



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TÍTULO:**

**Implementación de un modelo de evaluación del desempeño  
por competencias y su relación con el cumplimiento de  
metas en una empresa retail ubicada en la ciudad de  
Guayaquil.**

**AUTORA:**

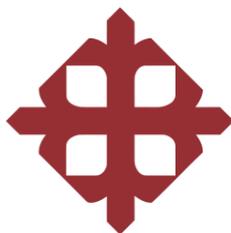
**Aguño Álvarez, Naomi Dominique**

**trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
LICENCIADA EN PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**

**TUTOR:**

**Psic. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador  
20 de febrero del 2025**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

### CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por:  
**Aguiño Álvarez, Naomi Dominique** como requerimiento parcial para la  
obtención del Título de: **Licenciada en PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.**

### TUTOR

f.



Firmado electrónicamente por:  
**EFREN EDUARDO  
CHIQUITO LAZO**

---

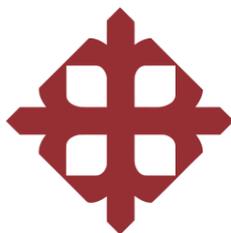
**Psic. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, Mgs.**

### DIRECTORA DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Psic. ci. Estacio Campoverde, Mariana Mgs.**

Guayaquil, a los 20 de febrero del 2025



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Aguño Álvarez, Naomi Dominique**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Implementación de un modelo de evaluación del desempeño por competencias y su relación con el cumplimiento de metas en una empresa retail ubicada en la ciudad de Guayaquil**, previa a la obtención del Título de: Licenciada en PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

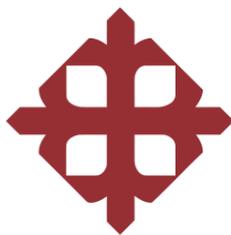
Guayaquil, a los 20 de febrero de 2025

**AUTORA**

*Naomi Aguño A*

f. \_\_\_\_\_

**Aguño Álvarez, Naomi Dominique**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

### AUTORIZACIÓN

Yo, **Aguño Álvarez, Naomi Dominique**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Implementación de un modelo de evaluación del desempeño por competencias y su relación con el cumplimiento de metas en una empresa retail ubicada en la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 20 del mes de febrero del año 2025**

**AUTORA**

*Naomi Aguño A*

f.

---

**Aguño Álvarez, Naomi Dominique**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

REPORTE COMPILATO

**C** CERTIFICADO DE ANÁLISIS  
magíster

Implementación de un modelo de evaluación del desempeño por competencias y su relación con el cumplimiento de metas

1%  
Textos sospechosos

< 1% Similitudes  
0% similitudes entre comillas  
< 1% entre las fuentes mencionadas  
3% Idiomas no reconocidos (ignorado)  
3% Textos potencialmente generados por IA (ignorado)

Nombre del documento: Implementación de un modelo de evaluación del desempeño por competencias y su relación con el cumplimiento de metas.docx  
ID del documento: 6f49fbb494ba7d42696d825995587c193b12b7a9  
Tamaño del documento original: 566,49 kb  
Autores: []

Depositante: Efrén Eduardo Chiquito Lazo  
Fecha de depósito: 13/2/2025  
Tipo de carga: interface  
fecha de fin de análisis: 13/2/2025

Número de palabras: 17.140  
Número de caracteres: 111.056

**TEMA DE TRABAJO DE TITULACIÓN:**

Implementación de un modelo de evaluación del desempeño por competencias y su relación con el cumplimiento de metas en una empresa retail ubicada en la ciudad de Guayaquil.

**LA AUTORA:** Naomi Dominique Aguiño Álvarez.

**INFORME ELABORADO POR:** Psic. Efrén Eduardo Chiquito Lazo, Mgs.

**TUTOR**



Firmado electrónicamente por:  
**EFREN EDUARDO  
CHIQUITO LAZO**

f. \_\_\_\_\_  
**Psic. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, Mgs.**

## **AGRADECIMIENTO**

Dejando constancia de mi agradecimiento a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la autora del siguiente trabajo de grado, expresa su reconocimiento a las autoridades de la Facultad de Psicología, Educación y Comunicación en la que me he formado.

Siendo este trabajo el resultado de años de estudio y perseverancia expreso mis felicitaciones y agradecimientos al equipo de docentes, por su gran preparación académica y aporte brindado.

Al distinguido tutor de nuestro trabajo de titulación, que con su gran conocimiento y esmero nos brindó su orientación metodológica, para poder culminar con acierto y éxito el presente trabajo.

De la misma forma agradecer a mi familia, a mi padre Horacio David Aguiño Naranjo y a mi madre Jessica Gabriela Álvarez Alcivar, por su apoyo incondicional en cada una de mis actividades, siendo un pilar fundamental en la busca de vuestras metas y objetivos

## **DEDICATORIA**

Los grandes logros y las victorias se llevan presente día a día por el o dedico el presente trabajo de titulación a Dios por guiar mi camino cada instante.

A mi familia al ser un pilar fundamental en el transcurso de mi carrera, a mis padres, que me brindaron sus consejos y me inculcaron hábitos y valores, lo cual me ayudado a seguir adelante.

A todas las personas que formaron parte de este duro camino, desde el principio hasta el final del mismo.



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. \_\_\_\_\_  
**Psic. ci. Estacio Campoverde, Mariana Mgs.**  
DIRECTORA DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_  
**Lcdo. Bonilla Moran, Luis Mgs.**  
COORDINADOR DEL ÁREA

f. \_\_\_\_\_  
**Psic. Cabeza Córdova, Belén Mgs.**  
OPONENTE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**CALIFICACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Psic. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo Mgs.**

**TUTOR**

## ÍNDICE

RESUMEN .....	XIV
ABSTRACT .....	XV
Introducción.....	2
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>3</b>
<b>1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>3</b>
1.1 Antecedentes .....	3
1.2 Planteamiento del problema .....	4
1.2.1 Formulación del problema .....	5
1.2.2 Preguntas específicas de investigación.....	5
1.3 Objetivo .....	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos .....	6
1.4 Justificación .....	6
1.5 Línea de investigación .....	8
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>9</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
2.1. Marco conceptual.....	9
2.1.1. Evaluación del desempeño. Conceptos .....	9
2.1.2. Proceso de evaluación del desempeño .....	9
2.1.3. Importancia de la evaluación del desempeño .....	10
2.2. Marco teórico .....	11
2.2.1. Tipo de Evaluación del desempeño.....	11
2.2.2. Cumplimiento de metas .....	15
2.3. Marco legal .....	17
2.3.1. Constitución de la República .....	18
2.3.2. Código del Trabajo .....	19
<b>Capítulo III.....</b>	<b>21</b>
<b>3. Metodología .....</b>	<b>21</b>
3.1. Diseño de Investigación .....	21
3.2. Enfoque de Investigación.....	21

3.3.	Tipo de Investigación .....	21
3.4.	Método de Investigación .....	22
3.5.	Población y muestra.....	22
3.6.	Técnica de análisis de datos.....	23
3.7.	Operacionalización de las variables.....	23
3.8.	Herramientas e instrumentos .....	25
Capítulo IV.....		26
4.	Trabajo de campo.....	26
4.1.	Análisis de resultados.....	26
4.2.	Prueba de fiabilidad .....	47
4.3.	Propuesta de intervención .....	56
4.3.1.	Objetivo de la propuesta.....	56
4.3.2.	Desarrollo de la propuesta .....	56
4.3.3.	Plan de acción .....	59
4.4.	Limitaciones del estudio .....	61
5.	Conclusiones y Recomendaciones.....	62
5.1.	Conclusiones .....	62
5.2.	Recomendaciones.....	62
6.	Bibliografía.....	64
ANEXOS .....		70

