



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

Facultad de Psicología

Carrera de Psicología Organizacional

**Evaluación de desempeño para colaboradores de una empresa
comercializadora a nivel nacional**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título
de Licenciado/a en Psicología Organizacional

Autora:

Estefany Del Rosario Quezada Piedra

Director/a:

José Daniel Bravo Blandin

Cuenca - Ecuador

2025

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi amada familia, por ser el pilar fundamental de mi vida. A mis padres, por su amor incondicional, su ejemplo de esfuerzo y por enseñarme que los sueños se alcanzan con dedicación y fe. A mis hermanos, por ser fuente constante de alegría, motivación y compañía en cada etapa de este camino.

Esta meta alcanzada es también suya, porque sin su apoyo, comprensión y palabras de aliento, este logro no habría sido posible. Con todo mi cariño y gratitud, les dedico este trabajo.

Agradecimiento

A Dios, por brindarme la fortaleza, sabiduría y perseverancia necesarias para culminar esta etapa tan importante de mi formación profesional. A mis padres, por su amor, apoyo incondicional y por ser mi mayor inspiración para seguir adelante aun en los momentos más difíciles. A mis hermanos, por su compañía constante, su paciencia y por recordarme siempre la importancia de creer en mí misma. A mis docentes y tutor, por su guía, orientación y valiosos aportes que enriquecieron este trabajo. A todos quienes, de una u otra forma, contribuyeron a que este sueño se haga realidad, gracias infinitas.

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo diseñar e implementar un sistema de evaluación de desempeño que permita medir las competencias laborales de los colaboradores, con el fin de fortalecer la gestión del talento humano y contribuir al crecimiento organizacional. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, descriptivo y transversal, aplicando una evaluación 360° a los empleados de distintas áreas de la empresa. Para el análisis de los datos se utilizó el software estadístico JAMOVI, que permitió obtener resultados sobre el nivel de competencias organizacionales, del cargo y actividades esenciales. Los resultados evidencian que la mayoría de los colaboradores presenta un desempeño adecuado, aunque se identifican oportunidades de mejora en dimensiones específicas relacionadas con liderazgo, comunicación y orientación a resultados. Se concluye que la implementación de una evaluación de desempeño estructurada facilita la toma de decisiones en cuanto a capacitación, promoción y retroalimentación continua, fortaleciendo la cultura organizacional de la empresa.

Palabras clave: Evaluación de desempeño, gestión del talento humano, competencias laborales, retroalimentación continua, crecimiento organizacional.

Abstract

This research aims to design and implement a performance evaluation system that measures employees' job skills in order to strengthen human talent management and contribute to organizational growth. The study was conducted using a quantitative, descriptive, and cross-sectional approach, applying a 360° evaluation to employees from different areas of the company. JAMOVI statistical software was used to analyze the data, which provided results on the level of organizational competencies, job position, and essential activities. The results show that most employees perform adequately, although opportunities for improvement were identified in specific areas related to leadership, communication, and results orientation. It was concluded that the implementation of a structured performance evaluation facilitates decision-making in terms of training, promotion, and continuous feedback, strengthening the company's organizational culture.

Keywords: *Performance evaluation, human talent management, job skills, continuous feedback, organizational growth.*

Tabla de contenido

Introducción	10
Objetivo general	11
Objetivos específicos.....	11
Capítulo I. Marco teórico y Estado del arte	12
Definición de evaluación de desempeño	12
Fundamentos teóricos de la evaluación de desempeño.....	12
Objetivo principal de la evaluación de desempeño.....	13
Impacto de la evaluación de desempeño.....	14
Responsables de la evaluación de desempeño	15
¿Para que sirve la medición del desempeño?.....	17
Importancia estratégica de la evaluación de desempeño.....	18
Fases de la evaluación de desempeño.....	18
<i>Fase 1.....</i>	18
<i>Fase 2.....</i>	19
<i>Fase 3.....</i>	19
Métodos técnicos para evaluar el desempeño laboral	19
Clasificación de métodos de evaluación de desempeño	20
Técnicas para la evaluación de desempeño	20
Evaluación de desempeño 360°.....	21
Evaluación de desempeño por competencias.....	22
Criterios para una evaluación de desempeño eficaz.	23
¿Por qué puede fracasar la evaluación del desempeño?.....	24
Beneficios de la evaluación del desempeño.....	24
Tendencias que impactan la evaluación.....	25
Estado del arte	26
La importancia de la evaluación de desempeño del talento humano	26
Propuesta de un modelo de evaluación de desempeño de 360 grados para representaciones Pedro Araneda Ferrer e hijos CIA. Ltda. De la ciudad de cuenca en el año 2022.	26
Mejora el rendimiento de las empresas de venta basado en el comportamiento organizacional	27
Capítulo II. Metodología.....	29
Enfoque y diseño de la investigación	29
Población y muestra	29
<i>Criterios De Inclusión:</i>	30

<i>Criterios De Exclusión:</i>	30
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	30
Procedimiento de recolección de datos.....	31
Técnicas de análisis de datos	31
Consideraciones éticas	32
Capítulo 3. Análisis de resultados	33
Discusión	48
Plan de acción	52
Conclusiones	54
Recomendaciones	55
Referencias Bibliográficas	56
Anexos	61

Índice de tablas

Tabla 1 Análisis descriptivo de la variable edad	33
Tabla 2 Análisis descriptivo de la variable sexo biológico.....	34
Tabla 3 Análisis descriptivo de la variable edad	35
Tabla 4 Análisis descriptivo de la variable antigüedad en la empresa	36
Tabla 5 Tabla cruzada de la variable resultado final.....	38
Tabla 6 Desempeño global promedio por departamento	40
Tabla 7 Frecuencia de departamento	45
Tabla 8 Frecuencia de escala de valoración	46

Índice de ilustraciones

Figura 1 Distribución de la edad de los colaboradores	34
Figura 2 Distribución del sexo biológico de los colaboradores.....	35
Figura 3 Distribución del estado civil de los colaboradores.....	36
Figura 4 Distribución de la antigüedad en la empresa	37
Figura 5 Relación antigüedad y desempeño.....	39
Figura 6 Compo. Organizacional (Normalizado).....	41
Figura 7 Comp. Del Cargo (Normalizado)	42
Figura 8 Actividades del cargo (Normalizado)	43
Figura 9 Resultado final (4).....	44
Figura 10 Distribución de colaborades por departamento	45
Figura 11 Escala de valoración por departamento.....	46

Introducción

Hoy en día, las empresas en Ecuador enfrentan el reto de contar con equipos de trabajo comprometidos, que no solo cumplan con sus funciones, sino que también crezcan junto a la organización. En ese sentido, la evaluación de desempeño se vuelve una herramienta clave para conocer cómo cada colaborador aporta a los objetivos de la empresa y qué aspectos pueden fortalecerse para mejorar su rendimiento.

La problemática principal de esta surge porque la empresa comercializadora analizada no cuenta aún con un sistema formal y continuo de evaluación de desempeño. Esta ausencia provoca que no se conozca el nivel real de desempeño de los colaboradores, las distancias entre las competencias actuales y las deseadas y la falta de información objetiva que permita al departamento de Talento Humano tomar decisiones orientadas al desarrollo profesional, a la formación y a la mejora continua. Por lo que identificar cómo se desempeñan los colaboradores permitiría además tomar acciones para fortalecer sus capacidades y aportar al crecimiento organizacional.

Como respuesta a esta inquietud, la investigación se organiza en cinco capítulos para lograr este objetivo: el primero ofrece la estructura teórica y conceptual; el segundo explica la metodología empleada; el tercero muestra los resultados alcanzados; el cuarto analiza los descubrimientos en relación con la literatura existente y presenta las conclusiones y recomendaciones que surgen del análisis.

Esta investigación no formula hipótesis, dado que se ejecuta bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y transversal, cuyo objetivo es caracterizar el desempeño laboral de los colaboradores eliminando relaciones causales entre variables o semejantes.

Es importante destacar que este apartado presenta estos objetivos de manera introductoria para proporcionar un contexto a la investigación. Más adelante, en el Capítulo 2, que se trata sobre la metodología del estudio, se desarrollan y describen más ampliamente.

Objetivo general

Medir el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de una empresa comercializadora a nivel nacional.

Objetivos específicos:

- Aplicar un instrumento de evaluación para medir el desempeño de los colaboradores desde una perspectiva 360°.
- Analizar los resultados obtenidos para identificar fortalezas y áreas de mejora en el desempeño del personal.
- Proponer estrategias y recomendaciones para optimizar el proceso de evaluación de desempeño y mejorar el rendimiento del personal.

Capítulo I. Marco teórico y Estado del arte

Definición de evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño se la puede considerar como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir en los atributos, el comportamiento y los resultados relacionados con el trabajo y la ausencia para descubrir hasta qué punto el empleado es productivo y si puede mejorar sus resultados futuros que le permiten implementar una nueva política de compensación (Montejo, 2001).

Esta herramienta es una valoración sistemática del rendimiento de un individuo en un cargo y de su potencial de crecimiento. Cada valoración es un procedimiento para incentivar o criticar el valor, excelencia y atributos de un individuo (Chiavenato, 2011).

Es un método de gestión esencial en la actividad administrativa, dado que es un canal por el que se pueden detectar problemas de supervisión, integración, desaprovechamiento de empleados con mayor potencial y motivación; además, puede detectar la ausencia de una política de recursos humanos que se ajuste a las demandas de la organización (García Solarte, 2009).

Fundamentos teóricos de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño ha progresado desde métodos tradicionales hasta esquemas holísticos como la administración por competencias y la evaluación en 360°. Autores como Werther & Davis (2008), argumentan que la evaluación no solo debe utilizarse para criticar, sino también para orientar el crecimiento del talento humano. De acuerdo con Alles (2006), un sistema de evaluación se convierte en una herramienta estratégica cuando se vincula con la

misión y visión de una empresa, permitiendo decisiones informadas sobre ascensos, planes de carrera y capacitaciones.

Según Alexandra & Regalado Goyes (2020), este método de evaluación no solo es útil para identificar las debilidades, sino también para identificar las fortalezas, organizar la formación y tomar decisiones respecto a ascensos, incentivos y promociones. La bibliografía indica que una evaluación correctamente implementada ayuda a incrementar la productividad, el ambiente de trabajo y la dedicación de los empleados (Zambrano, 2018).

Objetivo principal de la evaluación de desempeño

El propósito principal es tomar decisiones para rectificar las falencias. Por ende, las entrevistas con el empleado deben ofrecer la información sobre dichas deficiencias en el rendimiento, así como los fundamentos para planificar su mejora a través de la implementación de la formación por parte de la dirección de gestión humana (Montoya, A. 2009).

Para Williams (2013), existen varios objetivos de la Evaluación del Desempeño:

- **Desarrollo:** Se determina que el personal necesita capacitación adicional, lo cual facilita la evaluación de los resultados de los programas educativos.
- **Motivación:** Fomenta la iniciativa, establece un sentido de compromiso y alienta las iniciativas para optimizar el rendimiento laboral.
- **Planeación de recursos humanos y de empleo:** Ofrece datos esenciales para los registros de habilidades y la planificación de los recursos humanos disponibles.
- **Comunicación:** Es esencial para mantener una conversación constante entre jefes y empleados sobre asuntos laborales. Mediante la conversación y la retroalimentación eficaz, ambos pueden lograr una mejor comprensión mutua.

- **Respeto de la ley:** Sirve como base legal para ascensos, movimientos, recompensas y terminaciones de contrato.
- **Investigaciones de ARH:** Resulta provechoso para verificar la eficacia de los métodos de selección, como los exámenes (p. 50).

Impacto de la evaluación de desempeño

El rol del capital humano ha cobrado importancia en las organizaciones, dado que uno de los desafíos más significativos para los directivos es entender el valor añadido que cada empleado aporta a la empresa, así como garantizar la consecución de los objetivos de la empresa y su contribución a los resultados finales.

Es fundamental que cada entidad cuente con un sistema oficial para valorar el rendimiento de sus trabajadores. Este sistema posibilita que supervisores y líderes monitorean el avance, éxitos y dificultades de cada empleado en su sector. La evaluación inicia con un comentario del empleado acerca de si alcanzó los objetivos establecidos, junto con sus puntos de vista y recomendaciones para incrementar la productividad. Este comentario necesita ser evaluado y aprobado por el supervisor directo y posteriormente por el director del departamento. A partir de las observaciones de ambos, el trabajador recibirá una valoración que puede ser destacada o insuficiente.

Las ventajas que se consiguen al llevar a cabo la evaluación de desempeño de manera sistemática son:

- Definir metas y objetivos del departamento al que se asigna el trabajador.
- Que el empleado entienda el rumbo de la empresa y del departamento.

- Determinar los proyectos y oportunidades novedosas que se brindan a los trabajadores.
- Establecer de manera clara y cooperativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.
- Determinar los recursos existentes o que se necesitarán para alcanzar el objetivo de las metas.
- Disponer de un indicador documentado por escrito, referente a los resultados de cada empleado, para poder tomar decisiones respecto al plan de carrera, ascensos y salarios.
- Fomentar una mejor comunicación y comprensión entre líderes y trabajadores, creando un ambiente laboral favorable.
- Establecer la posibilidad de interacción entre líderes y trabajadores, compartiendo perspectivas acerca de la organización y las tareas cotidianas. (Werther & Davis, 2008).

Responsables de la evaluación de desempeño

De acuerdo con la política de Recursos Humanos que implemente la organización, la obligación de evaluar el rendimiento recae sobre el gerente, el propio individuo, al equipo de trabajo, al departamento de RH o a un comité de evaluación del rendimiento. Todas estas alternativas conllevan una filosofía de acción:

- El gerente tiene la tarea de evaluar el rendimiento de sus trabajadores. El supervisor lleva a cabo esta evaluación con el respaldo del departamento de Recursos Humanos, que define los criterios requeridos. Pese a que los gerentes carecen de habilidades especializadas en evaluación, el departamento de RH

supervisa este sistema. Este método contemporáneo proporciona mayor libertad y adaptabilidad a cada gerente para administrar su equipo.

