivel de responsabilidad, garantizando así una mayor equidad y sentido de pertenencia frente al proceso.

Respecto a las herramientas utilizadas, el grupo tres coincidió en que, aunque se han implementado formatos digitales y autoevaluaciones, estas herramientas no siempre se acompañan de procesos de retroalimentación ni de una lectura integral de los resultados. “Nos han pedido autoevaluaciones, pero no siempre se contrastan con lo que opinan nuestros superiores”, señaló una participante del área financiera. Esta situación refleja una necesidad urgente de avanzar hacia métodos más participativos y sistemáticos, tales como la evaluación 360° o la inclusión de instrumentos cualitativos como entrevistas o bitácoras.

El cuarto grupo centró su análisis en las competencias que consideran prioritarias para ser evaluadas. Aquí emergieron propuestas interesantes, como la inclusión de habilidades blandas tales como la empatía, el trabajo en equipo, la innovación, la comunicación efectiva y la adaptación al cambio. Estos elementos, considerados transversales, fueron identificados como fundamentales para garantizar una evaluación más integral y alineada con los valores institucionales. Se sugirió entonces construir un marco de competencias específico para la Cámara, con componentes técnicos, actitudinales y socioemocionales.

Sobre el tipo de seguimiento o retroalimentación recibido, el quinto grupo reveló un escenario heterogéneo. Mientras algunos, especialmente en niveles directivos, manifestaron recibir retroalimentación directa y oportuna, otros, en cargos operativos o intermedios, señalaron que “a

veces ni nos muestran los resultados”. Este hallazgo evidencia un desbalance que puede afectar la motivación y la percepción de justicia del proceso evaluativo. Se recomendó formalizar un protocolo institucional de retroalimentación, asegurando espacios de diálogo, planes de mejora y acompañamiento personalizado.

Finalmente, el sexto grupo fue enfático en señalar los aspectos que deberían mejorarse en el proceso actual. Se destacaron dos temas centrales: la necesidad de reducir la subjetividad en la asignación de puntajes y la importancia de hacer seguimiento a los compromisos establecidos tras cada evaluación. Como expresó uno de los participantes: “hay que hacer seguimiento a los compromisos, porque a veces quedan en el papel”. Este tipo de comentarios refuerzan la urgencia de concebir la evaluación como un proceso continuo, articulado con la formación y el desarrollo profesional, y no como una práctica aislada de calificación anual.

En conclusión, el grupo focal evidenció una disposición positiva por parte del personal hacia la evaluación del desempeño, siempre y cuando esta sea justa, contextualizada, transparente y útil para el crecimiento personal e institucional. Se hace evidente la necesidad de reformular el enfoque metodológico, integrando criterios más pertinentes, herramientas diversificadas y mecanismos claros de retroalimentación y mejora continua. Este ejercicio participativo constituye una fuente valiosa para retroalimentar la propuesta metodológica de evaluación del desempeño de la Cámara de Comercio de Montería, promoviendo una cultura organizacional centrada en el aprendizaje, la corresponsabilidad y la excelencia institucional.

6.4. Triangulación y discusión de resultados

La triangulación metodológica efectuada en este estudio permitió contrastar y entrecruzar las evidencias provenientes de tres fuentes principales: el análisis documental, los resultados del desempeño institucional por áreas funcionales durante el año 2024 y las percepciones recogidas mediante entrevistas semiestructuradas a colaboradores de la Cámara de Comercio de Montería. Esta estrategia, de acuerdo con Denzin (1989), permite integrar distintas perspectivas de análisis, aumentando la credibilidad y profundidad interpretativa de los hallazgos.

En términos de convergencias, las tres fuentes de información coinciden en destacar que el sistema de evaluación del desempeño laboral en la entidad atraviesa un proceso de transformación, pasando de un modelo tradicional a uno basado en competencias. Esta transición es vista como

positiva tanto desde la perspectiva institucional como desde los colaboradores, quienes reconocen la pertinencia del enfoque por competencias para valorar el desempeño de manera más contextualizada y equitativa (Tobón, 2007). Igualmente, se encontró consenso en torno a la debilidad metodológica del sistema actual: la documentación revisada no evidencia criterios claros ni procedimientos estandarizados; los resultados institucionales muestran heterogeneidad en la implementación y los trabajadores perciben el proceso como poco claro y desarticulado de sus realidades laborales. Esta convergencia refuerza la necesidad de establecer una metodología sólida y coherente, con indicadores diferenciados y contextualizados por nivel jerárquico y función (Alles, 2009).

Asimismo, se encuentra una coincidencia significativa entre los niveles más altos de desempeño cualitativo y la existencia de prácticas evaluativas más estructuradas, participativas y alineadas con la cultura organizacional de las áreas respectivas. En particular, el área directiva, tecnológica y de servicios empresariales muestran resultados superiores tanto en cumplimiento de indicadores como en logro por competencias y satisfacción del evaluado. Esta tendencia señala que una cultura de evaluación positiva incide directamente en el compromiso y el rendimiento de los colaboradores (McGregor, 1960).

Por otro lado, las divergencias entre las fuentes también resultaron reveladoras. La documentación oficial tiende a presentar una visión idealizada del sistema de evaluación, resaltando su carácter objetivo y estructurado. Sin embargo, las entrevistas y los resultados comparativos muestran una realidad distinta, en la que el proceso evaluativo se percibe como una práctica mayormente administrativa, con poca incidencia en el desarrollo profesional del trabajador. Esta discrepancia evidencia un desfase entre la normativa institucional y su aplicación práctica, lo que, puede afectar negativamente la percepción de justicia organizacional y disminuir la confianza de los colaboradores en el proceso evaluativo (Colquitt, 2001).