## Índice de Tablas

Tabla 1 Edad .....	26
Tabla 2 Género .....	27
Tabla 3 Estado civil .....	28
Tabla 4 <i>Instrucción</i> .....	29
Tabla 5 <i>Niveles de ingresos mensuales</i> .....	30
Tabla 6 <i>Aplicación de destrezas y conocimientos</i> .....	31
Tabla 7 <i>Capacitaciones constantes</i> .....	32
Tabla 8 <i>Conocimiento de objetivo para la evaluación de desempeño</i> .....	33
Tabla 9 <i>Fomentación de colaboración y confianza laboral</i> .....	34
Tabla 10 <i>Sentido de pertenencia a la entidad</i> .....	35
Tabla 11 <i>Ejecución de funciones y deberes del cargo</i> .....	36
Tabla 12 <i>Aportación a la institución</i> .....	37
Tabla 13 <i>Comunicación entre compañeros y colaboradores</i> .....	38
Tabla 14 <i>Satisfacción de los clientes</i> .....	39
Tabla 15 <i>Toma de decisiones contribuye a los problemas</i> .....	40
Tabla 16 <i>Uso de equipos cómputos</i> .....	41
Tabla 17 <i>Cumplimiento de políticas</i> .....	42
Tabla 18 <i>Cumplimiento del horario laboral</i> .....	43
Tabla 19 <i>Eficiencia de trabajos programados</i> .....	44
Tabla 20 <i>Existencia de modelo de evaluación de desempeño</i> .....	45
Tabla 21 <i>Necesidad de modelo evaluación de desempeño laboral por competencias</i> .....	46
Tabla 22 <i>Prueba del alfa de Cronbach</i> .....	47
Tabla 23 <i>Promedios de variable independiente y dependiente</i> .....	48
Tabla 24 <i>Percentil de la evaluación del desempeño</i> .....	49
Tabla 25 <i>Percentil del cumplimiento de metas</i> .....	50
Tabla 26 <i>Calificaciones de evaluación del desempeño y cumplimiento de metas</i> .....	51
Tabla 27 <i>Percentil de la calificación de evaluación del desempeño laboral</i> .....	52
Tabla 28 <i>Percentil de la calificación del cumplimiento de meta de ventas</i> .....	53
Tabla 29 <i>Prueba de normalidad</i> .....	54
Tabla 30 <i>Prueba de correlación de variables</i> .....	55

## Índice de Figuras

Figura 1 <i>Herramienta de Evaluación del desempeño por competencias</i> .....	15
Figura 2 <i>Edad</i> .....	26
Figura 3 <i>Género</i> .....	27
Figura 4 <i>Estado civil</i> .....	28
Figura 5 <i>Instrucción</i> .....	29
Figura 6 <i>Niveles de ingresos mensuales</i> .....	30
Figura 7 <i>Aplicación de destrezas y conocimientos</i> .....	31
Figura 8 <i>Capacitaciones constantes</i> .....	32
Figura 9 <i>Conocimiento de objetivo para la evaluación de desempeño</i> .....	33
Figura 10 <i>Fomentación de colaboración y confianza laboral</i> .....	34
Figura 11 <i>Sentido de pertenencia a la entidad</i> .....	35
Figura 12 <i>Ejecución de funciones y deberes del cargo</i> .....	36
Figura 13 <i>Aportación a la institución</i> .....	37
Figura 14 <i>Comunicación entre compañeros y colaboradores</i> .....	38
Figura 15 <i>Satisfacción de los clientes</i> .....	39
Figura 16 <i>Toma de decisiones contribuye a los problemas</i> .....	40
Figura 17 <i>Uso de equipos cómputos</i> .....	41
Figura 18 <i>Cumplimiento de políticas</i> .....	42
Figura 19 <i>Cumplimiento del horario laboral</i> .....	43
Figura 20 <i>Eficiencia de trabajos programados</i> .....	44
Figura 21 <i>Existencia de modelo de evaluación de desempeño</i> .....	45
Figura 22 <i>Necesidad de modelo evaluación de desempeño laboral por competencias</i> .....	46
Figura 23 <i>Correlación entre evaluación del desempeño y cumplimiento de meta de ventas</i> .....	56
Figura 24 <i>Modelo de evaluación por competencias</i> .....	57
Figura 25 <i>Diagrama de Gantt</i> .....	60

## RESUMEN

El objetivo principal de este trabajo de titulación consiste en analizar la correlación de la evaluación del desempeño y el cumplimiento de metas en los locales de una empresa retail ubicados en la ciudad de Guayaquil. La metodología aplicada fue cuantitativa, correlacional, descriptiva, de campo, no experimental, con uso de la encuesta formulada a una muestra de 18 empleados del área de retail. Los resultados expresaron que, el nivel de evaluación del desempeño laboral en el personal de Retail de la empresa en estudio, se mantuvo entre 80% a 94%. Mientras tanto, el cumplimiento de meta de ventas estuvo entre 74% a 96%, al cumplirse la restricción de obtener un coeficiente de Pearson igual a 0,95 y significación bilateral  $<0,05$ , entonces, existe una correlación directa significativa entre las variables, aceptándose la hipótesis alterna y rechazándose la nula, por lo tanto, la calificación de evaluación del desempeño de los colaboradores se encuentra asociada con el cumplimiento de meta de ventas en los locales de una empresa retail ubicados en la ciudad de Guayaquil. En conclusión, se propuso un modelo de evaluación de desempeño por competencias, basado en la gestión por procesos, el cual incluyó indicadores de desempeño que deben ser evaluados considerando el perfil del puesto y las competencias del personal desde los procesos de selección, contratación y capacitación en el área de retail.

**Palabras clave:** modelo, evaluación, desempeño, competencias, cumplimiento, metas.

## ABSTRACT

The main objective of this degree work is to analyze the correlation of performance evaluation and goal fulfillment in the premises of a retail company located in the city of Guayaquil. The methodology applied was quantitative, correlational, descriptive, field, non-experimental, with use of the survey formulated with a sample of 18 employees in the retail area. The results expressed that the level of evaluation of work performance in the Retail personnel of the company under study remained between 80% to 94%. Meanwhile, the fulfillment of the sales goal was between 74% to 96%, when the restriction of obtaining a Pearson coefficient equal to 0.95 and bilateral significance  $<0.05$  was met, therefore, there is a significant direct correlation between the variables. , accepting the alternative hypothesis and rejecting the null, therefore, the employee performance evaluation rating is associated with the fulfillment of the sales goal in the premises of a retail company located in the city of Guayaquil. In conclusion, a competency-based performance evaluation model was proposed, based on process management, which included performance indicators that must be evaluated considering the position profile and the competencies of the personnel from the selection, hiring and training processes. in the retail area.

**Keywords:** model, evaluation, performance, competencies, compliance, goals.

## **Introducción**

El objetivo principal de este trabajo de titulación es desarrollar e implementar un modelo de evaluación del desempeño que contribuya significativamente a la mejora continua del rendimiento laboral dentro de la empresa. Para ello, se llevarán a cabo encuestas estructuradas que permitirán obtener una visión clara y precisa del estado actual de la organización, identificando a su vez las áreas específicas que requieren la implementación de dicho modelo.

El presente trabajo investigativo tuvo interés de efectuar consultas y concertaciones con organizaciones importantes, que se vinculan con la gestión de talento humano, siendo estas la Organización Internacional del Trabajo (2024) y la Constitución del Ecuador (2008), donde se establecen disposiciones que enfatizan el bienestar del empleado y ciudadanos, por tanto, a través de estas normativas se priorizará las variables del estudio.

Este trabajo de titulación no solo busca implementar un sistema de evaluación del desempeño, sino también generar un impacto indirecto en la mejora global de los colaboradores. Al optimizar el desempeño laboral, según Vilchez et al. (2024), se espera que “este modelo sirva como un catalizador para el desarrollo de otras áreas del talento humano, aportando un valor añadido que fomente la productividad, el compromiso y la satisfacción de los empleados” (p. 86). De esta manera, se busca no solo mejorar los indicadores de rendimiento, sino también contribuir al crecimiento sostenible y armónico de la empresa en su conjunto.

Además, se busca establecer la relación entre evaluación del desempeño y cumplimiento de metas, como resultado principal del estudio, para cumplir con su principal objetivo y emitir las conclusiones respectiva.

# CAPÍTULO I

## 1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

### 1.1 Antecedentes

Se considera que, la empresa guayaquileña Retail se ha consolidado como una industria de la belleza, que a través de su compromiso ha logrado satisfacer a sus clientes con calidad e innovación. Por ello, durante sus 34 años de servicio, la organización se ha adaptado a las diferentes tendencias del mercado y las necesidades del cliente. En efecto, desde sus inicios la organización ha ofrecido una serie de cosméticos a sus usuarias, por lo que, se ha convertido hoy en día una distribuidora en todo el territorio, así como también, ha logrado ser una empresa importadora pionera de marcas y productos de otras regiones que se dan a conocer dentro del mercado ecuatoriano (Empresa de Retail ubicada en Guayaquil, 2024).

