



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Resolución: RPC-SO-22-No.477-2020-CES

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del proyecto:

Desarrollo de la evaluación del desempeño con enfoque inclusivo para la empresa
Deloitte Ecuador Cía. Ltda.

Línea de Investigación:

Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible

Campo amplio de conocimiento:

Administración

Autora:

Diana Gabriela López Anchala

Tutor Metodológico:

PhD. Alejo Betty Pastora

Tutor Técnico:

Mg. Héctor Sebastián Pérez Manosalvas

Quito – Ecuador

2025

APROBACIÓN DEL TUTOR METODOLÓGICO



Yo, PhD. Alejo Betty Pastora con C.I: 175936433-2 en mi calidad de Tutora del proyecto de investigación titulado: Desarrollo de la evaluación del desempeño con enfoque inclusivo para la empresa Deloitte Ecuador Cía. Ltda.

Elaborado por: Diana Gabriela López Anchala, de C.I: 1724499296, estudiante de la Maestría: Gestión del Talento Humano, de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 08 de septiembre de 2025

Firma

APROBACIÓN DEL TUTOR TÉCNICO



Yo, Héctor Sebastián Pérez Manosalvas con C.I: 172152918-6 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Desarrollo de la evaluación del desempeño con enfoque inclusivo para la empresa Deloitte Ecuador Cía. Ltda.

Elaborado por: Diana Gabriela López Anchala, de C.I: 1724499296, estudiante de la Maestría: Gestión del Talento Humano, de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 08 de septiembre de 2025

Firma

DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, **Diana Gabriela López Anchala** con C.I: 172449929-6, autora del proyecto de titulación denominado: **DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CON ENFOQUE INCLUSIVO PARA LA EMPRESA DELOITTE ECUADOR CÍA. LTDA.** Previo a la obtención del título de Magister en Gestión del Talento Humano.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar el respectivo trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor@ del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
3. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito D.M., 08 de septiembre de 2025

Firma

Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR METODOLÓGICO	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR TÉCNICO.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE	iv
INFORMACIÓN GENERAL	1
Contextualización del tema	1
Problema de investigación	3
Objetivo general.....	6
Objetivos específicos.....	6
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:.....	6
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	9
1.1. Contextualización general del estado del arte.....	9
1.2. Bases Teóricas.....	12
1.3. Proceso investigativo metodológico	16
1.4. Análisis y discusión de resultados	20
CAPÍTULO II: PROPUESTA	46
2.1. Fundamentos teóricos aplicados	46
2.2. Descripción de la propuesta	49
2.3. Matriz de articulación de la propuesta	57
CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES	60
BIBLIOGRAFÍA.....	61
ANEXOS	63

Índice de tablas

Tabla 1 Métodos, Técnicas e Instrumentos.....	19
Tabla 2 Resultados Entrevistas.....	41
Tabla 3 Matriz de Resultados	51
Tabla 4 Plan de recolección de datos	52
Tabla 5 Presupuesto Anual.....	54
Tabla 6 Estrategias y Técnicas	55
Tabla 7 Matriz de articulación	57
Tabla 8 Componentes, ponderación, método e indicadores de la evaluación de desempeño inclusiva en Deloitte Ecuador	69
Tabla 9 Componentes, ponderación, nivel Directivo y Operativo	70
Tabla 10 Proceso de Calificación de la Evaluación de Desempeño Inclusiva	71
Tabla 11 Encuesta 360° – Directivos Deloitte Ecuador	72
Tabla 12 Autoevaluación del Colaborador	73
Tabla 13 Evaluación del jefe inmediato.....	74
Tabla 14 Comparativa de KPIs – Evaluación de Desempeño Inclusiva (Deloitte Ecuador). ...	75
Tabla 15 Resumen de entrevistas	76
Tabla 16 Interpretación de los resultados	80

Índice de figuras

Figura 1 Diagrama de Ishikawa.....	6
Figura 2 Pregunta 1	20
Figura 3 Pregunta 2	21
Figura 4 Pregunta 3	22
Figura 5 Pregunta 4	23
Figura 6 Pregunta 5	24
Figura 7 Pregunta 6	25
Figura 8 Pregunta 7	26
Figura 9 Pregunta 8	27
Figura 10 Pregunta 9	28
Figura 11 Pregunta 10	29
Figura 12 Pregunta 11	30
Figura 13 Pregunta 12	31
Figura 14 Pregunta 13	32
Figura 15 Pregunta 14	33
Figura 16 Pregunta 15	34
Figura 17 Pregunta 16	35
Figura 18 Pregunta 17	36
Figura 19 Pregunta 18	37
Figura 20 Pregunta 19	38
Figura 21 Pregunta 20	39
Figura 22 Pregunta 21	40
Figura 23 Estructura general de la propuesta	49
Figura 24 Imagen Empresarial.....	77

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

La evaluación del desempeño es una práctica muy fundamental en la gestión del talento humano, la misma permite medir la productividad y efectividad de los colaboradores. Desde un enfoque tradicional, esta herramienta relaciona el rendimiento del trabajador frente a objetivos fijados. Es por ello que, (Chiavenato, 2006) define la evaluación del desempeño como un proceso sistemático y periódico que tiene como propósito valorar el comportamiento de los colaboradores en su rol organizacional.

Según algunos expertos como (Werther y Davis, 1992), la evaluación del desempeño consiste en el proceso mediante el cual las organizaciones estiman el rendimiento global de los trabajadores. Mientras que, (Chiavenato, 2000) la concibe como un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Uno de los conceptos más factibles en cuanto a la simplificación y a los elementos que contiene, esto se observa de acuerdo a (Cuesta Santos, 1999), que considera que la evaluación del desempeño consiste en un procedimiento que pretende evaluar el rendimiento de los empleados de manera justa y objetiva, y éste se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y las características personales.

Cuando se trata de evaluar el desempeño, es importante ser lo más objetivo posible, se utilizan varios indicadores que ayudan a obtener una visión más clara y equilibrada. Si un programa de evaluación está bien diseñado y funciona adecuadamente, puede traer beneficios no solo a los empleados y a sus jefes, sino también a la organización en general y a la comunidad, esto se ve reflejado en distintos plazos, ya sea a corto, mediano o largo plazo, en este escenario los beneficiarios son el evaluado, el jefe, la organización y la comunidad (Chiavenato, 2000).

En realidad, la evaluación del desempeño es una de las formas en que las organizaciones monitorean el trabajo de sus empleados. Esto no solo se trata de medir la productividad o el rendimiento, sino que también implica considerar otras facetas como las contribuciones personales, el cumplimiento de normas y políticas, y varios aspectos más que definen los estándares de un puesto en particular. Como advirtió (French, 1991), este proceso es crucial a la hora de evaluar el trabajo individual o grupal dentro de una empresa.

Con el tiempo, este enfoque ha evolucionado hacia metodologías más integrales, como la evaluación por competencias, el enfoque 360° y la retroalimentación continua. A pesar de los avances, hay estudios que revelan que muchos sistemas de evaluación aún presentan sesgos

relacionados con género, edad, discapacidad, etnia u otras condiciones personales (Pérez & Ramírez, 2021). La idea es hacer que realmente tengamos un trato justo para todos, algo que valoramos pero que muchos sistemas aún no logran, lo cual es un gran problema en mi opinión.

La inclusión laboral es una de las temáticas de gran actualidad en términos de gestión de talento dentro de las organizaciones debido a las favorables repercusiones económicas, sociales y productivas que esta conlleva. La inclusión laboral según (Weller, 2009) se refiere a los “procesos que permiten el acceso de una parte de la población a empleos productivos con condiciones laborales favorables o adecuadas” sin distinción de género, raza, nacionalidad, edad, discapacidad, religión, orientación sexual o estado civil.

La inclusión laboral se refiere a la incorporación y participación activa de todos los individuos, sin distinción de características personales, en igualdad de condiciones dentro del entorno organizacional (OIT, 2021). Si bien no existe una definición universal de qué es inclusión, y los conceptos varían entre distintos autores, la definición de inclusión parte de la existencia de la diversidad en un determinado entorno. En el caso de la inclusión en el trabajo, también requiere que todos los trabajadores de una empresa tengan “la capacidad de prosperar y contribuir plenamente en el trabajo en un entorno libre de discriminación,” según describe un estudio reciente de la OIT.

Un sistema de evaluación inclusivo, según (ONU Mujeres, 2020), es aquel que considera la diversidad de los colaboradores, sus diferentes capacidades y contextos, y elimina cualquier elemento discriminatorio o sesgado en el proceso de evaluación. La inclusión laboral se ha convertido en un tema central para las empresas que buscan un desarrollo sostenible y exitoso. La inclusión laboral en Ecuador es un derecho fundamental reconocido en la Constitución y respaldado por leyes, políticas públicas y tratados internacionales. Su objetivo es garantizar el acceso equitativo al empleo a todos los ciudadanos, sin discriminación, y promover la participación activa de grupos históricamente excluidos, como personas con discapacidad, pueblos y nacionalidades indígenas, mujeres, personas LGBTI+, entre otros.

La Constitución de la República del Ecuador 2008 en el Artículo 11, numeral 2 señala “Todas las personas son iguales y gozarán de los mismos derechos, deberes y obligaciones”. Allí se prohíbe cualquier forma de discriminación, ya sea laboral o de otro tipo, basada en discapacidad, edad, género, orientación sexual, identidad de género, etnia, entre otros. En un mundo donde la globalización es cada vez predominante la diversidad en el ámbito empresarial se ha vuelto no solo una realidad palpable, sino también una estrategia fundamental para el éxito. La diversidad y la inclusión en el trabajo van juntas, esto cuando una empresa incluye a personas

de distintos orígenes, géneros, edades y capacidades, el ambiente de trabajo se vuelve más estable, esto también puede mejorar los resultados de la empresa. Al tener diversidad e inclusión en el trabajo, no solo se trata de ser justo con todos, sino que también se fomenta la innovación y la creatividad.

Problema de investigación

En la actualidad, la gestión de las personas en una empresa ha cambiado bastante con enfoques más amplios y completos, aquellos en los que la diversidad, la equidad y la inclusión tienen un papel fundamental y se integran de manera efectiva, creando un ambiente más justo y equitativo para todos. En algunos casos, ciertas iniciativas se han convertido en fundamentos clave. Sin embargo, muchas organizaciones todavía siguen utilizando sistemas de un estilo más antiguo. Es habitual que las evaluaciones del desempeño no tengan en cuenta ciertos aspectos fundamentales, lo que significa que dejan de considerar algunos factores clave en su análisis.

La evaluación del desempeño puede generar percepciones de injusticia. Esto puede deberse a sentir discriminación o a la percepción de que se está perdiendo talento. El rendimiento es crucial en la gestión del talento humano porque permite evaluar de manera efectiva a cada empleado y tener una visión clara de su progreso y logros dentro de la organización en que se desempeñan roles específicos. En resumen, la evaluación del rendimiento brinda información vital sobre el funcionamiento real tanto del equipo como de la empresa en su conjunto.

El rendimiento, las competencias y el potencial de los empleados son aspectos importantes que se valoran en las organizaciones. Según (Chiavenato, 2017), existen varios factores que influyen en estas áreas como la capacitación y el desarrollo de habilidades, estas pueden influir notablemente en el rendimiento laboral, pero también hay que considerar la forma en que las personas puedan desarrollar su propio potencial dentro de la empresa, algo que requiere un enfoque individual y cuidadoso por parte de los responsables, este proceso debe estar en sintonía con lo que la organización quiere lograr y fomentar para el crecimiento del grupo.

Es importante hallar un equilibrio que permita progresar de forma coherente y efectiva al tener en mente el bienestar y éxito de la organización en su totalidad cuando se trata del capital humano es fundamental considerar factores relevantes que requiere dar prioridad a un enfoque justo y reflexionar sobre cómo se puede potenciar y avanzar en esta área de manera continua.

En un momento crucial de la historia se vio el surgimiento de varias instituciones y compañías que tendrían un impactante papel en la economía y la sociedad. Deloitte es una de las principales empresas de servicios reconocidas internacionalmente en todo el mundo empresarial

actualmente. Es catalogada como una de las firmas líderes en el ámbito de los servicios profesionales por su larguísima trayectoria y prestigio bien fundamentado. Su distintivo radica en la diversidad de servicios especializados que ofrece, abarca una amplia gama de áreas como consultoría y asesoría financiera entre otros. Fue durante mediados del siglo XIX cuando William Welch Deloitte fundó en 1845 lo que desde entonces se ha convertido en un referente mundial destacado dentro del sector empresarial globalmente hablando.

Actualmente, Deloitte es parte de la red internacional Deloitte Touche Tohmatsu Limited y tiene su sede en Londres. Deloitte, conocida como (DTTL), tiene presencia en más de 150 países. En Ecuador, la empresa lleva establecida desde hace tiempo, con una historia digna de mención en este país, con una trayectoria de varios años. Con más de cinco décadas de experiencia, se ha consolidado como un proveedor confiable de servicios para ambos sectores, el público y el privado. La empresa sigue funcionando bajo su razón social.

Hay cinco líneas principales de servicios:

- Auditoría y Assurance
- Consultoría
- Asesoría Financiera
- Riesgos
- Impuestos y Legal

Estas áreas están diseñadas para apoyar a las organizaciones en su crecimiento sostenible, cumplimiento normativo, transformación digital y toma de decisiones estratégicas (Deloitte Ecuador, 2024). En Deloitte al crear un ambiente laboral donde los empleados se sientan valorados y respetados será fundamental para promover la equidad y la productividad en el trabajo a nivel mundial, mediante su honestidad en las acciones y liderazgo comprometido con la sociedad. En organizaciones como Deloitte Ecuador se valora la diversidad como una parte integral de la vida diaria y es esencial considerar las distintas características relacionadas al género, cultura, edad, condición física, orientación sexual y situación socioeconómica al evaluar el rendimiento de los colaboradores. Al formar parte de una red global, Deloitte busca crear un impacto perdurable promoviendo la excelencia, la innovación y la inclusión en todas sus acciones. Su cultura empresarial se enfoca en establecer un entorno laboral donde todos los integrantes puedan sentirse valorados.

Desde una perspectiva regional, (Weller, 2009) plantea que la integración en el trabajo no solo se trata de tener un empleo, sino también de contar con condiciones laborales justas y seguras. Aunque Deloitte Ecuador busca fomentar la diversidad e inclusión dentro de su propia

estructura corporativa, hay un desequilibrio entre estas intenciones y la manera en que se llevan a cabo sus procesos de evaluación interna. Según (Weller, 2009), los sistemas de evaluación deben tener en cuenta tanto las diferencias entre personas como el contexto social en el que se desarrollan, para crear un modelo más equitativo. Por lo tanto, es importante crear un sistema de evaluación del desempeño que considere criterios como la inclusión, la igualdad de oportunidades, la capacidad de adaptación y la participación. Este sistema debe estar alineado con las mejores prácticas a nivel internacional y con las leyes del país, lo que permitiría evaluar de manera justa el valor que cada persona aporta, respetando su individualidad.

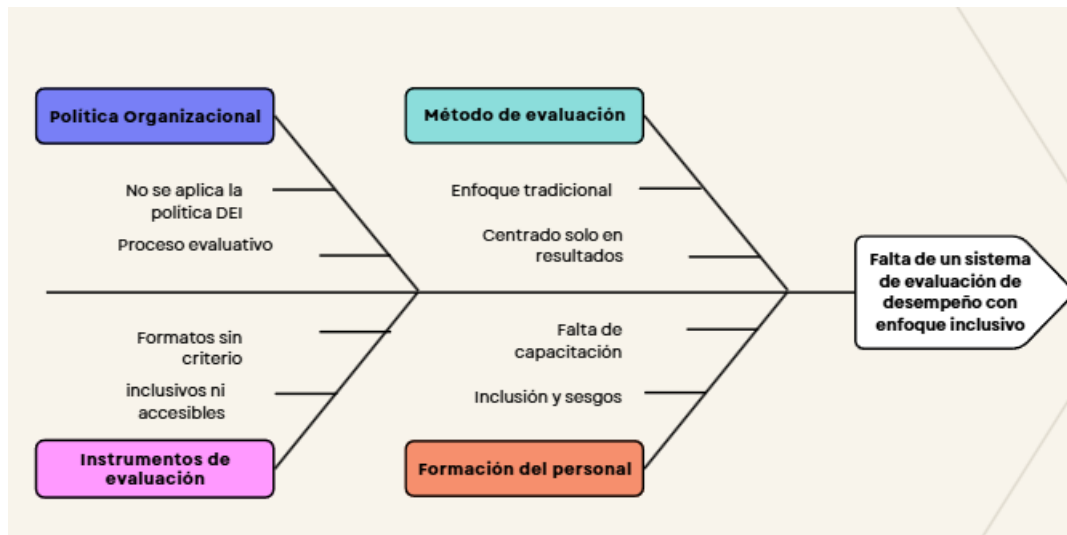
En Ecuador, los informes técnicos señalan la existencia de brechas importantes que impiden la inclusión efectiva, especialmente en el caso de las personas con discapacidad. Aunque muchas empresas cumplen con el requisito legal de contar con un porcentaje determinado de empleados con discapacidad, en la práctica pocas de ellas avanzan hacia una integración real, ya que no establecen procesos internos para adaptarse ni fomentan una mayor sensibilidad hacia este tema. Esto limita significativamente la inclusión y las oportunidades para aquellos con discapacidad, quienes enfrentan numerosos desafíos en su vida cotidiana y en el ámbito laboral.

Esta situación subraya la necesidad de ir más allá de los cumplimientos legales y de trabajar conscientemente hacia la creación de entornos de trabajo más inclusivos y accesibles para todos. “La inclusión laboral efectiva no solo se basa en el cumplimiento de cuotas, sino en la transformación de la cultura organizacional” (CONADIS, 2020). En su investigación sobre inclusión laboral en empresas ecuatorianas, destacan que el desconocimiento normativo, los prejuicios y la falta de adaptación son barreras clave. “A pesar de la normativa vigente, las prácticas de inclusión laboral aún enfrentan resistencias culturales y estructurales” (García & León, 2018).

Por tal razón, se enfatiza en la siguiente pregunta ¿Cómo desarrollar un modelo de evaluación de desempeño con enfoque inclusivo que permita reconocer equitativamente el aporte del talento humano en Deloitte Ecuador Cía. Ltda.?

Figura 1

Diagrama de Ishikawa



Nota. Elaboración Propia (2025).

Objetivo general

Desarrollar un sistema de evaluación de desempeño con enfoque inclusivo, que permita el mejoramiento de la equidad, la objetividad y la participación del talento humano en Deloitte Ecuador Cía. Ltda.

Objetivos específicos

- Contextualizar los fundamentos teóricos relacionados con la evaluación del desempeño, la inclusión laboral y la gestión del talento.
- Diagnosticar el estado actual del sistema de evaluación de desempeño en Deloitte Ecuador, identificando debilidades y oportunidades en términos de equidad e inclusión.
- Diseñar un modelo de evaluación de desempeño con enfoque inclusivo, basado en criterios de equidad, diversidad y accesibilidad aplicables al contexto organizacional de Deloitte Ecuador.
- Valorar la pertinencia y aplicabilidad del modelo propuesto a través del criterio de especialistas en gestión de talento humano e inclusión laboral.

Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:

El presente proyecto de titulación establece un vínculo directo con la colectividad al proponer un modelo de evaluación de desempeño con enfoque inclusivo, el cual responde a una

necesidad real dentro de la gestión de talento humano en empresas del sector privado, y contribuye activamente a la construcción de ambientes laborales más equitativos, respetuosos de la diversidad y comprometidos con el desarrollo integral de las personas. La propuesta plantea una herramienta aplicable no solo en Deloitte Ecuador, sino también replicable en otras organizaciones públicas y privadas que promuevan la diversidad e inclusión, aportando al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en especial el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y el ODS 10 (Reducción de las desigualdades).

El modelo promueve una cultura laboral más inclusiva, en línea con lo establecido por la (OIT, 2020), que plantea que el trabajo decente y equitativo es uno de los pilares para el desarrollo sostenible de los países. Si bien el proyecto se aplica en Deloitte Ecuador, su metodología puede ser adaptada por otras empresas del sector privado o público, generando un efecto multiplicador. Según (Weller, 2009), la inclusión laboral no solo implica permitir el acceso al empleo, sino garantizar condiciones igualitarias de desarrollo profesional, reconocimiento y evaluación del desempeño.

En este sentido, el modelo que se presenta intenta abordar un problema profundo que afecta a un gran número de organizaciones: la existencia de métodos de evaluación demasiado uniformes y poco adaptados a la diversidad, lo que puede perpetuar desigualdades, tal como se ha analizado (Harvard Business Review, 2018). La conexión con la comunidad se fortalece a través de un enfoque que une práctica profesional, concienciación y transmisión de conocimientos, lo cual beneficia tanto a la empresa como a su contexto institucional y académico. Este modelo también se sostiene en normas como la Norma Técnica para la Igualdad y No Discriminación en el Empleo (Ministerio del Trabajo, 2017), empresas como Deloitte asumen compromisos internacionales en áreas como la sostenibilidad, la inclusión y la responsabilidad social al empresarial.

Un sistema de evaluación del desempeño que tenga en cuenta a cada persona es fundamental, no solo porque es lo correcto y está establecido por leyes, sino porque también ayuda a las empresas a retener a sus mejores empleados, mejorar el ambiente laboral y aumentar la productividad al entender y valorar las diferencias entre las personas. Este trabajo puede tener un gran efecto en la empresa y en sus empleados, ya que busca crear una herramienta que permita evaluar el desempeño de manera justa, fomentando el crecimiento tanto individual como grupal.

Además, establece un puente entre la mejora interna de Deloitte Ecuador y el aporte social hacia la comunidad empresarial y académica. Como plantea (Chiavenato, 2021), las

organizaciones que alinean sus prácticas de recursos humanos con principios de equidad e inclusión contribuyen no solo al éxito empresarial, sino también a la transformación positiva del entorno social. La propuesta de un sistema de evaluación inclusivo es, por tanto, una herramienta que combina innovación, responsabilidad social y sostenibilidad, con impacto tanto en la productividad interna como en la construcción de una sociedad más justa y equitativa.