- La propia persona es la encargada de su rendimiento y de su autoevaluación. Esas entidades utilizan la autoevaluación del rendimiento, de tal manera que cada individuo evalúa el cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, de acuerdo a determinados criterios que el gerente o la entidad le brindan.
- El individuo y el gerente son importantes, ya que actualmente, las entidades implementan un modelo, sofisticado y activo, de gestión del desempeño. En esta situación, aparece de nuevo la antigua administración por objetivos (apo), pero con una presentación renovada y sin los traumas conocidos que definen su implementación en las organizaciones, tales como arbitrariedad, autocracia y el estado permanente de tensión y ansiedad que generaba en los participantes.
- El equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros, tomando las decisiones y medidas necesarias para mejorarlo. El equipo toma la responsabilidad de evaluar y también define las metas y los objetivos para así tener una visión mucho más clara.
- El área de RH es la responsable de evaluar el desempeño de los colaboradores de la entidad. El gerente va a proporcionar información sobre el desempeño pasado de las personas, que ya se ha generado con anterioridad para crear informes o plan de acción.
- La comisión de evaluación se trata de una valoración colectiva hecha por varias personas, ya que esta es responsabilidad de una comisión que se ha designado con ese fin.

- Este modelo 360° tiene como finalidad una evaluación circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el trabajador. Entre los participantes están los supervisores, los colegas y/o compañeros de trabajo, subordinador, clientes externos e internos, proveedores y todas aquellas personas que están alrededor del evaluado. Es la más completa, ya que así podremos tener una retroalimentación más clara (Chiavenato, 2011).

¿Para qué sirve la medición del desempeño?

Para Heredia & Narvez (2021), la medición del desempeño sirve para:

- Fomentar principios de equidad e justicia, en los sistemas de sueldos que incentiven la constancia y dedicación de los empleados en la entidad.
- Desarrollar programas de formación y crecimiento que faciliten al colaborador a mejorar su rendimiento identificando a posibles empleados para ascensos, cambios de puestos o asignación de nuevas responsabilidades.
- Verificar la eficacia de los procedimientos y prácticas desarrollados en los puestos de la organización y fomentar la mejora continua.
- Los empleados que integran la entidad deben ser reconocidos por sus principios y valores dentro de la organización.
- Definir estrategias y objetivos tomando decisiones que simplifiquen la administración del personal.
- Es imprescindible que líderes y empleados sostengan un sistema robusto de comunicación y retroalimentación.

Importancia estratégica de la evaluación de desempeño

Para Robbins & Coulter (2018), la evaluación del desempeño es una herramienta fundamental en la gestión estratégica del capital humano, ya que influye en decisiones clave como promociones, capacitación, incentivos y desvinculaciones. Igualmente, permite alinear el comportamiento individual con la cultura y objetivos organizacionales (Chiavenato, 2011).

Autores como Dessler & Varela Júarez (2011), destacan que una buena evaluación del desempeño refuerza la equidad interna, mejora el compromiso y fortalece la ventaja competitiva organizacional.

Fases de la evaluación de desempeño

Esta evaluación se recomienda aplicarla cada año y se divide en tres fases que se explican a continuación:

Fase 1

La planificación del desempeño se centra en los nuevos empleados. Como primer punto, deben comprender el procedimiento y posteriormente realizar una autoevaluación de las habilidades que serán evaluadas, utilizando un formato creado por la entidad. El líder debe proporcionar y explicar este formato durante la introducción. El empleado examinará las habilidades organizacionales desde el nivel inicial y valorará cada conducta. El líder junto al colaborador determinarán una puntuación inicial para cada competidor, la cual se anotará en el sistema de gestión de rendimiento establecido por el departamento de recursos humanos y la oficina de informática. Para los empleados antiguos: tanto el líder como el colaborador deben establecer al menos tres objetivos e indicadores de éxito al comienzo de cada año, garantizando que sean vinculados con el progreso del puesto y los desafíos del área.

Fase 2

Se enfoca en el seguimiento y apoyo al colaborador para lograr metas y desarrollar habilidades. Es crucial porque permite dar retroalimentación continua y ajustar planes si surgen nuevas circunstancias.

Fase 3

Evaluación para el desarrollo: esta etapa debe llevarse a cabo al concluir cada semestre. Por conveniencia, esta etapa se lleva a cabo en una única sesión al comienzo del próximo semestre, junto con la fase de planificación. La meta de esta etapa es llevar a cabo un estudio entre colaboradores y líderes respecto al logro de objetivos y el grado de habilidades demostrando en relación a lo estipulado en la planificación del rendimiento, como compartir, comunicar y conciliar los aspectos de manera constructiva y receptiva y a mejorar el rendimiento evidenciado y el grado de habilidades evidenciales (Montoya, 2009).

Métodos técnicos para evaluar el desempeño laboral

De acuerdo con Villar (2018), citado en Guartán , Torres , & Ollague (2019), existen tres técnicas relevantes para valorar el rendimiento laboral en el entorno laboral, uno de estos es el key performance indicator (KPI), también conocido como indicador clave. Este mide principalmente las actividades y sus costos asociados, efectuando comparaciones históricas, y se percibe como un método rápido y fácil para llevar a cabo un diagnóstico de la fuerza laboral. Adicionalmente, el método del Análisis de Costo beneficio y utilidad, que se fundamenta en la representación del equipo laboral, los costos y sus tácticas.

El método de casualidades es otra técnica que busca simplificar el procedimiento por el cual se concretiza el impacto en los distintos sectores de la organización, manteniendo la

competitividad y la estabilidad económica que tiene, este enfoque es de dirección estratégica, transformándose en uno de los integrantes del cuadro de mando integral en la organización con respecto a los métodos de causalidad.

Clasificación de métodos de evaluación de desempeño

De acuerdo con Mondy & Noe (2005), se pueden categorizar los métodos de evaluación en tres categorías principales: métodos orientados a los rasgos (evaluación de atributos personales), métodos orientados al comportamiento (conductas perceptibles) y métodos orientados a resultados (cumplimiento de metas). Brazzolotto (2012), reintroduce esta categorización y sugiere criterios técnicos para elegir indicadores fiables y válidos: pertinencia, objetividad, mesurabilidad, representatividad y unicidad.

Entre los métodos más utilizados se encuentran:

- El método de incidentes críticos por Flanagan (1954), que registra eventos clave de un desempeño sobresaliente o insuficiente.
- Las escalas de evaluación del comportamiento (BARS), que combinan la medición con las narrativas sobre el comportamiento (Latham & Wexley, 1981).
- La Administración por Objetivos (APO), creada por Drucke (1954), que mide el logro de metas acordadas previamente entre el supervisor y el trabajador.

Técnicas para la evaluación de desempeño

Para Gonzales, Olivares, González y Ramos (2014) citado en Guartán , Torres , & Ollague (2019), estas técnicas se dividen en dos grupos y las más comunes son las explicadas a continuación:

1. Escala de puntuación: el evaluador tiene la obligación de efectuar una evaluación de desempeño de los colaboradores en una escala que oscile entre bajo y alto, basándose únicamente en los puntos de vista del evaluado y otorgando un valor numérico a cada punto de ésta.
2. Lista de verificación: el evaluador elige las frases que faciliten una percepción del rendimiento del colaborador, junto con sus características; el resultado obtenido se conoce como lista de verificación con valores, lo que facilita la cuantificación. Este método puede proporcionar una descripción exacta del rendimiento laboral del colaborador.
3. Método de selección forzada: el evaluador tiene el deber de escoger la frase que más se alinee con el rendimiento del evaluado, utilizando como criterio el hecho de hallar dos declaraciones que puedan ser positivas o negativas; el nivel de eficacia del colaborador en cada aspecto significativo se puede determinar sumando la cantidad de veces que cada punto fue escogido por el evaluador, resultando en las áreas correspondientes que requieran mejoras.
4. Método de registro de acontecimientos críticos: En este procedimiento, el evaluador lleva un registro diario de las acciones sobresalientes que lleva a cabo.
5. Escalada de calificación conductual: Se emplea el método de contrastar el rendimiento del empleado con ciertos aspectos conductuales concretos, con el objetivo de disminuir los componentes de distorsión y subjetividad.

Evaluación de desempeño 360°

Para Alles (2002), la evaluación de desempeño 360°, también conocida como feedback 360°, es un nuevo enfoque para medir el rendimiento. Se enfoca en cubrir no solo las demandas y

expectativas del superior, sin también de todos los que son beneficiarios de su servicio, ya sea dentro o fuera de la organización.

Este procedimiento requiere que un conjunto de individuos evalúe a otro a través de una lista de elementos o factores establecidos de antemano. Estos elementos son conductas que se pueden apreciar en el trabajo cotidiano.

Además, investigaciones de Cuesta-Santos, et al. (2018), evidencian que el modelo 360° contribuye significativamente a la planificación estratégica del talento humano, ya que detecta brechas entre las competencias requeridas por la organización y las observadas en la práctica.

Un beneficio clave señalado por Hernández-Barrera, et. al. (2016), es la capacidad del sistema para potenciar la transparencia, mejorar la comunicación interna y estimular la cooperación entre departamentos, al facilitar una retroalimentación cruzada.

La evaluación 360° también ha mostrado efecto positivos en el desarrollo de líderes. Según Vilca-Montalvo (2024), este tipo de herramienta permite diseñar planes de carrera más acertados y contribuye a la retención del talento en organizaciones de alta rotación.

Evaluación de desempeño por competencias

La evaluación basada en competencias facilita la relación entre el rendimiento personal y los logros estratégicos de la organización (Chiavenato, 2011). En este modelo, las valoraciones no solo se enfocan en resultados numéricos, sino en conductas perceptibles que añaden valor.

Según (Brazzolotto, 2012) esta evaluación basada en competencias es una característica intrínseca en un individuo. Tiene una relación casual con su rendimiento y actuación exitosa en un cargo laboral.

Spencer & Spencer (1993), mediante el modelo de Iceberg, indican que las competencias visibles (habilidades y conocimientos) representan solo una parte del rendimiento; las motivaciones, valores y rasgos de personalidad (parte visible) son igual de importantes para predecir un buen desempeño.

Le evaluación basada en competencias es un procedimiento complicado que demanda etapas anteriores como la creación de perfiles laboral estructurales en torno a saberes, destrezas, comportamientos personales y sociales. Por lo tanto, es imprescindible implementar instrumentos de evaluación que consideren las pruebas o evidencias de casa una de estas habilidades, pero consideradas desde un enfoque equilibrado e integral. Esto permitirá identificar las deficiencias y faltas en los individuos que desempeñan ciertos roles laborales, y que podrían ser sometidos a un proceso de formación subsiguiente. Así, esta herramienta trata un aspecto crucial para la gestión completa de los recursos humanos en cualquier organización (Zambrano, 2018).

Criterios para una evaluación de desempeño eficaz.

Un sistema efectivo para medir el rendimiento, que establezca y supervise metas en toda la empresa, así como en los procesos, productos y servicios, pero especialmente en el desempeño de los directivos y empleados, ayuda a impulsar continuamente la mejora constante (Ramírez Saldaña, 2006).

Una evaluación de desempeño eficaz debe cumplir con ciertos criterios técnicos que garanticen su utilidad y objetividad. Entre ellos destacan la pertinencia (relación con los objetivos del cargo), la validez (mide lo que debe medir), la confiabilidad (consistencia de los resultados) y la viabilidad (facilidad de aplicación) (Brazzolotto, 2012). Además, la evaluación debe ser

aceptada por quienes participen en ella, y los resultados deben conducir a acciones concretas para la mejora del desempeño individual y organizacional.

¿Por qué puede fracasar la evaluación del desempeño?

Según Bohlander, Sherman, & Snell (2001), los motivos clave detrás del fracaso de la

ED:

- El responsable carece de datos sobre el desempeño real del empleado.
- Los criterios para valorar el rendimiento del empleado carecen de claridad.
- El responsable no le da la importancia debida a la valoración.
- El responsable no está preparado para comentar la valoración con el empleado.
- El responsable no es honesto durante la valoración.
- El responsable carece de las habilidades necesarias para realizar las valoraciones.
- El trabajador no recibe una retroalimentación constante de su desempeño.
- Los recursos para recompensar el buen rendimiento son escasos.
- No se lleva a cabo un análisis adecuado del desarrollo del empleado.
- El responsable se comunica de manera confusa o vaga durante la valoración.

Tal como ocurre con otras funciones de recursos humanos, sin el apoyo de la dirección, el programa de valoración no será exitoso (Brazzolotto, 2012).

Beneficios de la evaluación del desempeño

No obstante, aunque puede ser exigente, ofrece diversas ventajas. Burbano (1995), destaca las siguientes:

- Construye una percepción positiva del talento humano de la empresa, tanto para los líderes como para los equipos.
- Impulsa el sentido de compromiso entre los colaboradores de la organización.
- Define con claridad los deberes, derechos y cargos de cada miembro del equipo.
- Ayuda a identificar problemas serios en el personal antes de que impacten negativamente el clima laboral.
- Disminuye costos al adoptar prácticas eficientes en la gestión de los recursos humanos.
- Simplifica la medición del desempeño del personal en relación con los recursos disponibles.
- Asegura un mayor apego a las leyes y regulaciones laborales y sociales.
- Por último, calcular los costos de reclutamiento y capacitación, así como evaluar su valor es vital para delinear las estrategias y directrices de recursos humanos.