Otra divergencia importante se relaciona con la participación. Mientras algunos documentos institucionales sugieren la existencia de instancias de retroalimentación y coevaluación, los trabajadores entrevistados afirman que estas no se realizan o, en caso de implementarse, carecen de impacto formativo. Esta contradicción pone en evidencia la necesidad de fortalecer mecanismos reales y efectivos de participación, incluyendo la autoevaluación, la

evaluación 360° y la retroalimentación constructiva, para fomentar una cultura de corresponsabilidad y aprendizaje continuo (Dessler & Varela Juárez, 2011; López Rupérez, 2015).

Respecto a los vacíos identificados, el más notable es la débil articulación entre el sistema de evaluación del desempeño y la planeación estratégica institucional. Aunque la evaluación se menciona como una herramienta para mejorar el desempeño, no existe una conexión explícita entre sus resultados y los procesos de formación, promoción o gestión del conocimiento. Este vacío estratégico limita el impacto transformador del proceso evaluativo, alejándose de una visión integral del talento humano (Cardona & García Lombardía, 2002). Además, no se evidencian mecanismos de seguimiento sistemático a los resultados ni acciones derivadas de los hallazgos evaluativos, lo cual impide la retroalimentación efectiva del sistema y su actualización continua.

También se detecta una ausencia de plataformas tecnológicas que faciliten la gestión de la evaluación, lo cual restringe la trazabilidad, la sistematización y el análisis de la información recopilada. Esto representa una limitación significativa, especialmente en un contexto organizacional que aspira a consolidarse como moderno y competitivo. La incorporación de herramientas digitales especializadas resulta indispensable para mejorar la eficiencia y la transparencia del proceso evaluativo.

Como conclusión, la triangulación permitió confirmar que la evaluación del desempeño en la Cámara de Comercio de Montería presenta avances importantes, como la orientación hacia un enfoque por competencias y la existencia de iniciativas incipientes para mejorar su metodología. Sin embargo, persisten desafíos críticos relacionados con la claridad de los criterios, la participación efectiva de los colaboradores, la alineación estratégica, la formalización de los cambios y el uso efectivo de los resultados. Superar estos desafíos implica no solo ajustes técnicos, sino también una transformación cultural en la forma en que la organización concibe, comunica y utiliza la evaluación como herramienta de desarrollo humano e institucional.

6.5. Presentación de la propuesta de evaluación

Propuesta Metodológica ajustada para la Evaluación del Desempeño en la Cámara de Comercio de Montería

1 Enfoque metodológico

Se propone un enfoque mixto e integrado, que combine elementos cuantitativos (indicadores de gestión, metas institucionales, logros por competencias) con cualitativos (autoevaluación reflexiva, retroalimentación participativa y análisis situacional), sustentado en una evaluación formativa y continua, orientada a la mejora del desempeño individual y colectivo, el fortalecimiento institucional y la toma de decisiones estratégicas.

2 Objetivos específicos del modelo

- Alinear la evaluación del desempeño con la misión, visión y objetivos estratégicos de la entidad.
- Promover una cultura de mejora continua mediante el uso de la retroalimentación como herramienta pedagógica y de gestión.
- Establecer criterios y competencias diferenciadas por áreas y niveles jerárquicos.
- Fomentar la participación y la corresponsabilidad de todos los actores en el proceso evaluativo.

3 Componentes del sistema de evaluación

- a. *Evaluación por competencias.* Se integrarán competencias técnicas, actitudinales y transversales, definidas con base en perfiles por área funcional:
 - Competencias clave: Trabajo en equipo, liderazgo, orientación al servicio, comunicación efectiva, innovación, resolución de problemas.
 - Competencias específicas por rol o área: Jurídicas, financieras, tecnológicas, comerciales, administrativas, etc.
- b. *Evaluación por indicadores de desempeño.* Indicadores medibles y observables ajustados a metas anuales institucionales. Por ejemplo:
 - Nivel Directivo: cumplimiento estratégico, toma de decisiones y liderazgo.
 - Talento Humano: retención, bienestar, gestión de clima laboral.
 - Atención al Cliente: tiempos de respuesta, número de PQRS atendidas, satisfacción del usuario.

c. *Herramientas de evaluación.*

- Autoevaluación reflexiva.
- Evaluación por pares (cuando aplique).
- Evaluación de jefatura directa.
- Instrumentos digitales centralizados en plataforma institucional (ej. Moodle o intranet).
- Entrevistas individuales y reportes cualitativos.

d. Evaluación 360° (para roles estratégicos o de liderazgo): Incluye retroalimentación de pares, subalternos y superiores, con análisis integrado.

4 Ciclos y fases del proceso

Tabla 7

Fases de la evaluación y su periodicidad

Fase	Actividad	Frecuencia	Responsable
1. Planeación	Socialización de criterios, diseño de metas y definición de competencias	Inicio del año	Comité de Evaluación y Jefaturas
2. Seguimiento	Aplicación de instrumentos, monitoreo de avances	Trimestral	Jefaturas y Líderes de Área
3. Retroalimentación	Espacios individuales de diálogo, revisión de resultados y ajustes	Semestral	Jefes directos y Talento Humano
4. Cierre	Consolidación de datos, análisis y toma de decisiones institucionales	Final de año	Comité de Evaluación y Dirección General

Fuente. Elaboración propia

5 **Retroalimentación y plan de mejora.** Cada proceso evaluativo debe derivar en un plan de mejora individual y colectivo, con compromisos claros y seguimiento establecido. Se promoverá una retroalimentación bidireccional, donde el evaluado también pueda manifestar sus percepciones y necesidades.