Beneficiarios directos

Colaboradores de Deloitte Ecuador, especialmente quienes pertenecen a grupos diversos (personas con discapacidad, mujeres, población LGBTI+, grupos interculturales), al contar con una evaluación más justa, adaptada a sus realidades. Serán los principales beneficiarios, ya que recibirán evaluaciones más justas, objetivas y adaptadas a sus realidades personales y profesionales, fortaleciendo su motivación y oportunidades de desarrollo. Área de Talento Humano, que dispondrá de una herramienta técnica para mejorar sus procesos de gestión del rendimiento y toma de decisiones.

Líderes y evaluadores de la empresa, quienes serán capacitados para aplicar la herramienta con enfoque inclusivo, obtendrán capacitación y guías prácticas para evaluar con perspectiva inclusiva, lo que mejorará su capacidad de gestión y liderazgo en equipos diversos. La comunidad académica, que podrá usar este proyecto como referencia para futuras investigaciones sobre talento humano, inclusión o diversidad organizacional, podrán replicar el modelo como buena práctica, contribuyendo a la modernización y humanización de los procesos de evaluación en Ecuador. Otras organizaciones privadas o públicas, que podrán adaptar este modelo como ejemplo de buena práctica en sus propios procesos, el modelo y sus instrumentos servirán como material de estudio y referencia para futuros profesionales en gestión de talento humano, fortaleciendo la formación académica con un enfoque socialmente responsable.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Contextualización general del estado del arte

La revisión del arqueo bibliográfico permitió identificar teorías, enfoques y estudios recientes relacionados con la evaluación del desempeño y su vinculación con la inclusión laboral. Al examinar diversas fuentes académicas y normativas, tanto nacionales como internacionales, junto con experiencias en empresas multinacionales. Autores como Chiavenato y Dessler, junto con organismos destacados como la OIT y ONU Mujeres, han presentado sólidas bases teóricas que justifican la creación de sistemas inclusivos para la evaluación.

También se revelaron algunas limitaciones en la manera en que la equidad es considerada actualmente. En resumen, al revisar cuidadosamente los recursos ya publicados se pudo recopilar información valiosa que fundamenta propuestas técnicas innovadoras, adaptadas al contexto ecuatoriano y empresarial, es decir el de la empresa Deloitte. Con base en estas investigaciones rigurosas fue posible diseñar mejor la evaluación. Al mismo tiempo, esto garantiza que el trabajo de investigación esté centrado en una base conceptual sólida, es decir, relevante y al tanto de los últimos desarrollos.

Antecedentes de investigación:

1. **Título:** “Propuesta de mejora al sistema de evaluación de desempeño con enfoque inclusivo en una empresa de servicios”.

Autor: Jorge Vega

Tipo de documento: Tesis

Metodología aplicada: Enfoque cualitativo

Aporte a la presente investigación: La propuesta busca mejorar el sistema de evaluación de desempeño laboral con un enfoque que incluya a todos. Esto puede hacer que las decisiones sobre el personal sean más justas. La idea es dar la misma oportunidad a todos, sin importar sus diferencias o situación en la vida. Si una empresa toma en cuenta estas diferencias y las incluye en su proceso de calificación, puede reducir los errores de juicio y hacer que sus empleados se sientan más justamente tratados. De esta manera, el lugar de trabajo se vuelve más variado y abierto, lo que lo hace más agradable para trabajar. Esto puede llevar a que los empleados se sientan más valorados y respetados.

2. **Título:** “Evaluación del desempeño 360° con enfoque de equidad en empresas multinacionales en Ecuador”.

Autor: Sofía Paredes

Tipo de documento: Tesis

Metodología aplicada: Enfoque cualitativo

Aporte a la presente investigación: La evaluación 360° del rendimiento tomando en cuenta la equidad permite valorar de manera justa y completa el talento humano en compañías que operan a nivel global al considerar las opiniones de diversos grupos como los líderes, empleados en igualdad de condiciones, supervisores y la autoevaluación propia. De esta forma, se minimizan los prejuicios personales y se obtiene una visión más amplia de cómo cada persona desempeña su trabajo.

Es importante fomentar una comunicación abierta con empleados valiosos de diversos perfiles en entornos competitivos de alta presión para su atracción y retención. Al considerar los principios de igualdad y equidad se valora la diversidad de situaciones y condiciones de cada colaborador en la empresa para fomentar un ambiente abierto y respetuoso hacia las diferencias individuales. Esta actitud favorece la toma de decisiones más acertadas en lo que respecta a ascensos y planes de crecimiento profesional y repercute significativamente en el clima laboral.

3. **Título:** “Un enfoque integral para evaluar el talento humano en empresas privadas de Ecuador”.

Autores: Carla Mendoza y Diego Quintero

Tipo de documento: Tesis

Metodología aplicada: Enfoque cualitativo

Aporte a la presente investigación: Al contemplar la diversidad y ajustarse a los métodos de evaluación adecuados se consigue disminuir las desigualdades y promover la imparcialidad en dichas evaluaciones laborales. Esta herramienta contribuye a fortalecer la cultura empresarial y a mejorar el clima laboral al mismo tiempo que impulsa la responsabilidad social. Además, favorece el cumplimiento de normativas nacionales y metas globales relacionadas a un entorno laboral equitativo e inclusivo. En nuestra investigación descubrimos que la evaluación inclusiva del talento humano es crucial para promover la equidad en las compañías privadas de

Ecuador. Este enfoque tiene en cuenta las características y circunstancias individuales de cada individuo como su entorno social y cultural, discapacidad género y origen étnico. El objetivo es brindar condiciones equitativas para que todos puedan tener igualdad de oportunidades para desarrollarse y avanzar dentro de la organización.

4. **Título:** “Diseño de una herramienta de evaluación de desempeño con perspectiva de inclusión laboral”

Autor: Daniela Gómez

Tipo de documento: Tesis

Metodología aplicada: Enfoque cualitativo

Aporte a la presente investigación: En términos generales, esto promueve el desarrollo profesional de todos y fortalece la conexión emocional hacia la empresa en cuestión. El diseño del mismo influye directamente en cómo se aplican las políticas de equidad y está vinculado a la responsabilidad social que una empresa debe asumir. La investigación presenta una herramienta de evaluación de desempeño que toma en cuenta la inclusión laboral para promover procesos más justos en la gestión de personal. Esta herramienta permite evaluar el desempeño de los empleados considerando sus diferencias individuales como discapacidad, género, cultura y situación económica. Esto modifica los criterios de evaluación y disminuye los prejuicios, fomentando la imparcialidad y la sensación de equidad en la organización.

5. **Título:** “Diagnóstico del sistema de evaluación del desempeño con enfoque de inclusión laboral en una empresa del sector industrial”.

Autor: Karen López

Tipo de documento: Tesis

Metodología aplicada: Enfoque cualitativo

Aporte a la presente investigación: Al buscar la inclusión como principio clave en la evaluación de políticas internas y en la implementación de modelos más equitativos y accesibles para todos los implicados se busca garantizar una representación justa de la realidad existente que permitirá identificar áreas que requieren cambios sustanciales en el camino para conseguir un entorno laboral cohesionado y

comprometido socialmente donde se promueva la equidad y se fomente una cultura organizacional justamente balanceada centrada en valores sociales fundamentales para todos los integrantes de la entidad. En este estudio se examina el sistema de evaluación del rendimiento en empresas industriales para promover la integración laboral. Se busca analizar los procedimientos existentes de gestión del talento destaca sus ventajas y desventajas e identifica posibles obstáculos hacia la equidad de oportunidades. Al llevar a cabo este análisis es posible descubrir prácticas discriminatorias prejuicios que no son evidentes de inmediato y limitaciones en la valoración de la diversidad en el personal.

Al revisar estos antecedentes, se puede ver que las organizaciones están cada vez más interesadas en incorporar un enfoque más inclusivo a la hora de evaluar el desempeño de sus empleados. Según los estudios que se han analizado, estos reflejan tener un impacto positivo en el ambiente laboral, hace que los procesos sean más justos y ayuda a mantener a los mejores profesionales en la empresa. Estos hallazgos muestran que el proyecto es relevante. El objetivo es tomar buenas prácticas y adaptarlas a la realidad de Deloitte Ecuador. La idea es presentar una propuesta que tenga en cuenta el contexto local, que sea factible y que se ajuste a la cultura de la organización y a las leyes nacionales actuales.

1.2. Bases Teóricas

Este proyecto se basa en varias teorías y conceptos importantes que nos ayudan a entender por qué es crucial tener un enfoque inclusivo al evaluar el desempeño de los empleados. La conexión entre el desempeño en el trabajo, la diversidad y la inclusión va más allá de simplemente ser eficientes en la empresa; también implica cuestiones de ética y estrategia en el mundo de los negocios de hoy.

Según (Chiavenato, 2006), evaluar el desempeño es esencialmente un proceso ordenado que tiene como fin estudiar el comportamiento de los empleados mientras realizan su trabajo. Por lo general, ha servido como base para decisiones relacionadas con movimientos dentro de la empresa o mejoras en la carrera laboral. Algunos expertos han observado que los métodos convencionales de valoración del desempeño pueden estar influenciados por ciertos prejuicios. Especialmente si no consideran aspectos cruciales como la personalidad del trabajador o su entorno social, (Robbins & Coulter, 2018).

Por lo tanto (Chiavenato, 2017; Dessler, 2015) sostienen que llevar a cabo la evaluación de desempeño de manera objetiva y sin reservas puede aumentar el compromiso, la motivación de los empleados y fortalecer la relación entre el personal y la empresa. En el mundo actual resulta

esencial realizar evaluaciones de rendimiento para alinear los logros personales de los empleados hacia los objetivos empresariales específicos y así detectar áreas de mejora en la capacitación y facilitar decisiones relacionadas como promociones o cambios de roles dentro de la organización. En las grandes empresas, esta evaluación trasciende la simple medición de resultados para convertirse en una herramienta clave para fortalecer la cultura empresarial internamente.

La evaluación 360° es una herramienta valiosa que nos da una visión completa del desempeño de un individuo, ya que toma en cuenta las opiniones de diversas personas dentro de la organización, como jefes, compañeros de trabajo, subordinados y clientes internos. Al ser inclusivo, este enfoque ayuda a reducir los prejuicios personales y mejora la sensación de justicia dentro de la organización, (Dessler, 2013). Es interesante destacar que la evaluación 360° es uno de los modelos más utilizados en las organizaciones actuales, y se caracteriza por considerar la opinión de varios grupos, incluyendo a jefes, colegas, subordinados y clientes, lo que proporciona una visión más amplia, como lo señalaron (London & Smither, 1995).

La evaluación por competencias es un enfoque que busca analizar habilidades técnicas, blandas y conductuales que son fundamentales para un determinado puesto, según lo planteado por (Spencer & Spencer, 2008). Por otro lado, el método de gestión por objetivos, desarrollado por (Drucker, 1954), se centra en establecer metas de manera conjunta y luego medir el grado de cumplimiento de estas. En un entorno que busca ser inclusivo, la evaluación 360° cobran una importancia aún mayor, ya que, al incorporar diversas perspectivas, se reduce la influencia de una sola opinión, lo que a su vez disminuye la probabilidad de que surjan sesgos.

En el ámbito laboral, ha surgido un nuevo enfoque que valora la inclusión. Esto se debe a que cada vez es más común encontrar diversidad en los lugares de trabajo. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021) y (ONU Mujeres, 2020) para que haya verdadera inclusión laboral, es necesario asegurar que todos tengan iguales oportunidades y condiciones, sin importar su género, discapacidad, edad, orientación sexual, identidad cultural o cualquier otra característica. Al incorporar estos principios en la forma en que se evalúa, considera no solo el objetivo final, sino también cómo se llega allí y en qué circunstancias se alcanza.

El enfoque inclusivo en la evaluación del desempeño se centra en reconocer y valorar las diferencias individuales, como el género, la edad, el origen étnico, la discapacidad, la orientación sexual y el contexto socioeconómico, (OIT, 2022). En referencia (Jürgen Weller, 2019) destaca que la inclusión en el lugar de trabajo no solo tiene un alcance ético, sino que también influye en la competitividad y la productividad de una empresa. Por lo tanto, es fundamental generar

criterios que se adapten a la diversidad y reflejen las distintas realidades de cada persona en el equipo de trabajo.

Esto exige una comprensión profunda de las necesidades y circunstancias únicas que cada individuo aporta al lugar de trabajo. La formación es clave para reconocer los sesgos invisibles que todos llevamos dentro. Con una buena preparación, los evaluadores pueden aprender a dejar de lado sus prejuicios personales y ser más justos al calificar. La participación activa de los colaboradores en el proceso de retroalimentación es fundamental, ya que facilita una comunicación abierta y bidireccional, permitiendo a todos estar en sintonía y conocer los puntos de vista de cada uno.

La evaluación de desempeño requiere un enfoque que sea justo para todos. Esto significa mirar más allá de los resultados finales y considerar las circunstancias que afectan cómo trabaja cada persona. Según (Chiavenato, 2021), la evaluación del desempeño no debe verse solo en términos de qué se ha logrado, sino también de entender qué factores influyen en el rendimiento de cada individuo. Por lo tanto, es crucial crear criterios de evaluación basados en la igualdad y en la capacidad de acceso, adaptando los estándares para que se ajusten a los diferentes contextos en los que laboran las personas. (Dessler, 2020), destaca que el éxito de una evaluación efectiva depende en gran medida de tres factores fundamentales: primero, es crucial contar con estándares claros y bien definidos; segundo, la capacitación adecuada de los evaluadores juegue un papel esencial; y tercero, la retroalimentación debe ser constructiva y contribuir significativamente al proceso de aprendizaje.

La inclusión se hace palpable al agregar indicadores de diversidad, políticas antidiscriminatorias y mecanismos que fomenten la participación activa, por ejemplo, a través de la autoevaluación y la posibilidad de un diálogo fluido. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022) todo sistema de evaluación debería adaptarse de manera razonable para las personas con discapacidad y tomar en consideración factores como el género, la edad, el origen étnico o el entorno socioeconómico, de modo que se eviten los inconvenientes que puedan provenir de la estructura misma. Esto concuerda con lo señalado por (Weller, 2019) para que haya inclusión laboral, es necesario cambiar la forma en que funcionan las organizaciones para eliminar obstáculos y sacar provecho del talento de todos, sin importar las diferencias.

En Ecuador, la Constitución de 2008 ampara la igualdad y prohíbe la discriminación. También de acuerdo al Código de Trabajo que ayuda a las personas con discapacidad y otros grupos a encontrar trabajo. Además, existen una Ley de Discapacidades y un Plan de Igualdad que buscan lograr una mayor participación en el empleo. La Organización Internacional del Trabajo dice que

las políticas que incluyen a todos no solo siguen las reglas, sino que también ayudan a las empresas a ganar dinero al aprovechar el talento de personas que antes no tenían muchas oportunidades. Si las empresas usan un método para evaluar a sus empleados de manera justa, pueden seguir las leyes y mostrar que se preocupan por la sociedad.

Deloitte Ecuador, una empresa multinacional con una fuerte presencia en todo el mundo, defiende la igualdad y la diversidad en todas sus facetas. Es lógico pensar que su sistema de evaluación del desempeño de los empleados esté en sintonía con estos valores. Como empresa líder en servicios, Deloitte ha hecho un gran énfasis en su compromiso con la diversidad y la inclusión. A nivel mundial, ha incorporado en sus políticas de contratación el principio de igualdad de oportunidades para todos.

Todo esto se refleja en su enfoque global, tal como se desprende de información pública disponible sobre la empresa. Un desafío importante para las empresas que operan a nivel internacional, (Armstrong, 2020) señala la necesidad de equilibrar los criterios globales con las peculiaridades de cada mercado local. Deloitte, con su carácter de empresa global, ha optado por fomentar la diversidad y la inclusión a través de su programa ALL IN. Este programa está diseñado para impulsar prácticas de talento humano más inclusivas y equitativas, lo cual no solo refleja su compromiso con estos valores, sino que también representa un esfuerzo por garantizar que sus políticas y procedimientos sean consistentes con los principios de diversidad. De esta forma, Deloitte busca lograr una mayor integración de estas prácticas en todos los niveles de su organización.

Según varios estudios, como el de (McKinsey & Company, 2020), muestra que aquellas empresas con equipos directivos más diversificados tienen mayor probabilidad que su rendimiento financiero supere al de su propio sector. Esto no solo confirma que los procesos inclusivos son esenciales, sino que son cruciales también en el aspecto del rendimiento de las empresas y la competencia. Un sistema inclusivo, que valora a personas con distinto origen, se revela estratégico y también beneficioso para cualquier empresa con visión de ser competitiva y tener un gran rendimiento financiero.

La inclusión en el lugar de trabajo no es solamente algo que debemos hacer por principio o por ley, sino que también es una estrategia que puede hacer que las empresas sean más productivas y competitivas. Esto se ha demostrado tanto en teoría como en la práctica. Cuando empresas como Deloitte hacen de la inclusión una parte importante de cómo manejan a sus empleados, no solamente cumplen con los estándares internacionales, sino que también consiguen ser mejores que sus competidores de manera duradera.

1.3. Proceso investigativo metodológico

Enfoque de Investigación

La investigación sigue un método que une lo cualitativo y lo cuantitativo. Esto se debe a que para recopilar información se utilizó una combinación de encuestas para obtener datos medibles entre los empleados y entrevistas con jefes de diferentes departamentos o áreas. El objetivo de estas entrevistas fue conocer mejor cómo perciben la inclusión y la evaluación del desempeño, qué experiencias han tenido y qué saben al respecto. Según (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), describe el enfoque cuantitativo como un método que se basa en la recolección de datos para probar hipótesis mediante la medición numérica y el análisis estadístico. De esta manera, se busca establecer patrones claros de comportamiento y poner a prueba diversas teorías.

Se buscó medir la percepción de los colaboradores de Deloitte Ecuador sobre la equidad, la objetividad y la inclusión del sistema de evaluación de desempeño vigente mediante encuestas. Con la ayuda de estas encuestas estructuradas, se intentaba descubrir cómo veían los colaboradores este sistema. Para entender mejor los resultados, se utilizó la estadística descriptiva, con herramientas como frecuencias, porcentajes y gráficos. De esta forma, se pudieron identificar algunas tendencias y niveles de satisfacción con respecto a cómo se llevaban a cabo las evaluaciones. Esto resultó importante porque ayudó a justificar la necesidad de rediseñar el modelo de evaluación, ya que los resultados mostrarían aspectos que requieren cambio.

El enfoque cualitativo se centra en entender desde el punto de vista de quienes participan en ellos, teniendo en cuenta sus entornos, lo que significan para ellos y sus experiencias, tal como lo expone (Creswell, 2014). En este proyecto se utilizó entrevistas semiestructuradas con personal de Recursos Humanos y líderes de equipo para obtener una visión detallada de las limitaciones, prácticas y necesidades actuales en torno al proceso de evaluación de desempeño. El enfoque cualitativo es importante porque puede descubrir obstáculos, prejuicios y puntos de vista que los métodos cuantitativos no puedan captar. Esto ayuda a crear una propuesta que tenga en cuenta a todos.

El enfoque mixto tiene la ventaja de reunir lo mejor de dos mundos: el enfoque cuantitativo, que proporciona información concreta y medida, y el enfoque cualitativo, que ofrece una visión más profunda y matizada de las cosas. Al unirlos, este tipo de investigación pretende obtener una visión más completa y detallada del tema en cuestión. Según (Sampieri, Fernández y Baptista, 2014), el enfoque mixto enriquece los datos numéricos con historias y significados, y también da sustento a las percepciones y experiencias con evidencia que se puede medir. Esto

permite lograr una visión más completa de lo que se estudia, de esta manera, un enfoque que combina diferentes aspectos no solo incrementa la certeza y la precisión de los resultados, sino que también posibilita analizar el tema desde múltiples ángulos.

Tipo de investigación

Esta investigación sigue un enfoque descriptivo, centrado en observar y detallar las características actuales del sistema de evaluación del desempeño, especialmente en relación con la inclusión. El objetivo no es alterar variables o buscar conexiones de causa y efecto, sino más bien comprender el proceso actual y sugiriendo mejoras basadas en hallazgos concretos. Según (Sampieri et al, 2014), la investigación descriptiva se utiliza cuando el propósito es detallar cómo ocurre un fenómeno y cuáles son sus componentes, en contextos reales.

Según (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), la investigación descriptiva tiene como propósito “especificar las propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”. En este proyecto, se describe el estado actual del sistema de evaluación de desempeño en la empresa Deloitte Ecuador, identificando fortalezas, debilidades, barreras y brechas relacionadas con la inclusión laboral. En el contexto de investigación, resulta bastante útil estudiar cómo se presenta un fenómeno particular en un entorno determinado, evitando influir directamente en las variables que pueden estar presentes.

Población y muestra

La población está constituida por los 120 colaboradores de Deloitte Ecuador Cía. Ltda., quienes laboran en sus oficinas principales ubicadas en las ciudades de Quito y Guayaquil. Este grupo incluye a profesionales de diferentes áreas y niveles jerárquicos que participan activamente en los procesos de evaluación de desempeño implementados por la empresa. La diversidad de funciones, experiencia y contextos socioculturales presentes en esta población permite obtener una visión representativa y completa del sistema de evaluación actual. Además, se considera a todo el personal que ha sido evaluado bajo los criterios y herramientas vigentes, lo que asegura la pertinencia de la información recolectada. La selección de esta población responde a la necesidad de analizar, de manera integral, cómo se incorpora el enfoque inclusivo en las evaluaciones realizadas.

Para determinar el tamaño de la muestra se emplea la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

Z = Nivel de confianza (valor de z en la distribución normal)

- 95% $\rightarrow Z = 1.96$

p = Probabilidad de éxito (0.5 si no se conoce)

$q = 1 - p$ = Probabilidad de fracaso

e = Margen de error (generalmente 5% $\rightarrow 0.05$)

Sustituyendo en la fórmula:

$$\begin{aligned}n &= \frac{120 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{0.05^2 \cdot (120 - 1) + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5} \\n &= \frac{120 \cdot 3.8416 \cdot 0.25}{0.0025 \cdot 119 + 3.8416 \cdot 0.25} \\n &= \frac{120 \cdot 0.9604}{0.2975 + 0.9604} \\n &= \frac{115.248}{1.2579} \\n &\approx 91.6\end{aligned}$$

El cálculo del tamaño de la muestra se realizó utilizando la fórmula para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5% y una población total de 120 empleados en Deloitte Ecuador. Como resultado, se determinó que la muestra representativa mínima debía estar conformada por 92 colaboradores, quienes fueron seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, dada la naturaleza aplicada del estudio y la disponibilidad de los participantes.