Tendencias que impactan la evaluación

Para Sánchez Henríquez & Calderón Calderón (2012), hay diversas tendencias que están transformando cómo se evalúa a los colaboradores:

- **Automatización y digitalización:** Se busca un sistema de información y herramientas digitales.
- **Capacitación continua:** Se promueve el aprendizaje permanente “aprender a aprender” y se reduce la dependencia de la formación presencial tradicional.
- **Participación activa del colaborador:** Se enfatiza su rol en el proceso evaluativo, haciéndolo parte de la definición de indicadores, autoevaluación y retroalimentación.

Además, Sánchez Henríquez & Calderón Calderón (2012), en una investigación sobre empresas chilenas, identificaron factores críticos para la implementación efectiva: información clara, capacitación de evaluadores, mecanismo de apelación y retroalimentación estructurada.

Estado del arte

La importancia de la evaluación de desempeño del talento humano

Podemos empezar hablando que, en Ecuador, la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) requiere que todas las entidades estatales posean un sistema de evaluación de desempeño fundamentado en criterios tanto cuantitativos como cualitativos. Si bien es primordialmente aplicable al sector público, también ha impactado a compañías privadas que adoptan buenas prácticas en la administración de recursos humanos. (LOSEP, 2020, citado en Heredia Quito & Narváez Zurita, 2021).

En el estudio de Heredia Quito & Narváez Zurita (2021), examina la relevancia de valorar el rendimiento en instituciones hospitalarias públicas de Ecuador, como el Hospital Homero Castanier Crespo. Mediante un enfoque descriptivo y el método 360°, se determina que la falta de acuerdo entre los perfiles profesionales y las responsabilidades asignadas impacta en el desempeño y la motivación de los empleados.

Propuesta de un modelo de evaluación de desempeño de 360 grados para representaciones Pedro Araneda Ferrer e hijos CIA. Ltda. De la ciudad de cuenca en el año 2022.

La metodología propuesta por Suquinagua Zhañay (2022) indica que los procedimientos convencionales de evaluación son restringidos, solo toman en cuenta la perspectiva del superior directo y pueden desmotivar. Por otro lado, la evaluación de 360°

incorpora las perspectivas de colegas, subalternos y clientes, lo que ofrece una perspectiva más imparcial y equitativa del rendimiento personal.

Este modelo resulta beneficioso para compañías que comercializan productos, dado que el triunfo no se basa únicamente en competencias técnicas, sino también en habilidades como la comunicación, la flexibilidad y la concentración en el cliente. La evaluación 360° facilita el reconocimiento de las necesidades de formación y potencia la dedicación del personal hacia la organización (Suquinagua Zhañay, 2022).

Mejora el rendimiento de las empresas de venta basado en el comportamiento organizacional

Para potenciar la eficacia y la administración del equipo humano en las empresas ecuatorianas, resulta fundamental examinar su funcionamiento. En una investigación de Bravo et al. (2020) exploraron la “Mejora del desempeño de empresas comercializadoras basado en el comportamiento organizacional”, interviniendo en dos empresas lácteas en Manabí. Con una metodología de tres etapas, identificaron factores como la motivación, la alegría en el trabajo, el liderazgo y la colaboración, que influyen en la marcha de la entidad. Mediante un instrumento de valoración, diseñaron un plan de mejora a medida para cada empresa, planteando que esto podría impulsar la productividad y la gestión del talento humano.

El estudio también destaca que una empresa es un sistema abierto que interactúan con su entorno y que el comportamiento individual y organizacional impacta en sus objetivos. La metodología incluye análisis de expertos y herramientas de diagnóstico, enfocándose en factores tanto cuantitativos como humanos. Esto es relevante para Ecuador, presentando soluciones prácticas basadas en variables que afectan el rendimiento laboral. La mejora del desempeño no se

puede separar del clima laboral y la satisfacción del personal, lo que se alinea con los objetivos de la tesis que busca una evaluación adaptaba a empresas comercializadoras a nivel nacional (Bravo et. al. 2020).

Capítulo II. Metodología

Enfoque y diseño de la investigación

El presente estudio adopta una perspectiva cuantitativa, ya que su propósito central es recabar y analizar datos numéricos y objetivos vinculados al desempeño laboral de los empleados de una entidad. Tal como señalan Hernández S. et al. (2014), la metodología cuantitativa ofrece la oportunidad de cuantificar variables, confirmar suposiciones y establecer tendencias mediante herramientas estadísticas. Esta aproximación resulta idónea para examinar habilidades laborales, niveles de productividad, colaboración grupal y otros indicadores clave del rendimiento.

El diseño de la investigación es no experimental y transversal. Se define como no experimental porque no se manipulan las variables deliberadamente, sino que se estudian los fenómenos tal y como se manifiestan en su entorno real. Es transversal ya que, la información se recopilará en un solo momento, lo cual simplifica la descripción del estado actual del desempeño de los trabajadores sin requerir un seguimiento extenso (Peck , Olsen, & Devore, 2006).

Respecto a su alcance, el estudio es de tipo descriptivo, dado que se enfoca en detallar los niveles de desempeño y los aspectos que los conforman, sin buscar establecer vínculos de causa y efecto. Esta clase de investigación facilita la identificación de conductas, actitudes, puntos fuertes y áreas de mejora de los empleados desde una óptica cuantitativa (Hernández S. et al. 2014).

Población y muestra

Para este estudio, el grupo a examinar está compuesto por trabajadores de MUMUSO Ecuador S.A., una empresa dedicada a la comercialización de productos cotidianos y artículos para el hogar, con tiendas en varias ciudades del país. Se empleará un muestreo no probabilístico,

eliendo por facilidad a unos 50 empleados de las áreas administrativa, comercial y operativa.

Esta forma de muestreo es útil cuando se requiere un acceso ágil a los participantes disponibles, como señalan Hernández, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014).

Criterios De Inclusión:

- Trabajadores con una antigüedad mínima de seis meses en la compañía.
- Trabajadores que desempeñen tareas en sectores operativos, administrativos o de negocios.

Criterios De Exclusión:

- Personal en etapa de evaluación.
- Trabajadores que posean permisos ampliados o licencias médicas durante el procedimiento de recopilación de información.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para recoger información, se utilizará una evaluación de desempeño de tipo 360°, una técnica que facilita la obtención de comentarios de diversas fuentes: jefes inmediatos, colegas, empleados a cargo y autoevaluaciones.

Esta metodología es muy común debido a su enfoque completo y objetivo (Alles, 2006). El recurso que se implementará consistirá en un cuestionario organizado por competencias, modificado según los requerimientos de la compañía, el cual incluye dimensiones como:

- Productividad.
- Trabajo en equipo.

- Comunicación.
- Responsabilidad.
- Orientación al cliente.
- Iniciativa y Adaptabilidad.

Procedimiento de recolección de datos

1. Solicitud formal de autorización a la empresa para ejecutar el estudio.
2. Coordinación con el área de Talento Humano para establecer el cronograma de aplicación.
3. Elaboración del consentimiento informado y convocatoria a los participantes.
4. Aplicación del cuestionario en un ambiente adecuado, garantizando la confidencialidad.
5. Recolección, organización y codificación de los datos en una matriz de Excel protegida.
6. Análisis estadístico de la información utilizando el software JAMOVI.

Técnicas de análisis de datos

Los datos obtenidos serán procesados con el programa estadístico JAMOVI, permitiendo realizar análisis descriptivos y representaciones gráficas. Se utilizarán estas técnicas:

1. Estadística descriptiva, media, mediana, moda, desviación estándar y porcentajes por ítem y por dimensión.
2. Tablas cruzadas, para observar tendencias por área, edad o tiempo de servicio.
3. Gráficos, barras, pastel y columnas para ilustrar visualmente los niveles de desempeño.

Los resultados se interpretarán conforme a categorías previamente establecidas (alto, medio, bajo) y se redactará un informe con sugerencias para el mejoramiento continuo.

Consideraciones éticas

Se garantizará el anonimato y confidencialidad de los participantes, quienes serán informados sobre los objetivos, riesgos y beneficios del estudio a través de un consentimiento informado. La participación será completamente voluntaria.

En caso de que se identifiquen situaciones de estrés, malestar o conflicto derivados del proceso evaluativo, se informará al área de Talento Humano para canalizar apoyo psicológico u organizacional, respetando siempre la privacidad del colaborador.

Capítulo 3. Análisis de resultados

En este capítulo se presenta los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la evaluación de desempeño 360° a los colaboradores de la empresa objeto de estudio. El análisis contempla tanto las variables sociodemográficas de la población participante como edad, sexo biológico, antigüedad y estado civil, como los resultados obtenidos en las dimensiones de evaluación: competencias organizacionales, competencias del cargo y actividades específicas del puesto.

El propósito de este apartado es describir de manera clara y ordenada la información obtenida, identificando las tendencias generales del grupo evaluado, así como las fortalezas y oportunidades de mejora en su desempeño.

Tabla 1

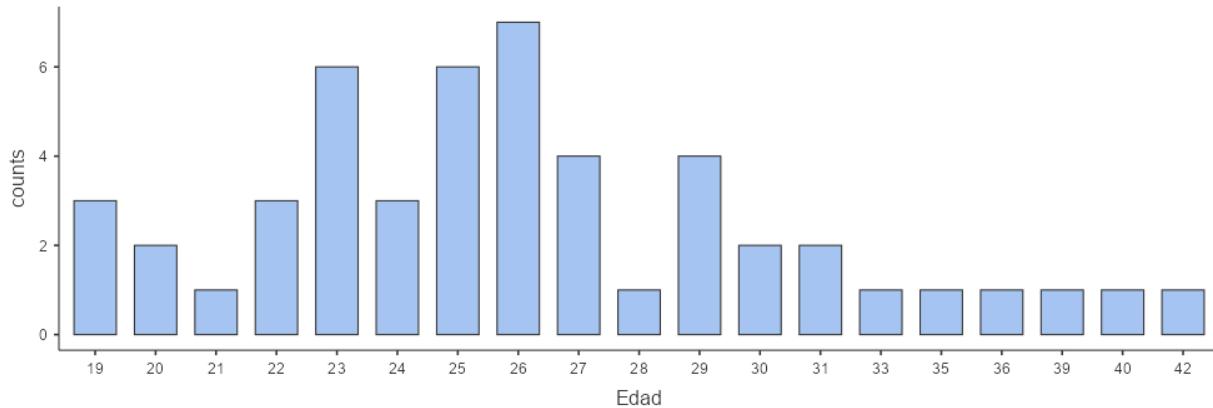
Análisis descriptivo de la variable edad

	N	Media	DE	Mínimo	Máximo
Edad	50	26.5	5.21	19	42

Esta presente muestra estuvo conformada por N=50 participantes, con un rango de edad entre mín=19 y máx=42 años, una media equivalente a 26.5 y una desviación estándar=5.21, lo cual reflejó que los participantes se encuentran mayormente en edades jóvenes y adultas, con una variabilidad moderada en la distribución de la edad.

Figura 1

Distribución de la edad de los colaboradores.



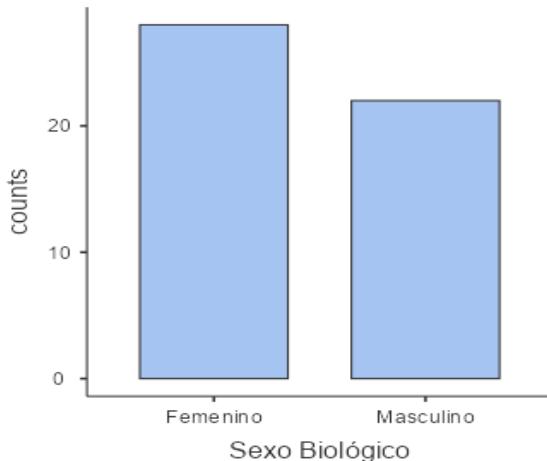
La figura 1 indica que, el grupo de colaboradores más numeroso estuvo entre los 23 y 26 años, mientras que hubo menor frecuencia en los rangos por encima de los 30 años. Esto nos demostró que en la organización hay una población laboral principalmente joven.

Tabla 2

Análisis descriptivo de la variable sexo biológico

Sexo Biológico	N	%	% Acumulado
Femenino	28	56.0%	56.0%
Masculino	22	44.0%	100.0%

En la tabla 2, se observó la distribución de los participantes según su sexo biológico. De un total de 50 personas, 22 (44.0%) se identificaron como masculinos y 28 (56.0%) como femeninos. Estos resultados mostraron una predominancia del sexo femenino dentro de la muestra, aunque la diferencia entre ambos grupos no fue considerable, se mantuvo una distribución relativamente equilibrada.

Figura 2*Distribución del sexo biológico de los colaboradores*

En la figura 3 se evidenció que, el 56% corresponde a 28 de los colaboradores que se identificó con el sexo femenino y el 44% corresponde a 22 de los participantes identificados con el sexo masculino. Esto señala que existe una pequeña mayoría de mujeres participantes en la muestra estudiada.

Tabla 3*Análisis descriptivo de la variable estado civil*

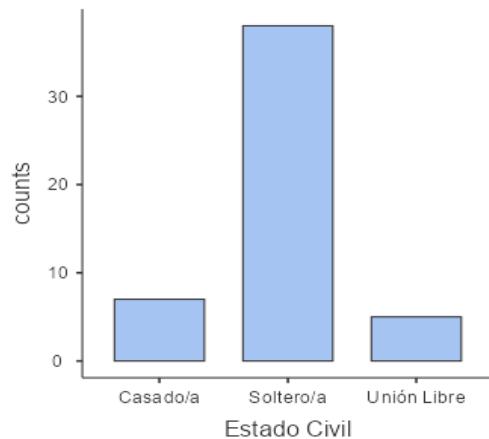
Estado Civil	N	%	% Acumulado
Casado/a	7	14.0%	14.0%
Soltero/a	38	76.0%	90.0%
Unión Libre	5	10.0%	100.0%

En el estudio se presentó la variable estado civil. Se observó que la mayoría de los encuestados se encuentran solteros 76.0%, seguido por un 14.0% casados y un 10.00% en unión libre. No se registraron participantes divorciados. Estos resultados reflejan que la muestra está

compuesta principalmente por personas jóvenes y solteras, lo cual podría estar relacionado con el rango de edad predominante identificado en la variable anterior.