Por otro lado, la apertura de esta empresa se dio en el año 2008, que desde entonces marcó un hito, no solo por la infraestructura, sino que también, en visión de expandirse y diversificar sus productos. Esta organización no solo distribuye y comercializa productos de belleza, sino que además ofrece servicios profesionales asociados a la asesoría y capacitación en belleza (Empresa de Retail ubicada en Guayaquil, 2024).

Esta compañía a parte de ofertar productos de marca reconocidas también mantiene un personal capacitado en la atención al cliente, dado a que, son los usuarios quienes aportan al crecimiento de la empresa y en la sostenibilidad de la misma, pudiendo llegar a todos los rincones del territorio nacional, permitiendo que sus consumidores suplan sus necesidades (Empresa de Retail ubicada en Guayaquil, 2024).

A lo largo de los años, esta compañía ha logrado mantenerse a la vanguardia de la industria de la belleza, diversificando su portafolio de productos para abarcar desde cosméticos de alta gama hasta herramientas y accesorios de última tecnología. Su capacidad para adaptarse a las nuevas demandas del mercado, así como su constante búsqueda de excelencia, han sido determinantes en su éxito continuo (Empresa de Retail ubicada en Guayaquil, 2024).

Según la entrevista realizada con la Jefatura de RRHH, esta empresa se encuentra actualmente teniendo problemas con el desempeño de los colaboradores y la alta rotación del personal en el área de retail, equivalente a 65.16%, es decir que en los puntos de venta hay un número significativo de entradas y salidas de personal, el cuál por motivos que en este trabajo de titulación se buscará analizar y descubrir cuál es el motivo de esta situación que la empresa está atravesando.

En la evaluación del desempeño anual realizada en octubre de 2023 los colaboradores de las tiendas lograron un promedio de 7,5 sobre 10. De manera general, tienen una buena actitud de servicio, pero no poseen una buena capacidad de negociación ni de organización. Por otro lado, el nivel de porcentaje de cumplimiento de las metas durante el año 2024, en su relación con el año anterior es de 80%, es decir que, hasta el mes de noviembre de 2024 se ha cumplido con el 80% de la meta anual, mientras que, en noviembre de 2023 se había cumplido con el 95% de la meta anual.

A través del presente trabajo de titulación se busca realizar una identificación de las políticas y procesos de evaluación del desempeño, analizar cuál es el método y las herramientas que actualmente la empresa está utilizando para estas áreas y de qué manera de los locales el personal está cumpliendo con cada uno de los objetivos y metas establecidos en cada punto de venta.

Para esto se debe de identificar el impacto que tiene el actual método de evaluación del desempeño que existe, que tan efectivo, si se lleva de manera formal. Esto se identificará mediante una encuesta dirigida a los colaboradores y, con base en los resultados obtenidos, se diseñará un nuevo modelo de evaluación del desempeño.

## **1.2 Planteamiento del problema**

En el contexto actual de la industria del maquillaje y la cosmética, las empresas de este sector se enfrentan a la necesidad de optimizar los procesos y mejorar la eficiencia de los empleados, especialmente en áreas tan importantes como el comercio minorista, donde el contacto directo con los clientes es la base de las operaciones comerciales.

No obstante, pese a su constante crecimiento de la compañía en la ciudad de Guayaquil, se reconoció que la industria minorista aún carecía de un sistema formal, donde se desarrollen la medición del desempeño de los trabajadores, por tanto, esta falta de modelo que es eficaz para el objetivo de este campo, influye a que se presenten dificultades en el rendimiento inconsistente de los empleados, así como también, se aporten a la retroalimentación para mejorar las capacidades y habilidades.

Esta situación afecta directamente la calidad del servicio al cliente, la eficiencia operativa y con ello los resultados económicos de la empresa. Implementar un adecuado proceso de evaluación del desempeño en la industria minorista se considera una necesidad urgente para poder medir objetivamente el desempeño de los empleados, identificar sus fortalezas y áreas de mejora, y alinear sus objetivos personales con los objetivos estratégicos de la empresa. Con un sistema de evaluación estructurado, puede brindar comentarios constructivos, desarrollar un plan de desarrollo profesional y aumentar el compromiso y la motivación de los empleados, mejorando así el servicio y aumentando las ventas.

Por ello, este trabajo de titulación tiene como objetivo desarrollar e implementar un modelo de medición del desempeño orientado a mejorar los procesos en el sector minorista de la empresa, promover el desarrollo profesional de los empleados, mejorar la calidad del servicio al cliente y en definitiva aumentar la competitividad y el desarrollo sostenible de la empresa. en el mercado local de Guayaquil.

### **1.2.1 Formulación del problema**

¿Cuál es el nivel de correlación de la evaluación del desempeño y el cumplimiento de metas en los locales de una empresa retail ubicados en la ciudad de Guayaquil?

### **1.2.2 Preguntas específicas de investigación**

- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos y metodológicos de la evaluación del desempeño y cumplimiento de metas?

- ¿Cuál es el nivel de evaluación del desempeño y nivel de cumplimiento de metas logrado en los locales del área retail?
- ¿Cuál es la relación entre la optimización de la evaluación del desempeño por competencias y el nivel de cumplimiento de metas?
- ¿Cuál es un modelo de evaluación por competencias aplicado al área de retail que esté relacionado con el cumplimiento de metas?

### **1.3 Objetivo**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Analizar la correlación de la evaluación del desempeño y el cumplimiento de metas en los locales de una empresa retail ubicados en la ciudad de Guayaquil.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Definir los fundamentos teóricos y metodológicos de la evaluación del desempeño y cumplimiento de metas.
- Determinar el nivel de evaluación del desempeño y nivel de cumplimiento de metas logrado en los locales del área retail.
- Identificar la relación entre la optimización de la evaluación del desempeño por competencias y el nivel de cumplimiento de metas.
- Proponer un modelo de evaluación por competencias aplicado al área de retail que esté relacionado con el cumplimiento de metas.

### **1.4 Justificación**

Se revisó el referente de Carvajal (2024), la cual analizó la relación entre la optimización del proceso de evaluación del desempeño y el cumplimiento de metas en la dirección regional de una empresa pública colombiana. Los resultados evidenciaron que esta optimización logró mejorar en un 10% el cumplimiento de estas metas.

Otra investigación realizada por Ticona y Torres (2024) también evidenció la relación entre el desempeño laboral y el cumplimiento de metas en la Unión Adventista Panameña de Lima, obteniéndose como resultado un Rho de Spearman de 0,788 y p valor igual a 0,000, evidenciándose una correlación

significativa entre ambas variables, o sea que, el desempeño laboral de los empleados impacta en el nivel de cumplimiento de las metas organizacionales.

En este mismo contexto, se revisó el antecedente de CCalli y Sermeño (2022) quienes analizaron la asociación entre la evaluación del desempeño y el cumplimiento de metas de servicio al cliente en la compañía representaciones Pinto y Flores S.A.C. de Arequipa. De los resultados obtenidos, el más importante evidenció una correlación positiva entre las variables en mención, con un Rho de Spearman de 0,679 y p valor de 0,000, por lo que, se concluyó que, el desempeño laboral de los empleados de esta empresa se encuentra vinculado con el cumplimiento de las metas fijadas por sus directivos.

Prosiguiendo, según Vaca et al. (2024), indicó la relación entre el desarrollo organizacional y el desempeño laboral, así como su impacto en las metas institucionales del GAD de la provincia de Manabí, obteniéndose como hallazgo principal una correlación elevada entre las variables del desarrollo organizacional y el desempeño laboral de esta entidad pública, resultado que, impulsó el cumplimiento de las metas de este ente estatal.

Además, Holguín y Macías (2024) señalaron la influencia que tienen las actividades de la gestión del talento humano, entre las que se citaron la selección, contratación, capacitación del personal y evaluación del desempeño en el cumplimiento de las metas del GAD Municipal de Montecristi, obteniéndose como resultado que, en efecto, existe alta correlación entre estas variables, con p valor menor a 0,001, es decir que, también la evaluación del desempeño laboral tiene impacto directo en el cumplimiento de metas institucionales.