Métodos, Técnicas e Instrumentos

En todo proceso investigativo es fundamental establecer con claridad los métodos, técnicas e instrumentos que permitirán la recolección y análisis de la información. En este proyecto, se utilizaron técnicas e instrumentos propias del enfoque mixto (encuestas y entrevistas), las cuales permitieron abordar el fenómeno de estudio desde una perspectiva integral. El método que guía esta investigación es el analítico - sintético, ya que permite descomponer el fenómeno (el

sistema actual de evaluación de desempeño) en sus elementos fundamentales, y luego integrarlos para diseñar una propuesta de mejora.

La herramienta que se utilizó para recopilar información en este estudio se basó en una encuesta propuesta por (López Karen, 2023), la cual busca evaluar la opinión de los empleados sobre los procesos que se utilizan para evaluar su desempeño, considerando criterios que fomenten la inclusión. Para que fuera más relevante en el contexto de Deloitte Ecuador Cía. Ltda., se hicieron algunos cambios en la redacción de ciertas partes, incorporando factores como la accesibilidad, la participación justa y la ausencia de discriminación. Se revisó la estructura y secuencia de las preguntas para que encajaran con la cultura de la empresa y sus políticas internas, lo que permitió mantener la validez del contenido y que los participantes comprendieran con claridad qué se les estaba preguntando.

Simultáneamente, tendremos reuniones con personas destacadas de la empresa, como el gerente principal y el profesional que se encarga del desarrollo de los empleados. De esta manera, podremos realizar un examen más exhaustivo sobre lo que cada uno piensa, siente y experimenta respecto al sistema vigente de evaluación del desempeño laboral en Deloitte Ecuador. A partir de estas conversaciones, intentaremos reconocer los puntos fuertes, los fallos y los cambios requeridos, y entender cuánto se ha incorporado un enfoque más amplio e integrador en los procesos que ya existen. La información que se recopile es fundamental para entender bien la situación. Esto ayudará a identificar posibles problemas en la forma en que se está llevando a cabo y a obtener una visión completa de los aspectos organizativos, culturales y estratégicos que impactan la eficacia del sistema de evaluación.

Tabla 1

Métodos, Técnicas e Instrumentos

Tipo de enfoque	Técnica	Instrumento utilizado	Objetivo específico que atiende
Cualitativo	Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista aplicada a personal de Talento Humano	Diagnosticar y comprender las limitaciones del sistema actual
Cuantitativo	Encuesta estructurada	Cuestionario aplicado a colaboradores de diferentes áreas	Medir percepciones sobre inclusión y equidad en la evaluación

Nota. Elaboración Propia (2025).

1.4. Análisis y discusión de resultados

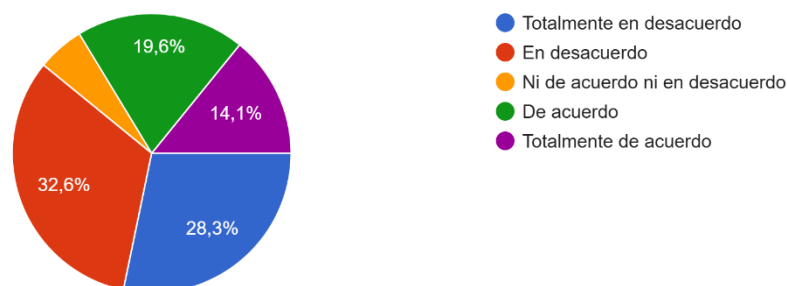
Se realizó un análisis sobre la evaluación de desempeño en Deloitte Ecuador Cía. Ltda., considerando aspectos como la equidad, la inclusión y la efectividad del sistema actual. El objetivo era identificar cómo los colaboradores de diferentes áreas percibían la objetividad, el reconocimiento de la diversidad y la accesibilidad de las herramientas empleadas en el proceso de evaluación. El análisis se basó en una muestra representativa de colaboradores, con el fin de obtener una visión completa del desempeño actual y determinar áreas de mejora para lograr un enfoque más inclusivo.

Resultados de las encuestas

Figura 2

Pregunta 1: El proceso de evaluación reconoce mis características individuales (género, etnia, discapacidad, contexto sociocultural).

92 respuestas



Nota. Elaboración propia de la encuesta aplicada en Google Forms (2025).

Análisis estadístico e interpretación

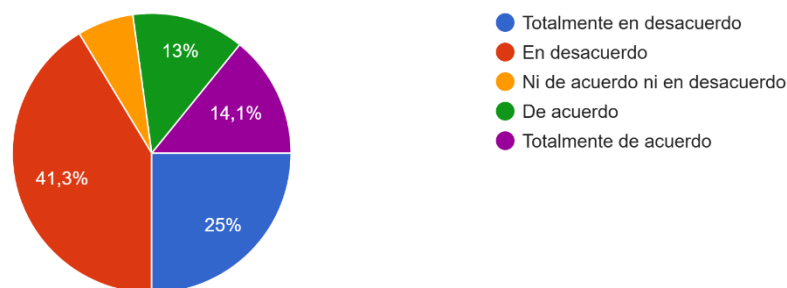
Los resultados reflejan que la mayoría de los colaboradores perciben que el proceso de evaluación no reconoce de manera suficiente sus características individuales. Esto se refleja en la frecuencia de respuestas que muestran insatisfacción con el enfoque adoptado, que parece estar muy estandarizado y pasar por alto las experiencias y habilidades que caracteriza al grupo. Hay una sensación generalizada de que no se valora lo suficiente la diversidad, lo que sugiere que hay un problema con la forma en que las cosas se hacen en el sistema de evaluación actual.

Esto coincide con lo señalado por (Weller, 2020), sobre la falta de un enfoque inclusivo en las evaluaciones puede restringir la equidad y crear sesgos dentro de las organizaciones. De igual forma, (Robbins y Judge, 2017) sostienen que la percepción de equidad en los procesos de evaluación tiene un impacto directo en la motivación y el nivel de compromiso de los empleados. Es fundamental que la organización adopte métodos de evaluación que tengan en cuenta la diversidad en el equipo, garantizando que las valoraciones se hagan de forma justa y se ajusten a cada persona. Es vital que se considere todo esto para lograr que la valoración del desempeño refleje la realidad de cada individuo, sin dejar a nadie atrás. La organización tiene que asegurarse de que todos tengan las mismas oportunidades, sin distinción. Esto no solo es justo, sino que también beneficia a la organización en su conjunto, por lo tanto, es crucial evaluar el desempeño de manera objetiva e incluyente para todos.

Figura 3

Pregunta 2: Me siento tratado/a con equidad durante la evaluación de desempeño.

92 respuestas



Nota. Elaboración propia de la encuesta aplicada en Google Forms (2025).

Análisis estadístico e interpretación

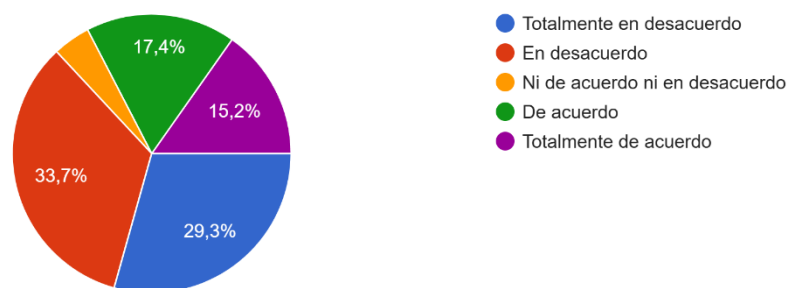
Las respuestas recibidas muestran claramente una opinión negativa sobre la equidad en el proceso de evaluación. La mayoría optó por la opción "En desacuerdo", seguida muy de cerca por "Totalmente en desacuerdo". Esto indica que muchos colaboradores creen firmemente que se les ha tratado de manera injusta durante este proceso. Los números también respaldan esta impresión, con un promedio de solo 2,49 sobre 5, lo que confirma una gran insatisfacción generalizada. Los resultados muestran que el sistema hoy en día falla al proporcionar una sensación real de justicia y un trato justo para la mayoría de los empleados cuando son evaluados.

La forma en que las empresas llevan a cabo sus procesos puede afectar profundamente a sus empleados. Si a alguien le parece que no todos son tratados de manera justa, es probable que se sienta menos motivados y confíen menos en la empresa. Esto tiene sentido, ya que la percepción de injusticia puede llevar a un trabajador a desmotivarse y a ser menos proactivo en la mejora de la organización. Las cosas como los favoritismos pueden jugar un rol importante en esto, ya que, si alguien se siente tratado injustamente, puede rendir menos y mostrarse menos dispuesto a trabajar en equipo para mejorar las cosas. Para asegurar un proceso justo, la empresa debe adoptar algunas medidas. Lo principal es capacitar a quienes evalúan para que reconozcan sesgos que no se perciben de inmediato, definir con claridad qué se busca en cada evaluación y permitir que la retroalimentación fluya en ambos sentidos.

Figura 4

Pregunta 3: Los criterios aplicados son los mismos para personas en roles equivalentes.

92 respuestas



Nota. Elaboración propia de la encuesta aplicada en Google Forms (2025).

Análisis estadístico e interpretación

Los datos muestran una clara tendencia hacia la percepción negativa sobre la uniformidad de criterios en la evaluación. Más de la mitad de los encuestados (58 respuestas) se encuentran entre En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo, mientras que solo un 30 % aproximadamente manifiesta estar de acuerdo o totalmente de acuerdo. La media obtenida (2,55 en una escala de 1 a 5) confirma que la opinión general se sitúa por debajo del punto medio, indicando insatisfacción. Estos resultados sugieren que los colaboradores perciben posibles inconsistencias o sesgos en la forma en que se aplican los criterios de evaluación a personas con funciones equivalentes.

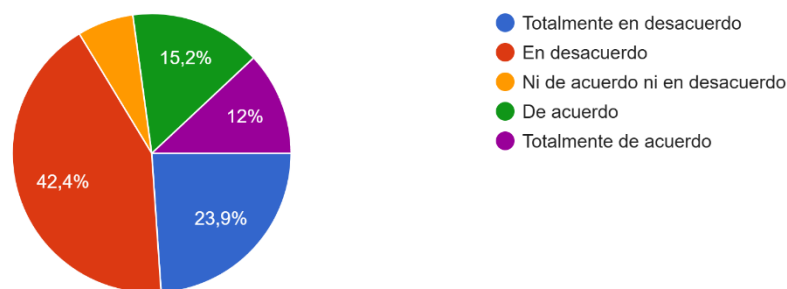
De acuerdo con (Chiavenato, 2017), la percepción de justicia procedimental es determinante para la credibilidad del sistema de evaluación y para mantener un clima laboral sano. La falta de

uniformidad en el trato a los empleados puede generar malestar y resentimiento, ya que pueden sentir que se les discrimina o se les muestra favoritismo. Esto no sólo afecta la motivación, sino también la confianza que depositan en la empresa. Para solucionar este problema, sería conveniente que la empresa estableciera algunas reglas básicas y claras para evaluar a todos los empleados, sin importar en qué departamento trabajen o quién sea su jefe. Sería útil, además, que hubiera capacitaciones regulares para los encargados de realizar estas evaluaciones y auditorías internas para asegurarse de que todo se está haciendo de manera justa y consistente.

Figura 5

Pregunta 4: El proceso respeta la diversidad en todas sus etapas (planificación, aplicación, retroalimentación).

92 respuestas



Nota. Elaboración propia de la encuesta aplicada en Google Forms (2025).

Análisis estadístico e interpretación

La mayoría de los participantes no cree que se respeta la diversidad en el proceso de evaluar a los empleados. Más de 60% opinó que estaban en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esto, mientras que solo una pequeña parte coincide o está completamente de acuerdo. El promedio es un poco más de dos, lo cual muestra una tendencia claramente negativa ya que está por debajo del punto medio. Este patrón indica que, pese a que pueden existir políticas o reglas para la inclusión, en la práctica no parecen tener un efecto real en las diferentes etapas de evaluación.

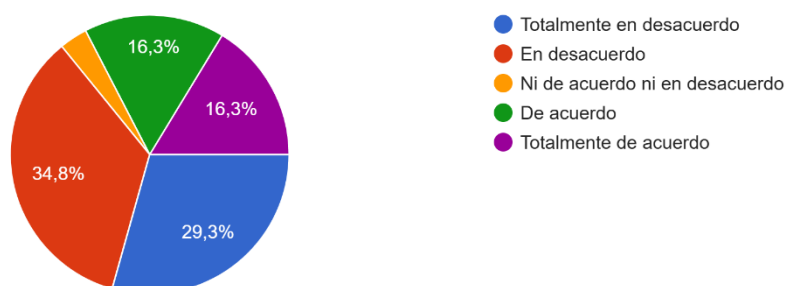
Según (Dessler, 2020), para que una evaluación sea de verdad justa, tiene que dejar lugar para todas las diversas perspectivas, desde que se planifica hasta que se dan los resultados. Eso hace que todos se sientan valorados y tratados sin preferencias. Si a alguien le falta esa garantía, puede perder la confianza en el proceso y sentir que no es justo con ellos. Para solucionar esto, sería práctico aumentar la preparación de los evaluadores sobre diversidad y cómo incluirla sin hacer diferencias, y hacer reglas claras que aseguren que todos sean tratados sin prejuicios. Sería

muy útil si se mantuviera a los colaboradores mejor informados sobre las medidas adoptadas para garantizar condiciones iguales a lo largo de todo el proceso.

Figura 6

Pregunta 5: Cuando necesito ajustes razonables, la evaluación los contempla.

92 respuestas



Nota. Elaboración propia de la encuesta aplicada en Google Forms (2025).

Análisis estadístico e interpretación

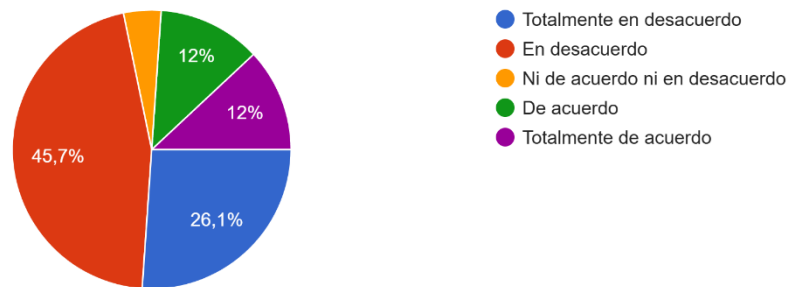
La tendencia general de las respuestas evidencia que los colaboradores perciben que el sistema de evaluación no siempre contempla los ajustes razonables necesarios para responder a sus condiciones específicas. La mayor parte de los encuestados se ubicó En desacuerdo o Totalmente en desacuerdo, lo que indica una carencia en la adaptación del proceso a las necesidades individuales, ya sea por discapacidad, contexto sociocultural u otras condiciones. Los valores intermedios (Ni de acuerdo ni en desacuerdo) son reducidos, lo que muestra que las posturas frente a esta afirmación son bastante definidas.

La ausencia de ajustes razonables en la evaluación puede interpretarse como una debilidad significativa en el enfoque inclusivo del sistema, afectando tanto la equidad como la percepción de justicia organizacional. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019), la provisión de ajustes razonables es un pilar para garantizar la igualdad de oportunidades, especialmente para personas con discapacidad o condiciones especiales. Si no se implementan, se limita la participación plena y efectiva de ciertos grupos en el proceso evaluativo. Para revertir esta percepción, se recomienda a la organización establecer procedimientos formales para solicitar, aprobar e implementar ajustes razonables, así como capacitar a evaluadores y líderes de equipo en su importancia. Esto no solo reforzará la equidad interna, sino que también alineará la práctica empresarial con estándares internacionales de inclusión laboral.

Figura 7

Pregunta 6: La evaluación no favorece a grupos específicos ni reproduce sesgos.

92 respuestas



Nota. Elaboración propia de la encuesta aplicada en Google Forms (2025).

Análisis estadístico e interpretación

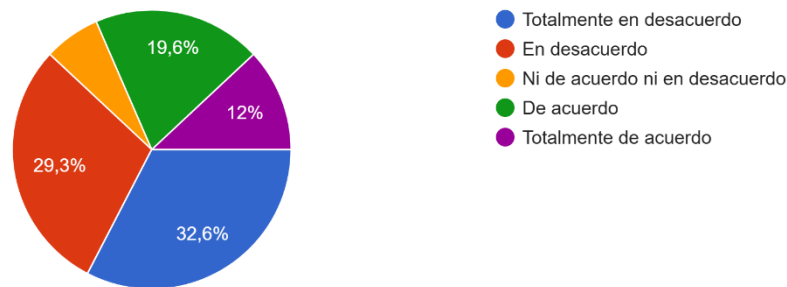
La distribución de las respuestas indica que la percepción general de los participantes es negativa respecto a la imparcialidad del sistema de evaluación. Una gran mayoría se posiciona En desacuerdo o Totalmente en desacuerdo, lo que sugiere que muchos colaboradores consideran que el proceso podría favorecer a ciertos grupos o mantener sesgos. Las respuestas de acuerdo son minoritarias y los valores neutros (Ni de acuerdo ni en desacuerdo) son escasos, lo que refleja que las opiniones están bastante polarizadas hacia la desconfianza. Este patrón de respuestas pone de manifiesto un reto importante en términos de equidad y justicia organizacional.

Según (Robbins y Judge, 2019), la percepción de imparcialidad en los procesos internos es un factor clave para la motivación y el compromiso de los empleados. Cuando existe la creencia de que las evaluaciones benefician a determinados grupos o replican sesgos, se reduce la confianza en la institución y se afecta la cohesión del equipo. Para contrarrestar esta percepción, se recomienda establecer un sistema de auditoría interna que revise periódicamente las evaluaciones, capacitar a los evaluadores en sesgos inconscientes y asegurar la transparencia en la definición y aplicación de criterios.

Figura 8

Pregunta 7: Conozco con claridad los criterios y evidencias que se evaluarán.

92 respuestas



Nota. Elaboración propia de la encuesta aplicada en Google Forms (2025).

Análisis estadístico e interpretación

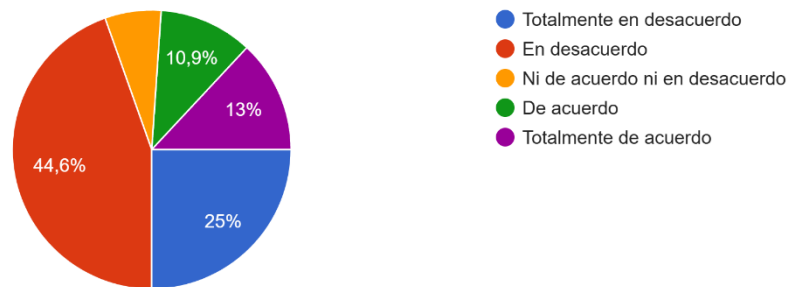
La mayoría de las respuestas expresan desacuerdo o total desacuerdo, lo que sugiere que muchos colaboradores sienten que faltan criterios y evidencias claras en la evaluación del desempeño. Incluso si algunas personas están de acuerdo, su opinión no es lo suficientemente fuerte como para contrarrestar la percepción negativa general. La opción de Ni de acuerdo ni en desacuerdo apenas se menciona, lo que indica que la mayoría de los participantes tiene una opinión clara, ya sea a favor o en contra. Esto muestra que ha habido problemas en la forma en que la organización ha explicado y discutido el proceso de evaluación.

Como señalan (Chiavenato, 2017) y (Dessler, 2020), para que una evaluación de desempeño sea realmente efectiva, es fundamental que los empleados estén al tanto de los criterios y métricas que se van a utilizar. Esto proporciona transparencia al proceso, minimiza las sensaciones de injusticia y permite que los resultados sean más aceptados por todos. Si estos criterios no están claros, puede haber una gran incertidumbre, afectar negativamente la motivación de los trabajadores y erosionar su confianza en cómo funciona el sistema de evaluación. Hay una clara necesidad de poner en marcha algunas mejoras. Por ejemplo, podrían organizarse talleres para fomentar la socialización, crear manuales que expliquen todo con claridad y ofrecer sesiones de retroalimentación antes de evaluar a los colaboradores. El objetivo es que cada uno de ellos tenga bien presente qué parámetros se van a medir, cómo se realiza la medición y, sobre todo, para qué fines se utilizarán los resultados obtenidos.

Figura 9

Pregunta 8: La información previa sobre el proceso fue suficiente y oportuna.

92 respuestas



Nota. Elaboración propia de la encuesta aplicada en Google Forms (2025).

Análisis estadístico e interpretación

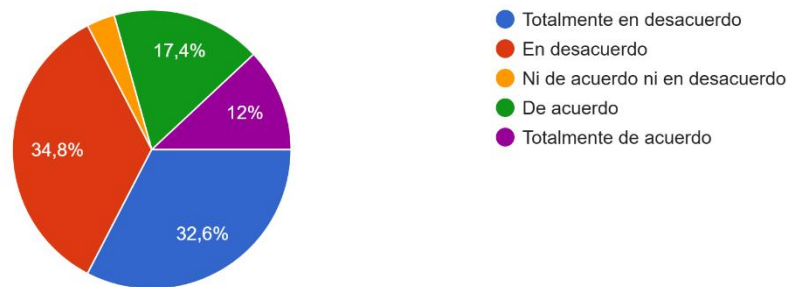
La mayoría de los encuestados parecen estar insatisfechos con la información que recibieron antes del proceso de evaluación. Muchos de ellos se mostraron en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la manera en que se les comunicó este proceso. Por otro lado, solo un pequeño grupo consideró que la información fue proporcionada de manera adecuada y oportuna, lo que se refleja en las pocas respuestas de acuerdo o totalmente de acuerdo. Esto sugiere que hay un problema con la forma en que se les informa a los encuestados sobre lo que va a suceder. La falta de opiniones decididas sobre el asunto indica que hay algunos participantes que se mantienen al margen, sin tomar partido. Esto puede deberse a la falta de información o a que no tienen experiencia directa con el tema.