6 Ajustes y garantías de equidad

- Contextualización de los criterios e instrumentos por área y nivel.
- Capacitación continua a evaluadores en competencias evaluativas, liderazgo y comunicación efectiva.
- Establecimiento de un canal ético para resolver inconformidades o dudas frente al proceso.

7 Indicadores de éxito del modelo

- Porcentaje de participación en el proceso (>95%).
- Nivel de satisfacción de los evaluados con la retroalimentación (>85%).
- Porcentaje de cumplimiento de planes de mejora anuales (>90%).
- Mejora progresiva en desempeño colectivo e indicadores institucionales clave.

8 Sustento teórico y técnico. Esta propuesta se apoya en autores como Chiavenato (2009), quien resalta que “la evaluación del desempeño debe ser una herramienta para el desarrollo del talento humano y no únicamente un mecanismo de control”, y en McClelland (1973), que destaca el papel de las competencias como predictores del rendimiento superior. Así mismo, se recoge el planteamiento de Tobón (2013), al indicar que “la evaluación debe concebirse como un proceso formativo, ético y situado, que contribuya al mejoramiento continuo del desempeño humano y organizacional”.

7. Conclusiones y recomendaciones

7.1. Conclusiones

El análisis documental y cualitativo realizado evidenció que la Cámara de Comercio de Montería se encuentra en un proceso de transición desde un modelo tradicional de evaluación hacia un enfoque basado en competencias. No obstante, esta evolución aún no ha sido formalizada ni consolidada en sus instrumentos, procedimientos ni políticas institucionales. La falta de lineamientos claros y de una articulación efectiva con la planeación estratégica limita la funcionalidad del sistema actual. Además, persiste una visión predominantemente administrativa del proceso, lo que debilita su carácter formativo y estratégico en la gestión del talento humano.

Además, los criterios e indicadores utilizados en el proceso de evaluación resultan ser generales y poco adaptados al contexto específico de la organización, lo que impide una adecuada diferenciación entre los distintos niveles jerárquicos y funcionales de los cargos. Esta falta de precisión compromete la objetividad del proceso y genera inconformidad entre los empleados, quienes perciben que la evaluación no refleja con justicia ni pertinencia su desempeño real. A esto se suma la escasa incorporación de herramientas tecnológicas avanzadas y de mecanismos participativos como la autoevaluación, la coevaluación y la retroalimentación estructurada, lo que limita aún más la efectividad del sistema. En consecuencia, se ve afectada no solo la legitimidad del proceso evaluativo, sino también la percepción de equidad dentro de la organización.

Desde el análisis institucional, de referentes teóricos reconocidos y de buenas prácticas en contextos organizacionales similares, se ideó una propuesta metodológica integral que responde a las particularidades estructurales, funcionales y humanas de la entidad. Esta propuesta se basa en un enfoque por competencias, incorpora criterios e indicadores diferenciados y contextualizados, e incluye estrategias participativas que promueven la retroalimentación, el desarrollo profesional y la cultura de mejora continua. También contempla el uso de herramientas digitales que faciliten la trazabilidad, el análisis de datos y la toma de decisiones estratégicas.

Así mismo, los resultados del análisis comparativo del desempeño institucional en el año 2024 muestran una relación directa entre la calidad del proceso evaluativo y los niveles de desempeño, motivación y satisfacción de los colaboradores. Las áreas con prácticas evaluativas estructuradas y participativas presentan mejores resultados y mayor compromiso. En cambio,

aquellas con procesos descontextualizados y verticales evidencian bajo rendimiento y menor satisfacción. Esto confirma la necesidad de replantear la evaluación como un proceso formativo, justo y estratégico que fortalezca la identidad institucional, la gestión del talento humano y la eficiencia organizacional.

Finalmente, se concluye que la evaluación del desempeño en la Cámara de Comercio de Montería no puede entenderse como un procedimiento aislado, sino como un componente esencial de la cultura organizacional y del sistema de gestión institucional. Para lograr una implementación efectiva de la metodología propuesta, se requiere el compromiso activo de la alta dirección, procesos de formación continua para todos los actores involucrados y la integración explícita del sistema evaluativo con la misión, visión y objetivos estratégicos de la entidad.

7.2. Recomendaciones

La culminación del proyecto deja entrever vacíos que ameritan una intervención en futuras investigaciones como la de capacitar al personal directivo, evaluador y evaluado en los objetivos, criterios e instrumentos del sistema de evaluación, fomentando la apropiación y la transparencia del proceso. La comprensión compartida es clave para fortalecer la percepción de justicia y equidad.

Ampliar y diversificar las herramientas de evaluación mediante la inclusión de metodologías como la evaluación 360°, la retroalimentación periódica, el uso de portafolios de logros, entrevistas de desempeño y planes de desarrollo individual. Esto permitirá captar una visión más completa del aporte de cada trabajador.

Fomentar espacios de diálogo y retroalimentación bilateral. La evaluación debe ir acompañada de encuentros entre evaluador y evaluado, en los cuales se analicen los resultados, se reconozcan fortalezas y se establezcan acciones de mejora conjunta.

Establecer un sistema de seguimiento a los resultados de la evaluación, vinculado a planes de capacitación, promoción, bienestar y reconocimiento del personal. La evaluación debe ser una herramienta viva para el desarrollo humano y organizacional.