Por último, se revisó el trabajo de Calvache (2023) que, revisó las variables del estudio y su incidencia en el personal de Petroil Manta, en donde el resultado de mayor importancia obtenido indicó que, en efecto, una buena administración del personal eleva los resultados en la evaluación del desempeño laboral y el cumplimiento de los objetivos en la organización empresarial en estudio.

De esta manera, se pudo conocer que, en efecto, un modelo adecuado de evaluación del desempeño puede generar como consecuencia el cumplimiento de las metas organizacionales de cualquier actividad empresarial, en este caso, se pretende vincular esta hipótesis a los locales de una empresa retail ubicados

en la ciudad de Guayaquil, por lo que, se justifica el desarrollo de este estudio para descubrir el nivel de correlación existente entre ambas variables en este establecimiento comercial.

### **1.5 Línea de investigación**

Análisis de los procesos de gestión de talento humano en los últimos cinco años.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Marco conceptual**

Uno de los aspectos principales dentro del análisis de un trabajo investigativo, se encuentra vinculado con el marco conceptual, en donde se hace referencia a las variables, desde la perspectiva de los conceptos y teorías que fundamentan las mismas y que son esenciales para continuar con el proceso metodológico y el análisis postrero de los resultados.

##### **2.1.1. Evaluación del desempeño. Conceptos**

Según, la OIT (2024) la evaluación de desempeño funciona como una herramienta, en el cual, se requiere de pruebas sobre el rendimiento de los trabajadores, siendo estos asociados a los preceptos de la Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL), en donde se determina si la persona es competente para realizar una función laboral, de acuerdo a los estándares.

La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual los directivos de la organización utilizan herramientas cuantitativas para la medición de las competencias de los empleados, según las metas previstas y cumplidas, respectivamente, como parte de sus funciones específicas (Escobedo & Espinoza, 2024).

##### **2.1.2. Proceso de evaluación del desempeño**

El proceso de evaluación del desempeño de los trabajadores, se encuentra constituido por las siguientes etapas:

- Desarrollar métodos y herramientas sobre evaluación basados en estándares técnico de capacidad laboral para evaluar las competencias de los candidatos
- Determinar un plan para evaluar las habilidades de los candidatos en temas laborales.
- Consolidar la cartera de evidencia de un candidato para la certificación de competencia laborales.

- Evaluar la capacidad del candidato para obtener un certificado de trabajo.
- Instrucciones a los candidatos sobre los resultados de la evaluación de competencias laborales (Toala y Reyes, 2024).

Si bien, este instrumento propone lineamientos en las cuales las organizaciones deben seguir, dado a que, expuestos por la Red de Institutos de Formación Profesional (IFP's) con la finalidad de Evaluación y Certificar las Competencias laborales de los futuros candidatos, según (Ticona y Torres, 2024).

Este método está destinado a evaluar candidatos y también puede utilizarse para capacitar a quienes deseen obtener la certificación de evaluador. No obstante, para quienes busquen la certificación ara este puesto deberán seguir todas las pautas descritas en este instrumento, además que, contribuye en el desarrollo de una nueva herramienta (Yoza y Castillo, 2024).

A través de esta herramienta se puede resolver varias actividades que son importantes para el departamento de Recursos Humanos, ya que, el rendimiento de los empleados denota en la eficiencia de sus funciones por lo que, se debe profundizar en la evaluación con el fin de aprende como liberar el potencial e incrementar la productividad de los futuros lideres (Carvajal, 2024).

Si bien, este sistema contribuye a la medición objetiva e integral del comportamiento, habilidades, logros y productividad profesional, es decir que, se plantea la interrogante de ¿cómo una persona puede alcanzar sus logros?. Anteriormente, las evaluaciones eran utilizadas para comprobar si los trabajadores cumplían con las expectativas del trabajo, ya que eran recomendados de manera individual (Sterling et al., 2024).

No obstante, con el tiempo, los conceptos y técnicas han evolucionado, lo cual ha permitido añadir otros aspectos como, por ejemplo, el compañerismo, habilidades, responsabilidades y todas las variables relacionadas con el desempeño del trabajador.

### **2.1.3. Importancia de la evaluación del desempeño**

La implementación de un modelo de evaluación del desempeño en el área de retail de la empresa es esencial para asegurar un rendimiento óptimo de los colaboradores, especialmente en un sector tan dinámico como el de la comercialización de maquillaje. Actualmente las empresas se deben adaptar

rápidamente a las nuevas demandas del mercado y de la experiencia de los clientes, lo cual depende directamente del desempeño de sus empleados (Villanueva, 2024).

Estudios y ejemplos de empresas globales como Microsoft el cual implemento un sistema de evaluación enfocado en el desarrollo, cambiando el modelo tradicional de calificaciones a un enfoque de retroalimentación continua, con lo cual resulto un aumento significativo en la satisfacción y rendimiento de sus colaboradores (Quiñonez y Saltos, 2024).

Al implementar un buen modelo para la evaluación, se puede crear un excelente ambiente laboral, ya que se aplica aspectos como la comunicación, transparencia y efectivo, lo que, a su vez, contribuye al fortalecimiento de la relación entre trabajador y compañía, proporcionando el cumplimiento de los objetivos claros y alcanzables mejora, además se busca el compromiso y satisfacción de los empleados, mejorando así la atención al cliente (Vilca, 2024).

Por otro lado, la implementación de un modelo para este objetivo, no solo evalúa el desempeño del individuo, sino que, es una herramienta clave que aporta a la toma de decisiones con estrategias óptimas que, aumente la productividad y en instancia el posicionamiento de la empresa dentro del mercado local y nacional. La experiencia exitosa de empresas de renombre mundial demuestra que la evaluación del desempeño es crucial para el éxito a largo plazo, haciendo de esta implementación una decisión estratégica de alto impacto para la empresa.

## **2.2. Marco teórico**

Como parte del marco teórico del presente trabajo investigativo, se ha hecho referencia al tipo de evaluación del desempeño, como uno de los aspectos de mayor interés en este fundamento de teorías tomadas de las revistas y textos digitales que, reposan actualmente en revistas y sitios cibernéticos científicos, con aval nacional e internacional.

### **2.2.1. Tipo de Evaluación del desempeño**

El tema asociado al tipo de evaluación del desempeño laboral, es amplio, sin embargo, en esta parte del trabajo investigativo se hace referencia a la autoevaluación y a los diferentes modelos evaluativos del rendimiento de los colaboradores de una organización.

## **Autoevaluación**

Si bien, evalúa las actividades y desempeño en base a los parámetros preestablecidos, destacando las dimensiones como la cantidad, detalles y datos que son precisos, para emitir un informe, siendo objetivo y realista. La evaluación que se plantea en la persona valora el compromiso que tiene el trabajador con la empresa, conforme a la misión (Carrasco y Velásquez, 2024).

### **Tipo de evaluación del desempeño 90°**

Este tipo de evaluación es efectuada por el jefe de personal, ya que es el responsable para hacer cumplir con las actividades asignadas, bajo la supervisión y orientación se brinda una retroalimentación para el desarrollo del profesional, identificando las fortalezas y debilidades (Escola, 2024).

### **Modelo de evaluación de desempeño 180°**

Revisión por pares, si varios empleados comparten una función o están dentro del mismo nivel, se puede evaluar al personal, además se aporta en que los supervisores pueden aprender sobre los empleados por como los tratan a diario, para interactúan con otros empleados (Aguas, 2024).

Se comparten responsabilidades, métodos, datos y otros mecanismos para la ejecución y es imposible tener una idea más completa para la persona que trabaja en la empresa sin que este consulte a sus colegas (Ruiz, 2024).

De esta manera, el colega puede aportar con explicaciones sencillas, para reducir los errores que se cometieron al inicio, mejorando las habilidades y poniendo esfuerzo en las siguientes funciones, para obtener éxitos.