Según (Werther y Davis, 2014) y (Chiavenato, 2017), indican que la comunicación previa es fundamental para que los colaboradores entiendan bien el objetivo, los criterios y la metodología de la evaluación. Esto tiene un impacto directo en cómo perciben la transparencia y confianza hacia el sistema. Si no se les proporciona información oportuna, puede surgir incertidumbre y, como resultado, disminuir su compromiso con el proceso de evaluación. Es buena idea organizar reuniones para informar, crear guías en línea, diseñar infografías atractivas y enviar recordatorios con anticipación. Todo esto ayuda a asegurarse de que todos los empleados estén al tanto de lo que pasa y reciban la información necesaria de manera clara. De esta forma, además de fomentar la participación, se promueve una sensación de justicia y se facilita la aceptación de los resultados finales.

Figura 10

Pregunta 9: Las evidencias utilizadas son objetivas y verificables.

92 respuestas



Nota. Elaboración propia de la encuesta aplicada en Google Forms (2025).

Análisis estadístico e interpretación

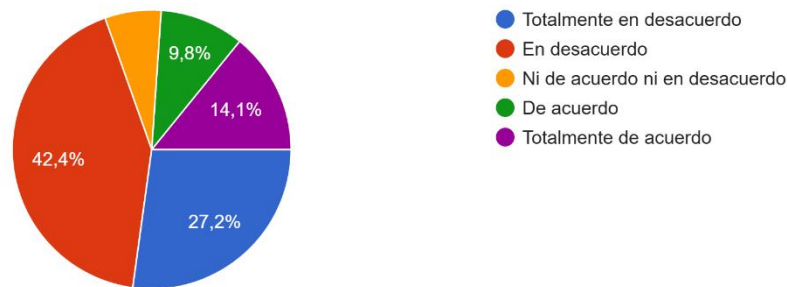
La mayoría de los participantes manifestaron las opciones de En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo, lo que sugiere una percepción negativa respecto a la objetividad y credibilidad de las pruebas utilizadas para evaluar el desempeño. Esto indica que muchos dudan de la justicia y la transparencia del sistema. Aunque una minoría opinó de forma contraria, diciendo que están De acuerdo o Totalmente de acuerdo, su número es limitado, mostrando que pocos creen que el sistema basa sus decisiones en criterios justos y evidencia fiable. Las opiniones son mayoritariamente claras, con pocas personas situadas en un punto neutro. Esto indica que la mayoría tiene una opinión bien definida, ya sea a favor o en contra. Lo que llama la atención es que muchos consideran que falta transparencia a la hora de utilizar pruebas y evidencias, lo cual puede tener un impacto negativo en la credibilidad del proceso en su conjunto.

La evaluación de desempeño debe basarse en indicadores claros y medibles que puedan verificarse. Esto reduce la subjetividad y refuerza la confianza dentro de la organización. Si se percibe que el proceso no es objetivo, puede generar desmotivación y cuestionamientos sobre la equidad del sistema, según (Chiavenato, 2017) y (Dessler, 2015). Es esencial que la organización mejore la manera de recopilar, guardar y verificar datos, además de cómo capacita a sus evaluadores. Esto se hace para asegurarse de que las decisiones están basadas en información que se puede confiar y no en opiniones personales. Si la organización explica claramente a sus colaboradores cómo se toman esas decisiones, es probable que haya más aceptación y que se considere más justo el proceso.

Figura 11

Pregunta 10: Considero que el resultado refleja mi desempeño real.

92 respuestas



Nota. Elaboración propia de la encuesta aplicada en Google Forms (2025).

Análisis estadístico e interpretación

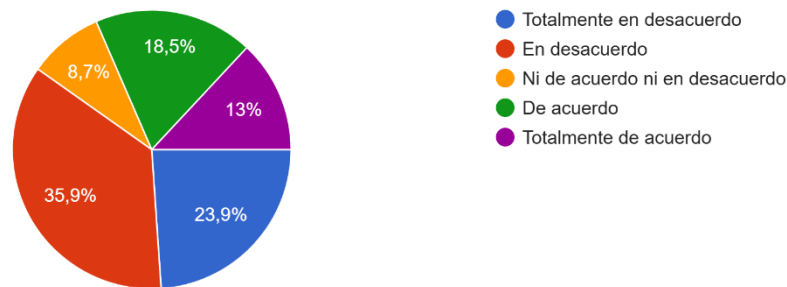
Las opiniones de los encuestados se inclinan claramente hacia el desacuerdo con respecto a si las evaluaciones reflejan con precisión su desempeño en el trabajo. La mayoría de las personas cuestionan la exactitud de estos resultados, y solo un número pequeño está de acuerdo con la noción de que los resultados son justos. Esto pone de relieve la poca confianza que se tiene en el sistema de evaluación. Las respuestas más matizadas, es decir, aquellas que ni aprueban ni desaprueban el enfoque actual, son escasas, lo que sugiere que la mayor parte de los participantes tienen una visión clara al respecto. El modo en que las personas responden indica que quizás haya un desfase entre cómo se evalúa el desempeño actualmente y lo que los colaboradores realmente esperan. Esto crea un desequilibrio entre cómo uno se ve a sí mismo y los resultados que se obtienen al final.

Según (Werther y Davis, 2014), destaca que la efectividad de una evaluación de desempeño radica fundamentalmente en su credibilidad. Esto sucede cuando quienes son evaluados tienen la percepción de que los resultados son justos y se basan en datos precisos, respaldados por evidencias claras. Si hay un desfase entre el desempeño real y el desempeño evaluado, puede llevar a la desmotivación, la disminución del compromiso con la organización y a dudas sobre la propia evaluación. Es fundamental que los criterios sean lo suficientemente flexibles como para dar cabida a diferentes perspectivas y que los indicadores sean fáciles de entender para todos los involucrados. También es importante contar con un proceso continuo de evaluación y ajuste, en lugar de hacerlo de manera ocasional y superficial. Al abrir canales de diálogo abiertos, se puede fomentar un intercambio fluido de ideas y opiniones, lo que puede llevar a resultados más satisfactorios para todas las partes involucradas.

Figura 12

Pregunta 11: Tuve la oportunidad de realizar auto-evaluación y discutirla con mi líder.

92 respuestas



Nota. Elaboración propia de la encuesta aplicada en Google Forms (2025).

Análisis estadístico e interpretación

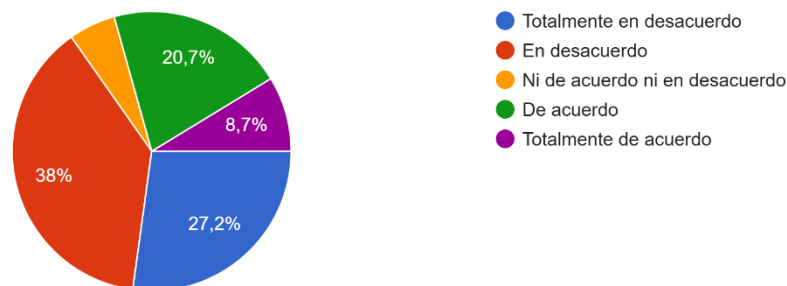
La mayoría de las respuestas indican que los colaboradores no han tenido la oportunidad de participar en su propia evaluación a través de un autoanálisis formal, ni han podido discutir los resultados con sus jefes. Sin embargo, una pequeña parte de ellos confirmó haber tenido esa experiencia, señalando que sí han podido hacerlo. Las respuestas que no se inclinaban claramente hacia ningún lado son pocas, lo que sugiere que la gente tiene opiniones bien definidas sobre este asunto. En entornos donde no hay oportunidades para que las personas reflexionen sobre su propio desempeño y dialoguen abiertamente con sus líderes, la sensación de justicia y transparencia en la evaluación del desempeño puede verse afectada negativamente.

La autoevaluación es fundamental porque permite a las personas reflexionar sobre lo que han logrado y encontrar áreas donde puedan mejorar. De esta manera, se promueve la responsabilidad compartida en su propio crecimiento profesional. Si no se lleva a cabo esta evaluación, puede ocurrir que las perspectivas del evaluador y el evaluado no coincidan, generando posibles discrepancias sobre los resultados obtenidos. La autoevaluación es un aspecto clave en el proceso de gestión del desempeño según (Chiavenato, 2017). Si una empresa busca crear un ambiente de trabajo más inclusivo, resulta esencial que considere la implementación o el fortalecimiento de herramientas de autoevaluación como parte integral de su estrategia. Esto podría tener un impacto significativo en la percepción del trato equitativo y la cultura organizacional en general.

Figura 13

Pregunta 12: Se incorporó retroalimentación de múltiples fuentes (pares, clientes internos, equipo).

92 respuestas



Nota. Elaboración propia de la encuesta aplicada en Google Forms (2025).

Análisis estadístico e interpretación

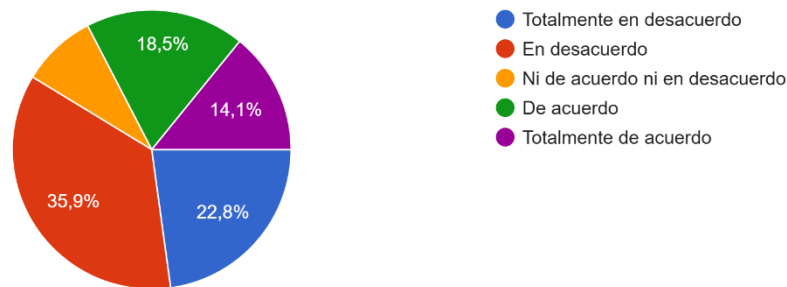
La distribución de las respuestas muestra una clara prevalencia de En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo, lo que evidencia que la mayoría de los participantes percibe que el proceso de evaluación no contempla la recopilación de retroalimentación desde diversas fuentes. Un grupo reducido manifestó estar De acuerdo con la afirmación, mientras que una proporción menor optó por una postura neutral (Ni de acuerdo ni en desacuerdo). Este resultado indica que el modelo actual de evaluación en la organización se percibe como limitado en cuanto a la incorporación de múltiples perspectivas. La evaluación 360°, según (Mondy y Martocchio, 2016), es una práctica que enriquece la valoración del desempeño, ya que permite integrar visiones más completas y objetivas provenientes de colegas, subordinados, clientes internos y líderes.

La baja presencia de esta práctica en la organización podría impactar la percepción de equidad y la calidad de los resultados, dado que se reduce la oportunidad de balancear sesgos individuales del evaluador principal. Asimismo, la inclusión de distintas fuentes de retroalimentación favorece la transparencia, incrementa la validez de la evaluación y fortalece el compromiso de los colaboradores con el proceso (Dessler, 2020). En consecuencia, se recomienda considerar la incorporación sistemática de retroalimentación desde múltiples actores, especialmente en posiciones que implican trabajo en equipo y atención a clientes internos, lo que alinearía el proceso con estándares inclusivos y buenas prácticas internacionales.

Figura 14

Pregunta 13: Mi opinión fue considerada antes de cerrar la calificación.

92 respuestas



Nota. Elaboración propia de la encuesta aplicada en Google Forms (2025).

Análisis estadístico e interpretación

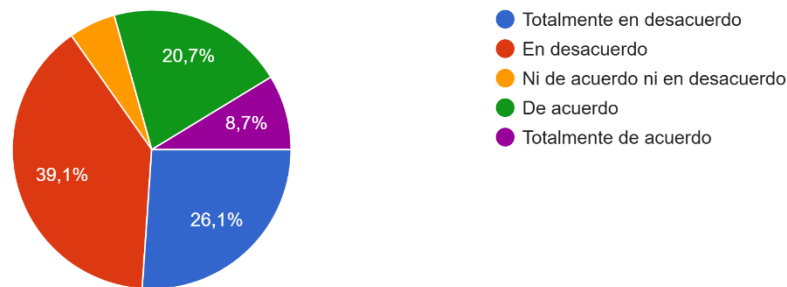
Al analizar las respuestas, hay una tendencia clara: la mayoría de los participantes están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Esto muestra que los colaboradores sienten que no se tuvo en cuenta su opinión al decidir la calificación final. Solo unos pocos participantes sienten que sí tuvieron oportunidad de opinar, ya que hay más votos en desacuerdo que en acuerdo. Hay algunas respuestas positivas, pero son menos comunes, indicando que la mayoría de los encuestados se siente ignorada en este proceso. Un grupo pequeño eligió la opción "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", lo que puede indicar confusión sobre el proceso o experiencias contradictorias. Este patrón de respuestas sugiere que la evaluación de desempeño en la organización necesite de retroalimentación. Para considerar un sistema de evaluación justo y equitativo, es esencial dar al evaluado la oportunidad de expresar su punto de vista y discutir los resultados con el evaluador, como señala (Aguinis, 2019).

La falta de participación en la evaluación puede hacer que los empleados se sientan desmotivados y no se comprometan tanto, porque si creen que sus opiniones no son tomadas en cuenta, se vuelven insatisfechos y pierden la fe en el sistema. Según (Pulakos, 2009), cuando los evaluados participan de manera activa al final, eso hace que todo sea más transparente, ayuda a que la gente aprenda y también hace que acepten mejor las críticas, incluso cuando no son lo que esperaban. En este contexto, resulta beneficioso establecer encuentros formales para revisar y discutir las calificaciones antes de su confirmación final. De esta manera, se ofrece al colaborador la oportunidad de agregar información adicional, resolver inquietudes y transmitir su punto de vista. Esto no solo hace que el proceso sea más justo, sino que también refuerza la idea de que la evaluación del desempeño debe ser abierta e inclusiva con todos los involucrados.

Figura 15

Pregunta 14: Recibí retroalimentación específica y constructiva.

92 respuestas



Nota. Elaboración propia de la encuesta aplicada en Google Forms (2025).

Análisis estadístico e interpretación

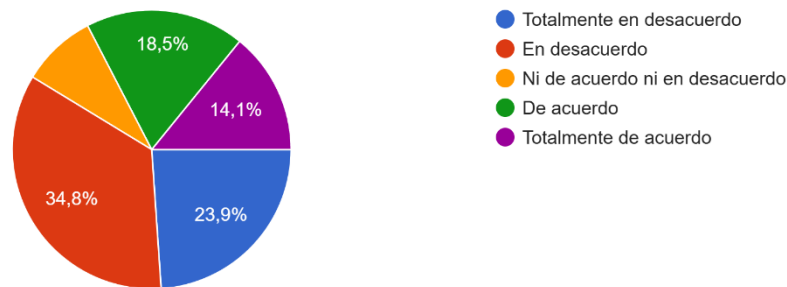
La mayoría de las respuestas se alinean por estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, lo que sugiere que, en general, los participantes consideran que la retroalimentación obtenida durante la evaluación de su rendimiento no fue lo suficientemente específica ni útil. Aunque hay un grupo que expresa su acuerdo, este es claramente minoritario. Las personas que no se inclinan ni por el acuerdo ni por el desacuerdo son poco numerosas, lo cual refleja que la opinión mayoritaria está claramente sesgada hacia la insatisfacción. Parece que hay una debilidad importante en la forma como se evalúan, la retroalimentación no está funcionando como debería.

Una buena retroalimentación debería ser clara y específica, dando a la persona evaluada una idea clara de sus puntos fuertes y dónde puede mejorar. Si esto no se hace bien, limita el efecto positivo que la evaluación podría tener en el futuro. Por ejemplo, algunos estudios han encontrado que cuando la retroalimentación es buena, los empleados están más satisfechos y se sienten más conectados con los objetivos de la organización. Esto sugiere que dar retroalimentación adecuada no solo ayuda a los empleados a crecer, sino que también beneficia a la organización en general. En un entorno donde se busca la inclusión, resulta especialmente valioso encontrar formas de trabajar que se adapten a cada persona. De esta manera, se puede ofrecer a cada colaborador recomendaciones que realmente se ajusten a su manera de trabajar y a sus fortalezas.

Figura 16

Pregunta 15: Se acordó un Plan de Mejora Individual con metas claras y realistas.

92 respuestas



Nota. Elaboración propia de la encuesta aplicada en Google Forms (2025).

Análisis estadístico e interpretación

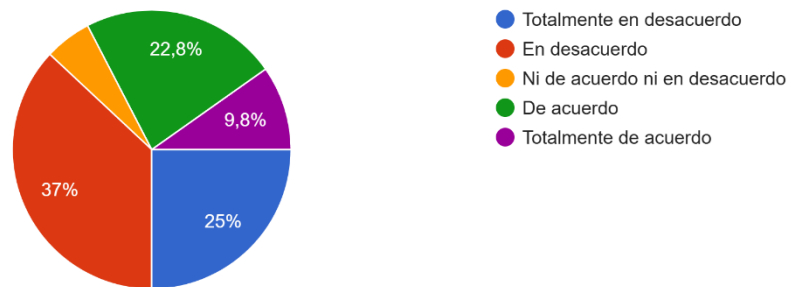
Las encuestas revelan que la mayoría de los participantes no cree que se les haya asignado un plan de mejora personal durante la evaluación. La gran mayoría se inclina hacia el desacuerdo o el total desacuerdo con respecto a esta cuestión. Aunque hay algunos que están de acuerdo, su número es muy reducido en comparación con los que expresan percepciones negativas. También hay quienes se muestran indecisos, lo que podría deberse a una falta de información o a no estar familiarizados con el procedimiento. No tener un plan claro para mejorar es un gran problema. Un plan así es vital para asegurarse de que evaluar el desempeño sea algo que nos ayude a seguir mejorando. Según (Dessler, 2020), un plan de mejora se elabora bien, establece metas que se pueden alcanzar, y también ofrece a los empleados una guía clara para mejorar sus habilidades y superar sus limitaciones.

En un entorno de gestión que pretende ser inclusivo, es fundamental que los objetivos estén diseñados de acuerdo con las características, habilidades y las circunstancias únicas de cada colaborador. Si se utilizan enfoques estándar, sin considerar la diversidad del equipo, puede ocurrir que la motivación se vea disminuida, la percepción de equidad se distorsione y, en última instancia, se limite el potencial positivo de los procesos de evaluación. Es así que los indicadores sugieren claramente la importancia de incluir planes de desarrollo con metas claras y precisas dentro del proceso de evaluación del desempeño laboral, donde se especifiquen plazos concretos y criterios para monitorear el progreso. Esto permitiría convertir la evaluación en algo más que solo un proceso de medición, en un proceso que también incluya el acompañamiento y el desarrollo profesional.

Figura 17

Pregunta 16: El plan considera oportunidades de capacitación o mentoring.

92 respuestas



Nota. Elaboración propia de la encuesta aplicada en Google Forms (2025).

Análisis estadístico e interpretación

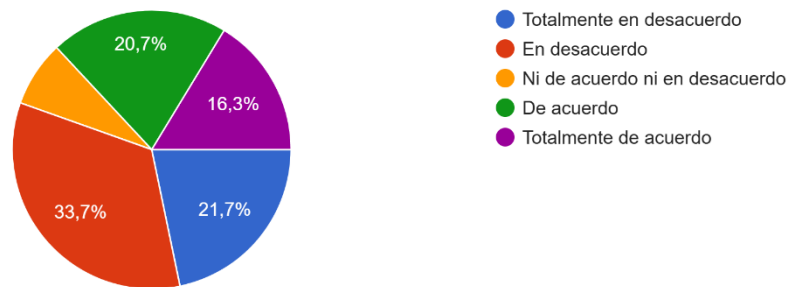
Las respuestas marcan una tendencia mayoritaria En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo, por lo tanto, la mayoría de los encuestados mencionan que los planes de mejora no se visualizan de acuerdo a sus actividades de formación o desarrollo profesional. Existe una minoría que manifestó estar De acuerdo, y un grupo reducido que optó por Ni de acuerdo ni en desacuerdo, posiblemente por desconocimiento o falta de información clara sobre este aspecto. Este resultado evidencia una posible carencia en el enfoque de desarrollo profesional dentro del proceso de evaluación de desempeño. Según (Armstrong y Taylor, 2020), incluir oportunidades de capacitación o mentoring dentro de los planes de mejora fortalece las competencias del personal, aumenta la motivación y mejora la retención del talento.

En un contexto inclusivo, tal como proponen (Roberson, 2019) y (Chiavenato, 2017), los planes deben no solo establecer metas, sino también asegurar el acceso a recursos formativos y programas de mentoring que respondan a las necesidades diversas de los colaboradores, considerando sus estilos de aprendizaje, disponibilidad y trayectoria profesional. Incluir este componente podría mejorar tanto la percepción de justicia organizacional como el impacto real en el desempeño.

Figura 18

Pregunta 17: El seguimiento del plan se realiza en los plazos establecidos.

92 respuestas



Nota. Elaboración propia de la encuesta aplicada en Google Forms (2025).

Análisis estadístico e interpretación

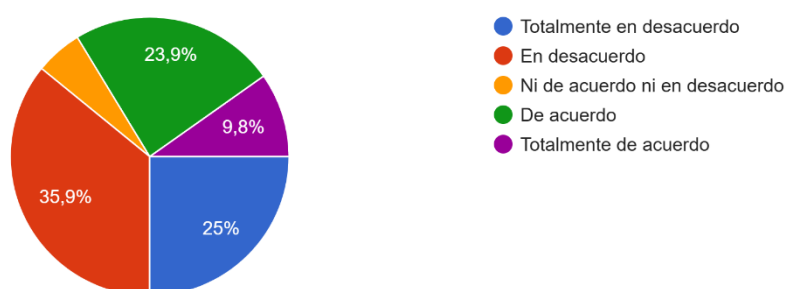
Las respuestas indican que la mayoría de los participantes se ubican en las opciones En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo, lo que evidencia que, en la percepción general, el seguimiento de los planes de mejora no se cumple con la periodicidad o dentro de los tiempos previamente acordados. Un porcentaje menor expresó estar De acuerdo o Totalmente de acuerdo, reflejando que en algunos casos sí se respeta la calendarización prevista. Asimismo, la opción Ni de acuerdo ni en desacuerdo aparece de forma marginal, posiblemente asociada a participantes que no cuentan con información suficiente o que no han tenido seguimiento formal.