Figura 3

Distribución del estado civil de los colaboradores.



Se evidenció que, el 76% de los colaboradores están solteros/as, el 14% están casados/as, el 10% está en unión libre, tal como lo muestra la figura 3.

Tabla 4

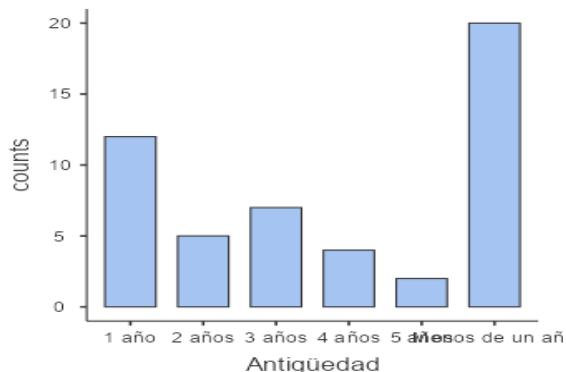
Análisis descriptivo de la variable antigüedad en la empresa

Antigüedad	N	%	% Acumulado
1 año	12	24.0%	24.0%
2 años	5	10.0%	34.0%
3 años	7	14.0%	48.0%
4 años	4	8.0%	56.0%
5 años	2	4.0%	60.0%
Menos de un año	20	40.0%	100.0%

Se presentó la variable antigüedad en la empresa. Se evidenció que la mayor parte del personal tiene menos de un año de antigüedad (40.0%), seguido de aquellos con 1 año (24.0%). En menor proporción se encontraron los empleados con 2 a 5 años de permanencia, y no se registraron colaboradores con más de 6 años en la organización. Estos resultados sugieren una fuerza laboral relativamente nueva.

Figura 4

Distribución de la antigüedad en la empresa



En la figura 4, se observó que el 40% de los colaboradores tiene menos de un año en la empresa, el 24% con un año, el 14% con tres años. Los porcentajes menores corresponden a colaboradores de cuatro a más de seis años de antigüedad.

La evaluación de desempeño 360° aplicada midió las dimensiones mediante tres bloques principales: competencia organizacionales (trabajo en equipo, actitud laboral), competencias del cargo (productividad, calidad del trabajo), y actividades del cargo (productividad, logro de objetivos).

Dado que cada bloque abarcó aspectos conductuales, técnicos y funcionales del desempeño, se decidió analizar los resultados de manera integrada, asociando cada bloque con las

dimensiones teóricas correspondientes. Esta correspondencia permitió estructurar el análisis por departamento sin alterar la validez del instrumento aplicado.

Tabla 5

Tabla cruzada de la variable resultado final

Antigüedad	Desempeño		
	Alto	Medio	Total
1 año	Observado	12	0
	% de fila	100.0%	0.0%
	% de columna	25.0%	0.0%
	% del total	24.0%	0.0%
2 años	Observado	5	0
	% de fila	100.0%	0.0%
	% de columna	10.4%	0.0%
	% del total	10.0%	0.0%
3 años	Observado	7	0
	% de fila	100.0%	0.0%
	% de columna	14.6%	0.0%
	% del total	14.0%	0.0%
4 años	Observado	4	0
	% de fila	100.0%	0.0%
	% de columna	8.3%	0.0%
	% del total	8.0%	0.0%
5 años	Observado	2	0
	% de fila	100.0%	0.0%
	% de columna	4.2%	0.0%
	% del total	4.0%	0.0%
Menos de un año	Observado	18	2
	% de fila	90.0%	10.0%
	% de columna	37.5%	100.0%
			40.0%

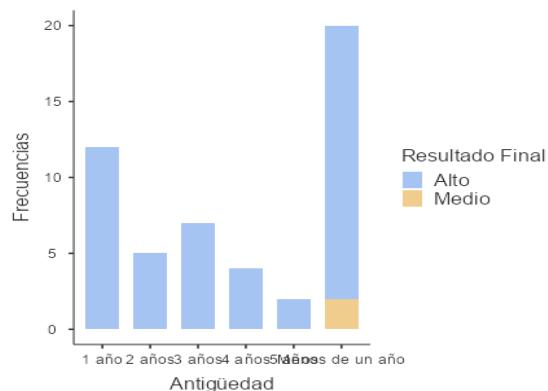
		Desempeño		
Antigüedad		Alto	Medio	Total
Total	% del total	36.0%	4.0%	40.0%
	Observado	48	2	50
	% de fila	96.0%	4.0%	100.0%
	% de columna	100.0%	100.0%	100.0%
	% del total	96.0%	4.0%	100.0%

La tabla mostró la relación entre la antigüedad laboral y el resultado final de desempeño. Se observó que la mayoría de los colaboradores, sin importar su tiempo en la empresa obtuvieron una valoración alta. En particular, quienes tienen menos de un año representan el grupo más numeroso (40% del total), de los cuales el 90% alcanzó un desempeño alto.

Los empleados con 1, 2 y 3 años de antigüedad muestran un 100% de resultados altos, mientras que solo se registraron 2 casos con desempeño medio, ambos pertenecientes al grupo con menos de un año de antigüedad. En general, los datos reflejan que la antigüedad no influye de manera significativa en el nivel de desempeño, ya que tanto el personal nuevo como el más antiguo mantienen evaluaciones altas.

Figura 5

Relación antigüedad y desempeño.



Esta figura mostró la relación entre la antigüedad laboral y el resultado final de desempeño. Se observó que la mayoría de los colaboradores obtuvieron un desempeño alto, especialmente quienes tienen menos de un año en la empresa (18 personas). Los empleados con 1 año registraron 12 casos con desempeño alto, con cantidades menores en los grupos de 2 años (5 personas), 3 años (7 personas), 4 años (4 personas) y 5 años (2 personas).

Solo se identifican 2 casos con desempeño medio, ambos en el grupo con menos de un año de antigüedad. En general, los resultados mostraron que la mayoría del personal, sin importar su tiempo en la empresa, mantiene un nivel alto de desempeño.

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos del análisis descriptivo, considerando los promedios normalizados de los tres bloques: competencias organizacionales, competencias del cargo y actividades esenciales.

Tabla 6

Desempeño global promedio por departamento

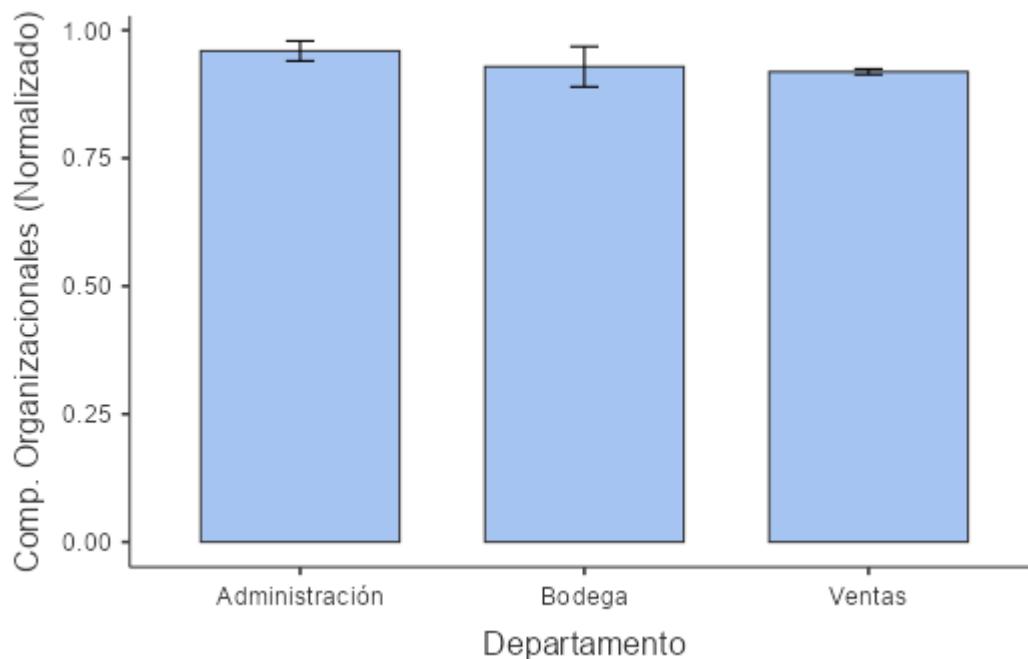
	Departamento	N	Media	Mediana	Moda	DE
Comp. Organizacionales (Normalizado)	Administración	5	0.960	0.968	1.000	0.0436
	Bodega	4	0.929	0.938	0.840 ^a	0.0788
	Ventas	41	0.919	0.912	0.900	0.0350
Comp. Del Cargo (Normalizado)	Administración	5	0.955	0.968	0.968 ^a	0.0308
	Bodega	4	0.951	0.969	0.868 ^a	0.0616
	Ventas	41	0.907	0.907	0.938	0.0308
Actividades Del Cargo (Normalizado)	Administración	5	0.983	1.000	1.000	0.0239
	Bodega	4	0.883	0.910	0.910	0.1226
	Ventas	41	0.991	1.000	1.000	0.0180
Resultado final (4)	Administración	5	3.863	3.913	3.674 ^a	0.1215
	Bodega	4	3.683	3.735	3.283 ^a	0.3138
	Ventas	41	3.759	3.760	3.750	0.0804

^a Existe más de una moda, solo se reporta la primera

Se observaron los valores descriptivos de las competencias por departamento, Administración alcanzó el promedio más alto ($M=3,86$), con una desviación estándar baja ($DE=0,12$), lo que significa que su desempeño fue muy bueno y bastante uniforme entre los participantes. El departamento de ventas obtuvo un promedio similar ($M=3,75$), con desviación estándar de ($DE=0,08$), lo que también refleja un buen y estable nivel de desempeño. Mientras que, el departamento de bodega tuvo el promedio más bajo ($M=3,68$), con una desviación estándar alta ($DE=0,31$), lo que indica que su desempeño fue más variable entre los evaluados. En conjunto, los resultados muestran que todos los departamentos presentan un desempeño favorable, destacándose especialmente el de Administración.

Figura 6

Compo. Organizacional (Normalizado)

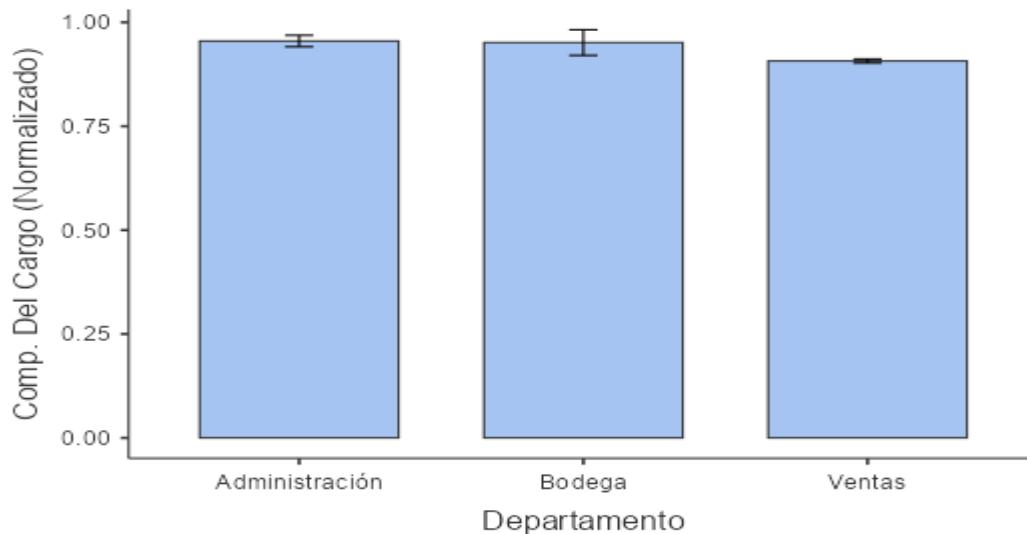


En esta figura se compararon las competencias organizacionales normalizadas entre los tres departamentos evaluados: Administración, Bodega y ventas. Se observó que Administración presenta un valor promedio más alto, cercano a 1, lo que indica un mejor desarrollo de las competencias en este grupo. El departamento de Bodega tiene un valor ligeramente inferior, mientras que Ventas presenta el promedio más bajo, aunque las diferencias generales entre los tres departamentos son pequeñas.

Las barras de error mostraron la variabilidad de las respuestas: Administración y Ventas coincidieron más con sus calificaciones, lo que refleja mayor consistencia en las evaluaciones, mientras que Bodega muestra una diferencia un poco mayor. En conjunto, la figura evidencia que los tres departamentos mantienen un buen nivel de competencias organizacionales, destacándose ligeramente el área administrativa.