### **Tipo de evaluación del desempeño 270°**

Las evaluaciones subordinadas, por lo general presentan problemas con los jefes y/o compañeros por demostrar pensamientos o criterios distintos, por lo que, no siempre son compartidos, entonces para evitar estos problemas se requiere de la aplicación de la comunicación para mejorar las acciones y ser valoradas por los superiores y colegas (Abalos, 2024).

Al utilizar mecanismos formales podemos ofrecer una visión y evaluación más constructiva que mejorará las relaciones y facilitará el logro de los propósitos establecidos, evitando que los trabajadores tengan preocupaciones por su

futuro. Por tanto, la evaluación es vital para conocer el desempeño, además permite a otros empleados expresar sus opiniones de manera anónima, permitiéndoles emitir un juicio respetuoso (Calle, 2024).

### **Modelo de evaluación del desempeño a 360 grados**

Se basa en erradicar las ideas o pensamientos que solo los jefes están capacitados para evaluar el desempeño de los empleados, por lo tanto, esta herramienta también incluye las opiniones de compañeros e inclusive de los clientes sobre el desempeño del empleado (Barcia y Batioja, 2024).

### **Modelo de evaluación de desempeño por objetivos**

Los objetivos se establecen y se evalúan en función de la consecución, como se ha venido mencionado, este modelo está enfocado en el desempeño, pero poco a poco, se van evalúan aspectos claves asociados a negocios y trabajadores (Hurtado, 2024).

### **Modelo de evaluación del desempeño por competencias**

El objetivo predominante se basa en la evaluación del desempeño de cada uno de los miembros de la organización en función de las habilidades, mismas que, son requeridas para el puesto de trabajo, además que involucra habilidades y capacidades requeridas para realizar las tareas laborales, por tanto, su importancia (Mejía, 2021).

### **Modelo de evaluación del desempeño basado en la satisfacción del trabajador**

Si bien, se centra en la satisfacción de los empleados de la organización, no en su rendimiento. Por tanto, se considera la idea del trabajador para que este se sienta satisfecho, de modo, que las actividades que elabora sean más útiles y eficaces (Calle, 2024).

### **Modelo de evaluación de desempeño por costes**

Este modelo, se enfoca en la contribución de cada empleado a la empresa, por lo que, debe considerarse que se obtendría un beneficio en los términos de costos y beneficios (Ruiz, 2024).

## **Herramienta de Evaluación del desempeño por competencias**

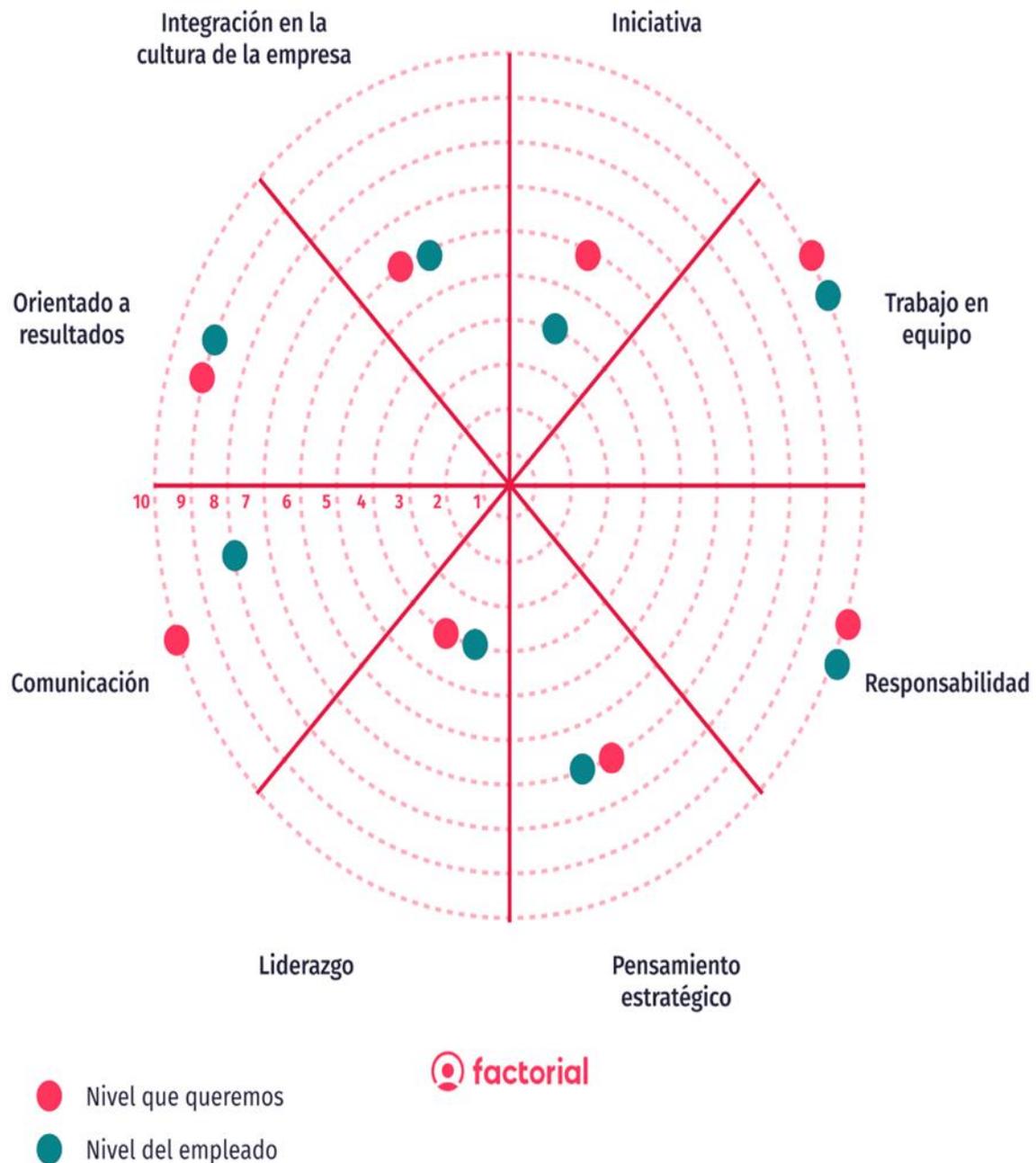
Para Idalberto Chiavenato (1999), la definición de la evaluación del desempeño por competencias consiste en una herramienta de gestión, cuya máxima importancia radica en que no solo mide el rendimiento que ha obtenido el empleado en su puesto de trabajo actual, sino que, además, también advierte su potencial de desarrollo.

Inclusive, este experto manifiesta que, la evaluación del desempeño no solo debe considerar las habilidades cognitivas de los trabajadores, sino que, además debe agregar los factores abstractos, como actitudes, aptitudes, valores, entre los más relevantes.

Este modelo de desempeño laboral trata de evaluar como dice su nombre las competencias de los colaboradores, lo ideal es evaluar ocho, las que se considere más importante de medir.

**Figura 1**

*Herramienta de Evaluación del desempeño por competencias*



Nota: adaptado del texto de Idalberto Chiavenato (1999).

### 2.2.2. Cumplimiento de metas

En este apartado se hace referencia a las defunciones del término meta, así como en los factores que influyen en el cumplimiento de las mismas, como es el caso del conocimiento, la motivación, el compromiso, los recursos disponibles y la fórmula para su cálculo. En los siguientes subnumerales se describe las definiciones respectivas.

## **Metas. Concepto**

Se define a la meta, según CCalli y Sermeño (2022), como el resultado que dese alcanzar una organización o una persona natural, como producto de una actividad económica correspondiente, la cual debe derivar en el cumplimiento de ciertos indicadores que puedan plasmar el logro de esta meta.

También se ha concebido a la meta como el resultado esperado de efectuar una acción, aplicar una estrategia o planificar los procesos empresariales en un establecimiento económico, de modo que, el mismo debe ser un hallazgo viable, alcanzable y concreto que pueda ser medido con las herramientas de gestión apropiadas (Carranza y Cedeño, 2023).