Referencias

- Aguinis, H. (2019). *Gestión del rendimiento para dummies*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Alarcón Ortiz, D. (2009). *La Administración del talento y las competencias como herramienta de evaluación de desempeño*. 5(13), 61-70.
- Alles, M. A. (2009). *Diccionario de competencias. La trilogía*. Ediciones Granica S.A.
- Armstrong, M. (2001). *A Handbook of human resource management practice Persona*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000118148>
- Armstrong, M., & Barón, Á. (2005). *Gestión del rendimiento: La gestión del rendimiento en acción* (2° edición). Instituto Colegiado de Personal y Desarrollo.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13. ed). Kogan Page.
- Babbie, E. R. (2016). *The practice of social research 10th ed de* (14th ed). Cengage Learning.
- Baxter, P., & Jack, S. (2015). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2008.1573>
- Bowen, G. (2009). *Document Analysis as a Qualitative Research Method*. 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager. A Model For Effective Performance*. John Wiley & Sons.

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Capuano, A. M. (2004). *Evaluación de desempeño por competencia*. 7(13), 139-150.
- Cardona, P., & García Lombardía, P. (2002). *2002 Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Ediciones Gestión 2000.
- Chasi Almagro, B. W. (2022). *Plan estratégico para la gestión administrativa y satisfacción de los socios de la cámara de comercio de Ambato*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (Octava). McGraw Hill.
https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/bitstream/handle/bhp/565/Chiavenato%20I_2011_Administracion.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Church, A. H., & Bracken, D. (1997). *Advancing the State of the Art of 360-Degree Feedback*. 22(2), 149-161.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Coulter, M., & Robbins, S. P. (2018). *Administración 13 ED* (Edición 13). Pearson.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing Among Five Approaches* (Fifth Edition). SAGE Publications.

- Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer Science & Business Media.
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). *The «What» and «Why» of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior*. *11(4)*, 227-268.
https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Denning, S. (2018). *La era de la agilidad: Cómo las empresas inteligentes están transformando la forma en que se realiza el trabajo*. AMACOM.
- Denzin, N. K. (1989). Interpretive Biography. *Qualitative Research Methods*.
<https://doi.org/10.4135/9781412984584>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. SAGE.
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2011). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano* (5. ed). Pearson.
- Doerr, J. (2018). *Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs*. Portfolio/Penguin.
- Drucker, P. (2007). *La Práctica de la Administración* (Primera). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780080942360>
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Taylor and Francis.
- Dubsde Moya, R. (2002). *El Proyecto Factible: Una modalidad de investigación*. *3(2)*, 1-18.
- Flanagan, J. C. (1954). *The critical incident technique*. *51(4)*, 327-358.

- Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales (assessment of professional competences). *Educación XX, 10*, 83-106.
- Goleman, D. (2013). *El poder de la inteligencia emocional (1º)*. Ediciones B, S. A.
- Gómez Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS 8ED* (8º edición). Pearson.
- Hasan, A., Bhattacharjee, A., & Akhter, F. (2020). *Application of Artificial Intelligence in the Human Resource Management: A Bangladesh Perspective. 8(3)*, 249-266.
- Hernández Junco, V., Quintana Tápanes, L., Mederos Torres, R., Guedes Díaz, R., & Gutiérrez, N. (2009). *Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. 38(1)*, 1-8.
- Hernández, R., Fernandez, C. F., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta edición). McGraw-Hill Education.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work* (Edición 1ª). John Wiley & Sons.
<https://doi.org/10.4324/9781315124827>
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher, 33(7)*, 14-26.
<https://doi.org/10.3102/0013189X033007014>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. (Vol. 12). Harvard Business School.

- López Rupérez, F. (2015). *Fortalecer la profesión docente. Un desafío crucial*. Editorial Narcea.
<https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/5025/Fortalecer%20la%20profesion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Marler, J., & Boudreau, J. (2017). *An evidence-based review of HR Analytics*. 28(1), 3-26.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
- Martínez Arias, R. (2010). *La Evaluación de desempeño*. 31(1), 85-96.
- Masaquiza, E. A. (2024). *Modelo de gestión de talento humano y su influencia en el rendimiento laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito PROVISIÓN Agencia Matriz Pelileo*. Universidad Técnica de Ambato.
- Mayo, E. (1933). *Los problemas humanos de una civilización industrial* (Edición 1ª). Routledge.
https://doi.org/10.4324/9780203487273_204
- McClelland, D. (1973). *Testing for competence rather than for "intelligence"*. 28(1), 1-14.
<https://doi.org/10.1037/h0034092>
- McGregor, D. M. (1960). *La Teoría X y la Teoría Y. The Human Side of Enterprise*. 134-144.
- Montoya, C. (2009). *Evaluación de desempeño como herramienta para el análisis del capital humanor*. 11(1).
- Morgan, D. L. (2007). Paradigms Lost and Pragmatism Regained: Methodological Implications of Combining Qualitative and Quantitative Methods. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 48-76. <https://doi.org/10.1177/2345678906292462>
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding Performance Appraisal Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*. SAGE Publications.

- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., & Kennerley, M. (2000). Performance measurement system design: Developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(10), 1119-1145. <https://doi.org/10.1108/01443570010343708>
- Parra Vásquez, Y., Ramírez Marín, E., Montoya Gaviria, J., Vásquez Díaz, L. V., & Monsalve Arias, Y. M. (2021). *Evaluación de Desempeño Laboral y su Incidencia en el Rendimiento de los Empleados del Área Administrativa en la Empresa Redyco S.A.S de Medellín Durante el Año 2020*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD.
- Patton, M. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. ((4th ed.)). Sage Publications.
- Pereira, F., Gutiérrez, S. P., Sardi, L., & Villamil, M. (2008). *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. IV(6), 69-105.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business (Vol. 22). Harvard Business Review Press.
- Polzer, J. T. (2022). The rise of people analytics and the future of organizational research. *Research in Organizational Behavior*, 42, 100181. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2023.100181>
- Porter, M. (1998). *La ventaja competitiva: Creación y mantenimiento de un rendimiento superior*. Harvard University Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193>

- Quijano Hernández, M. H. (2003). *Propuesta modelo de evaluación por competencias*. 48, 55-71.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2007). *Gestión Estratégica de Recursos Humanos* (2ª Edición). Wiley-Blackwell.
- Senge, P. (2010). *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Ediciones Granica S.A.
https://www.institutocastaneda.com.ar/ingreso/archivo_ispi4031_ingreso_La-quinta-disciplina-Peter-Sange.pdf
- Setia, M. (2016). *Serie de Metodología Módulo 3: Estudios Transversales*. 61(3), 261.
<https://doi.org/doi:10.4103/0019-5154.182410>
- Smith, P., & Kendal, L. (1963). *Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales*. 42(2), 149-155.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competencia en el trabajo: Modelos para un rendimiento superior*.
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. SAGE Publications.
<https://us.sagepub.com/en-us/nam/the-art-of-case-study-research/book4954>
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Research Triangle Park, NC.
<https://nationalhumanitiescenter.org/pds/gilded/progress/text3/taylor.pdf>
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1984). *Introduction to qualitative research methods: The search for meanings*. Unesco. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000215024>

- Tobón, S. (2007). *Formación basada en competencias: Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Ecoe Ediciones.
- Treviño, L., & Nelson, K. (2011). *Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right* (5th ed). Wiley.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., Ulrich, M., & Kieran, S. (2012). Book Review on HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources. *The Irish Journal of Management*, 37(1), 31-34. <https://doi.org/10.2478/ijm-2018-0003>
- Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the win how game thinking can revolutionize your business*. Wharton Digital Press.
- https://fama.us.es/discovery/fulldisplay?docid=alma991012462539704987&context=L&vid=34CUBA_US:VU1&search_scope=all_data_not_idus&tab=all_data_not_idus&lang=es
- Yin, R. (2017). *Estudio de caso: Investigación y aplicaciones* (6ª edición.). SAGE Publications, Inc. <https://www.perlego.com/book/3842459/case-study-research-and-applications-design-and-methods-pdf>

Anexo A Instrumento de revisión documental

Instrumento de Revisión Documental					
Objetivo: Analizar el enfoque actual y las prácticas utilizadas en la evaluación del desempeño de los trabajadores en la Cámara de Comercio de Montería.					
Unidad de análisis: Documentos oficiales (manuales, reglamentos, políticas, informes, formatos, actas, etc.)					
Categoría de Análisis	Indicador	Descripción del Elemento a Revisar	Fuente revisada	Hallazgos Clave	Observaciones Se recomienda
Enfoque de evaluación	Tipo de evaluación (tradicional, por competencias, integral, etc.)	¿Qué modelo o enfoque se utiliza para evaluar el desempeño del personal?	Manual de Talento Humano Política de Evaluación		
Objetivos de la evaluación	Finalidad clara y expresada del proceso evaluativo	¿Se explicita el propósito de evaluar el desempeño de los trabajadores?	Reglamento interno Manual de funciones		
Criterios e indicadores de evaluación	Criterios definidos y aplicados para valorar el desempeño	¿Existen indicadores o criterios específicos que guíen la evaluación? ¿Cómo se construyen y aplican?	Formatos de evaluación Documentos de retroalimentación		
Participación de los evaluados	Inclusión de los empleados en el proceso evaluativo	¿Los trabajadores participan en autoevaluaciones o coevaluaciones? ¿Hay retroalimentación?	Informes de gestión Actas de comité de talento humano		
Periodicidad y seguimiento	Frecuencia con la que se aplica la evaluación y su seguimiento posterior	¿Con qué frecuencia se realiza el proceso? ¿Se hace seguimiento a los resultados?	Cronograma anual Informes de seguimiento		

Herramientas e instrumentos utilizados	Documentos, formatos o plataformas empleadas en la evaluación	¿Qué instrumentos se utilizan? ¿Son coherentes con el enfoque planteado?	Formatos oficiales Registros electrónicos
Uso de resultados	Aplicación de los resultados para mejora organizacional y personal	¿Cómo se utilizan los resultados de la evaluación en la gestión del talento humano o institucional?	Planes de mejora Informes de desempeño
Coherencia institucional	Articulación con la misión, visión y objetivos estratégicos de la entidad	¿El sistema de evaluación responde a la filosofía institucional y su plan estratégico?	Misión Visión corporativa Políticas institucionales
Ajustes recientes o procesos de mejora	Cambios o actualizaciones implementadas en el sistema de evaluación	¿Se ha hecho revisión o mejora reciente del sistema evaluativo?	Actas de reunión, comunicaciones internas
Modo de aplicación:			
El investigador revisará cada documento institucional y diligenciará la tabla con base en la información hallada.			
Se pondrán códigos (✓ presente, X ausente, ND no disponible) para facilitar la comparación entre documentos.			
Las observaciones permitirán registrar apreciaciones cualitativas y hallazgos emergentes.			