Figura 7

Comp. Del Cargo (Normalizado)

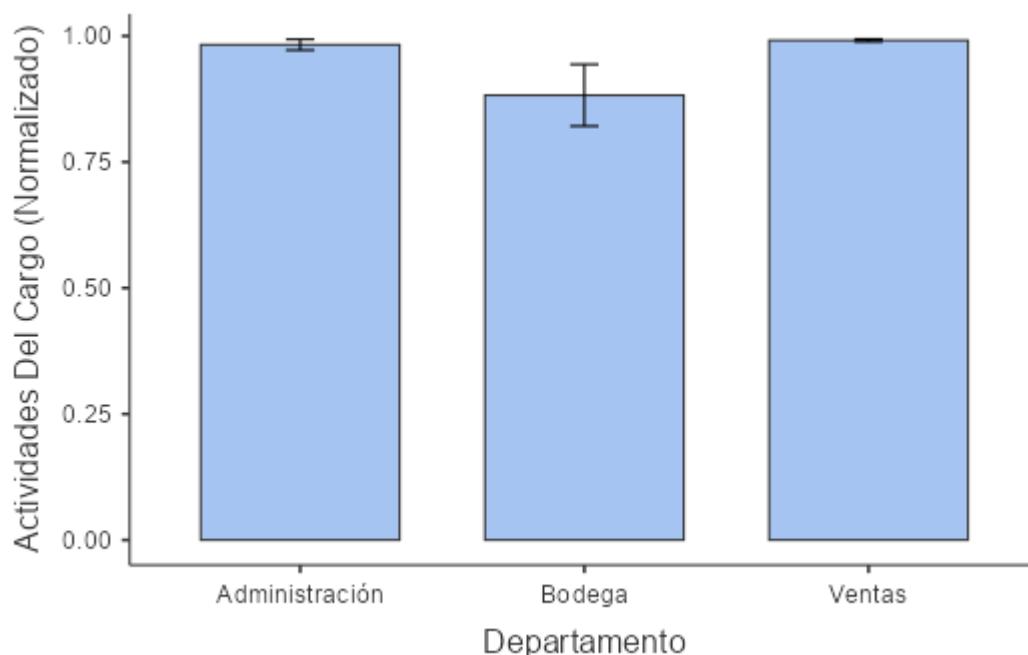


La figura 6 muestra el bloque de competencias del cargo (normalizadas) para los tres departamentos de la empresa: Administración, Bodega y ventas. Las barras representan el promedio de competencias de cada departamento, mientras que las líneas pequeñas en la parte superior de cada barra corresponden a las barras de error que indican la variabilidad de las respuestas.

El gráfico mostró que los tres tienen resultados muy parecidos y altos, lo que indica que los colaboradores cumplen bien con las competencias de sus puestos. Administración tiene una ligera ventaja, pero las diferencias entre áreas son mínimas.

Figura 8

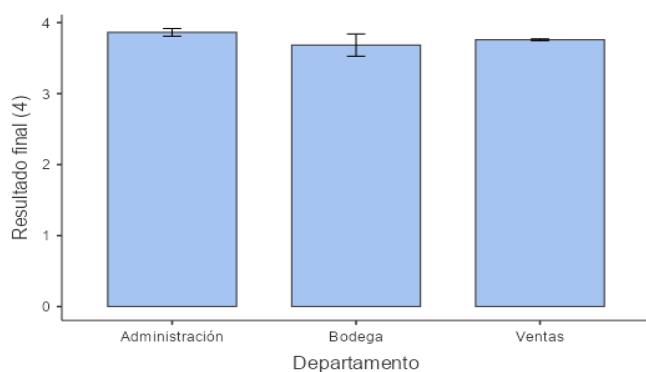
Actividades del cargo (Normalizado)



La figura 7 mostró el promedio de las actividades del cargo por departamento. Se observa que Administración y Ventas tienen valores más altos, mientras que Bodega presenta un resultado un poco menor. Esto indica que en general los colaboradores de todos los departamentos cumplen bien con sus actividades, aunque en Bodega hay un leve menor desempeño comparado con las otras áreas.

Figura 9

Resultado final (4)



En la figura 8, se observó el resultado final promedio (escala de 4) por departamento. El área de administración presenta el puntaje más alto con un promedio de 3,9, seguida de Ventas con 3,8, y finalmente Bodega con 3,7.

Aunque las diferencias son pequeñas, se nota que Administración obtiene un mejor desempeño general, lo que refleja un cumplimiento más consistente de los objetivos y competencias del cargo en comparación con los otros departamentos.

Tabla 7

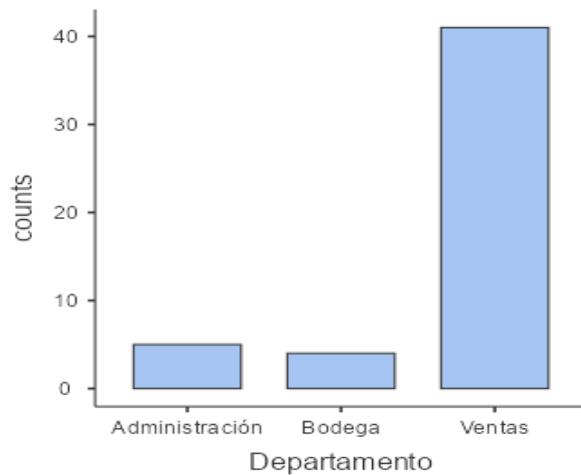
Frecuencia de departamento

Departamento	N	%	% Acumulado
Administración	5	10.0%	10.0%
Bodega	4	8.0%	18.0%
Ventas	41	82.0%	100.0%

En esta tabla se observa la distribución de los participantes por departamento. Ventas concentra la mayoría del personal evaluado (82,0%), seguida de Administración (10,0%) y Bodega (8,0%).

Figura 10

Distribución de colaboradores por departamento.



Como se mostró en la figura 9, el departamento de Ventas tienen el mayor número de empleados, mientras que Administración y Bodega tienen proporciones notablemente más pequeñas. Esto demostró que la estructura organizativa se enfoca en el área comercial.

Tabla 8

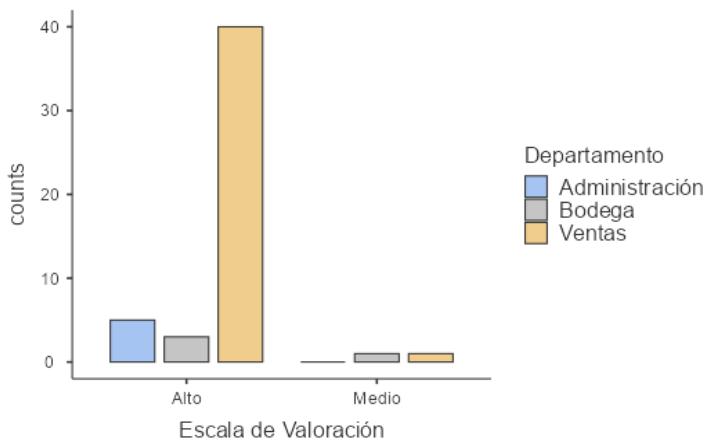
Frecuencia de Escala de valoración

Escala de Valoración	N	%	% Acumulado
Alto	48	96.0%	96.0%
Medio	2	4.0%	100.0%

En cuanto a la escala de valoración del desempeño, la mayoría de los colaboradores se ubicaron en el nivel alto (96,0%), mientras que solo un (4,0%) se encuentra en el nivel medio, lo que evidencia un rendimiento general positivo dentro de la organización.

Figura 11

Escala de valoración por departamento.



La figura 10, mostró, la escala de valoración del desempeño según el departamento. Se observó que la mayoría de los colaboradores se ubican en el nivel “Alto”, especialmente en Ventas, con alrededor de 40 personas. En Administración hay cerca de 5 colaboradores con valoración alta y en Bodega unos 3.

En el nivel “Medio”, solo se registran muy pocos casos en Bodega y Ventas. Esto refleja la gran mayoría del personal tiene un desempeño alto, principalmente en el área comercial.

Discusión

El propósito de este capítulo es interpretar los hallazgos que surgen de la evaluación de desempeño de los trabajadores de la compañía estudiada, en comparación con las teorías y antecedentes que se han revisado en el Estado del Arte. La discusión lo que busca es entender el significado de los resultados, detectar qué componente impactan el desempeño laboral y demostrar la conexión entre estos y los modelos actuales de gestión del talento humano fundamentado en competencias.

El perfil sociodemográfico de los trabajadores, que se compone en su mayoría por jóvenes (edad promedio=26,5 años) y con menos de un año de antigüedad en la compañía (40%), es otro aspecto significativo. Esta cualidad concuerda con lo que Suquinagua (2022) ha indicado, quien demostró que en las compañías comerciales de Ecuador, la rotación de personal joven representa un reto para la consolidación de las competencias y reforzar el compromiso laboral. Sin embargo, el altonivel de rendimiento observado evidencia la presencia de procesos de inducción y acompañamiento apropiados, que podría estar compensando la ausencia de una larga trayectoria en la empresa.

Los resultados muestran que el 96% de los colaboradores alcanzó un nivel alto de desempeño, mientras que el 4% restante obtuvo un nivel medio. Este hallazgo refleja un entorno laboral favorable, donde el personal demuestra compromiso y cumplimiento de sus responsabilidades. Coincide con lo planteado por Heredia y Narváez (2021), quienes sostienen que las evaluaciones sistemáticas de desempeño fortalecen la eficiencia organizacional cuando se alinean con los objetivos estratégicos y las competencias requeridas. Sin embargo, es importante analizar críticamente este resultado: un nivel de desempeño tan elevado podría también reflejar

una tendencia a la sobrevaloración o falta de diferenciación en la percepción de los evaluadores, lo que sugiere la necesidad de fortalecer la objetividad en los procesos de evaluación futuros.

Sin embargo, al estudiar las diferencias entre departamentos, se notó que el promedio mpas alto ($M=3,86$) fue para el departamento de administración y después ventas ($M=3,75$) y bodega ($M=3,68$). Este comportamiento sugiere que las condiciones y exigencias de cada área varían, lo cual es consistente con lo que Bravo et. al. (2020) afirmaron, quienes subrayan que el rendimiento en compañías de comercialización está fuertemente influenciado por factores organizacionales como motivación, coordinación de tareas y liderazgo. En este sentido, los resultados señalan que las áreas administrativas muestran más estabilidad y precisión en la definición de objetivos, mientras que los departamentos de bodega y operativos podrían tener oportunidades para mejorar la organización del trabajo y la comunicación.

Respecto a las competencias organizacionales, los resultados mostraron un nivel medio de desarrollo, lo cual indica que, aunque los colaboradores desempeñan sus tareas, todavía hay áreas en las que se puede mejorar, como la orientación al cliente, la comunicación y el trabajo en equipo. Este descubrimiento concuerda con lo que dicen Chiavenato (2011) y Werther y Davis (2008), quienes afirmar que el rendimiento en el trabajo no solamente se basa en la habilidad técnica, sino también en las competencias de comportamiento que mejoran la cultura de la organización. En esta línea, la empresa tendría la posibilidad de sacar provecho de programa de desarrollo enfocados en fortalecer comportamientos alineados con su misión corporativa, competencias sociales y valores comunes.

En relación con las competencias del puesto, los resultados indican un rendimiento regular, lo cual demuestra que los trabajadores cumplen parcialmente con los requerimientos

técnicos de su posición. Este hallazgo coincide con lo que Brazzolotto (2012) ha indicado, quien enfatiza que la evaluación por competencias posibilita identificar vación en el conocimiento y en la actuación técnica, los cuales, si se tratan a tiempo, incrementan la eficiencia de la organización. En el caso de la compañía en estudio, estas brechas podrían ser causadas por la diversidad de funciones entre departamentos y la incorporación constante de nuevo personal, lo que causa un proceso de adaptación continua.

Las actividades del cargo, por otra parte, revelaron cifras dispares entre los departamentos, lo que señala que la realización de tareas y objetivos es diferente dependiendo del tipo de trabajo. Esta conducta respalda lo que Robbins y Coulter (2018) y Alveiro Montoya (2009) han propuesto, indicando que los resultados del rendimiento dependen de elementos estructurales de la empresa, como la claridad de metas, planificación del trabajo y el nivel de supervisión. Por lo tanto, las discrepancias notadas entre los departamentos de Bodega y Ventas pueden estar relacionadas con la elevada rotación del personal y con la clase de tareas operativas que necesitan un control más estricto y una retroalimentación constante.

En términos generales, la presente investigación se vincula con los postulados de Bravo et. al. (2020) y Suquinagua (2022) quienes destacan que el uso de sistemas de evaluación del desempeño basados en el modelo 360° ayuda a mejorar constantemente el rendimiento, a identificar las necesidad de capacitación y a fortalecer la cultura organizacional. En la empresa que se está estudiando, el uso de este enfoque posibilitó una comprensión completa del desempeño, incluyendo diferentes puntos de vista que mejorar la interpretación de los resultados y fortalecen la transparencia del proceso de evaluación.

Por último, los resultados apoyan al concepto de que la evaluación del desempeño es una herramienta estratégica en la administración del talento humano como afirman Ramírez Saldaña (2006), así como Dessler y Varela (2011). Los datos empíricos obtenidos muestran que la evaluación, además de ser un proceso administrativo, desempeña una función esencial en la toma de decisiones respecto a la motivación, formación y desarrollo del personal. Esto demuestra la relevancia de sostener un sistema evaluativo que sea permanente y colaborativo, el cual posibilite alinear las habilidades individuales con los objetivos de la institución, asegurando así la competitividad y sostenibilidad de esta en el mercado nacional.

Para concluir, el análisis de los resultados muestra que la empresa estudiada sostiene un nivel de rendimiento general positivo, promovido por la unidad de su capital humano y la correcta implementación del modelo de evaluación 360°. Sin embargo, se detectan áreas que pueden ser mejoradas en relación con las habilidades organizacionales y la normalización de procedimiento en los departamentos operativos. Estos descubrimientos confirman la importancia de evaluar el desempeño como método de diagnóstico y desarrollo, en línea con las tendencias actuales de gestión del talento humano que se centran en la excelencia organizativa.