## **Factores que influyen en el cumplimiento de la meta**

Descrito el cumplimiento de las metas específicas, es necesario hacer referencia a los aspectos más importantes que influyen en el mismo, en donde se deben exponer los más relevantes, debido al tamaño limitado del trabajo investigativo en desarrollo. Al respecto, existen varios factores que influyen en el cumplimiento de las metas, sin embargo, en el presente estudio se anotan como los de mayor relevancia, los siguientes a saber:

**Conocimiento:** El conocimiento se refiere a un proceso eminentemente constructivista y progresivo, mediante la cual, el ser humano adquiere aprendizajes significativos que, le permiten fortalecer sus competencias y destrezas en un área determinada (Puigvert, 2023).

Por su parte, también se concibe el conocimiento como aquel proceso mediante el cual una persona desarrolla su pensamiento para realizar actividades de manera más eficiente y conseguir mejores resultados en cualquier tarea que efectúe (Barrón, 2024).

**Motivación:** Por motivación se entiende a una fuerza que impulsa en el ser humano, la consecución de diversos logros que, requiere de modo cotidiano para satisfacer diversas necesidades individuales, de sus seres queridos o de su comunidad (Chuquicondor, 2024).

En el ámbito de la gestión de talento humano, la motivación se refiere a la determinación que sienten las personas para alcanzar ciertas metas, guiando su

comportamiento para no desviarse del camino y llegar hasta el final del proceso referido (Honorario, 2024).

**Compromiso:** Se define como compromiso a la situación de una persona para no alejarse de un objetivo o de una actividad de la cual es responsable, sino por el contrario, tratar de esforzarse para cumplir con aquellos objetivos plasmados inicialmente, previo a la ejecución de la tarea (Acuña, 2024).

También ha sido concebido el compromiso con el grado de esfuerzo que suelen realizar los empleados de una organización empresarial, para lograr un objetivo común y/o individual en el puesto de trabajo o en su departamento, en conjunto con el equipo de labores (Coronado, 2020).

**Recursos disponibles:** Los recursos, según Ahumada et al. (2022), son los objetos tangibles, generalmente, aunque también pueden ser ciertas cosas intangibles que, utilizan los empleados de una empresa para emplearlos en los procesos empresariales y conseguir fines institucionales importantes.

La disponibilidad de los recursos hace referencia a aquellos objetos concretos o información intangible que, contribuyen a mejorar la eficiencia de las tareas empresariales (Otayza, 2021).

### **Forma de cálculo del cumplimiento de la meta**

Para calcular el indicador del cumplimiento de metas en cualquier tipo de empresa, sea pública o privada, se debe emplear la siguiente ecuación, según lo expresado por (Villa, 2021):

$$\text{Indicador de cumplimiento de metas} = \frac{\text{Metas alcanzadas (... \%)}{\text{Metas previstas (100\%)}}$$

Al dividir las metas alcanzadas en un periodo determinado de tiempo por cada empleado por las metas previstas, se obtiene el indicador de cumplimiento de metas en porcentajes, cuyo significado sobre el 100%, es que, hasta el 70% son aceptables, pero por debajo de esta cifra ya deja de ser aceptable, de acuerdo a lo expresado por el referido autor de la ecuación en referencia.

### **2.3. Marco legal**

Se destaca en este subapartado que, es necesario clasificar las principales leyes y/o normas que se encuentran asociadas al tema en estudio. En este caso, debido a que, el título del presente trabajo investigativo se refiere a la evaluación del desempeño por competencias y su relación con el cumplimiento de metas, entonces, ha sido esencial incluir en esta parte del estudio, a la Constitución y al Código de Trabajo.

### **2.3.1. Constitución de la República**

En este caso, se ha hecho referencia a la Carta Magna como principal referente correspondiente al trabajo investigativo, en donde se ha puesto de relevancia la importancia del mismo, seleccionando para el efecto, las normativas que se encuentran plasmadas en el artículo 33, es decir, el derecho al trabajo que, también está referenciado en el artículo 216 y 319, respectivamente, como se señala seguido:

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado (La Comisión de Legislación y Codificación, 2008).

Según el Art. 216 de la Constitución de la República dice que la evaluación del desempeño programada y por resultados tiene como objetivo medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en la observación y consecución de los resultados esperados (La Comisión de Legislación y Codificación, 2008).

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga

la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional (La Comisión de Legislación y Codificación, 2008).

Según la normativa constitucional, el trabajo es uno de los derechos que genera como consecuencia el buen vivir para la población, por lo que, es necesario que, el estado en conjunto con la empresa privada fomenten los mecanismos pertinentes para promover el mejoramiento del empleo pleno en el territorio nacional. Asimismo, mediante estos artículos constitucionales se puede apreciar que, los empleados deben obtener un alto nivel de desempeño y que, además, deben coexistir las condiciones suficientes para que ellos puedan mantener elevados rendimientos en sus puestos de labores.

### **2.3.2. Código del Trabajo**

También se seleccionó como una de las normativas asociadas al presente trabajo investigativo, al Código del Trabajo, el cual es la principal normativa que rige el ámbito laboral. Al respecto, se consideró que, se debía elegir a los artículos 8 y 45 de esta norma jurídica, para establecer la asociación que tienen las mismas con el tema de estudio y cómo pueden fundamentar el presente estudio:

**Art. 8.- Contrato individual.-** Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre (La Comisión de Legislación y Codificación, 2020).

**Art. 45.- Obligaciones del trabajador.-** Son obligaciones del trabajador:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;

- c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;
- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;
- h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
- i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,
- j) Las demás establecidas en este Código (La Comisión de Legislación y Codificación, 2020).

De conformidad con lo expresado en el contexto laboral, es necesario destacar convincentemente que, los trabajadores no solo tienen derechos estipulados en el Código de Trabajo, sino que, el contrato suscrito con el empleador, también le otorga obligaciones que debe cumplir, una de ellas es cumplir eficientemente con sus responsabilidades y obtener un alto nivel de desempeño en su cargo o puesto respectivo.

## **Capítulo III**

### **3. Metodología**

#### **3.1. Diseño de Investigación**

El estudio tuvo un diseño no experimental el cual, se refiere a aquella investigación que no necesariamente debe alterar las condiciones actuales encontradas al inicio del problema (Cabrera, 2023).

Es decir que, en la presente investigación no se requiere alterar las variables del estudio, por lo que, después del estudio correlacional, la situación en que se encontraban la evaluación del desempeño laboral y el cumplimiento de las metas en la empresa permanece igual.

#### **3.2. Enfoque de Investigación**

El estudio tuvo un enfoque cuantitativo el cual, según Vizcaíno et al. (2023), corresponde a aquel que facilita la medición de los componentes principales de un problema, es decir, sus variables en que se clasifica.

Ante ello, la presente investigación aplica la medición de las variables sobre la evaluación del desempeño laboral y el cumplimiento de las metas en la empresa, a través del uso de herramientas que faciliten la agrupación de datos numéricos para efectuar operaciones estadísticas correlacionales que contribuyan a establecer la asociación entre ambas variables.

#### **3.3. Tipo de Investigación**

El tipo de investigación que se va a implementar es el correlacional, el cual permite que se analicen dos o más variables, en el caso de este trabajo de titulación el enfoque será en la evaluación del desempeño laboral y el cumplimiento de las metas en la empresa.

En efecto, la investigación correlacional es aquella que, según Cvetkovic (2021), establece la medida de la correlación de dos o más variables, en donde se debe verificar el nivel de influencia de la independiente en la dependiente.

### **3.4. Método de Investigación**

El presente trabajo de titulación fue desarrollado con el método deductivo, que de acuerdo con Vizcaíno et al. (2023), a través de este método se contribuye en la adquisición de conocimientos que implica derivar entre las consecuencias específicas entre los principios generales. Mediante este método se comienza con la formulación de una hipótesis basada en teorías que luego deben ser probadas.

El método deductivo se apoya en la idea de que, si una relación o vínculo causal parece estar implícito en una teoría particular o en un ejemplo de caso, podría ser cierto en muchos casos. El método deductivo busca comprobar si esta relación o vínculo se da en circunstancias más generales. Según Vizcaíno et al. (2023), a veces se le denomina pensamiento descendente o ir de lo general a lo específico, porque parte de una idea general y llega a una conclusión específica.

Entonces, se aplicó el método deductivo porque se pretende descifrar una hipótesis a través del estudio correlacional y cuantitativo, para establecer el nivel de relación entre la evaluación del desempeño laboral y el cumplimiento de las metas en la empresa.