Anexo B Guía/Rúbrica para el Análisis Documental

Guía/Rúbrica para el Análisis Documental

Objetivo: Analizar el enfoque actual y las prácticas utilizadas en la evaluación del desempeño de los trabajadores en la Cámara de Comercio de Montería.

Categoría de análisis	Criterios a evaluar	Valoración		
		Baja (1)	Media (2)	Alta (3)
Enfoque de evaluación	Claridad del modelo o enfoque adoptado para la evaluación del desempeño	No se identifica ningún enfoque claro o es contradictorio	Se menciona un enfoque, pero no se detalla su aplicación o sustentación	El enfoque está claramente definido, justificado y aplicado coherentemente
Objetivos de la evaluación	Existencia de objetivos específicos y alineación con la misión institucional	No se expresan objetivos específicos del proceso evaluativo	Se identifican objetivos, pero su vinculación con los fines institucionales es débil	Los objetivos están claramente formulados y alineados con la misión y objetivos estratégicos
Criterios e indicadores	Existencia y precisión de los criterios e indicadores definidos	No existen criterios claros o son ambiguos	Existen criterios, pero no están bien definidos ni aplicados sistemáticamente	Los criterios son claros, medibles y están alineados con las funciones del cargo y metas organizacionales
Participación del evaluado	Inclusión del trabajador en el proceso de evaluación (autoevaluación, retroalimentación, diálogo)	El evaluado no participa del proceso	Participa parcialmente o solo en ciertos momentos del proceso	Participa activamente y de manera sistemática en el proceso
Periodicidad y seguimiento	Claridad sobre la frecuencia del proceso y el seguimiento posterior	No se especifica la frecuencia ni se evidencian acciones de seguimiento	Se menciona la periodicidad, pero no se evidencian procesos de seguimiento	La evaluación es periódica y existen procesos estructurados de seguimiento y mejora continua

Herramientas e instrumentos	Adecuación y pertinencia de los formatos, plataformas y mecanismos usados	No se evidencian instrumentos formales o son inadecuados	Existen instrumentos, pero no se ajustan al enfoque ni a las necesidades de evaluación	Se utilizan instrumentos pertinentes, válidos, coherentes con los objetivos y enfoques institucionales
Uso de resultados	Aplicación efectiva de los resultados en la toma de decisiones, desarrollo del talento y mejora institucional	No se evidencian usos claros de los resultados	Los resultados se aplican ocasionalmente, sin sistematicidad	Los resultados se utilizan estratégicamente para toma de decisiones y retroalimentación al talento humano
Coherencia institucional	Alineación del sistema evaluativo con la visión, misión y políticas institucionales	El sistema no guarda coherencia con la filosofía ni la planeación institucional	Hay cierta coherencia, pero no hay articulación sistemática	Existe coherencia plena entre el sistema evaluativo y la planeación estratégica institucional
Mejoras y ajustes recientes	Evidencia de procesos de actualización, revisión o mejora del sistema evaluativo	No se han realizado ajustes recientes ni procesos de mejora	Hay intentos de mejora, pero no son estructurados ni evaluados	Se han realizado mejoras recientes con seguimiento y evaluación de impacto

Instrucciones de uso:

1. Revisa cada documento asignado (manuales, políticas, formatos, etc.) y ubícalo en la categoría correspondiente.

2. Analiza el contenido según los criterios establecidos en cada categoría.

3. Asigna un valor de 1 a 3 según el nivel de desarrollo identificado.

4. Justifica cada calificación brevemente en un apartado de observaciones o en la columna de “Hallazgos clave” del instrumento original.

5. Suma los puntajes de cada categoría para tener una visión cuantitativa del nivel de desarrollo del sistema de evaluación.

6. Complementa este análisis con entrevistas o grupos focales para validar o contrastar los hallazgos documentales.

Anexo C Guion de entrevista semiestructurada Evaluación de desempeño laboral

Guion de entrevista semiestructurada – Evaluación del desempeño laboral		
Población objetivo: Empleados/as de la Cámara de Comercio de Montería		
Propósito del instrumento: Analizar el enfoque actual y las prácticas utilizadas en la evaluación del desempeño; identificar criterios, indicadores y herramientas pertinentes.		
Categoría	Pregunta guía	Preguntas de profundización (opcionales)
1. Experiencia con la evaluación del desempeño	¿Podría contarme cómo ha sido su experiencia personal con los procesos de evaluación del desempeño?	¿Se ha sentido valorado/a por este proceso? ¿Cómo ha influido en su trabajo o motivación?
2. Enfoque y metodología del proceso	¿Cómo describiría el enfoque o la metodología usada actualmente para evaluar el desempeño en su área?	¿Le parece clara y coherente con sus funciones? ¿Cómo se comunica y aplica este enfoque en su equipo?
3. Criterios e indicadores utilizados	¿Qué criterios cree usted que se utilizan para valorar su desempeño?	¿Considera que esos criterios son justos y pertinentes? ¿Qué aspectos considera que no se están midiendo?
4. Herramientas e instrumentos aplicados	¿Qué tipo de herramientas o instrumentos se han utilizado para evaluarlo/a?	¿Le parecen adecuados para medir su trabajo? ¿Cambiaría alguno? ¿Fueron fáciles de comprender y aplicar?
5. Participación en el proceso	¿Se ha sentido usted involucrado/a activamente en el proceso de evaluación de su desempeño?	¿Ha tenido oportunidad de realizar autoevaluaciones o recibir retroalimentación útil?
6. Utilidad de los resultados	¿Qué uso cree que se les da a los resultados de la evaluación del desempeño?	¿Le han servido para mejorar, capacitarse o crecer profesionalmente? ¿Recibe algún plan de mejora?
7. Impacto organizacional	¿Cómo considera que este sistema de evaluación impacta la gestión y el clima laboral de la entidad?	¿Fomenta el trabajo en equipo, la mejora continua, o genera tensiones?
8. Buenas prácticas y aspectos por mejorar	¿Qué aspectos considera positivos del actual sistema de evaluación del desempeño?	¿Qué aspectos deberían cambiarse o mejorarse y por qué?
9. Sugerencias para el futuro	¿Qué sugerencias propone para mejorar el sistema de evaluación del desempeño en esta institución?	¿Qué tipo de evaluación sería más justa o eficaz según su experiencia? ¿Qué nuevas herramientas incluiría?
Recomendaciones para el entrevistador/a:		
✓ Comenzar con una bienvenida cálida y explicar el propósito de la entrevista.		
✓ Asegurar la confidencialidad de las respuestas y el consentimiento informado.		
✓ Fomentar un ambiente de confianza para que el entrevistado se exprese libremente.		
✓ Permitir pausas, repreguntar con tacto y registrar tanto el contenido como las emociones.		
✓ Usar grabadora (si se permite) y tomar notas de aspectos clave.		