Plan de acción

Eje Estratégico	Acción Propuesta	Responsable	Recursos Necesarios	Indicadores de Evaluación	Tiempo de Ejecución
Desarrollo de Competencias Organizacionales	Implementar talleres participativos sobre comunicación efectiva, liderazgo colaborativo y orientación al cliente, con metodologías activas y ejemplos adaptados al contexto ecuatoriano.	Departamento de Talento Humano / Consultor externo	Material didáctico, sala de reuniones, presupuesto para facilitadores.	Asistencia $\geq 90\%$, satisfacción $\geq 80\%$ en encuestas posteriores.	3 meses
Fortalecimiento de Competencias Técnicas	Desarrollar capacitaciones prácticas por áreas (Administración, Ventas, Bodega) con contenidos claros y lenguaje comprensible, considerando que la mayoría de los colaboradores poseen nivel bachiller.	Coordinadores de área / RR.HH.	Manuales de procesos, videos instructivos, recursos internos.	Cumplimiento del plan $\geq 85\%$, mejora del puntaje de desempeño.	6 meses
Retroalimentación y Seguimiento del Desempeño	Realizar reuniones bimestrales entre jefes y colaboradores para revisar metas, avances y dificultades, fomentando el aprendizaje continuo.	Jefes inmediatos / RR.HH.	Formatos de seguimiento, registros de reuniones, cronogramas.	100% de reuniones cumplidas, percepción positiva $\geq 85\%$.	Permanente

Motivación y Reconocimiento	Implementar un programa de incentivos no monetarios (colaborador destacado, certificados de mérito, menciones internas).	Dirección General / RR.HH.	Recursos gráficos, sistema de comunicación interna.	Un reconocimiento mensual, aumento del compromiso $\geq 10\%$.	12 meses
Integración y Permanencia del Personal Joven	Diseñar un plan de inducción mejorado con mentorías por parte de personal experimentado.	RR.HH. / Supervisores de área	Guías de inducción, tiempo de tutoría, materiales informativos.	Reducción de rotación $<10\%$, incremento del desempeño promedio.	6 meses

Conclusiones

La evaluación de desempeño en MUMUSO Ecuador S.A. reveló que el equipo está dedicado y toma sus responsabilidades en serio, con la mayoría de ellos actuando a un alto nivel. Este descubrimiento muestra que, aunque el equipo es joven y nuevo, todavía hay maneras en que están mejorando en sus trabajos, mantenerse motivados y alcanzar sus objetivos de trabajo.

El modelo de 360° resultó ser una gran y clara muestra de obtener una imagen completa de cómo van las cosas, trayendo todo tipo de puntos de vista que hacen la retroalimentación más rica y ayudan a la gente a crecer en sus carreras. Gracias a esto, podríamos señalar no sólo las cosas buenas, sino también lugares donde podríamos subir nuestro juego en hablar, liderar, y hacer las cosas.

El estudio también reveló que los equipos de administración y ventas son bastante consistentes en su desempeño, pero el departamento de bodega necesita un apoyo más regular para poner sus procesos en marcha y mejorar el trabajo en equipo.

Las investigaciones muestran que las evaluaciones del rendimiento no se limitan a vigilar a los empleados; también son clave para gestionar el talento, moldear la cultura de la empresa y ayudar a los socios a mejorar.

Al final, esta investigación confirma que evaluar no se trata de juzgar, sino de entender, guiar y apoyar. Cuando utilizamos la evaluación para las personas y los objetivos estratégicos, actúa como un vínculo que conecta los sueños del trabajador con los objetivos de la empresa.

Recomendaciones

Fortalecer la formación continua: se va a poner en marcha sesiones de capacitación centradas en impulsar las habilidades blandas como ser asertivo, liderar y trabajar bien con otros para que los departamentos hablen mejor.

Consolidar la retroalimentación permanente: Fomentar conversaciones continuas entre los jefes y los miembros del equipo, donde se podrá hablar de lo que está funcionando, lo que no, y hacia dónde se dirige, asegurando de que siempre se está registrando, no sólo una vez al año.

Optimización del proceso de inducción: Crear un sólido plan de bienvenida para los nuevos empleados, emparejarlos con mentores y registrarse regularmente durante sus primeros meses para ayudarlos a establecerse y sentirse parte del equipo.

Criterios de evaluación de revisión: Debilitar las métricas de rendimiento para que sean más objetivas y claras, de modo que se pueda diferenciar entre las filas sin exagerar y obtener una evaluación más justa.

Aplicar la evaluación de 360° anualmente: Hacer de este enfoque una parte estándar de la gestión del equipo de trabajo, tejiéndolo en el entrenamiento, movilidad ascendente, y sistemas de recompensa.

Fomentar un entorno laboral que valore el crecimiento: fomentar una cultura en la que las evaluaciones se consideren como oportunidades de aprender y mejorar, mejorando el vínculo entre la empresa y sus socios, lo que conducirá a un lugar de trabajo más inclusivo y compasivo.

Referencias Bibliográficas

- Alexandra, G. P., & Regaldo Goyes, C. (2020). *Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en la Productividad organizacional*. Tesis de grado, Universidad Técnica del Norte.
- <https://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/11628/2/02%20ICO%20778%20TRA%20BAJO%20GRADO.pdf>
- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: El diccionario*. Editorial Granica.
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Granica.
- https://www.google.com.ec/books/edition/Direccion_Estrategica_de_Recursos_Humano/jozhbqMukZsC?hl=es
- Bohlander, G., Sherman, A., & Snell, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Thomson Learning, 12º Edición, 706 páginas. .
- Bravo, C. C., Hernández Nariño, A., Negrín Sosa, E., Palacios, W., Sarmentero Bon, L., & Félix López, M. (2020). Mejora del desempeño de empresas comercializadoras basado en el comportamiento organizacional. *Ingeniería Industrial/ISSN 1815-5936/Vol. XLI/No. 1*
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360464740009>
- Brazzolotto, S. (2012). *Aplicación de la Evaluación de la Evaluación de Desempeño por Competencias a las Organizaciones*. UNCUYO Universidad Nacional de Cuyo.
- https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf
- Burbano, J. (1995). *Auditoría del personal (2. ed.)*. Colombia: ECOE. Ediciones.

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- <http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/bitstream/20.500.14624/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf>
- Cuesta-Santos, A., Fleitas Triana, S., García-Fenton, V., Hernández-Darias, I., Anchundia-Loor, A., & Mateus-Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *ingeniería Industrial*, vol. XXXIX, núm. 1.
- <https://www.redalyc.org/journal/3604/360458872004/360458872004.pdf>
- Dessler, G., & Varela Júarez, R. (2011). *Administración de recursos humanos*. Pearson educación.
- https://www.academia.edu/44071275/Administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos_En_foque_latinoamericano
- Drucke, P. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- doi:<https://doi.org/10.4324/9780080942360>
- Evaluación del desempeño por competencias. (2018). *FIPCAEC* (núm. 9) Vol. 3, Año 3.
- doi:<http://dx.doi.org/10.23857/fipcaec.v3i9.52>
- Flanagan, J. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358.
- <https://www.apa.org/pubs/databases/psycinfo/cit-article.pdf>
- García Solarte, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión*. Obtenido de
- <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612782006>

Guartán , A., Torres , K., & Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *Digital Publisher*.

doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139>

Heredia Quito, M., & Narváez Zurita, C. (2021). La importancia de la Evaluación del desempeño del talento humano en las organizaciones de salud. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*. doi:<https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1288>

Hernández-Barrera, D., Armenteros Acosta, M., Villanueva Armenteros, Y., Montalvo Morales, J. A., & Ramírez, B. (2016). Competencias directivas en el sector industrial: medición del desempeño en empresas de coahuila, méxico. *Revista Internacional Administración & Finanzas, Vol. 9, No. 3, 2016, pp. 1-28.* <https://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v9n3-2016/RIAF-V9N3-2016-1.pdf>

Hernández, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta edición): McGraw-Hill.

https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Latham, G. P., & Wexley, K. (1981). *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*. Addison-Wesley. <https://gwern.net/doc/psychology/1981-latham-increasingproductivitythroughperformanceevaluations.pdf>

Mondy, R. W., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. Pentice Hall.
https://d1wqxts1xzle7.cloudfront.net/38013678/Administracion_de_recursos_humanos_9na_Edicion_-_R._Wayne_y_R._Noe.pdf?1738216197=&response-content-type=application%2Fpdf

disposition=attachment%3B+filename%3DAdministracion_de_recursos_humanos_9na_e.pdf&Expires=1750822549&Signat

Montejo, A. P. (2001). *Evaluación del Desempeño Laboral*.

https://d1wqxts1xzle7.cloudfront.net/38543984/50-51-2-libre.pdf?1440302559=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEvaluacion_del_Desempeno_Laboral.pdf&Expires=1750817290&Signature=R0isTJ4Rt4DN9oyWS7ayY-oCwAXjwCjqzJ6DPq3qvJfirSFG3ayl7uK-ZOGRV8

Montoja, A. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 11, núm. 1.*

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935472005>

Peck , R., Olsen, C., & Devore, J. (2006). *Introducción a la estadística y sus aplicaciones*. Thomson.

Ramírez Saldaña, D. I. (2006). La Importancia de la evaluación del desempeño en la Gerencia de la Ciencia. *Ciencias Holguín vol. XII, núm. 4.*

<https://www.redalyc.org/pdf/1815/181517920002.pdf>

Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración*. Pearson Educación. Pearson.

https://www.academia.edu/84145485/ROBBINSAdministracion_Robbins_Coulter_13e

Sánchez Henríquez, J. A., & Calderón Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluacion del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento Y Gestión*.

https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1701?utm_source=chatgpt.com

Spencer, L. M., & Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*.

John Wiley & Sons. <http://archive.org/details/competenceatwork00spen>/mode/2up

Suquinagua Zhañay, A. (2022). Propuesta de un modelo de evaluación del desempeño de 360 grados para representaciones pedro araneda ferrer e hijos cia. Ltda. De la ciudad de cuenca en el año 2022. *Universidad Politécnica Salesiana*.

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/23402/4/UPS-CT010068.pdf>

Vilca-Montalvo, A. J. (2024). Gestión por Competencias y Desempeño Laboral en una Empresa de Lima, 2023. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*.

doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12345

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas Sexta edición*. McGraw-Hill InteramerIcana Editores.

<http://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24756w/Administracion-de-RH-Werther.pdf>

Willians, R. C. (2013). *Manual de evaluacion del desempeño laboral para los empleados del gobierno provincial de imbabura*. Universidad Técnica Del Norte.

<https://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/3125/1/02%20IGL%20083%20TESIS.pdf>

Zambrano, L. P. (2018). Evaluación del desempeño por competencias. *FIPCAEC (núm. 9) Vol. 3, Año 3*. doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i9.52>

Anexos

Herramienta de evaluación de desempeño para supervisores.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (ANUAL)					
Nombre del Evaluado/a:					
Cargo:					
Área:					
Evaluador:					
Fecha:					
Instrucciones Lee cada afirmación y píntale la opción que mejor describe el desempeño del colaborador durante todo el tiempo que ha trabajado.					
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES					
Competencia/Valor	Nivel A	Nivel B	Nivel C	Nivel D	Puntaje (1-4)
Puntualidad	Es siempre puntual, además organiza sus actividades y entrega de tareas.	Es puntual en casi todas sus actividades y entrega de tareas.	Cumple con el horario la mayoría de veces, pero presenta retrasos ocasionales.	Llega con retraso frecuentemente, sin justificación	
Calidad	Establece estándares y fomenta cultura de calidad.	Propone mejoras en procesos.	Revisa su trabajo antes de entregarlo.	Cumple instrucciones para evitar errores.	
Excelencia	Desarrolla estrategias para superar consistentemente las expectativas.	Propone mejoras en el servicio.	Supera expectativas.	Cumple metas básicas.	
Innovación	Lidera e impulsa la innovación en la empresa.	Desarrolla propuestas innovadoras.	Se adapta a cambios y nuevas formas de trabajo.	Aporta ideas simples.	
Trabajo en equipo	Lidera iniciativas de cooperación y cohesión.	Promueve confianza y resuelve conflictos.	Se comunica y apoya respetuosamente.	Colabora cuando se le solicita.	
Promedio rater (1-4):					0
					Normalizado
COMPETENCIAS DEL CARGO					
Competencia/Cargo	Nivel A	Nivel B	Nivel C	Nivel D	Puntaje (1-4)
Liderazgo	Motiva, inspira y guía al equipo hacia los objetivos estratégicos.	Dirige al equipo asegurando el cumplimiento de metas.	Da instrucciones pero con escasa motivación.	No logra dirigir ni motivar al equipo.	
Conducción de personas	Desarrolla talento, delega con confianza y genera compromiso.	Supervisa y acompaña en las tareas.	Controla el trabajo sin generar desarrollo.	No gestiona adecuadamente al personal.	
					Escala de valoración
					Nivel A = 4 Puntos → Siempre (Excelente). Nivel B = 3 Puntos → Frecuentemente (Bueno). Nivel C = 2 Puntos → Rara vez (Bajo). Nivel D = 1 Punto → Nunca (Deficiente).