De acuerdo con (Aguinis, 2019), mantener el ritmo de los plazos establecidos es crucial para asegurar que las acciones destinadas a mejorar la efectividad de los procesos no se debiliten con el tiempo. Esto implica que cualquier retraso en el seguimiento puede alterar significativamente la conexión entre lo que se planeó y lo que se lleva a la práctica, afectando no solo la motivación de los colaboradores, sino también el impacto real sobre el rendimiento que se buscaba obtener. En un enfoque más amplio, como plantean (Roberson, 2019) y (Robbins & Judge, 2017), es importante que el seguimiento no se centre solo en la puntualidad, sino que también tenga en cuenta los tiempos y las necesidades individuales de cada empleado y las particularidades de su contexto. De esta forma, las revisiones regulares pueden ser más relevantes y sensatas, además de adecuarse a las exigencias de cada persona. Esto, a su vez, puede reforzar la sensación de equidad dentro de la organización y generar un mayor compromiso por parte de esta con sus empleados, factores fundamentales para mantener la motivación y la productividad.

Figura 19

Pregunta 18: Los formatos, plataformas y reuniones del proceso fueron accesibles para mí.

92 respuestas



Nota. Elaboración propia de la encuesta aplicada en Google Forms (2025).

Análisis estadístico e interpretación

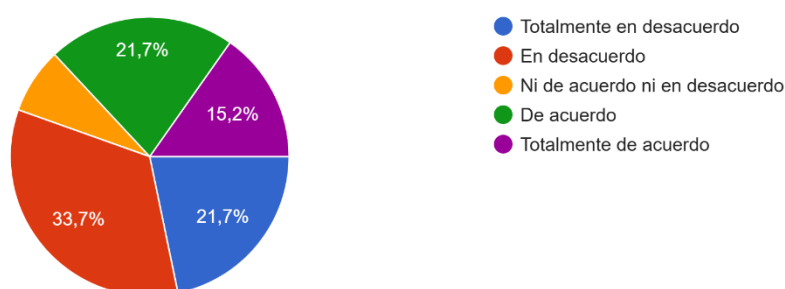
Las respuestas muestran que la mayor proporción de los participantes se ubica en la categoría En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo, lo que sugiere que una parte importante de los colaboradores percibe que los medios utilizados (formatos, plataformas y reuniones) presentan barreras de acceso, ya sea tecnológicas, de usabilidad o de disponibilidad. Un grupo menor respondió De acuerdo, indicando experiencias positivas en cuanto a la accesibilidad. La opción Ni de acuerdo ni en desacuerdo aparece de forma minoritaria, lo que podría reflejar que algunos empleados no interactuaron directamente con todos los formatos o plataformas, o que no se sienten en condiciones de emitir una valoración definitiva. Este resultado pone de relieve un reto importante en la implementación de un proceso de evaluación inclusivo: la accesibilidad tecnológica y procedimental.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022), la accesibilidad no se limita a eliminar barreras físicas, sino que implica asegurar que todos los recursos y canales de comunicación estén disponibles y sean utilizables por personas con distintas capacidades y contextos. En línea con lo expuesto por (Roberson, 2019), garantizar formatos adaptados, plataformas con interfaces amigables y reuniones en modalidades accesibles (presenciales, virtuales, con soporte técnico o adaptaciones específicas) contribuye a que el proceso de evaluación sea verdaderamente inclusivo. Cuando no se cumple esta premisa, se corre el riesgo de excluir de forma indirecta a ciertos grupos y de afectar la percepción de equidad y participación efectiva en la evaluación.

Figura 20

Pregunta 19: Nunca he sentido discriminación o trato desigual durante la evaluación.

92 respuestas



Nota. Elaboración propia de la encuesta aplicada en Google Forms (2025).

Análisis estadístico e interpretación

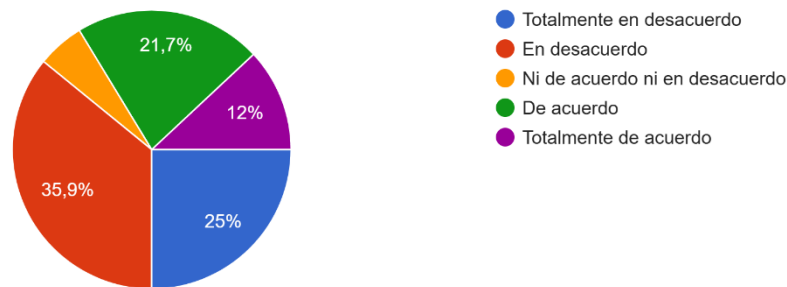
Las respuestas evidencian que una parte considerable de los participantes se ubica en las opciones En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo, lo que indica que un segmento significativo de la muestra percibe que sí ha experimentado algún tipo de discriminación o trato desigual en el proceso de evaluación. El grupo que se declara De acuerdo o Totalmente de acuerdo es menor, pero refleja que existe un sector que confía en la neutralidad del proceso. La opción Ni de acuerdo ni en desacuerdo aparece en menor frecuencia, posiblemente por desconocimiento de criterios específicos o por falta de experiencias directas que permitan emitir un juicio definitivo.

Este patrón sugiere que, aunque existe una fracción de empleados que no percibe prácticas discriminatorias, hay una proporción mayor que sí identifica indicios de trato desigual. De acuerdo con (Cox, 2020), la percepción de discriminación, aunque no siempre corresponda a una acción intencional puede generar un impacto negativo en la motivación, la confianza en la organización y la disposición a participar en procesos de evaluación. La evidencia también respalda lo planteado por la OIT (2022), que subraya la importancia de incorporar en las evaluaciones de desempeño un enfoque preventivo de sesgos, con políticas claras, criterios objetivos y mecanismos de queja accesibles. El hecho de que varios participantes manifiesten desacuerdo podría ser indicio de que los mecanismos de transparencia, comunicación de criterios o formación en diversidad e inclusión requieren fortalecerse.

Figura 21

Pregunta 20: La evaluación impulsa mi desarrollo profesional y empleabilidad.

92 respuestas



Nota. Elaboración propia de la encuesta aplicada en Google Forms (2025).

Análisis estadístico e interpretación

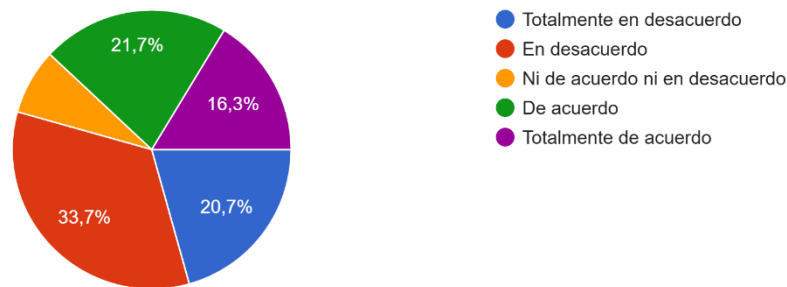
La distribución de respuestas muestra que la mayoría de participantes se inclina hacia las opciones En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo, lo que evidencia que existe una percepción predominante de que el proceso de evaluación no está cumpliendo plenamente con su función de potenciar el desarrollo profesional o mejorar la empleabilidad. Un grupo menor selecciona De acuerdo o Totalmente de acuerdo, señalando que sí perciben un impacto positivo. La opción Ni de acuerdo ni en desacuerdo se presenta en menor proporción, posiblemente asociada a incertidumbre o a una experiencia neutral.

La tendencia hacia respuestas negativas puede estar asociada a que los resultados de la evaluación no se traduzcan en planes de mejora efectivos, oportunidades de formación o acciones de seguimiento concretas, lo que limita su impacto en el crecimiento profesional. Según (Chiavenato, 2021), la evaluación de desempeño es una herramienta clave para alinear las competencias del trabajador con las necesidades estratégicas de la organización, siempre que vaya acompañada de retroalimentación útil y planes de desarrollo claros. Según la (Organización Internacional del Trabajo, 2022), los sistemas de evaluación que tienen en cuenta objetivos de desarrollo y un seguimiento más organizado son más probables de ayudar a que la gente encuentre trabajo y se sienta satisfecha con su empleo.

Figura 22

Pregunta 21: El proceso contribuye a la mejora continua de mi trabajo y del equipo.

92 respuestas



Nota. Elaboración propia de la encuesta aplicada en Google Forms (2025).

Análisis estadístico e interpretación

Las respuestas muestran un patrón mixto, varios colaboradores eligieron “De acuerdo” o “Totalmente de acuerdo”, lo que sugiere que creen que la evaluación de desempeño ayuda a mejorar de manera continua. Pero también hay un número importante de personas que dijeron “En desacuerdo” o “Totalmente en desacuerdo”. Esto significa que, para muchos participantes, el proceso de evaluación no ha llevado a cambios significativos en su trabajo o en el desempeño del equipo. Las opciones “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” aparecen con mucha menos frecuencia, lo que indica que la gente prefiere abstenerse de tomar una postura definida o no tiene suficiente información para formarse una opinión clara.

La forma en que las personas perciben las cosas difiere mucho, lo que indica que evaluar el desempeño para mejorar continuamente no funciona del mismo modo en toda una organización. Según (Werther y Davis, 2018), para que una evaluación sea realmente útil para el desarrollo, tanto individual como colectivo, es necesario que vaya acompañada de acciones concretas, resultados claros y planes de mejora específicos diseñados según las necesidades de cada equipo. La ISO 9001:2015 hace hincapié en la importancia de la mejora continua. En este sentido, un proceso de evaluación valioso debería influir no solo en el desempeño de cada persona, sino también en los procesos y planes del equipo. Esto se logra conociendo los resultados y estableciendo planes claros para llevar a cabo los cambios necesarios. Sin embargo, hay casos en los que se recogen muchas respuestas negativas. Esto puede deberse a la falta de métodos efectivos para implementar los cambios después de una evaluación, o simplemente a la sensación de que las sugerencias no se traducen en acciones que mejoran la situación real.

Resultados de las Entrevistas.

Se organizó una reunión con los principales miembros de la organización después de preparar un guion para la conversación. El objetivo era mostrarles por qué esta investigación es importante y relevante. En esta reunión, se habló de los objetivos y beneficios que se esperan, y se destacó la importancia de mejorar el sistema para evaluar el desempeño de manera justa y equitativa. También se dijo cómo se iba a hacer esto y cómo la participación de todos los empleados ayudaría a obtener información precisa y útil. Este primer encuentro es fundamental para crear un ambiente de confianza. También nos permite clarificar cualquier duda y asegurar que todas las partes trabajen juntas. De esta forma, se establecen las bases sólidas necesarias para reunir información y analizar los resultados más adelante.

Tabla 2

Resultados Entrevistas

Categoría de Análisis	Respuesta Resumida	Observaciones Relevantes
Percepción del sistema actual de evaluación	La mayoría considera que el sistema es funcional, pero carece de criterios inclusivos claros.	Se identificó una ausencia de indicadores relacionados con diversidad y equidad.
Experiencia con la retroalimentación	Retroalimentación es puntual, pero no siempre constructiva ni adaptada a las necesidades del evaluado.	Algunos colaboradores sugieren incorporar ejemplos específicos y planes de mejora personalizados.
Accesibilidad y adaptaciones	Las plataformas digitales son eficientes, pero no incluyen opciones de accesibilidad para personas con discapacidad visual o auditiva.	Se recomendó integrar herramientas accesibles compatibles con lectores de pantalla.
Participación del evaluado en el proceso	Limitada participación en la definición de objetivos y criterios de evaluación.	Se solicitó mayor apertura para la autoevaluación y diálogo con el líder.

Impacto percibido en el desarrollo profesional	El proceso es visto como una formalidad administrativa más que como una herramienta de desarrollo.	Se propuso vincular la evaluación con programas de capacitación y mentoring.
---	--	--

Nota. Elaboración Propia a partir de las entrevistas, (2025).

En Deloitte Ecuador, se llevó a cabo una serie de conversaciones con cinco profesionales del departamento de Talento Humano. El objetivo era conocer mejor su punto de vista sobre la inclusión y la equidad en la manera como se evalúa el desempeño. Todos los participantes estuvieron de acuerdo en que, en este momento, no hay criterios claros que tengan en cuenta la diversidad del personal, ya sea en términos de género, discapacidad, etnia u otras condiciones personales. Esto podría ser un problema que podría generar sesgos y, como resultado, afectar el proceso de evaluación, que dejaría de ser objetivo. De igual manera, hicieron notar que no hay programas de capacitación específicos para los evaluadores, lo que aumenta el riesgo de que la subjetividad y las opiniones personales influyan en los resultados de las evaluaciones.

La retroalimentación se enfoca sobre todo en números y deja poco espacio para analizar aspectos más subjetivos o adaptar sugerencias a las necesidades de cada persona. En cuanto a la equidad, algunos sienten que la falta de transparencia en cómo se evalúan cosas crea desigualdad en la percepción de lo justo, lo que puede disminuir la motivación y el compromiso de quienes son evaluados. A pesar de esto, todos están de acuerdo en que adoptar un modelo de evaluación que tenga en cuenta las diferencias y particularidades permitiría ser más objetivo, lograr un trato más justo y crear un ambiente de trabajo más positivo.

En general, los entrevistados estuvieron de acuerdo en que el método que se utiliza para evaluar a los empleados no tiene en cuenta factores como el género, discapacidad u origen étnico. Este enfoque conlleva el peligro de que la evaluación se realice sobre patrones uniformes que no tienen en cuenta la gran variedad que existe dentro de la organización. Además, la mayoría de ellos destacó la falta de programas de capacitación destinados a las personas responsables de llevar a cabo las evaluaciones del desempeño, lo que puede provocar prejuicios tanto conscientes como inconscientes. En general, las personas entrevistadas comentaron que cuando se les da retroalimentación, ésta tiende a enfocarse principalmente en los resultados numéricos, descuidando aspectos más subjetivos y las adaptaciones necesarias para atender las necesidades individuales de cada uno de los miembros del equipo.

En las entrevistas, todos coincidieron en que adoptar un enfoque más inclusivo para evaluar el desempeño mejoraría notablemente la objetividad del proceso, promovería la justicia y contribuiría a mejorar el ambiente laboral. En resumen, los resultados obtenidos apoyan las ideas de (Chiavenato, 2021), quien argumenta que un sistema efectivo de evaluación debe ser lo suficientemente flexible como para considerar las necesidades y fortalezas individuales de cada empleado, con el objetivo de maximizar su productividad y satisfacción en el trabajo. Estos resultados hacen que sea necesario volver a diseñar el modelo que tenemos hoy en día, para que incluya de manera efectiva conceptos como la inclusión, la transparencia y la equidad, y los tome en cuenta desde el principio hasta el final.

Análisis final

En este análisis, se combina la información proporcionada por dos fuentes que se complementan entre sí. Por un lado, está la encuesta aplicada a los colaboradores de Deloitte Ecuador, que consiste en 21 preguntas específicas. Por otro lado, se realizaron entrevistas con líderes y miembros del área de Talento Humano. Al utilizar ambos métodos, los resultados cuantitativos y cualitativos se contrapesan, lo cual da una visión más completa del tema en cuestión y fortalece la precisión de lo que se ha encontrado a lo sugerido por (Hernández, Fernández y Baptista, 2014. Según (Creswell, 2014), la combinación de métodos posibilita “la triangulación de datos, integrando las perspectivas de los participantes con la medición objetiva de las variables”, lo que en este caso aporta a una evaluación más integral del proceso de desempeño con enfoque inclusivo.

La encuesta reveló tres grandes patrones en ítems como “El proceso de evaluación reconoce mis características individuales” o “El proceso respeta la diversidad en todas sus etapas”, las respuestas muestran una distribución polarizada, con un grupo significativo en desacuerdo y otro en acuerdo. Esto evidencia una percepción heterogénea sobre el nivel de inclusión del proceso, en línea con lo que señalan (Roberson, 2006), quien sostiene que la inclusión organizacional requiere no solo políticas formales, sino también una experiencia coherente percibida por todos los colaboradores.

En preguntas relacionadas con la igualdad de criterios para roles equivalentes y la objetividad de las evidencias, predominaron las respuestas “En desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”. Esto sugiere que parte de la población percibe sesgos o diferencias no justificadas, lo que coincide con lo expuesto por (Pulakos, 2009), quien afirma que la equidad percibida es un determinante clave de la confianza en los sistemas de evaluación. En los ítems vinculados a la retroalimentación (“Recibí retroalimentación específica y constructiva”) y a los planes de mejora

("Se acordó un plan de mejora individual con metas claras"), las opiniones fueron mixtas. Mientras un grupo reconoce la existencia de estos mecanismos, otro señala su ausencia o falta de seguimiento. Esta dispersión coincide con lo que advierte (Aguinis, 2013), sin seguimiento, los planes de mejora pierden su potencial para impactar en el desempeño.

Las entrevistas aportaron matices importantes que no emergen con igual claridad en los datos de encuesta en los que varios participantes reconocen que la empresa promueve una cultura inclusiva a nivel institucional, pero señalan que esta no siempre se refleja en la práctica evaluativa. Esto confirma lo planteado por (Shore et al., 2011), quienes indican que la brecha entre discurso y práctica es una de las principales barreras para la inclusión efectiva. Algunos entrevistados mencionaron que la información previa a la evaluación es insuficiente o no llega en el momento oportuno. Esta falta de claridad genera incertidumbre sobre los criterios, situación que según (DeNisi y Murphy, 2017) puede afectar la percepción de justicia procedimental.

Tanto líderes como evaluados coincidieron en que sería beneficioso fortalecer la formación de evaluadores en enfoques inclusivos para reducir sesgos inconscientes, en línea con lo recomendado por (Sabharwal, 2014), quien subraya la importancia de la sensibilización para el éxito de las prácticas inclusivas. La combinación de los datos cuantitativos y cualitativos coinciden en que el sistema actual no incorpora de manera suficiente la diversidad ni promueve una evaluación equitativa. Se percibe una falta de claridad en los criterios, procesos y resultados de evaluación, lo que genera desconfianza en el sistema.

En general, se coincide en que un enfoque que incluya a todos podría mejorar significativamente la colaboración, la igualdad y el rendimiento. Hay una idea compartida de que, al implementar un proceso justo para evaluar el trabajo de cada persona, no solo se obtendría una valoración más precisa de su desempeño, sino que también se mejoraría el ambiente en el lugar de trabajo y se retendría mejor a los empleados destacados. (Chiavenato, 2021), señala que para que un sistema de evaluación funcione bien, debe ser lo suficientemente flexible como para ajustarse a las características únicas de cada empleado, lo que coincide con lo expresado por los participantes. Esta perspectiva parece reflejar las necesidades y opiniones de quienes fueron parte de la discusión.

El estudio arroja ciertos hallazgos interesantes sobre el sistema de evaluación que utiliza Deloitte Ecuador. Se desprende que dicho sistema requiere un cambio bastante sustancial para asegurarse de que sea justo y equitativo con todo el mundo. Es necesario que incluya algunos criterios nuevos dirigidos a fomentar la diversidad y garantizar que todos reciban un trato justo.

Resulta que algunas personas se sienten tratadas injustamente, lo que sugiere que el sistema debe adaptarse mucho más para abordar de forma correcta las diferentes necesidades de todos los empleados. Al parecer, estos son los principales impedimentos que limitan el buen desempeño del sistema en la actualidad. La idea de crear un sistema de evaluación que sea justo para todos se basa en resolver problemas que ya estamos viendo. Para empezar, queremos incluir métodos que valoren la diversidad y el trato equitativo.

Además, los que van a ser evaluados deben tener la oportunidad de participar activamente en el proceso. La evaluación también debe estar relacionada con planes para el desarrollo profesional, de modo que los resultados realmente sirvan para algo. Y, por último, los que hacen las evaluaciones deben recibir capacitación para evitar juzgar injustamente a las personas y para dar opiniones más útiles. Al poner en marcha un sistema así, no solo se busca mejorar cómo se percibe la justicia dentro de la organización, sino también aumentar la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia entre todos los colaboradores. Esto se alinea con lo que las empresas más destacadas hacen a nivel internacional para gestionar a su personal de la mejor manera posible.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1. Fundamentos teóricos aplicados

Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso que ayuda a las organizaciones a valorar y medir cómo funcionan sus empleados. Esto se hace comparando los resultados que se obtienen con lo que se esperaba lograr, (Marta Alles, 2017). Lo importante no es sólo hacer una evaluación, sino encontrar formas de mejorar y ayudar a los empleados a desarrollar sus habilidades. Este proceso tiene varios objetivos importantes. Uno de ellos es aumentar la productividad en la organización. Otro es asegurarse de que el entrenamiento y la formación sean adecuados. También busca mejorar la comunicación entre quien evalúa y quien es evaluado, y garantizar que todos en la organización estén trabajando hacia los mismos objetivos.

Se considera entre los tipos más relevantes mencionados por (Alles, 2017), la evaluación 360°, que recibe la retroalimentación de superiores, pares, subordinados y clientes; la autoevaluación, que fomenta el autoanálisis y compromiso; y la evaluación por competencias, que analiza el desempeño en función del comportamiento vinculado a las competencias clave de los colaboradores dentro de la organización. (Alles, 2017). El Balanced Scorecard puede tener un papel dentro del departamento de Recursos Humanos. Por ejemplo, se pueden establecer indicadores que evalúen cómo el talento humano contribuye a los objetivos estratégicos de la organización.

De igual manera, retoma la Gestión por Objetivos propuesta por (Drucker, 1954), donde la evaluación consiste en evaluar el desempeño según el logro de metas específicas, cuantificables y acordadas previamente. Además, aclara las responsabilidades y metas individuales, lo que facilita una mayor transparencia y compromiso entre los miembros del equipo. Cuando estos modelos se relacionan entre sí, permiten obtener una visión más completa y enfocada en los resultados, al mismo tiempo que se considera el crecimiento de las personas involucradas. De esta manera, se puede tener en cuenta tanto el progreso general como el desarrollo individual, creando así una evaluación más equilibrada.

La evaluación del desempeño es clave para el desarrollo dentro de una organización, ya que permite alinear la estrategia de la empresa con las acciones individuales. De esta manera, se pueden identificar oportunidades para la formación y el perfeccionamiento, lo que a su vez contribuye a la mejora continua como señala (Robbins & Judge, 2017). En el caso específico de Deloitte Ecuador, se hace hincapié en la evaluación inclusiva, donde se busca valorar a todos los

colaboradores con criterios justos y equitativos, sin importar su género, edad, procedencia cultural o situación de discapacidad. Esto garantiza que todos los empleados tengan las mismas oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, independientemente de sus diferencias individuales. De este modo, no solo se fomenta el éxito personal, sino que también se promueve el esfuerzo conjunto y se logra conservar a los mejores profesionales, lo que a su vez tiene un efecto muy beneficioso a largo plazo para la empresa en su conjunto.