Anexo D Matriz de análisis de entrevistas semiestructuradas

Matriz de análisis de entrevistas semiestructuradas – Evaluación del desempeño laboral				
Categoría temática	Códigos emergentes	Extractos significativos (citas textuales)	Frecuencia recurrencia	Interpretación preliminar
1. Experiencia con la evaluación del desempeño	Satisfacción Indiferencia Inconformidad Motivación	“Me pareció justo, aunque no siempre nos explican bien los criterios”	Alta (6/10)	La mayoría ha tenido experiencias neutras o poco informadas, con valoraciones mixtas.
2. Enfoque y metodología del proceso	Claridad Linealidad Subjetividad Desconocimiento	“No sé bien cuál es el método, pero al final todos somos calificados”	Media (4/10)	Hay poco conocimiento explícito del enfoque metodológico usado, lo cual debilita la comprensión del proceso.
3. Criterios e indicadores utilizados	Relevancia Equidad Aplicabilidad Vaguedad	“Nos evalúan cosas que no siempre aplican a mi cargo”	Alta (7/10)	Se perciben criterios poco adaptados a los perfiles específicos.
4. Herramientas e instrumentos aplicados	Cuestionarios Formatos, Autoevaluación Entrevistas	“Solo firmamos un formato que nos pasan una vez al año”	Alta (8/10)	Predominio de herramientas básicas; escasa innovación o variedad.
5. Participación en el proceso	Inclusión Unilateralidad Retroalimentación	“Nunca nos piden opinión, solo nos entregan la hoja”	Alta (6/10)	Baja participación activa de los empleados en su propia evaluación.
6. Utilidad de los resultados	Mejora Formación Archivo Promoción	“No sé si eso sirva de algo... nunca he visto un cambio después”	Alta (7/10)	Percepción de escaso uso práctico de los resultados para desarrollo profesional.
7. Impacto organizacional	Clima laboral Reconocimiento Presión Conflicto	“A veces se generan molestias, pero también se identifica el esfuerzo”	Media (5/10)	Efectos mixtos sobre el ambiente laboral.
8. Buenas prácticas y aspectos por mejorar	Claridad Objetividad Acompañamiento Personalización	“Sería bueno que adaptaran el proceso según cada área”	Alta (8/10)	Se demandan mejoras basadas en especificidades de cada cargo o equipo.
9. Sugerencias para el futuro	Capacitación Nuevos instrumentos Participación activa	“Deberíamos tener reuniones para hablar de eso y proponer mejoras”	Alta (9/10)	Fuerte interés por rediseñar el sistema con mayor inclusión y enfoque adaptativo.
Notas para el análisis cualitativo:				
Las citas textuales ayudan a ilustrar los hallazgos y dar voz a los participantes.				
La columna de interpretación preliminar se enriquece en triangulación con otros instrumentos (grupos focales, documentos, etc.).				

Anexo E Matriz de análisis de de la evaluación 2024

Categoría temática	Subtemas discutidos	Aportes o frases representativas (citas textuales)	Consenso o disenso grupal	Interpretación preliminar
1. Percepción del proceso evaluativo	Transparencia, comunicación, comprensión	“A veces no entendemos bien cómo nos están evaluando”	Consenso (3/3 grupos)	Percepción generalizada de falta de claridad en el proceso.
2. Utilidad del proceso	Desarrollo, reconocimiento, promoción	“No hemos visto que los resultados influyan en nuestras oportunidades”	Consenso parcial (2/3 grupos)	Se cuestiona el impacto real de la evaluación en decisiones organizativas.
3. Criterios e indicadores utilizados	Pertinencia, aplicabilidad, objetividad	“Los indicadores parecen iguales para todos, sin importar el cargo”	Consenso (3/3 grupos)	Fuerte crítica a la homogeneización de criterios.
4. Herramientas empleadas	Formatos, tecnología, retroalimentación	“Solo recibimos un formato impreso, sin espacio para hablarlo”	Consenso (3/3 grupos)	Herramientas consideradas insuficientes y poco interactivas.
5. Participación del evaluado	Autoevaluación, diálogo, seguimiento	“Sería bueno tener espacios de conversación después de la evaluación”	Consenso (3/3 grupos)	Demanda de mayor participación activa en el proceso evaluativo.
6. Impacto emocional y motivacional	Presión, reconocimiento, indiferencia	“La evaluación no nos motiva, más bien genera presión innecesaria”	Consenso parcial (2/3 grupos)	Evaluación genera tensiones más que incentivos.
7. Comparación con otras organizaciones	Buenas prácticas externas, benchmarking	“En otras cámaras hacen evaluaciones por competencias y entrevistas”	Mención espontánea (1 grupo)	Se identifican modelos alternativos más personalizados.
8. Propuestas de mejora	Capacitación, flexibilización, digitalización	“Nos gustaría una app o una plataforma donde podamos interactuar”	Consenso (3/3 grupos)	Interés general en innovación y apropiación tecnológica.
Sugerencias para el análisis cruzado con entrevistas y revisión documental:				
Instrumento	Tipo de datos	Finalidad del cruce		
Entrevistas	Individual, profundo	Corroborar o contrastar percepciones individuales con consensos grupales.		
Revisión documental	Normas, manuales, políticas	Verificar si lo que se dice en entrevistas/grupos concuerda con los documentos oficiales.		
Grupos focales	Colectivo, interactivo	Detectar patrones comunes o disensos por área o nivel jerárquico.		