Orientación al cliente interno	Anticipa y satisface necesidades del cliente interno de forma proactiva.	Atiende con eficacia los requerimientos internos.	Responde solo cuando se le solicita.	Ignora o retrasa la atención a solicitudes internas.	
Atención al detalle	Detecta errores mínimos y asegura exactitud total.	Revisa con cuidado la mayoría de las tareas.	Verifica parcialmente, algunos errores pasan desapercibidos.	No revisa ni detecta errores frecuentes.	
Orientación a la calidad	Garantiza estándares altos, mejora procesos continuamente.	Cumple con parámetros de calidad establecidos.	Cumple parcialmente con estándares.	No asegura la calidad mínima requerida.	
Pensamiento analítico	Analiza información compleja y propone soluciones innovadoras.	Interpreta información para tomar decisiones acertadas.	Requiere apoyo para analizar datos.	No logra analizar ni interpretar adecuadamente.	
Orientación a resultados	Supera las metas establecidas con eficiencia.	Cumple consistentemente las metas propuestas.	Cumple parcialmente los objetivos.	No alcanza los objetivos esperados.	
Planeación y Organización	Planea estratégicamente, prevee riesgos y organiza recursos óptimamente.	Planea actividades asegurando cumplimiento en tiempo y forma.	Organiza de manera básica, con retrasos ocasionales.	Carezca de organización, incumple frecuentemente.	
Orden y Calidad en el trabajo	Mantiene procesos impecables y estandarizados.	Organiza y controla con criterios aceptables.	Cumple con lo básico en orden y control.	No mantiene orden ni estándares mínimos.	
Promedio (3-4):					0.00
					Normalizado
Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión	Nivel Alto	Nivel Medio	Nivel Bajo	Puntaje (1-5)
Supervisar el desempeño del personal a nivel nacional, asegurando el cumplimiento de los estándares de atención al cliente, protocolos de ventas y lineamientos de la marca.	1. Porcentaje de cumplimiento de metas del personal. 2. Nivel de rotación del personal. 3. Resultados de evaluaciones de desempeño	1. El 95% o más de los colaboradores en cargo cumplen o superan sus metas. 2. Rotación anual menor o igual al 5%. 3. Promedio igual o mayor a 4,5/5.	1. Entre el 80% al 94% los colaboradores cumplen sus metas. 2. Rotación entre el 6% y el 10%. 3. Promedio entre 3,5 y 4,4.	1. Menos del 75% del personal cumple con sus metas. 2. Rotación mayor o igual al 11%. 3. Promedio menor o igual a 3,4.	
					Escala de valoración
					Nivel Alto = 5 puntos → Supera lo esperado, es un referente, un modelo. Nivel Medio = 2 puntos → En desarrollo (Cumple parcialmente, requiere apoyo o supervisión frecuente). Nivel Bajo = 1 punto → Bajo Desempeño (No cumple con lo esperado).

Realizar visitas periódicas a las tiendas, verificando el orden, la limpieza, la adecuada exhibición en vitrinas, el estado general del local y el correcto cierre de caja.	1. Porcentaje de cumplimiento en checklist de auditoría. 2. Número de incidencias en caja. 3. Nivel de satisfacción de clientes misteriosos.	1. 95% o más de cumplimiento; incidencias menores; el manejo de caja es impecable y confiable. 2. > 90% de satisfacción; la atención y estándares de servicio son sobresalientes.	2. 0 incidencias menores al mes; errores que no afectan de forma crítica. 3. 75% – 89% de satisfacción; atención adecuada pero con oportunidades de mejora.	1. Entre 80% y 94% de cumplimiento. 2. 1-2 incidencias menores al mes; errores que no afectan de forma crítica. 3. 75% – 89% de satisfacción; atención adecuada pero con oportunidades de mejora.	1. Menos del 79% de cumplimiento. 2. 3 o más incidencias al mes; errores graves que afectan directamente los ingresos y generan reclamos. 3. < 74% de satisfacción; servicio deficiente que impacta la fidelización.
Analizar y revisar reportes de ventas diarios, semanales y mensuales, detectando oportunidades de mejora y estableciendo planes de acción para alcanzar las metas comerciales.	1. Crecimiento % de ventas respecto al periodo anterior. 2. Categorización de metas de ventas (%). 3. Precisión en los reportes presentados.	1. Incremento > 15%; resultados sobreacabados frente al mercado. 2. > 100% de la meta alcanzada o superada. 3. Entrega sin correcciones; informes claros, exactos y oportunos.	1. Crecimiento entre 5% y 14%; desempeño aceptable. 2. Entre 85% y 99% de cumplimiento; cerca del objetivo, pero no pleno. 3. Hasta 2 correcciones menores; informes útiles pero con detalles por afinar.	1. Crecimiento menor al 5% o desempeño aceptable. 2. Entre 85% y 99% de cumplimiento; cerca del objetivo, pero no pleno. 3. Más de 2 correcciones; informes poco confiables y con errores frecuentes.	
Levar a cabo inventarios periódicos y controles de stock, garantizando la disponibilidad de productos y la correcta rotación de mercadería.	1. % de diferencias entre inventario físico y sistema. 2. Nivel de quebrantes de stock. 3. Rotación de producto (días promedio).	1. < 1% de diferencia; control excelente de stock. 2. 0-2 productos agotados al mes; gestión proactiva del abastecimiento. 3. < 30 días; stock ágil y dinámico.	1. 2% – 5% de diferencia; control adecuado con algunas fallas. 2. 3-5 productos agotados; impacto moderado en ventas. 3. 31-45 días; rotación aceptable.	1. > 6% de diferencia; pérdidas o errores significativos. 2. > 6 productos agotados; fuerte afectación a ventas y satisfacción del cliente. 3. > 45 días; sobrestock o baja rotación.	
Coordinar y planificar desplazamientos frecuentes entre diferentes ciudades, organizando la supervisión directa de las tiendas y optimizando los tiempos de viaje.	1. Cumplimiento de cronograma de visitas (%). 2. Tiempo promedio de respuesta a problemas en locales. 3. % de tiendas visitadas según plan.	1. > 95% de cumplimiento; supervisión integral y constante. 2. < 24 horas; respuesta inmediata y eficaz. 3. 100% de las tiendas visitadas según programación.	1. Entre 80% y 94% de cumplimiento; visitas parciales. 2. Entre 25 y 48 horas; solución con retraso moderado. 3. 85% – 99% de cumplimiento; plan parcialmente cubierto.	1. < 79% de cumplimiento; deficiencias en control presencial. 2. > 48 horas; respuesta tardía con impacto operativo. 3. < 84% de cumplimiento; incumplimiento significativo.	
Promedio (1-3)					
RESULTADO NORMALIZADO (1)			RESULTADO GLOBAL ANUAL (4)		
0.00			0.00		
Promedio (4)					

Herramienta de evaluación de desempeño para talento humano.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (ANUAL)					
1	2	3 Nombre del Evaluado/a: Verónica Betzabeth Buri Pesantez	4	5	6
7	8	Cargo: Logística	9	10	11
12	13	Área: Departamento de Administración	14	15	16
17	18	Evaluador: José Luis Castro Rodríguez	19	20	21
22	23	Fecha:	24	25	26
27	28	Instrucciones	29	30	31
32	33	Lea cada afirmación y puntúe la opción que mejor describa el desempeño del colaborador durante todo el tiempo que ha trabajado.	34	35	36
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES					
Competencia/Valor	Nivel A	Nivel B	Nivel C	Nivel D	Puntaje (1-4)
21 Puntualidad	Es siempre puntual, además organiza su tiempo y fomenta la puntualidad en el equipo.	Es puntual en casi todas sus actividades y entrega de tareas.	Cumple con el horario la mayoría de veces, pero presenta retrasos ocasionales.	Llega con retraso frecuentemente, sin justificación	
23 Calidad	Establece estándares y fomenta cultura de calidad.	Propone mejoras en procesos.	Revisa su trabajo antes de entregarlo.	Cumple instrucciones para evitar errores.	
25 Excelencia	Desarrolla estrategias para superar consistentemente las expectativas.	Propone mejoras en el servicio.	Supera expectativas.	Cumple metas básicas.	
27 Innovación	Lidera e impulsa la innovación en la empresa.	Desarrolla propuestas innovadoras.	Se adapta a cambios y nuevas formas de trabajo.	Aporta ideas simples.	
28 Trabajo en equipo	Lidera iniciativas de cooperación y colaboración.	Promueve confianza y resuelve conflictos.	Se comunica y apoya respetuosamente.	Colabora cuando se le solicita.	
31	Promedio rater (1-4):				32
33	Autonómico				34
COMPETENCIAS DEL CARGO					
Competencia/Cargo	Nivel A	Nivel B	Nivel C	Nivel D	Puntaje (1-4)
36 Planificación y organización	Planifica de manera precisa, organiza adecuadamente las tareas, cumple con plazos y recursos asignados.	Organiza adecuadamente las tareas, cumple con plazos y recursos asignados.	Planifica parcialmente, presenta retrasos o dificultad de tareas.	No planifica ni organiza, genera retrasos graves y caos operativo.	
38 Orientación a resultados	Sigue objetivos de estrategia, inventarios y procesos logísticos con eficacia y anticipación.	Cumple con los resultados esperados en tiempo y forma.	Cumple parcialmente, con retrasos o incumplimientos moderados.	No cumple objetivos, afecta gravemente la operación.	
39	Autonómico				40
Escala de Valoración					
Nivel A = 4 puntos → Experto (domina la competencia y la promueve en otros).	Nivel B = 3 puntos → Avanzado (muestra la competencia en situaciones complejas).	Nivel C = 2 puntos → Intermedio (evidencia la competencia en situaciones comunes).	Nivel D = 1 punto → Básico (cumple lo mínimo, bajo nivel de desarrollo de la competencia).		
Escala de valoración					
Nivel A = 4 Puntos → Siempre (Excelente).	Nivel B = 3 Puntos → Frecuentemente (Bueno).	Nivel C = 2 Puntos → Rara vez (Bajo).	Nivel D = 1 Punto → Nunca (Deficiente).		

40	Rigurosidad en el trabajo	Cumple estrictamente con normas, controles y procedimientos logísticos sin errores.	Mantiene disciplina en la ejecución de los procesos, con mínimos errores.	Es poco riguroso, se salta pasos, comete errores evitables.	No sigue normas ni procedimientos, afecta la operación.				
41	Responsabilidad	Asume totalmente sus funciones, responde con compromiso incluso en situaciones críticas.	Cumple con lo asignado y asume responsabilidades adicionales, depende de supervisión.	Evita asumir responsabilidades adicionales, depende de supervisión.	No se hace cargo de sus tareas, evade responsabilidades.				
42	Confiabilidad	Es totalmente confiable: su trabajo y decisiones generan plena seguridad en el equipo.	Generalmente es confiable, cumple lo que promete.	Presenta incumplimientos o accidentes que afectan la confianza.	No es confiable, genera errores graves o incumplimientos constantes.				
43	Capacidad de gestión	Administró recursos, tiempos y personas con eficiencia, logrando resultados óptimos.	Gestionó adecuadamente recursos y procesos logísticos.	Requiere apoyo para gestionar, se le dificulta coordinar eficientemente.	No gestiona ni coordina, provoca desorganización.				
44	Orientación al orden y la calidad	Mantiene procesos logísticos ordenados, con controles claros y estándares de calidad sobreaventados.	Trabaja con orden y estándares de calidad adecuados.	Mantiene orden y calidad de forma irregular, requiere correcciones.	Trabaja de manera desordenada y con baja calidad.				
45	Orientación a la calidad	Busca siempre mejoras en los estándares de calidad de los procesos y servicios logísticos.	Cumple con la calidad exigida en su trabajo.	Cumple con lo básico, descuidó detalles de calidad.	No cumple con estándares mínimos, afecta la operación.				
46	Capacidad de resolución de problemas	Identifica causas rápidamente, propone y aplica soluciones rápidas y efectivas en logística.	Busca problemas habituales con soluciones prácticas.	Requiere apoyo para resolver problemas, aplica soluciones superficiales.	No resuelve problemas, los incrementa o ignora.				
47	Atención al detalle	Identifica errores y riesgos con anticipación, revisa documentación e inventarios con detalle.	Detecta y corrige la mayoría de errores comunes.	Omite detalles importantes en revisiones, requiere supervisión.	No detecta errores, afecta controles logísticos.				
48	Promedio (1-4)			40/100					
49				Normalizado 40/100					
50									
51									
52									
53									
54									
55									
56									
57									
58									
59									
60	Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión	Nivel Alto	Nivel Medio	Nivel Bajo	Puntaje (1-3)	Escala de valoración		
61	Gestión con Lao Courier para enviar mercadería desde bodega o de otros locales: Se programa el envío de productos entre locales o desde la bodega central para garantizar el abastecimiento de cada tienda.	1. % de envíos realizados dentro del tiempo programado. 2. N.º de incidencias en entregas (retiros, pérdidas, errores). 3. Nivel de satisfacción de los locales abastecidos.	1. 95-100% sin errores. 2. Cumple o mejora el tiempo estándar establecido.	1. 85-94% a tiempo. 2. 2-3 incidencias. 3. Satisfacción media.	1. Menos de 85% a tiempo. 2. Más de 3 incidencias. 3. Baja satisfacción.	3	Nivel Alto = 3 puntos Excelente (Supera lo esperado, es un referente, un modelo). Nivel Medio = 2 puntos --> En desarrollo (Cumple parcialmente, requiere apoyo o supervisión frecuente). Nivel Bajo = 1 punto --> Bajo Desempeño (No cumple con lo esperado).		
62									
63									
64									
65									
66									
67									
68									
69									
70									
71									
72									
73									
74									
75									
76									
77									
78									
79	RESULTADO NORMALIZADO (1)			RESULTADO GLOBAL ANUAL (4)					
80	40/100			40/100					