Inclusión en el entorno laboral

La igualdad en el lugar de trabajo es esencial. Según (ONU, 2015), este tipo de inclusión asegura que cada persona, sin tener en cuenta sus características, tenga las mismas oportunidades y pueda acceder sin problemas a todos los recursos y procesos de la organización. En última instancia, esto conduce a un entorno laboral más justo, en el que todas las personas pueden participar plenamente y aprovechar sus posibilidades sin ser marginadas. En cuanto a la (OIT, 2016) la define a la diversidad como el reconocimiento y valoración de las diferencias individuales en términos de género, edad, cultura, origen étnico, capacidades y orientación sexual. En el ámbito empresarial podemos señalar que la inclusión y diversidad son conceptos que van de la mano, en tanto que la diversidad se describe como la composición de la fuerza laboral, la inclusión asegura que estas diferencias sean respetadas para generar valor agregado.

La inclusión de personas con discapacidad en el trabajo requiere también de ajustes razonables y acceso a nivel universal, conforme a la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad que se describe en la (ONU, 2006). La equidad de género es un pilar para reducir brechas salariales y de liderazgo, esto se lleva consigo por organismos como la OIT y ONU Mujeres. La diversidad de acuerdo a las etnias favorece en la organización por el intercambio de conocimientos, mientras que la inclusión cultural fomenta el respeto y la empatía con las diferentes perspectivas. En compañías como Deloitte Ecuador, es importante el poder implementar políticas y prácticas inclusivas que no solo cumplan con estándares éticos y legales, sino que mejora la innovación, la satisfacción laboral y el desempeño del equipo.

En el marco legal ecuatoriano, la Constitución del Ecuador (2008) prohíbe toda forma de discriminación y viabiliza la igualdad en el acceso para el empleo. Asimismo, La Ley Orgánica de Discapacidades y el Código de Trabajo establecen la obligación a los empleadores de contratar un porcentaje de personas con discapacidad. A nivel internacional, la OIT promueve convenios sobre la discriminación en el empleo, mientras que la ONU establece los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 8 y 10), los mismos que impulsan el trabajo decente y la reducción de desigualdades.

Gestión del Talento Humano

La gestión del talento debe basarse en la diversidad lo que implica planificar, organizar y administrar el talento humano reconociendo las diferencias individuales como una ventaja competitiva. Según (Cox y Blake, 1991), este enfoque requiere políticas que aseguren la equidad considerando desde el reclutamiento, desarrollo y promoción, evitando sesgos conscientes o inconscientes. En Deloitte Ecuador, donde la competitividad depende del talento y la visión global, una gestión diversa del talento humano fortalece la capacidad de atender a distintos clientes proponiendo soluciones innovadoras y adaptadas a la realidad.

En la gestión de recursos humanos, es importante implementar prácticas justas y equitativas. Esto significa ofrecer igualdad de oportunidades en todas las etapas, ya sea en la selección, la capacitación, la evaluación o la promoción. (Dessler, 2020) señala que la equidad en el ámbito laboral se alcanza gracias a procesos claros y transparentes, criterios objetivos y una comunicación efectiva. Para lograrlo, se pueden llevar a cabo evaluaciones de desempeño que contemplen a todos por igual, planes de carrera que tengan en cuenta las distintas situaciones personales y beneficios que se adapten a las necesidades del equipo de trabajadores. De esta manera, se puede crear un entorno más inclusivo y justo para todos.

Cuando hablamos de Deloitte, es crucial asegurarse de que sus prácticas se ajusten al marco legal actual y a los compromisos internacionales de igualdad y no discriminación. Empezar con una base equitativa significa, por ejemplo, hacer que sus métodos de evaluación sean accesibles para personas con discapacidades, ofrecer comentarios constructivos en un entorno de respeto y seguridad, mantener un seguimiento de los indicadores de diversidad y equidad. Esto refuerza su posición como un empleador que valora la inclusión y la responsabilidad social, algo que tiene un impacto muy positivo tanto en la cultura dentro de la empresa como en su reputación más amplia.

Tecnologías para la evaluación del desempeño

Las plataformas digitales son una forma de gestionar las evaluaciones de manera más organizada y eficaz en términos de desempeño. Según (Chiavenato, 2021), estas plataformas permiten mejorar la forma en que se recopila, analiza y almacena la información, lo que a su vez facilita el seguimiento y la objetividad de los resultados. Hay varias soluciones disponibles, como SAP SuccessFactors y Workday, que también permiten crear plataformas para cada necesidad específica. Estas herramientas permiten realizar evaluaciones desde distintos ángulos, como las autoevaluaciones y las evaluaciones basadas en competencias, siempre con criterios claros y cohesionados. En Deloitte Ecuador, estas herramientas podrían acelerar el proceso de

retroalimentación, hacer la experiencia laboral más agradable para los empleados y dar a los jefes información rápida para tomar decisiones informadas.

En el contexto de estas herramientas, lo que importa es que sean adaptadas y accesibles para todos. De esta manera, no importa si alguien tiene algún problema físico o cognitivo, puede participar plenamente en la evaluación. Esto se logra con interfaces que son fáciles de entender, así como opciones de accesibilidad como lectores de pantalla, subtítulo automático y la capacidad de funcionar con dispositivos de asistencia. En el caso de Deloitte Ecuador, al integrar este tipo de evaluaciones, fortalecen su cultura inclusiva y aseguran que los resultados reflejen realmente las capacidades de todos los integrantes del equipo.

Al insertar este tipo de plataformas digitales que sean accesibles no solo fomentan el comportamiento ético y legal, también se adquiere beneficios estratégicos claves para la organización. Al incluir módulos de fácil acceso, la evaluación se ajusta a las necesidades específicas de cada persona, aumenta la validez y confiabilidad de los resultados. Estas herramientas posicionan a Deloitte Ecuador como una organización innovadora, equitativa y alineada con las mejores prácticas internacionales en gestión del talento.

2.2. Descripción de la propuesta

1. Estructura general de la propuesta (Organizador gráfico)

Figura 23

Estructura general de la propuesta



Nota. Elaboración Propia (2025).

El gráfico presentado resume de forma clara y secuencial el proceso propuesto para la implementación de un sistema de evaluación del desempeño con enfoque inclusivo para Deloitte Ecuador. Cada diagrama refleja un compromiso humano y organizacional para construir un entorno laboral más justo y equitativo. Inicia con el diagnóstico del sistema actual, donde se recoge la experiencia real de los colaboradores. Continúa con el diseño del modelo inclusivo, incorporando criterios de diversidad, herramientas que sean accesibles y directrices equitativas, que se evidencia mediante la utilización de indicadores de desempeño.

La validación con un grupo piloto permite ajustar la propuesta a las necesidades reales, seguido de la implementación progresiva que va a facilitar que los equipos se adapten de forma natural y fomentando la apropiación del sistema. En la última etapa de evaluación de resultados y mejora continua garantiza que este proceso no sea un evento aislado, sino un compromiso sostenido con la equidad, la transparencia y el desarrollo humano dentro de la organización.

2. Explicación del aporte

Diagnóstico del sistema actual de evaluación

Deloitte Ecuador actualmente, utiliza herramientas digitales corporativas para la gestión de evaluaciones, estas permiten centralizar la información, facilitan la retroalimentación y dan cierto seguimiento a los indicadores clave de rendimiento (KPI). Por lo tanto, el sistema de evaluación de desempeño actual de Deloitte Ecuador Cía. Ltda. se enfatiza por estar orientado a la medición de resultados y al cumplimiento de metas establecidas por cada área de negocio dentro de la organización. En cuanto a su periodicidad, las evaluaciones suelen realizarse de forma anual, con revisiones semestrales de avance.

En cuanto a los accesos a las herramientas digitales si bien la plataforma digital empleada es eficiente para la mayoría de los usuarios, no cuenta con suficientes adaptaciones para personas con discapacidad visual o auditiva, lo que restringe la participación equitativa de todos los colaboradores. De esta manera, el análisis de la encuesta aplicada evidenció que una proporción significativa de los participantes no considera que los resultados reflejen de forma precisa su desempeño real. Por tanto, el diagnóstico evidencia la necesidad de un rediseño del modelo de evaluación que integre principios de inclusión, herramientas accesibles y mecanismos de participación activa, alineados con las mejores prácticas internacionales y el marco legal ecuatoriano.

Tabla 3*Matriz de Resultados*

Dimensión Evaluada	Moda Estadística	Hallazgos de Entrevistas	Impacto en la Empresa	Acción Sugerida
Retroalimentación recibida	En desacuerdo	Feedback poco específico y escaso seguimiento	Baja motivación y desconfianza en el sistema	Implementar feedback estructurado y periódico
Inclusión y equidad del proceso	Totalmente en desacuerdo	Se perciben sesgos en criterios y ausencia de adaptación	Riesgo de discriminación indirecta y desmotivación	Incorporar criterios inclusivos en los instrumentos
Accesibilidad de formatos y plataformas	En desacuerdo	Algunos colaboradores con barreras de acceso a herramientas digitales	Limitación de participación efectiva	Implementar cuestionarios accesibles y capacitación
Desarrollo profesional y empleabilidad	De acuerdo	El proceso sí motiva a algunos a mejorar competencias	Potencia la empleabilidad interna	Mantener la dimensión, reforzando con planes de carrera
Mejora continua del trabajo en equipo	En desacuerdo	Falta articulación entre áreas y líderes	Debilidad en la colaboración organizacional	Introducir planes de mejora individuales y de equipo

Nota. Elaboración Propia (2025).

Diseño del modelo de evaluación inclusiva

En el contexto empresarial actual, caracterizado por la globalización, la transformación digital y la creciente diversidad en la fuerza laboral, la evaluación de desempeño se consolida como una herramienta estratégica para alinear las metas individuales con los objetivos organizacionales. Este proceso, cuando se desarrolla con un enfoque inclusivo, no solo mide el rendimiento, sino que promueve la equidad, la motivación y el compromiso de los colaboradores, garantizando que todos tengan las mismas oportunidades de desarrollo, independientemente de sus características personales o condiciones particulares (Alles, 2015; Chiavenato, 2017).

En primer lugar, la definición de criterios inclusivos implica integrar variables como género, discapacidad, etnia, edad y contexto sociocultural en la matriz de evaluación, garantizando que el análisis del desempeño contemple las realidades individuales y no se base únicamente en

estándares homogéneos. A continuación, se presenta el siguiente manual diseñado para la evaluación de desempeño con enfoque inclusivo, escaneando el siguiente código QR.



Plan de Acción

En primer lugar, si el modelo se implementa en 2025, para 2026 debería haberse completado la fase de adopción total en todas las áreas y niveles jerárquicos. Esto permitiría evaluar su madurez y el grado en que los criterios inclusivos se han interiorizado en la cultura organizacional. De acuerdo con (Chiavenato, 2021), el segundo año de aplicación de un sistema de evaluación es crítico para estabilizar procesos, corregir sesgos y optimizar la retroalimentación.

Tabla 4

Plan de recolección de datos

Actividad	Responsable	Plazo estimado	Método Herramienta	Indicadores de Gestión
Selección del grupo piloto (área de Talento Humano y un equipo operativo)	Coordinador de RRHH	Semana 1	Revisión de base de datos interna y criterios de diversidad	Número de participantes seleccionados / Total planificado (≥95%)
Elaboración y validación de instrumentos (encuestas y guías de entrevista)	Investigador principal + Especialista en inclusión	Semana 1 – Semana 2	Adaptación de cuestionarios en Google Forms y guías semiestructuradas	% de instrumentos validados frente a los diseñados (≥90%)

Aplicación de encuestas en formato digital accesible	Investigador principal	Semana 3	Plataforma Google Forms con ajustes de accesibilidad (lectores de pantalla, lenguaje inclusivo)	Tasa de respuesta de colaboradores (≥85%)
Realización de entrevistas en profundidad	Equipo de investigación	Semana 3 – Semana 4	Entrevistas presenciales y virtuales, grabadas con consentimiento informado	Nº de entrevistas efectivas / Nº programadas (≥90%)
Consolidación de datos recolectados	Investigador principal	Semana 4	Exportación de datos a Excel y transcripción de entrevistas	% de datos completos y transcritos dentro del plazo (100%)
Análisis de resultados y ajustes al modelo	Investigador principal + Comité de validación	Semana 5	Análisis estadístico descriptivo y análisis de contenido cualitativo	Informe de análisis entregado en tiempo (Sí/No)
Presentación de resultados preliminares	Investigador principal	Semana 6	Informe ejecutivo y reunión de retroalimentación con RRHH y líderes de área	Grado de satisfacción de los líderes en la reunión (≥80%)

Nota. Elaboración Propia (2025).

En términos de resultados, se espera un incremento en la percepción de equidad y transparencia, medido a través de encuestas internas, así como mejoras en el índice de compromiso de los colaboradores (employee engagement). Además, los indicadores de rotación voluntaria podrían reducirse, y las métricas de productividad mostrar un alza moderada si la retroalimentación constructiva y los planes de mejora individual se han ejecutado correctamente.

Para el año 2026 se espera que haya una mayor conexión entre plataformas digitales de última generación, lo que permitirá analizar grandes cantidades de datos con ayuda de la inteligencia artificial. Esto servirá para detectar patrones de funcionamiento y posibles

problemas. Así, se podrían anticipar y solucionar algunos desafíos como (Marr, 2020) destaca sobre el uso de análisis de datos en recursos humanos, defienden esta gestión más anticipadora y basada en datos concretos. Al considerar las normas y regulaciones, lo ideal es que la evaluación sea consistente con lo que actualmente dictan las leyes ecuatorianas e internacionales sobre igualdad y discriminación. Esto no solo ayudaría a Deloitte a cumplir con los requisitos legales, sino también a destacarse en el país por sus prácticas inclusivas.

Presupuesto

Este presupuesto prevé una puesta en marcha por etapas, que incluye diagnóstico, pruebas piloto y una adopción completa. Esto asegura que el proceso siga siendo sostenible y se ajuste a los requisitos de accesibilidad y equidad. Para lograrlo, se dará preferencia a herramientas tecnológicas que se puedan adaptar a nuestras necesidades y se ofrecerá capacitación para que el personal esté en condiciones de utilizar el modelo de manera efectiva. Además, se ha reservado un fondo para imprevistos, lo que permitirá hacer los ajustes necesarios si surgen situaciones no previstas.

Tabla 5

Presupuesto Anual

Rubro	Detalle	Costo Unitario (USD)	Cantidad	Total (USD)
1. Diagnóstico inicial	Talleres de levantamiento de información, entrevistas y análisis documental	\$ 500.00	1	\$ 500.00
2. Desarrollo de instrumentos inclusivos	Adaptación de cuestionarios, formatos accesibles y lenguaje inclusivo	\$ 350.00	1	\$ 350.00
3. Plataforma digital	Licencia anual de software de evaluación con funciones inclusivas	\$ 1,200.00	1	\$ 1,200.00
4. Capacitación	Formación del personal de RRHH y líderes en evaluación inclusiva (10 horas)	\$ 50.00	25 personas	\$ 1,250.00
5. Aplicación piloto	Logística, soporte técnico y seguimiento a grupo de prueba	\$ 300.00	1	\$ 300.00
6. Implementación total	Despliegue en todos los departamentos y acompañamiento inicial	\$ 800.00	1	\$ 800.00

7. Monitoreo y ajustes	Análisis de resultados, retroalimentación y mejoras	\$ 500.00	2	\$ 1,000.00
8. Materiales y difusión	Manuales digitales, guías de usuario, comunicados internos	\$ 150.00	5	\$ 750.00
9. Contingencias (5%)	Fondo para imprevistos técnicos o logísticos	—	—	\$ 315.00
			TOTAL	\$ 6,465.00

Nota. Elaboración Propia (2025).

Estrategias y/o técnicas

La forma en que se elaboró la propuesta de evaluación de desempeño para Deloitte Ecuador combinó diferentes elementos. Por un lado, se consideraron factores numéricos, y por el otro, aspectos más subjetivos. Esto permitió entender mejor las opiniones sobre la justicia, la facilidad de uso y la efectividad del proceso actual. Todo esto se logró gracias a un proceso que incluía etapas específicas en cuanto a método y técnicas, que se explican a continuación:

Tabla 6

Estrategias y Técnicas

Etapas del sistema	Estrategias propuestas	Técnicas / Herramientas
1. Diagnóstico del sistema actual	Identificar debilidades en equidad, transparencia y accesibilidad.	Encuestas estructuradas (Google Forms accesible), entrevistas semiestructuradas, revisión documental.
2. Diseño del modelo inclusivo	Incorporar criterios de diversidad, equidad y objetividad en el nuevo modelo.	Matriz de indicadores inclusivos, elaboración de instrumentos adaptados, enfoque por competencias.
3. Validación del modelo	Asegurar pertinencia y aplicabilidad del modelo diseñado.	Pruebas piloto con grupos diversos, focus group con líderes y colaboradores, retroalimentación experta.

4. Implementación progresiva	Garantizar una transición ordenada y sostenible.	Uso de SAP SuccessFactors, capacitación a evaluadores y líderes, ajustes razonables tecnológicos.
5. Evaluación de resultados	Medir impacto en equidad, objetividad, rotación y clima laboral.	Indicadores de desempeño, encuestas de satisfacción, auditorías internas, análisis comparativo.

Nota. Elaboración Propia (2025).

A partir de la fase de diagnóstico, el equipo diseñó un sistema para evaluar el desempeño de manera integral. En este proceso, se utilizaron diferentes estrategias. Una de ellas fue el análisis comparativo con otros sistemas, y también se diseñó teniendo en cuenta las necesidades del usuario, asegurando que la forma en que se presenta la información sea fácil de entender y accesible para todos. Además, se involucró a representantes de diferentes grupos dentro de la empresa para decidir qué criterios y medidas serían clave en la evaluación. De esta forma, se logró obtener una visión amplia y justa de cómo estaba funcionando cada parte de la organización.

Para asegurar que la propuesta fuera realmente útil y se adaptara a las necesidades, se decidió trabajar junto con un equipo diverso que combinaba expertos en diversas áreas. Este equipo incluía especialistas en personal, tecnología, y aquellas personas que trabajan para asegurar que todos tengan iguales oportunidades en el lugar de trabajo, junto con representantes de varias áreas dentro de Deloitte en Ecuador. En lo que respecta a llevar a cabo este nuevo método de evaluar cómo cada persona realiza su trabajo de una manera que es justa con todos, se han establecido estrategias claras con el fin de asegurar que este cambio se realice de manera efectiva y duradera dentro de la empresa en Ecuador.

2.3. Matriz de articulación de la propuesta

En la presente matriz se sintetiza la articulación del producto realizado con los sustentos teóricos, metodológicos, estratégicos-técnicos y tecnológicos empleados.

Tabla 7

Matriz de articulación

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
Diagnóstico del sistema actual de evaluación	Chiavenato (2017), Werther & Davis (2014) sobre modelos de evaluación y medición de desempeño.	Investigación de campo con enfoque mixto: encuestas y entrevistas a colaboradores.	Análisis documental de políticas internas, revisión de formatos y periodicidad del proceso.	Se identificaron brechas en accesibilidad, sesgos potenciales y ausencia de indicadores inclusivos.	Cuestionario digital (Google Forms), guía de entrevista semiestructurada.
Diseño del modelo de evaluación inclusiva	Spencer & Spencer (1993) sobre gestión por competencias; ONU (2015) y OIT (2019) sobre inclusión laboral.	Co-creación con equipo multidisciplinario.	Definición de criterios inclusivos (género, discapacidad, etnia); elaboración de métricas equitativas.	Propuesta de un sistema con instrumentos accesibles y lenguaje inclusivo.	Plantillas digitales adaptadas, manual de criterios inclusivos.

Validación del modelo	Hernández, Fernández & Baptista (2014) sobre juicio de expertos.	Método de criterios de especialistas con escala Likert.	Selección de expertos en RRHH e inclusión; análisis estadístico de sus valoraciones.	Ajustes en indicadores y formatos según retroalimentación recibida.	Ficha de evaluación de expertos, base de datos estadística.
Implementación progresiva	Kotter (1996) sobre cambio organizacional gradual.	Plan piloto y fases por departamentos.	Capacitación al personal de RRHH y líderes de equipo; despliegue escalonado.	Adopción inicial del modelo con alta aceptación y retroalimentación positiva.	Plan de capacitación, cronograma de implementación.
Evaluación de resultados y mejora continua	Deming (1986) con el ciclo PHVA.	Indicadores de percepción, desempeño y equidad.	Retroalimentación continua; sesiones de seguimiento y ajustes.	Mayor percepción de equidad, mejoras en desempeño y compromiso organizacional.	Reportes automáticos de SAP SuccessFactors, encuestas de satisfacción.

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

En relación con el diseño un sistema de evaluación de desempeño con enfoque inclusivo para Deloitte Ecuador, se logró establecer un modelo integral que incorpora criterios de diversidad, instrumentos accesibles y métricas equitativas, lo que permite medir el rendimiento de forma más justa y alineada con los valores corporativos y las normativas vigentes en materia de inclusión laboral.

Para diagnosticar el sistema de evaluación vigente, surgieron varias debilidades clave. Se detectaron problemas con respecto a la claridad de los criterios utilizados, así como dificultades en el acceso a la información previa, y esto afectó la percepción general de imparcialidad. Las encuestas realizadas mostraron una clara tendencia hacia la insatisfacción de los participantes con la transparencia del proceso y el nivel de inclusión. Estos resultados ponen de manifiesto la urgente necesidad de introducir ajustes significativos para asegurar la equidad y la objetividad en el sistema de evaluación.

Se buscó crear un modelo que fuera verdaderamente inclusivo. Para ello, se fusionaron dos enfoques claves: por un lado, el diseño por competencias, y por otro, los estándares internacionales establecidos por organismos como la ONU y la OIT, combinados con métodos probados de gestión efectiva del talento humano. El resultado fue un instrumento especialmente desarrollado, que incluye un lenguaje abierto y respetuoso con todos, una accesibilidad que aprovecha al máximo la tecnología disponible, y criterios que toman en cuenta, de manera integral, elementos tan importantes como el género, la discapacidad, la edad y la riqueza cultural de cada individuo.