Anexo F Protocolo de Grupo Focal – Evaluación del Desempeño

Protocolo de Grupo Focal – Evaluación del Desempeño en la Cámara de Comercio de Montería	
Elemento del Protocolo	Descripción
Objetivo del grupo focal	Explorar las percepciones, valoraciones y sugerencias del personal sobre el enfoque y las prácticas actuales de evaluación del desempeño, así como identificar criterios, indicadores y herramientas pertinentes en el contexto institucional de la Cámara de Comercio de Montería.
Participantes	Personal de diferentes áreas y niveles jerárquicos (selección aleatoria representativa). En este grupo focal participarán entre 10 colaboradores, diferentes a directivos, con experiencia directa en procesos de evaluación.
Facilitador/moderador	Investigador principal o experto externo en evaluación del desempeño. Encargado de guiar la discusión, garantizar la participación de todos los asistentes y mantener un ambiente respetuoso y de escucha activa.
Duración estimada	90 minutos
Metodología	<ul style="list-style-type: none"> ▪ - Presentación del propósito del estudio. ▪ - Explicación breve de los métodos de evaluación conocidos y utilizados en otras organizaciones. ▪ - Discusión guiada por preguntas. ▪ - Ejercicio participativo de priorización de competencias. ▪ - Cierre y agradecimiento.
	1. ¿Qué tanto conocen y comprenden el sistema actual de evaluación del desempeño en la Cámara?
	2. ¿Consideran que los criterios actuales son claros, pertinentes y aplicables?
	3. ¿Qué herramientas se han usado y qué opinan de ellas?
	4. ¿Qué competencias creen que deberían evaluarse?
5. ¿Qué tipo de seguimiento o retroalimentación reciben?	
6. ¿Qué mejorarían del proceso actual?	
Materiales requeridos	<ul style="list-style-type: none"> • - Grabadora o aplicación para registro de audio • - Cuaderno o plantilla para anotaciones • - Hojas de votación participativa (física o digital) • - Pizarra o rotafolio • - Marcadores o post-it
	• - Lluvia de ideas sobre fortalezas y debilidades del sistema actual.
	• - Mapa de competencias deseadas por votación.
	• - Ejercicio de comparación entre herramientas conocidas y las empleadas actualmente.
	• - Frecuencia de menciones sobre prácticas valoradas y criticadas
Criterios de análisis	• - Percepción sobre claridad, utilidad y equidad
	• - Nivel de apropiación del enfoque por competencias
	• - Conocimiento de la plataforma estratégica
	• - Propuestas de mejora emergentes
	• - Propuestas de mejora emergentes
Condiciones éticas	Se solicitará consentimiento verbal y se recordará que toda la información recolectada será tratada de forma confidencial. Se fomentará el respeto por todas las opiniones y se evitará toda forma de presión o jerarquía en la discusión.

Producto esperado	Registro sistemático del grupo focal: transcripción de intervenciones, matriz de análisis temático, identificación de propuestas y síntesis de hallazgos clave para retroalimentar la propuesta metodológica de evaluación del desempeño.
--------------------------	---

Plantilla de Sistematización de Resultados – Grupo Focal

Categoría de análisis	Pregunta guía	Aportes y opiniones más frecuentes	Citas textuales relevantes	Propuestas o sugerencias emergentes
Conocimiento del sistema de evaluación	¿Qué tanto conocen y comprenden el sistema actual de evaluación del desempeño?			
Criterios de evaluación actuales	¿Los criterios actuales son claros, pertinentes y aplicables a sus funciones?			
Herramientas utilizadas	¿Qué herramientas se usan actualmente y qué opinan de ellas?			
Competencias laborales consideradas	¿Qué competencias creen que deberían evaluarse en su área y en general?			
Retroalimentación y seguimiento	¿Cómo es el proceso de retroalimentación después de la evaluación? ¿Se hace seguimiento a su mejora?			
Cultura organizacional y percepción del sistema	¿Qué actitudes o comportamientos promueve actualmente el sistema de evaluación?			
Propuestas de mejora	¿Qué mejorarían del proceso actual de evaluación del desempeño?			

Matriz Complementaria para el Registro de Competencias Sugeridas

Competencia sugerida	Justificación (según participantes)	Áreas donde se considera prioritaria	Consenso (Alta / Media / Baja)		
Ejemplo: Trabajo en equipo	Es fundamental en proyectos interdepartamentales y coordinación diaria.	Atención al Cliente, Promoción, Gestión de Proyectos	Alta	Media	Baja