60	Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión	Nivel Alto	Nivel Medio	Nivel Bajo	Puntaje (1-3)	Escala de valoración
61	Gestión con Lao Courier para enviar mercadería desde bodega o de otros locales: Se programa el envío de productos entre locales o desde la bodega central para garantizar el abastecimiento de cada tienda.	1. % de envíos realizados dentro del tiempo programado. 2. N.º de incidencias en entregas (retiros, pérdidas, errores). 3. Nivel de satisfacción de los locales abastecidos.	1. 95-100% sin errores. 2. Cumple o mejora el tiempo estándar establecido.	1. 85-94% a tiempo. 2. 2-3 incidencias. 3. Satisfacción media.	1. Menos de 85% a tiempo. 2. Más de 3 incidencias. 3. Baja satisfacción.	3	Nivel Alto = 3 puntos Excelente (Supera lo esperado, es un referente, un modelo). Nivel Medio = 2 puntos --> En desarrollo (Cumple parcialmente, requiere apoyo o supervisión frecuente). Nivel Bajo = 1 punto --> Bajo Desempeño (No cumple con lo esperado).
62							
63							
64							
65							
66							
67							
68							
69							
70							
71							
72							
73							
74							
75							
76							
77							
78							
79	RESULTADO NORMALIZADO (1)			RESULTADO GLOBAL ANUAL (4)			
80	40/100			40/100			

Herramienta de evaluación de desempeño para Auxiliar contable

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (ANUAL)																						
1	Nombre del Evaluado/a: Mateo Fernando Andrade Serrano	2	3	4	5																	
5	Cargo: Auxiliar Contable	6	7	8	9																	
9	Área: Departamento de Administración	10	11	12	13																	
12	Evaluador: Mateo Fernando Andrade Serrano	13	14	15	16																	
16	Fecha:	17	18	19	20																	
20	INSTRUCCIONES					21																
21	Lea cada afirmación y puntúe la opción que mejor describa el desempeño del colaborador durante todo el tiempo que ha trabajado.					22																
22	COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES					23																
23	Competencia/Valor	Nivel A	Nivel B	Nivel C	Nivel D	Puntaje (1-4)	24															
24	Puntualidad	Es siempre puntual, además organiza su tiempo y fomenta la puntualidad en el equipo.	Es puntual en casi todas sus actividades y entrega de tareas.	Cumple con el horario la mayoría de veces, pero presenta retrasos ocasionales.	Llega con retraso frecuentemente, sin justificación.		25															
25	Calidad	Establece estándares y fomenta cultura de calidad.	Propone mejoras en procesos.	Revisa su trabajo antes de entregarlo.	Cumple instrucciones para evitar errores.		26															
26	Excellencia	Desarrolla estrategias para superar consistentemente las expectativas.	Propone mejoras en el servicio.	Supera expectativas.	Cumple metas básicas.		27															
27	Innovación	Lidera e impulsa la innovación en la empresa.	Desarrolla propuestas innovadoras.	Se adapta a cambios y nuevas formas de trabajo.	Aporta ideas simples.		28															
28	Trabajo en equipo	Lidera iniciativas de cooperación y cohесion.	Promueve confianza y resuelve conflictos.	Se comunica y apoya respetuosamente.	Colabora cuando se le solicita.		29															
29	Promedio rater (1-4):	30	31	32	33	34																
34	Resultado Global					35																
35	3.5 - 4.0 → Excelente (alto potencial, claramente apto).	36																				
36	2.5 - 3.4 → Bueno (desempeño adecuado, con oportunidades de mejora).	37																				
37	1.5 - 2.4 → Regular (desempeño insuficiente, requiere desarrollo y seguimiento).	38																				
38	1.0 - 1.4 → Deficiente (no cumple con el nivel esperado, no apto).	39																				
39	COMPETENCIAS DEL CARGO					40																
40	Competencia/Cargo	Nivel A	Nivel B	Nivel C	Nivel D	Puntaje (1-4)	41															
41	Confiabilidad	Cumple siempre con exactitud y responsabilidad los compromisos.	Cumple con la mayoría de tareas con responsabilidad, comete pocos errores.	Presenta incumplimientos ocasionales o requiere supervisión frecuente.	No cumple con las responsabilidades asignadas, genera errores graves o falta de		42															
42	Escala de valoración					43																
43	Nivel A = 4 puntos → Experto (domina la competencia y la prioriza).	44																				
44	Nivel B = 3 puntos → Avanzado (muestra la competencia en situaciones complejas).	45																				
45	Nivel C = 2 puntos → Intermedio (evidencia la competencia en situaciones comunes).	46																				
46	Nivel D = 1 punto → Básico (cumple lo mínimo, bajo nivel de desarrollo de la competencia).	47																				
47	Promedio rater (1-4):	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68
68	Resultado Global					69																
69	3.5 - 4.0 → Desempeño Sobresaliente (Supera consistentemente las expectativas).	70																				
70	2.5 - 3.4 → Desempeño Bueno (Cumple adecuadamente con las competencias del cargo).	71																				
71	1.5 - 2.4 → Desempeño Aceptable (Cumple parcialmente con lo esperado).	72																				
72	1.0 - 1.4 → Desempeño Deficiente (no cumple con lo requerido).	73																				
73	Actividades Esenciales					74																
74	Indicadores de Gestión	Nivel Alto	Nivel Medio	Nivel Baja	Puntaje (1-4)	75																
75	Cuadros de caja diarios de todos los locales. Verificación y conciliación del efectivo, transferencias, y cobros realizados con Deuna.	1. % de cuadros de caja realizados correctamente en el primer intento. 2. Tiempo promedio en entrega de reportes de caja diaria.	1. 98-100% correctos. 2. Entradas puntuales. 3. 0-1 error por mes.	1. 50-97% correctos. 2. Entradas con hasta 1 dia de retraso. 3. 2-3 errores por mes.	1. Menos del 50% correctos. 2. Retrasos mayores a 1 dia. 3. Más de 3 errores por mes.	76																
76	Escala de valoración					77																
77	Nivel Alto = 3 puntos Excelente (Supera lo esperado, es un referente, un modelo).	78																				
78	Nivel Medio = 2 puntos → En desarrollo (Cumple parcialmente, requiere apoyo o supervisión fuerte).	79																				

Herramienta de evaluación de desempeño para vendedores.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (ANUAL)						
1	Nombre del Evaluado/a: Gabriela Fernández Vargas Ortega Cargo: Vendedor Área: Departamento de ventas Evaluador: Marcos Andrés Quicorda Rivas Fecha: _____					
2	Instrucciones: Lee cada afirmación y píntala la opción que mejor describa el desempeño del colaborador durante todo el tiempo que ha trabajado.					
3	COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES					
4	Competencia/Valor	Nivel A	Nivel B	Nivel C	Nivel D	
5	Puntualidad	Es siempre puntual, además cumple su tiempo y fomenta la puntualidad en el equipo.	Es puntual en casi todas sus actividades y entrega de tareas.	Cumple el horario de trabajo de manera de vez en cuando, pero presenta retrasos ocasionales.	Llega con retraso frecuentemente, sin justificación.	
6	Calidad	Establece estándares y fomenta cultura de calidad.	Propone mejoras en procesos.	Revisa su trabajo antes de entregarlo.	Cumple instrucciones para evitar errores.	
7	Excelencia	Desarrolla estrategias para superar consistentemente las expectativas.	Propone mejoras en el servicio.	Supera expectativas.	Cumple metas básicas.	
8	Innovación	Lidera e impulsa la innovación en la empresa.	Desarrolla propuestas innovadoras.	Se adapta a cambios y nuevas formas de trabajo.	Aporta ideas simples.	
9	Trabajo en equipo	Lidera iniciativas de cooperación y cohesión.	Promueve confianza y resuelve conflictos.	Se comunica y apoya respetuosamente.	Colabora cuando se le solicita.	
10	Promedio rater (1-4): _____					
11	Comentado: _____					
12	COMPETENCIAS DEL CARGO					
13	Competencia/Cargo	Nivel A	Nivel B	Nivel C	Nivel D	Puntaje (1-4)
14	Comunicación Efectiva	Comunica con claridad, escucha activamente y expresa comprensión mutua en todo momento.	Explica y escucha con efectividad en la mayoría de las situaciones.	Su comunicación a veces es confusa o incompleta.	Tiene dificultades frecuentes para expresarse y escuchar a otros.	_____
15	Adaptabilidad y Flexibilidad	Se adapta rápidamente a cambios imprevistos y apoya a otros en la transición.	Accepta cambios y se ajusta con mínima resistencia.	Le cuesta adaptarse, necesita tiempo adicional para ajustarse.	Resiste al cambio y afecta el cumplimiento de metas.	_____
16						Escala de Valoración
17						_____
18						_____
19						_____
20						_____
21						_____
22						_____
23						_____
24						_____
25						_____
26						_____
27						_____
28						_____
29						_____
30						_____
31						_____
32						_____
33						_____
34						_____
35						Escala de valoración
36						_____
37						_____
38						_____
39						_____

COMPETENCIAS DEL CARGO							
Competencia/Cargo	Nivel A	Nivel B	Nivel C	Nivel D	Puntaje (1-4)		
Comunicación Efectiva	Comunica con claridad, escucha activamente y muestra comprensión mutua en todo momento.	Expresa y escucha con claridad en la mayoría de las situaciones.	Su comunicación a veces es confusa o incompleta.	Tiene dificultades frecuentes para expresarse y escuchar a otros.			
Adaptabilidad y Flexibilidad	Se adapta rápidamente a cambios, comprende y apoya a otros en la transición.	Adapta cambios y se ajusta con mínima resistencia.	Le cuesta adaptarse, necesita tiempo adicional para ajustarse.	Resiste al cambio y afecta el cumplimiento de metas.			
Resolución de Problemas	Identifica problemas de inmediato, analiza causas y propone soluciones viables y rápidas.	Resuelve problemas y propone soluciones en la mayoría de los casos.	Identifica problemas pero necesita apoyo constante para resolverlos.	No detecta problemas o genera soluciones poco prácticas.			
Orientación a resultados	Supera constantemente las metas de ventas y busca la excelencia.	Cumple con las metas establecidas de manera consistente.	Cumple parcialmente con los resultados esperados.	No logra cumplir con los objetivos asignados.			
Comunicación Persuasiva	Persuade con facilidad y logra convencer en la mayoría de las interacciones.	Generalmente logra influir en el cliente y cerrar ventas.	Le cuesta influir, logra resultados limitados.	No logra convencer ni motivar al cliente.			
Resiliencia	Se mantiene motivada y productiva incluso en situaciones de alta presión o rechazo.	Se recupera con rapidez de contratiempos y sigue adelante.	Requiere apoyo para sobreponerse a dificultades frecuentes.	Se desmotiva fácilmente y abandona ante obstáculos.			
	Promedio (1-4)		Promedio (1-4)				
	Escala de valoración						
	Nivel A = 4 Puntos --> Se desempeña Excelente.						
	Nivel B = 3 Puntos --> Frecuentemente (Bueno).						
	Nivel C = 2 Puntos --> Rara vez (Baja).						
	Nivel D = 1 Punto --> Nunca (Deficiente).						

Evaluación de la competencia en la ejecución de la estrategia de marketing					
Actividades Esenciales	Indicadores de Gestión	Nivel Alto	Nivel Medio	Nivel Bajo	Puntuaje (1-3)
Presentar de manera clara y persuasiva las características y beneficios de los productos/servicios.	<p>1. Liderazgo y persuasión en la presentación del producto.</p> <p>2. Domineo de la información del producto/servicio.</p> <p>3. Impacto en la decisión del cliente tras la presentación.</p>	<p>1. Presenta con seguridad, lenguaje persuasivo y mantiene la atención del cliente durante toda la explicación.</p> <p>2. Demuestra un conocimiento profundo de las características, beneficios y ventajas competitivas del producto.</p> <p>3. Genera confianza inmediata y logra que el cliente se interese en la compra.</p>	<p>1. Presenta con seguridad, lenguaje persuasivo y mantiene la atención del cliente durante la explicación.</p> <p>2. Conoce parcialmente la información del producto, mostrando vacíos o dudas en algunos aspectos.</p> <p>3. Genera un interés moderado en el cliente, sin asegurar la decisión de compra.</p>	<p>1. Su explicación es poco persuasiva y pierde la atención del cliente.</p> <p>2. Desciende información clave del producto o brinda respuestas incorrectas.</p> <p>3. No influye en la decisión de compra del cliente.</p>	
Brindar un servicio al cliente excepcional, respondiendo a sus preguntas y resolviendo sus problemas de manera oportuna.	<p>1. Tiempo de respuesta a consultas.</p> <p>2. Nivel de satisfacción reportado por el cliente.</p> <p>3. Efectividad en la solución de problemas.</p>	<p>1. Responde de manera inmediata a las consultas del cliente.</p> <p>2. Mantiene un nivel de satisfacción superior al 80% según retroalimentación de clientes.</p> <p>3. Resuelve de forma rápida y efectiva el 100% de los problemas planteados.</p>	<p>1. Responde en un tiempo aceptable (más de 24 horas).</p> <p>2. Mantiene un nivel de satisfacción del 60-80%.</p> <p>3. Resuelve los problemas parcialmente o con demoras moderadas.</p>	<p>1. Responde de forma tardía o no responde.</p> <p>2. Mantiene un nivel de satisfacción menor al 60%.</p> <p>3. No logra resolver los problemas o genera más inconformidades.</p>	
		<p>1. Cierra más del 80% de las</p>	<p>1. Cierra entre el 50% y 70% de las</p>	<p>1. Cierra menos del 50% de las</p>	
					Escala de valoración
					<p>Nivel Alto = 3 puntos (Excelente) (Supera lo esperado, es un referente, un modelo).</p> <p>Nivel Medio = 2 puntos → En desarrollo (Cumple parcialmente, requiere apoyo o supervisión frecuente).</p> <p>Nivel Bajo = 1 punto → Bajo Desempeño (No cumple con lo esperado).</p>

46	Resiliencia	Se mantiene motivado y productivo incluso en situaciones de alta presión o rechazo.	Se recupera con rapidez de contratiempos y sigue adelante.	Requiere apoyo para sobreponerse a dificultades frecuentes.	Se desmotiva fácilmente y abandona ante obstáculos.			
47								
48		Promedio (1-4)						
49						Minimizado	0,80	