Para la validación de la propuesta según criterios de especialistas, los resultados muestran una alta valoración en términos de pertinencia, aplicabilidad y coherencia en el método. La retroalimentación fue útil para ajustar los indicadores y formatos, lo que permitió que mejoraran para adecuarse a las situaciones y necesidades reales de la empresa.

La implementación progresiva con el uso de SAP SuccessFactors permitirá una transición sin contratiempos, gracias a planes de capacitación y seguimiento. De esta manera, no solo se mejorará la sensación de justicia, sino que se aumentará la motivación y el compromiso de los empleados, lo que se reflejará en un mejor rendimiento en el tiempo.

RECOMENDACIONES

Considerar investigaciones que se enfoquen en la relación a largo plazo entre el desempeño y factores como la rotación de personal, la productividad y el ambiente laboral. También sería interesante realizar estudios que comparen nuestros resultados con los de otras compañías del sector, lo que ayudaría a fortalecer las conclusiones y mantenerlas relevantes a pesar de cualquier cambio en la estructura de la empresa o en la legislación.

Seguir analizando las causas profundas de las debilidades que han salido a la luz de cómo funciona el sistema actual, especialmente cuando se trata de la comunicación con los criterios y la idea que se tiene de si es justo. Al hacer esto, se pueden crear planes para corregir los problemas de manera más efectiva, y así mejorar la confianza en el sistema al momento de llevar consigo el proceso de evaluación.

Resulta fundamental hacer una evaluación regular de los criterios que ayudan a incluir a todos, y así podemos ajustarlos a medida que surjan nuevas necesidades relacionadas con la diversidad y el acceso a la información. De esta manera, también sería útil incorporar algunas pruebas que involucren a grupos que tradicionalmente han tenido poca participación, con el fin de probar si el lenguaje utilizado incluye a todos y si las herramientas están adaptadas adecuadamente.

Considerar importante involucrar a expertos y especialistas internacionales en el proceso de validación. Esto permitiría obtener perspectivas globales que enriquezcan y mejoren la propuesta, haciéndola más sólida en contextos multiculturales. También sería beneficioso compartir los resultados de estos análisis y validaciones en eventos académicos y foros empresariales, permitiendo así una mayor difusión de la información obtenida.

Llevar a cabo un plan para seguir de cerca y compartir los resultados que se vayan obteniendo a medida que se comience a utilizar SAP SuccessFactors. Esto implicaría contar con la participación de los líderes de equipo y el personal de recursos humanos en sesiones donde se pueda discutir y reflexionar sobre lo que se ha hecho hasta el momento. De esta manera, se podrían hacer los ajustes necesarios de forma temprana y compartir experiencias valiosas, tanto dentro de la organización como con otras entidades externas.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2005). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2018). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Granica.
- Alles, M. (2019). Desempeño por competencias: Evaluación integral del capital humano. Granica.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial 449.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2016). Ley Orgánica de Discapacidades. Registro Oficial 796.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2017). Ley Orgánica para la Igualdad de Oportunidades. Registro Oficial 47.
- Chiavenato, I. (2006). Gestión del talento humano. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill Interamericana.
- Dessler, G. (2020). Human resource management. Pearson.
- Drucker, P. (2007). La gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas. Sudamericana.
- Drucker, P. F. (2007). The practice of management. Harper Business.
- García, M., & López, J. (2020). Evaluación del desempeño con enfoque inclusivo: Un análisis de casos. Revista Iberoamericana de Recursos Humanos, 38(2), 112-129.
- González, R. (2021). Inclusión laboral y diversidad cultural en América Latina. Universidad de Buenos Aires.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2021). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.
- International Labour Organization (ILO). (2019). Diversity and inclusion in the workplace. Geneva: ILO.
- International Labour Organization (OIT). (2019). Promoting diversity and inclusion at work. OIT. <https://www.ilo.org>

- López, K. (2023). Diseño de un modelo de evaluación de desempeño inclusivo en empresas tecnológicas. [Tesis de grado, Universidad Tecnológica Equinoccial]. Repositorio Digital.
- Ministerio de Trabajo del Ecuador. (2018). Reglamento de Inclusión Laboral. Registro Oficial 23.
- Ministerio del Trabajo del Ecuador. (2022). Código del Trabajo: Actualización normativa. Registro Oficial del Ecuador.
- Naciones Unidas (ONU). (2018). Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. ONU. <https://www.un.org>
- Naciones Unidas. (2015). Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). Estrategias de inclusión laboral. Ginebra: OIT.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2019). Comportamiento organizacional. Pearson.
- UISRAEL. (2019). Estrategias de evaluación inclusiva. Trabajo de titulación, Universidad Israel.
- UISRAEL. (2020). Evaluación del desempeño y su incidencia en el desarrollo organizacional: Un análisis en empresas ecuatorianas. [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Israel]. Repositorio DSpace.
- UISRAEL. (2020). Inclusión y gestión de talento humano. Revista Científica UISRAEL, 5(2), 45-67.
- UISRAEL. (2021). La gestión del talento humano y la inclusión laboral en el contexto ecuatoriano. Revista Científica UISRAEL, 8(2), 55–72. <https://revista.uisrael.edu.ec>
- UISRAEL. (2022). Políticas de diversidad e inclusión como estrategia empresarial. [Trabajo de grado]. Repositorio UISRAEL.
- UISRAEL. (2022). Tecnología aplicada a la gestión del talento. Trabajo de titulación, Universidad Israel.
- UISRAEL. (2023). Buenas prácticas en la evaluación del desempeño. Revista UISRAEL, 6(1), 12-34.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2018). Administración de personal y recursos humanos. McGraw-Hill.
- World Economic Forum. (2021). Diversity, equity and inclusion 4.0: A toolkit for leaders to accelerate social progress in the future of work. WEF.

ANEXOS

ANEXO 1

FORMATO DE ENTREVISTA

Nombre del proyecto: Desarrollo de la evaluación de desempeño con enfoque inclusivo para la empresa Deloitte Ecuador Cía. Ltda.

Dirigida a: Miembros del área de Talento Humano y líderes de equipo en Deloitte Ecuador.

Objetivo de la entrevista: Recoger información cualitativa sobre la percepción, aplicación y desafíos del actual proceso de evaluación de desempeño, y su nivel de inclusión.

Consentimiento informado: Antes de iniciar la entrevista, se explicará al participante que:

- Su participación es voluntaria.
- La información será confidencial y utilizada únicamente con fines académicos.
- Puede retirarse de la entrevista en cualquier momento sin consecuencias.

Datos Generales del Entrevistado (Opcionales o con código para anonimato)

- Código del entrevistado: E-01
- Cargo: _____
- Área o departamento: _____
- Años de experiencia en la empresa: _____

Preguntas de la Entrevista

1. ¿Qué percepción tiene del actual sistema de evaluación de desempeño implementado en la empresa?
2. Desde su experiencia, ¿cree que el sistema actual es justo y equitativo para todos los colaboradores? ¿Por qué?
3. ¿Considera que se toman en cuenta las condiciones personales o diversas (discapacidad, género, contexto cultural, etc.) en la evaluación?
4. ¿Existen barreras que dificulten que ciertos grupos sean evaluados en igualdad de condiciones?
5. ¿Reciben los evaluadores algún tipo de formación o sensibilización sobre temas de inclusión, diversidad o sesgos inconscientes?

6. ¿Qué tan útil considera la retroalimentación posterior a la evaluación? ¿Es un proceso continuo o puntual?
7. ¿Considera que una evaluación más inclusiva podría aportar a mejorar el clima laboral y la productividad? ¿Por qué?

Cierre:

Agradecemos su tiempo y disposición para esta entrevista. Sus respuestas son muy valiosas para la construcción de una propuesta que contribuya a la mejora de los procesos internos en la empresa desde una perspectiva de inclusión y equidad.

ANEXO 2

FORMATO DE ENCUESTA

<https://forms.gle/ndTmKTFbGr7qNqES8>

ANEXO 3

Guía metodológica

Evaluación de Desempeño con enfoque inclusivo en Deloitte Ecuador

Capítulo I

Consideraciones y Marco Legal

Introducción

La presente guía metodológica para la Evaluación de Desempeño con Enfoque Inclusivo en Deloitte Ecuador Cía. Ltda. tiene como finalidad establecer procedimientos claros, objetivos y medibles que permitan valorar las competencias, logros y áreas de mejora de cada colaborador, con criterios de justicia y accesibilidad. La misma integra fundamentos teóricos reconocidos internacionalmente como prácticas adaptadas a la realidad ecuatoriana, esto asegura el cumplimiento del marco legal vigente y de los compromisos internacionales asumidos por el país

Este documento busca responder a las necesidades detectadas en el diagnóstico inicial del sistema de evaluación de la empresa, proponiendo un modelo que incorpora criterios inclusivos, herramientas digitales accesibles e indicadores con perspectiva equitativa. En Deloitte Ecuador, el objetivo es mejorar la forma en que se gestionan las personas, hacer que todas las partes de la empresa funcionen mejor y mantener una cultura interna sólida que se distinga por ofrecer igualdad de oportunidades y ser responsable con la sociedad.

Objeto

La evaluación de desempeño que se presenta busca ver, evaluar y mejorar el trabajo que realizan los empleados de Deloitte Ecuador, tomando en cuenta sus metas y trata de ser justa, considerando todas las diferencias que hay dentro de la empresa. No solo se miden los resultados como siempre se ha hecho, sino que también se tiene en cuenta cosas como el género, la edad, la discapacidad, la etnia y de dónde provienen, para asegurar que todos tengan las mismas oportunidades y se les trate de manera justa.

El objetivo de este sistema es ayudar a sus colaboradores a crecer tanto en lo profesional como en lo personal. Esto se logra mediante un proceso de retroalimentación directo y equitativo que alcanza a todos, lo que permite a cada uno reconocer sus puntos fuertes, aquellas áreas en las que necesitan mejorar y qué habilidades necesitan desarrollar. Como resultado, el ambiente laboral se vuelve más sólido, el equipo de personas trabajando allí es más fuerte y

diverso, y se forma una cultura empresarial que valora igualmente a todos los que forman parte de ella, involucrándolos en todo.

Objetivos

1. Establecer pautas muy claras para evaluar el desempeño de quienes trabajan en finanzas y en operaciones. El objetivo es ser justos y asegurarse de que todos tengan las mismas oportunidades cuando se trata de medir su rendimiento.
2. Fomentar un entorno laboral en constante evolución, es fundamental promover el desarrollo y la capacitación continua de los empleados. Esto implica identificar sistemáticamente sus fortalezas y debilidades, y tener en cuenta programas que incluyan a todos, sin dejar de lado la diversidad de género, edad, cultura o discapacidad.
3. Fortalecer la cultura interna, centrándose en valores fundamentales como el compromiso, la responsabilidad y la mejora constante. Esto se logrará siguiendo estándares de calidad a nivel mundial y respetando las políticas corporativas de diversidad e inclusión.
4. Contribuir a lograr los resultados organizacionales previstos. Un buen sistema de evaluación puede ser clave para asegurar que esto suceda. Este sistema debe ser justo y considerar las necesidades y habilidades de cada colaborador, promoviendo así su crecimiento profesional y su compromiso con la empresa.

Marco Legal

Este documento se basa en el marco legal vigente que regula las relaciones laborales en el Ecuador, garantizando la promoción de un entorno inclusivo. Deloitte Ecuador Cía. Ltda. se compromete a cumplir estrictamente con la Constitución de la República del Ecuador, el Código del Trabajo y la Ley Orgánica de Discapacidades, así como con los convenios internacionales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y las directrices de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en materia de derechos humanos y laborales.

En específico, este documento se basa en los siguientes principios legales:

- Equidad y No Discriminación que garantizar que todas las evaluaciones se realicen de manera justa, sin discriminación alguna por razón de género, edad, origen étnico, nacionalidad, discapacidad, condición social, salud, religión, opiniones, orientación sexual o estado civil. Este principio se encuentra amparado en el artículo 11 de la Constitución del Ecuador, en la Ley Orgánica de Discapacidades (2012) y en los convenios internacionales ratificados por el país.

- Inclusión Laboral de acuerdo con lo establecido en el artículo 47 de la Constitución y en la Ley Orgánica de Discapacidades, que establecen la obligación de implementar acciones afirmativas y garantizar la igualdad de oportunidades para personas con discapacidad, así como políticas que promuevan la diversidad en todos los niveles organizacionales.

Alcance

Este modelo de evaluación de desempeño con enfoque inclusivo para Deloitte Ecuador Cía. Ltda., es aplicable a todos los colaboradores de las oficinas en Quito y Guayaquil. Esta iniciativa abarca todo, desde los equipos operativos hasta los de soporte, prestando particular atención a Talento Humano, Consultoría y Finanzas, debido a su importancia dentro de la organización. El enfoque consiste en definir criterios claros y justos, garantizando que las evaluaciones se llevan a cabo con justicia, sin discriminación y teniendo en cuenta la diversidad en cuanto a género, edad, origen y capacidad. La idea es ser justo con todos, sin importar las diferencias.

Consideraciones para la evaluación de desempeño

En Deloitte Ecuador, se busca evaluar el desempeño de manera inclusiva. El proceso apunta a ser justo, transparente y equitativo, con el fin de impulsar el crecimiento profesional de los empleados y aliarlo con los planes estratégicos de la empresa. Aquí se presentan los puntos clave que se tomarán en cuenta para cada evaluación;

Evaluación de Desempeño para el Nivel Directivo

1. **Orientación Estratégica:** La evaluación debe enfocarse en cómo el desempeño se ajusta a los objetivos generales y la visión que tiene Deloitte. Para eso, se mide la capacidad de liderar, innovar y tomar decisiones de manera efectiva. Este enfoque estratégico busca asegurar que todos estén trabajando hacia metas comunes y compartidas.
2. **Gestión Inclusiva:** Los directivos tienen que ser capaces de fomentar la diversidad dentro de la organización, poniendo en marcha políticas que realmente promuevan la inclusión y asegurando que todos tengan las mismas oportunidades. Esto es fundamental para crear un ambiente de trabajo justo y equitativo.
3. **Impacto Organizacional:** El impacto que generan las decisiones estratégicas en la organización se desencadena en algunos factores. Uno de estos es cómo afectan el clima laboral, es decir, la manera en que los empleados se sienten acerca de su trabajo y su entorno. Otro aspecto crucial es la equidad interna,

esto significaría una distribución justa de oportunidades y recursos entre los empleados.

4. **Liderazgo Transformacional:** Implica la capacidad de guiar equipos muy diversos, fomentando el compromiso y asegurando que todos los colaboradores participen activamente. Es esencial generar un ambiente en el que todos se sientan valorados y motivados para contribuir con su trabajo. Esto permite aprovechar al máximo las habilidades de cada persona, lo que en última instancia beneficia al equipo en su conjunto.
5. **Indicadores Clave:** Estos incluyen una gestión de talento que dé cabida a todos, asegurar que los objetivos principales se cumplan y fomentar una comunicación dentro de la organización que sea efectiva. Además, otro aspecto clave es el nivel de innovación que logre la empresa.

Evaluación de Desempeño para el Nivel Operativo

1. **Cumplimiento de Objetivos Individuales:** Se evaluará el cumplimiento de los objetivos individuales, considerando resultados concretos en el trabajo, la eficiencia en la productividad y la calidad del servicio prestado.
2. **Inclusión y Equidad:** Se medirá el trato de manera justa y si tienen acceso a las mismas herramientas que los demás. También es importante ver si todos tienen alguna opción para opinar y proponer cambios, para que así puedan mejorarse las cosas con el tiempo.
3. **Competencias Técnicas y Conductuales:** Evaluar no solo la maestría de las habilidades técnicas, sino también la capacidad de trabajar en equipo de manera efectiva, comunicarse con claridad y adaptarse a los cambios con flexibilidad.
4. **Desarrollo Profesional:** Esto implica evaluar cuidadosamente las necesidades específicas de cada individuo y ofrecer oportunidades de crecimiento y mejora que se ajusten a sus características y necesidades únicas. Esto ayudará a asegurarse de que todos puedan desarrollar sus habilidades y alcanzar su máximo potencial.

Capítulo II

Componentes, Ponderaciones y Metodología de Calificación

En este capítulo se detallan los componentes específicos que serán evaluados durante el proceso de evaluación del desempeño inclusivo para Deloitte Ecuador, así como las ponderaciones asignadas a cada uno y la metodología de calificación utilizada.

A continuación, se detalla el proceso de evaluación del desempeño inclusivo en el que se incluirá los siguientes componentes con su ponderación y métodos de evaluación:

Tabla 8

Componentes, ponderación, método e indicadores de la evaluación de desempeño inclusiva en Deloitte Ecuador.

Componente	Ponderación (%)	Método de Evaluación	Indicadores de Desempeño
Competencias técnicas y funcionales	30%	Evaluación del jefe inmediato y KPIs operativos	Cumplimiento de metas, calidad del trabajo, manejo de herramientas técnicas.
Competencias conductuales y blandas	20%	Encuesta 360° y autoevaluación	Trabajo en equipo, liderazgo, adaptabilidad, comunicación efectiva.
Inclusión y equidad	20%	Encuesta 360°, percepción de pares y subordinados	Trato justo, respeto a la diversidad, prácticas inclusivas en el equipo.
Resultados y cumplimiento de objetivos	20%	KPIs estratégicos, revisión de logros	Alcance de objetivos individuales y de área, eficiencia y productividad.
Desarrollo profesional y aprendizaje	10%	Registro de capacitaciones y entrevistas de RRHH	Participación en mentorías, cursos, talleres, compromiso con la mejora continua.

Nota. Elaboración Propia (2025).

Las ponderaciones se distribuyen de acuerdo con el nivel jerárquico:

Tabla 9*Componentes, ponderación, nivel Directivo y Operativo*

Componente	Ponderación (%) Nivel Directivo	Ponderación (%) Nivel Operativo
Competencias técnicas y funcionales	20%	30%
Competencias conductuales y blandas	25%	15%
Inclusión y equidad	15%	10%
Resultados y cumplimiento de objetivos	20%	20%
Desarrollo profesional y aprendizaje	20%	25%

Nota. Elaboración Propia (2025).

- Nivel Directivo: mayor peso en cuanto a la inclusión y liderazgo (Competencias conductuales + Inclusión = 40%).
- Nivel Operativo: mayor peso en cumplimiento de objetivos y competencias técnicas (Competencias técnicas + Resultados = 50%).

La distribución de ponderaciones responde a la necesidad de alinear los criterios de evaluación con las responsabilidades diferenciadas entre el nivel directivo y operativo. Para el nivel directivo, se otorga un 40% total al eje de competencias conductuales (25%) e inclusión (15%), ya que su rol principal no se limita únicamente a la ejecución técnica, sino que implica liderar equipos, inspirar confianza, garantizar un clima organizacional inclusivo y tomar decisiones estratégicas.

Por otro lado, en el nivel operativo la evaluación concentra un 50% total en competencias técnicas (30%) y resultados (20%), lo cual refleja la relevancia de la ejecución eficaz y el cumplimiento de objetivos. En este nivel, los colaboradores impactan directamente en la calidad del servicio al cliente y en la productividad, por lo que se valora más su capacidad de aplicar conocimientos, cumplir estándares y alcanzar metas específicas. No obstante, también se

mantienen componentes de inclusión y desarrollo profesional, aunque con menor ponderación, a fin de garantizar que todo el personal participe de la cultura inclusiva y tenga oportunidades de crecimiento.

Este equilibrio permite que ambos niveles se evalúen con criterios coherentes con su responsabilidad organizacional, mientras los directivos son evaluados por su influencia cultural y de liderazgo, los operativos lo son por la eficacia de su desempeño técnico. Por lo tanto, la metodología asegura objetividad, equidad e inclusión, evitando sesgos que podrían desvalorizar aportes esenciales en cada jerarquía. Así, la incorporación de indicadores de equidad e inclusión como parte de las ponderaciones visibiliza la apuesta de Deloitte por una gestión de talento humano más justa, en línea con estándares internacionales de diversidad y responsabilidad social empresarial.

La calificación se desarrolla en tres pasos:

- Instrumentos de Evaluación: encuestas 360° para directivos.
- Autoevaluación y evaluación del jefe inmediato para personal operativo.
- Indicadores cuantitativos (KPIs de productividad, satisfacción e inclusión).

Tabla 10

Proceso de Calificación de la Evaluación de Desempeño Inclusiva

Paso	Descripción	Responsables	Instrumentos	Calificación (1–5)
1. Evaluación 360° (Directivos)	Recoge percepciones de superiores, pares, subordinados y clientes internos para evaluar liderazgo, inclusión y gestión estratégica.	Equipo de Talento Humano + Evaluadores internos	Encuestas 360° en plataforma digital (SAP SuccessFactors)	Promedio ≥ 4 = Aceptable Promedio < 3 = Necesita mejora
2. Autoevaluación y Evaluación del jefe Inmediato (Operativos)	Combina la reflexión del colaborador con la valoración del jefe inmediato respecto al cumplimiento de objetivos y competencias técnicas.	Colaborador + Jefe inmediato	Cuestionarios digitales accesibles.	≥ 4 = Desempeño esperado 3 = En desarrollo ≤ 2 = Crítico

3. Indicadores Cuantitativos (KPIs)	Integra métricas objetivas: productividad, satisfacción laboral e inclusión.	Talento Humano + Área de Análisis de Datos	Reportes de KPIs (productividad, clima laboral, equidad e inclusión)	≥ 4 = Cumplimiento adecuado 3 = Regular ≤ 2 = Insuficiente
--	--	--	--	---

Nota. Elaboración Propia (2025).

1. Instrumentos de Evaluación para Directivos (Encuestas 360°).

Al evaluar a los directivos, se utiliza la evaluación 360°, que recopila opiniones de varios grupos: jefes, colegas, empleados y, en ocasiones, clientes de la empresa. Esto da una visión completa de cómo trabaja un líder, considerando no solo si alcanza metas, sino también cómo lidia con el liderazgo, cómo gestiona a su equipo y cómo toma decisiones clave. Este enfoque tiene un gran valor porque minimiza los errores que pueden surgir de una sola perspectiva y hace que todo el proceso sea más claro y equitativo.