Además, se debe manifestar que, se escogió el método descriptivo, el cual fue definido como el que tiene como alcance la caracterización de las variables, de manera superficial (Valle, 2022).

De esta manera, como parte del análisis de los resultados de la investigación de campo, se hará referencia a las características observadas sobre la evaluación del desempeño laboral y el cumplimiento de las metas en la empresa donde se lleva a cabo el trabajo presente.

### **3.5. Población y muestra**

Según Pantoja et al. (2022), “la población estadística representa el universo de los elementos a considerar, o sea, su totalidad plena, y en ello se distingue de una muestra estadística. Esta última es una porción de dicho universo, o sea, un subconjunto de la población, que se toma para análisis ya que resulta mucho más pequeño y manejable que el total, pero aun así representativo del mismo.

La población de empleados de la empresa que está conformada por 18 empleados que trabajan en las diferentes áreas de esta organización, son 8 hombres y 10 mujeres con edades de 18 a 22 años (4 personas), 23 a 26 años (8 personas) y de 27 a 30 años (6 personas) y con niveles de instrucción con estudios superiores (9) y otros ya profesionales (9).

De acuerdo a Pantoja et al. (2022), “las muestras estadísticas se estudian para obtener conclusiones probables respecto de poblaciones estadísticas cuyo estudio individual y detallado sería prácticamente imposible”. Además según estos mismo autor Pantoja et al. (2022), el muestreo no probabilístico por conveniencia “es aquel en donde el investigador escoge la muestra de elementos, según lo que mejor le conviene, en donde, si la muestra es pequeña, pueda tomar a toda la población”.

La muestra considerada para el estudio es de 18 personas, tomando en consideración, administradores de local, supervisores de caja y asesoras. Se dividen en hombres y mujeres, en rangos de edades entre 18 y 30 años. El tipo de muestreo es no probabilístico por conveniencia, en donde se seleccionó a todas las 18 personas que trabajan en la empresa en estudio.

### **3.6. Técnica de análisis de datos**

Finalmente se expone la técnica del análisis de datos, las cuales hacen referencia al ciertos programas información que se utilizan para el procesamiento de los resultados obtenidos y su análisis e interpretación posterior (Sánchez, 2022).

En el caso del presente estudio, se utilizan los programas informáticos de Excel y SPSS, los cuales facilitan el procesamiento de los resultados numéricos recopilados para la aplicación del ejercicio que estimará el grado de correlación entre la evaluación del desempeño laboral y el cumplimiento de metas en la compañía.

### **3.7. Operacionalización de las variables**

En la siguiente tabla se presenta la tabla de operacionalización de las variables:

## Operacionalización de variables

<b>Variables</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento</b>
Independiente : evaluación del desempeño	OIT (2024). Proceso que recaba evidencias acerca del desempeño de colaboradores, de acuerdo a especificaciones normativas para calificar su desempeño	Destrezas y conocimientos	Nivel de desarrollo de destrezas y conocimientos	Encuesta
		Compromiso, comunicación y sentido de pertenencia	Nivel de compromiso, comunicación y sentido de pertenencia	Encuesta
		Puntualidad y oportunidad	Nivel de puntualidad y oportunidad	Encuesta
Dependiente: cumplimiento de metas	CCalli y Sermeño (2022). Resultado a alcanzar, como producto de una actividad económica, la cual debe derivar en cumplimiento de indicadores.	Cumplimiento de meta de ventas	Nivel de cumplimiento de ventas	Encuesta
		Cumplimiento de funciones	Nivel de cumplimiento de funciones	Encuesta
		Satisfacción de necesidades de los clientes	Nivel de satisfacción de necesidades de los clientes	Encuesta

**Nota: Elaborado por autora.**

La tabla de variables establece las diferentes dimensiones de las variables evaluación del desempeño y cumplimiento de metas, con sus respectivas conceptualizaciones correspondientes, además de señalar los indicadores inherentes a cada una de ellas, los cuales son dilucidados a través de la aplicación del instrumento de la encuesta.

### 3.8. Herramientas e instrumentos

La técnica para la recolección de datos es la encuesta, la cual se refiere a una acción en donde el investigador realiza preguntas con opciones de respuestas concretas, para favorecer la agrupación de la información y su análisis cuantitativo (Sánchez, 2022).

En efecto, se va a realizar el estudio correspondiente con una encuesta de 16 preguntas a los administradores de local, los supervisores de caja y las asesoras del punto de venta de Mall del Norte que, son 18 en total, la misma que fue de propia autoría, pero con la ayuda de otros trabajos investigativos de donde se respaldaron las preguntas del cuestionario. Los resultados del proceso ayudaron a determinar mediante una recolección de datos, una estadística que permitió conocer el porcentaje de conocimiento de cada uno en relación con el conocimiento de la evaluación del desempeño.

Mientras que, el instrumento investigativo elegido para llevar a cabo la investigación de campo, es el **cuestionario**, definido por Cisneros et al. (2022) como el registro en donde se transcriben las respuestas de los encuestados por cada pregunta cerrada, para su agrupación, tabulación y procesamiento en bases de datos correspondientes.

En efecto, se formuló el cuestionario de la encuesta con 16 preguntas y 5 opciones de respuesta por cada interrogante, formulada a los administradores de local, los supervisores de caja y las asesoras del punto de venta de Mall del Norte que, son 18 en total, para contar con datos que al agruparse respondan a la hipótesis del nivel de correlación entre la evaluación del desempeño laboral y el cumplimiento de metas en la organización.

A continuación, se presenta el detalle del cuestionario de encuesta formulado a los colaboradores de la organización en estudio en la sección de anexos.

## Capítulo IV

### 4. Trabajo de campo.

#### 4.1. Análisis de resultados

En este capítulo, se ha elaborado las tablas y figuras en base a los datos recolectados de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa, siendo ingresados al programa Excel, para luego desarrollar el análisis e interpretación de los mismos:

#### Datos personales

##### Edad

Tabla 1

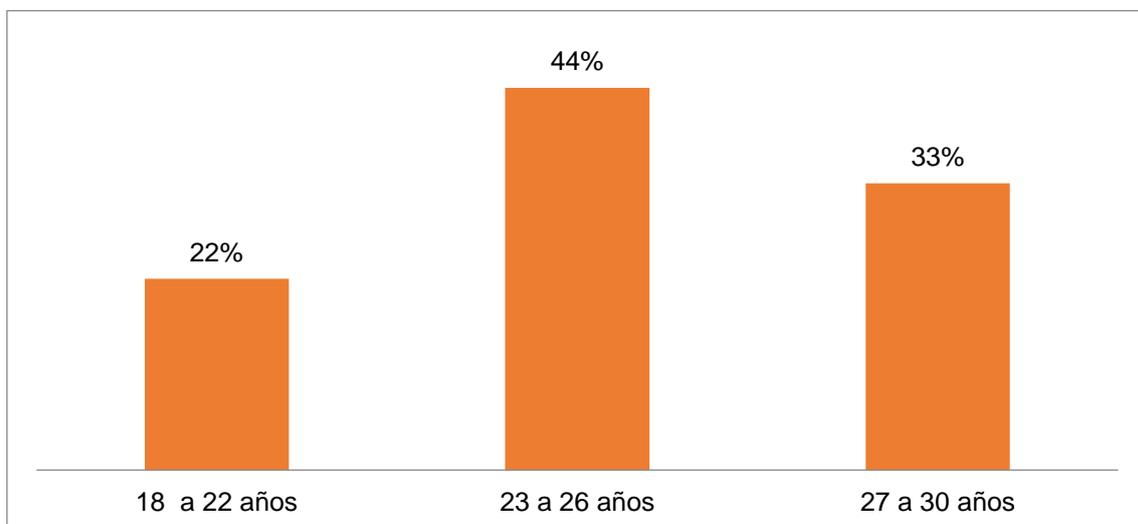
*Edad*

Descripción	Frecuencia	%
18 a 22 años	4	22%
23 a 26 años	8	44%
27 a 30 años	6	33%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.