Tabla 11

Encuesta 360° – Directivos Deloitte Ecuador

N.º	Pregunta	Dimensión evaluada
1	¿El directivo fomenta un ambiente laboral inclusivo y respetuoso?	Liderazgo inclusivo
2	¿Se comunica de manera clara y efectiva con su equipo y otras áreas?	Comunicación
3	¿Cumple y hace cumplir los objetivos estratégicos de la organización?	Gestión de resultados
4	¿Considera diferentes perspectivas antes de tomar decisiones?	Toma de decisiones
5	¿Promueve la cooperación y el trabajo en equipo?	Colaboración
6	¿Motiva y reconoce el aporte de los colaboradores?	Liderazgo motivacional
7	¿Facilita el desarrollo profesional y la capacitación de su equipo?	Desarrollo del talento
8	¿Garantiza la igualdad de oportunidades sin discriminación?	Inclusión y equidad

9	¿Administra los recursos de manera eficiente y responsable?	Gestión operativa
10	¿Su estilo de liderazgo ha impactado positivamente en el desempeño del equipo?	Impacto organizacional

Nota. Elaboración Propia (2025).

2. Autoevaluación y Evaluación del jefe Inmediato para Personal Operativo

En el nivel operativo, los colaboradores reciben una calificación que resultado de dos aspectos: sus propias evaluaciones y las de su jefe. Al evaluar su propio desempeño, los trabajadores pueden reflexionar sobre lo que han hecho bien y lo que deben mejorar. Al mismo tiempo, su jefe hace una evaluación más técnica, considerando cómo encaja el trabajo del empleado con los objetivos de su área. La triangulación entre lo percibido por el colaborador y lo observado por su líder inmediato fortalece la confiabilidad del resultado y promueve un diálogo constructivo orientado a la mejora continua.

Tabla 12

Autoevaluación del Colaborador

Nº	Pregunta	Dimensión evaluada
1	¿Considero que cumplo con los objetivos y responsabilidades de mi puesto?	
2	¿Desempeño mis funciones utilizando buenas prácticas y estándares de calidad?	
3	¿Identifico mis fortalezas y busco oportunidades para mejorarlas?	
4	¿Reconozco mis áreas de mejora y trabajo en ellas constantemente?	
5	¿Participo activamente en las capacitaciones propuestas por la empresa?	
6	¿Mantengo una comunicación clara y respetuosa con mis compañeros y superiores?	
7	¿Promuevo un ambiente de trabajo inclusivo y de respeto?	

8	¿Cumpló con los plazos y entregas de mis tareas asignadas?	
9	¿Me adapto adecuadamente a los cambios y nuevas responsabilidades?	
10	¿Siento que mi desempeño contribuye al logro de los objetivos organizacionales?	

Nota. Elaboración Propia (2025).

Tabla 13

Evaluación del jefe inmediato

Nº	Pregunta	Dimensión evaluada
1	¿El colaborador cumple con las metas y objetivos asignados en su puesto?	
2	¿Realiza sus tareas con calidad y responsabilidad?	
3	¿Muestra disposición para aprender y mejorar sus competencias?	
4	¿Se comunica de manera efectiva con su equipo de trabajo?	
5	¿Participa en actividades de capacitación y aplica lo aprendido?	
6	¿Promueve la inclusión y el respeto en su entorno laboral?	
7	¿Cumple con los tiempos establecidos en sus entregas?	
8	¿Responde adecuadamente a situaciones de cambio o presión laboral?	
9	¿Contribuye al trabajo en equipo y al clima organizacional positivo?	
10	¿Su desempeño ha aportado al logro de los objetivos del área?	

Nota. Elaboración Propia (2025).

3. Indicadores Cuantitativos (KPIs de Productividad, Satisfacción e Inclusión)

Se integran indicadores clave de desempeño (KPIs) para otorgar un sustento objetivo a las calificaciones.

Tabla 14

Tabla Comparativa de KPIs – Evaluación de Desempeño Inclusiva (Deloitte Ecuador).

KPI	Definición	Fórmula de medición	Meta esperada	Fuente de datos
Cumplimiento de objetivos individuales	Porcentaje de metas alcanzadas por colaborador en relación con los objetivos asignados.	$(\text{Metas cumplidas} / \text{Metas asignadas}) \times 100$	≥ 90% anual	Reportes de SAP SuccessFactors, planes de trabajo individuales
Eficiencia operativa	Grado en que los proyectos se completan en el tiempo planificado.	$(\text{Proyectos finalizados en tiempo} / \text{Proyectos totales}) \times 100$	≥ 85%	Gestión de proyectos, SAP SuccessFactors
Calidad del trabajo	Proporción de entregables aprobados sin correcciones significativas.	$(\text{Entregables aceptados sin retrabajo} / \text{Total de entregables}) \times 100$	≥ 95%	Auditorías internas, retroalimentación de clientes internos
Innovación y mejora continua	Número de propuestas de mejora implementadas por colaborador.	Total, de iniciativas implementadas / Colaboradores	≥ 2 iniciativas por colaborador/año	Informes de innovación y RRHH
Índice de satisfacción general	Nivel promedio de satisfacción laboral reportado en encuestas internas.	Escala Likert (1-5), promedio global	≥ 4.0	Encuestas de clima laboral en SAP SuccessFactors
Sentido de pertenencia	Percepción de los colaboradores sobre sentirse valorados y parte de la empresa.	% de respuestas positivas en encuesta	≥ 80%	Encuestas de inclusión y compromiso
Oportunidades de desarrollo	Número de horas de capacitación recibidas por colaborador.	Total, de horas capacitación / Total colaboradores	≥ 40 horas anuales	Registros de capacitación en SAP SuccessFactors
Balance vida-trabajo	Grado de percepción sobre la flexibilidad y conciliación laboral.	% de respuestas positivas	≥ 75%	Encuestas de clima y focus groups
Percepción de inclusión	Evaluación sobre igualdad de trato y ausencia de discriminación.	% de respuestas positivas en encuesta	≥ 85%	Encuestas de diversidad e inclusión

Representación diversa	Presencia de mujeres, personas con discapacidad y minorías en diferentes cargos.	$(N^{\circ} \text{ colaboradores diversos} / \text{Total colaboradores}) \times 100$	$\geq 35\%$ en todos los niveles	Reportes de Talento Humano
Accesibilidad de procesos	Medida en que los formatos, plataformas y reuniones son accesibles.	% de procesos con adaptaciones inclusivas	100% accesibles	Auditorías internas, RRHH
Participación equitativa	Inclusión de diversos grupos en programas de liderazgo y mentoring.	$(\text{Participantes diversos} / \text{Total de participantes}) \times 100$	$\geq 40\%$	Programas de mentoring, informes de RRHH

Nota. Elaboración Propia (2025).

4. Encuestas

Las entrevistas se orientan a complementar la información estadística obtenida de las encuestas y de los KPIs de desempeño. Su propósito es captar la percepción subjetiva de líderes de equipo y responsables de Talento Humano sobre la inclusión, la equidad y la efectividad del sistema de evaluación de desempeño en Deloitte Ecuador. De esta forma, se obtiene una visión más profunda que permite contextualizar los datos cuantitativos y comprender las dinámicas internas que inciden en los resultados.

Tabla 15

Resumen de entrevistas

Eje temático	Preguntas orientadoras	Responsables	Aportes esperados
Percepción del sistema actual	¿Cómo evalúa la efectividad del sistema de evaluación de desempeño utilizado en Deloitte?	Líderes de equipo / Talento Humano	Identificación de fortalezas y limitaciones en la metodología actual.
Inclusión y equidad	¿Considera que el proceso actual contempla criterios de inclusión y evita sesgos?	Responsables de RRHH	Reconocimiento de vacíos en equidad y posibles barreras de género, edad, discapacidad o etnia.

Herramientas y accesibilidad	¿Las herramientas actuales permiten una evaluación justa y accesible para todos?	Líderes de equipo / Especialistas en RRHH	Detección de necesidades de herramientas digitales adaptadas y lenguaje inclusivo.
Impacto en desarrollo laboral	¿La evaluación contribuye a su desarrollo profesional y al de su equipo?	Líderes de equipo	Evidencia sobre el impacto real de la evaluación en la motivación, productividad y empleabilidad.
Retroalimentación recibida	¿Qué tan útil y constructiva ha sido la retroalimentación en los procesos anteriores?	Directivos y líderes de áreas	Nivel de satisfacción con la retroalimentación recibida y áreas de mejora identificadas.
Sugerencias de mejora	¿Qué cambios propondría para que la evaluación de desempeño sea más inclusiva y efectiva?	Todos los entrevistados	Recomendaciones prácticas para el diseño del nuevo modelo de evaluación inclusiva.

Nota. Elaboración Propia (2025).

Plataforma

SAP SuccessFactors

Figura 24

Imagen Empresarial



Nota. Blog Empresarial (2025).

SAP SuccessFactors es una solución integral de gestión del capital humano (HCM) en la nube, diseñada para optimizar procesos de talento, mejorar la experiencia de los empleados y alinear la gestión de personas con la estrategia empresarial. Entre sus principales módulos se encuentran: Performance & Goals, que facilita la definición y seguimiento de objetivos alineados a la organización; Learning, que gestiona planes de capacitación; y Diversity & Inclusion, que apoya la creación de entornos laborales equitativos. Este sistema se puede adaptar mucho, lo que nos permite tener en cuenta factores como el género, la etnia, la discapacidad o el contexto social cuando evaluamos el desempeño.

En la empresa Deloitte Ecuador, SAP SuccessFactors podría ayudar a cambiar el enfoque de evaluación tradicional hacia un sistema más moderno y fácil de usar. En este nuevo sistema, toda la información se presenta de una forma clara y a medida, teniendo en cuenta a todos los empleados. Esto incluye hacer que las herramientas sean fáciles de usar para todos, incluso aquellos que utilizan tecnología de accesibilidad como lectores de pantalla. La plataforma también ofrece manera de medir los logros de la empresa de manera muy detallada y en tiempo real, ayudando a líderes a tomar decisiones informadas sobre igualdad, compromiso de los empleados y desempeño en general.

Al integrar SAP SuccessFactors, Deloitte alcanzaría los estándares internacionales en gestión de talento y diversidad, como los de la ONU y la OIT. Además, la empresa podría aprovechar las funcionalidades de automatización y analítica avanzada para mejorar la evaluación de desempeño. Esto llevaría a una mayor transparencia en los procesos, comentarios regulares y un mayor sentimiento de unidad entre los empleados, lo que beneficiaría claramente la mejora continua y la ventaja de la empresa en el mercado.

Procedimientos para proceso de evaluación de desempeño inclusiva

En Deloitte Ecuador, el proceso de evaluación se lleva a cabo de manera inclusiva siguiendo etapas estructuradas que buscan involucrar a todos los colaboradores. Esto se hace para

garantizar que la evaluación sea justa y significativa para todos. El enfoque general consiste en varias fases bien definidas. A continuación, se presenta una visión general del proceso que se puede implementar:

Preparación y sensibilización:

- Capacitación a los colaboradores sobre el propósito del modelo.
- Inducción sobre las herramientas digitales a utilizar y la importancia del enfoque inclusivo.

Aplicación de instrumentos:

- Ejecución de encuestas digitales (360° y autoevaluaciones).
- Entrevistas programadas.
- Levantamiento de indicadores de desempeño.

Análisis de resultados:

- Procesamiento estadístico de las encuestas.
- Información cualitativa de entrevistas.
- Consolidación en una matriz de desempeño inclusivo.

Retroalimentación individual y grupal:

- Entrega de resultados a cada colaborador.
- Plan de desarrollo personalizado o a nivel grupal, donde se presenten conclusiones por área para orientar las decisiones estratégicas.

Mejora continua:

- Implementación de ajustes basados en los hallazgos.
- Seguir el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).

Capítulo III

Etapa de Resultados e Impugnación

De los resultados obtenidos: Los resultados de la evaluación de desempeño con enfoque inclusivo aplicada al personal de Deloitte Ecuador Cía. Ltda., en sus áreas directivas y operativas, se calculan sobre una base de 100 puntos por instrumento, siguiendo las ponderaciones definidas previamente en el apartado 2. Cada criterio evaluado se califica mediante la escala tipo Likert establecida, posteriormente se obtiene el promedio correspondiente para cada componente y finalmente se suman los valores de todos los componentes para determinar el puntaje final individual.

De esta manera, el sistema permite integrar tanto los aspectos técnicos y cuantitativos (cumplimiento de objetivos, productividad, resultados medibles), como los aspectos conductuales e inclusivos (liderazgo, equidad, trabajo en equipo y respeto a la diversidad). Dichos resultados son interpretados en base a los rangos definidos en la Tabla 14, los cuales ofrecen una lectura clara y homogénea de los niveles de desempeño.

Tabla 16

Interpretación de los resultados

Rango de puntaje final (sobre 100)	Nivel de desempeño	Interpretación	Acción recomendada
90 – 100	Excelente	El colaborador demuestra un alto nivel de competencias técnicas, conductuales e inclusivas. Cumple y supera los objetivos planteados, siendo un referente positivo para la organización.	Reconocimiento formal, oportunidades de liderazgo, plan de carrera acelerado.
80 – 89	Muy bueno	Se evidencian fortalezas consolidadas en el cumplimiento de metas y en	Retroalimentación positiva, asignación de

		el fomento de un entorno inclusivo. Presenta algunas áreas menores de mejora.	retos adicionales, capacitación puntual.
70 – 79	Bueno	Cumple con lo esperado en la mayoría de los indicadores, aunque muestra debilidades en criterios específicos que requieren atención.	Plan de mejora individual, talleres de refuerzo y seguimiento semestral.
60 – 69	Regular	El desempeño presenta limitaciones significativas en el logro de objetivos y/o en el compromiso con la inclusión.	Plan de acción correctivo, acompañamiento cercano por parte del jefe inmediato y formación continua.
Menor a 60	Insuficiente	El colaborador no cumple con los criterios mínimos establecidos, generando un impacto negativo en la productividad y el clima laboral inclusivo.	Intervención inmediata, plan intensivo de mejora. De no existir avances, reconsiderar permanencia en el cargo.

Nota. Elaboración Propia (2025).

Esta tabla fue diseñada considerando la escala de Likert aplicada en los instrumentos de evaluación y los pesos diferenciados por nivel jerárquico (directivo u operativo). Deloitte Ecuador tiene un método para asegurar que todos sean tratados de manera justa. Esto incluye permitir que los colaboradores cuestionen sus resultados si creen que algo no está correcto. Así es como funciona: se ha diseñado una manera de pedir una segunda opinión cuando alguien no está de acuerdo con su evaluación.

- Solicitud formal de revisión: El colaborador considera que su evaluación tiene errores, puede enviar una solicitud escrita al departamento de Talento Humano dentro de los cinco días laborables siguientes a la fecha en que se le comuniquen los resultados. Esto es básicamente una manera formal de pedir que se revisen los resultados.

- Revisión del caso: Un comité compuesto por representantes de Recursos Humanos, líderes de departamento y un facilitador objetivo revisará el caso a fondo. Esto implicará examinar detenidamente las fuentes de información, como datos de satisfacción del personal, conversaciones con empleados y desempeño general según ciertos indicadores.
- Resolución y retroalimentación: La decisión final se le comunica al colaborador en un plazo de 10 días hábiles. El comité asegura que el proceso sea objetivo, incluyente y respetuoso con los derechos laborales.

Este procedimiento tiene un efecto positivo en la credibilidad del modelo de evaluación, además de contribuir a un ambiente de trabajo en el que todos se sientan incluidos. De esta manera, se asegura que los empleados consideren el proceso como equitativo, abierto y acorde con los valores que Deloitte Ecuador defiende, especialmente en cuanto a diversidad e igualdad de oportunidades. Esto ayuda a generar un sentido de confianza dentro de la organización.

ANEXO 4

Validación de la Propuesta



**Universidad
Israel**

ESPOG

**Escuela de
Posgrados**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: **DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CON ENFOQUE INCLUSIVO PARA LA EMPRESA DELOITTE ECUADOR CÍA. LTDA.** Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Robinson Paúl Pico Guevara

Título obtenido: Abogado

C.I.: 1802718864

E-mail: gordiforagi3076@hotmail.com

Institución de Trabajo: Ministerio de Defensa Nacional

Cargo: Supervisor de Talento Humano (Departamento Jurídico).

Años de experiencia en el área: 5 años



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad	X				
Conceptualización	X				
Actualidad	X				
Calidad Técnica		X			
Factibilidad	X				
Pertinencia	X				
TOTAL	30	4			

Observaciones: La propuesta representa un avance significativo frente a los modelos tradicionales, ya que incorpora criterios de equidad y diversidad que permiten una valoración más justa de los colaboradores. Su aplicación práctica puede mejorar la motivación y el compromiso del personal, siempre que se acompañe de procesos de capacitación continua.

Recomendaciones: Se recomienda socializar periódicamente los criterios y objetivos del modelo de evaluación para fortalecer la transparencia y confianza entre los colaboradores.

Lugar, fecha de validación: Quito, 31 de agosto del 2025.



**Firma del especialista
Robinson Pico**



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación:
DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CON ENFOQUE INCLUSIVO PARA LA EMPRESA DELOITTE ECUADOR CÍA. LTDA. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Jonnathan Raúl Flores Tunja

Título obtenido: MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CON MENCIÓN EN GESTION TRIBUTARIA

C.I.: 1721511614

E-mail: jflores@tecnologicosucre.edu.ec

Institución de Trabajo: Instituto Superior Universitario Sucre

Cargo: Docente Carrera de Contabilidad y Coordinador de la Unidad Administrativa

Años de experiencia en el área: 4 años



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

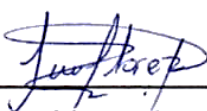
Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad	X				
Conceptualización		X			
Actualidad	X				
Calidad Técnica	X				
Factibilidad		X			
Pertinencia	X				
TOTAL	25	8			

Observaciones: La propuesta enfatiza la importancia de socializar los objetivos y criterios del modelo con todos los niveles de la organización para garantizar transparencia y confianza.

Recomendaciones: Se recomienda implementar programas de formación para líderes y evaluadores en temas de diversidad, inclusión y sesgos inconscientes, con el fin de garantizar procesos más objetivos.

Lugar, fecha de validación: Lunes, 01 de septiembre de 2025.


Firma del especialista
Jonnathan Flores



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación:
DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CON ENFOQUE INCLUSIVO PARA LA EMPRESA DELOITTE ECUADOR CÍA. LTDA. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Ariana Estefania Anchala Moreira

Título obtenido: MAGISTER EN SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL MENCIÓN EN PREVENCIÓN DE RIESGOS
LABORALES

C.I.: 1719040089

E-mail: ariana.em29@gmail.com

Institución de Trabajo: Metropolitan Touring

Cargo: Ejecutiva de Seguridad y Salud Ocupacional

Años de experiencia en el área: 3 años



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

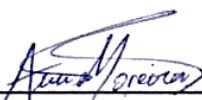
Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad		X			
Conceptualización	X				
Actualidad	X				
Calidad Técnica	X				
Factibilidad	X				
Pertinencia		X			
TOTAL	25	8			

Observaciones: La propuesta enfatiza la importancia de que el proceso se complemente con un plan de capacitación y sensibilización dirigido tanto a evaluadores como a colaboradores, para asegurar una adecuada comprensión y aplicación de los indicadores.

Recomendaciones Se recomienda fortalecer los mecanismos de retroalimentación bidireccional, de modo que los resultados de la evaluación se conviertan en verdaderas oportunidades de mejora y desarrollo profesional.

Lugar, fecha de validación: Martes, 02 de septiembre de 2025.


Firma del especialista
Ariana Moreira

ANEXO 5

Ficha de vinculación con la sociedad

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL / ESCUELA DE POSGRADOS

FORMATO PARA DESCRIBIR LOS APORTES A LA INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD EN EL TRABAJO DE TITULACIÓN – (RESUMEN INV+VCS)

(según el Instructivo de Estructura y Normas de Trabajos de Titulación para Grado y Posgrado UISRAEL 2021)

Estudiante(s):	Diana Gabriela López Anchala
Programa de maestría:	Maestría en Gestión del Talento Humano
Proyecto desarrollado:	DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CON ENFOQUE INCLUSIVO PARA LA EMPRESA DELOITTE ECUADOR CÍA. LTDA.
Fecha de entrega final del TT:	Lunes, 08 de septiembre de 2025
Línea de investigación institucional a la cual tributa el proyecto:	Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible
Beneficiarios directos e indirectos del proyecto:	
Colaboradores de Deloitte Ecuador. Líderes y evaluadores de la empresa. Comunidad académica. Organizaciones privadas y públicas.	
Resumen de los aportes de la investigación para el área del conocimiento	
La investigación aporta al área del conocimiento de la gestión del talento humano al proponer un modelo de evaluación de desempeño con enfoque inclusivo, fortaleciendo la literatura sobre diversidad y equidad al integrar la perspectiva de inclusión en procesos de medición del rendimiento laboral. También contribuye al diseño de prácticas innovadoras que alinean objetivos organizacionales con el bienestar de los colaboradores. Ofrece un referente aplicado al contexto ecuatoriano, ampliando la comprensión de la gestión inclusiva en empresas multinacionales.	
Resumen de los aportes de vinculación con la sociedad: empresas, organizaciones y comunidades	
La investigación aporta a las empresas al ofrecer un modelo de evaluación de desempeño inclusivo que mejora la equidad y fortalece la cultura organizacional. Contribuye a las organizaciones al generar prácticas de gestión del talento humano que promueven la diversidad y la accesibilidad en los procesos internos. Además, apoya a las comunidades al fomentar la igualdad de oportunidades laborales y la integración de grupos históricamente excluidos y constituye un referente metodológico para impulsar iniciativas de inclusión en distintos sectores productivos y sociales.	

Firmas de responsabilidad:

Estudiante	Profesor-tutor del proyecto	Coordinador del programa de maestría
Diana Gabriela López Anchala 	Ph.D. Betty Alejo Tutor Metodológico Mg. Sebastián Pérez Tutor Técnico	Mg. Sebastián Pérez

Revisado por:

Coordinación de Vinculación con la Sociedad	Coordinación de Investigación
Mg. Carolina Jaramillo	Ph.D. Mayra Bustillos