Figura 2

*Edad*



**Nota:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.

Los resultados obtenidos sobre las edades de los trabajadores, dieron a conocer que el 44% de ellos se encuentran entre el rango de los 23 a 26 años, por su parte, el 33% se mantuvo en el grupo de 27 a 30 años y el 22% se constituye de 18 a 22 años. En efecto, los colaboradores asignados para las distintas funciones de la empresa no sobrepasan de los 30 años como se muestran en los hallazgos obtenidos, por lo que, se estima que su rendimiento en lo físico debería ser aceptable.

## Género

**Tabla 2**

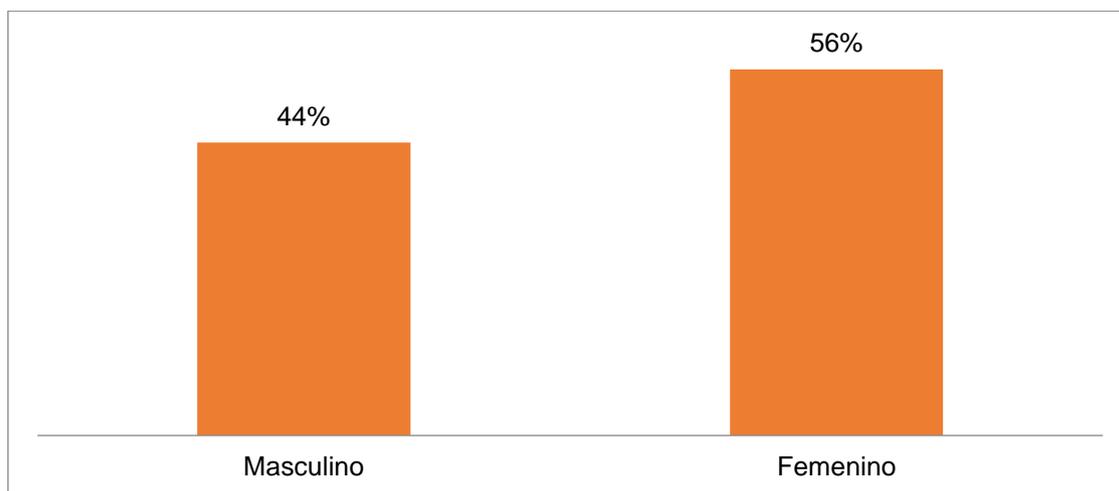
*Género*

Descripción	Frecuencia	%
Masculino	8	44%
Femenino	10	56%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.

**Figura 3**

*Género*



**Nota:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.

En cuanto al género, la prevalencia en este estudio, denota que el 56% son femeninos y el 44% corresponde al sexo masculino. En este sentido, ambos sexos conforman parte del equipo de trabajadores de la empresa que cumplen con funciones relevantes, a pesar de la mayoría femenina por el tipo de

productos que comercializa la empresa, en referencia a los productos de belleza y maquillaje.

## Estado civil

**Tabla 3**

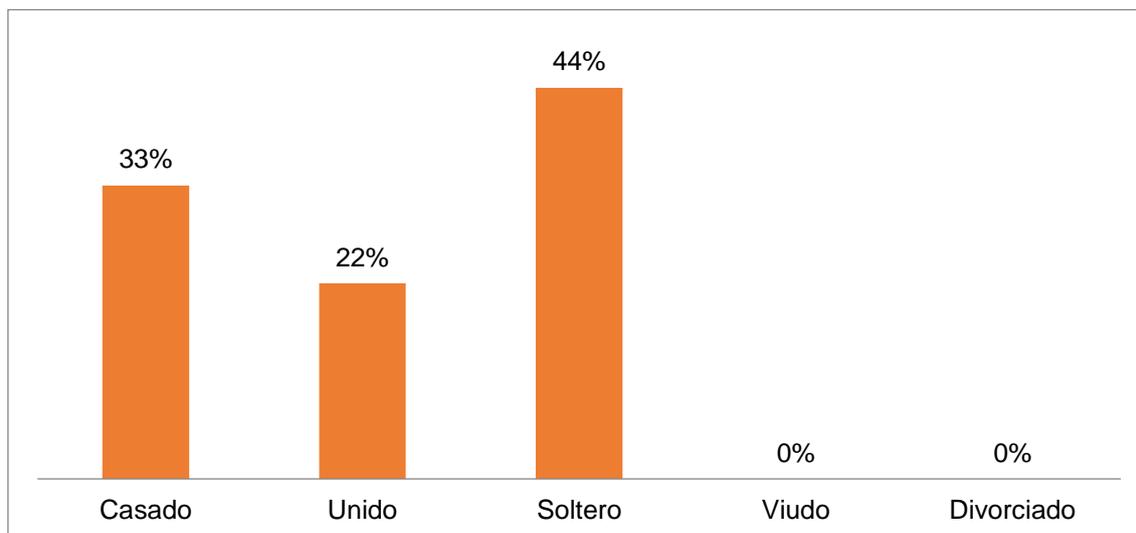
*Estado civil*

Descripción	Frecuencia	%
Casado	6	33%
Unido	4	22%
Soltero	8	44%
Viudo	0	0%
Divorciado	0	0%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.

**Figura 4**

*Estado civil*



**Nota:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.

Referente a los estados civiles de los trabajadores, se encontró que el 44% de ellos son solteros, el 33% manifestó que eran casados y el 22% unidos. En efecto, estos hallazgos se pueden vincular con la edad de los mismos, porque entre los 23 a 30 años, son personas que, por lo general, ya se encuentra casados o unidos, destacando que esto no ocurre en todos los casos.

## Instrucción

**Tabla 4**

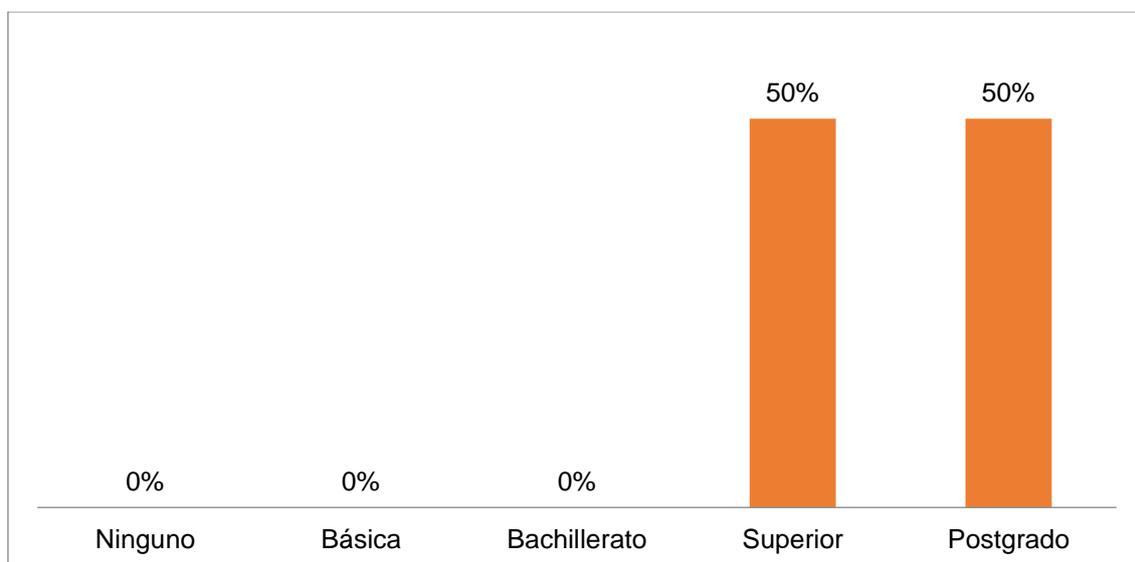
*Instrucción*

Descripción	Frecuencia	%
Ninguno	0	0%
Básica	0	0%
Bachillerato	0	0%
Superior	9	50%
Postgrado	9	50%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.

**Figura 5**

*Instrucción*



**Nota:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.

Referente a la instrucción, se evidencia que los trabajadores de la empresa mantienen una educación superior en un 50%, así como también, existen colaboradores que han continuado con su formación llegando a obtener un postgrado (50%). Por lo que, se puede constatar que la empresa selecciona a un grupo de personal, cuyo conocimiento deben vincularse con las áreas donde se van a desenvolver y por lo tanto, dentro de su perfil deben tener estudios superiores y de postgrado.

## Niveles de ingresos

Tabla 5

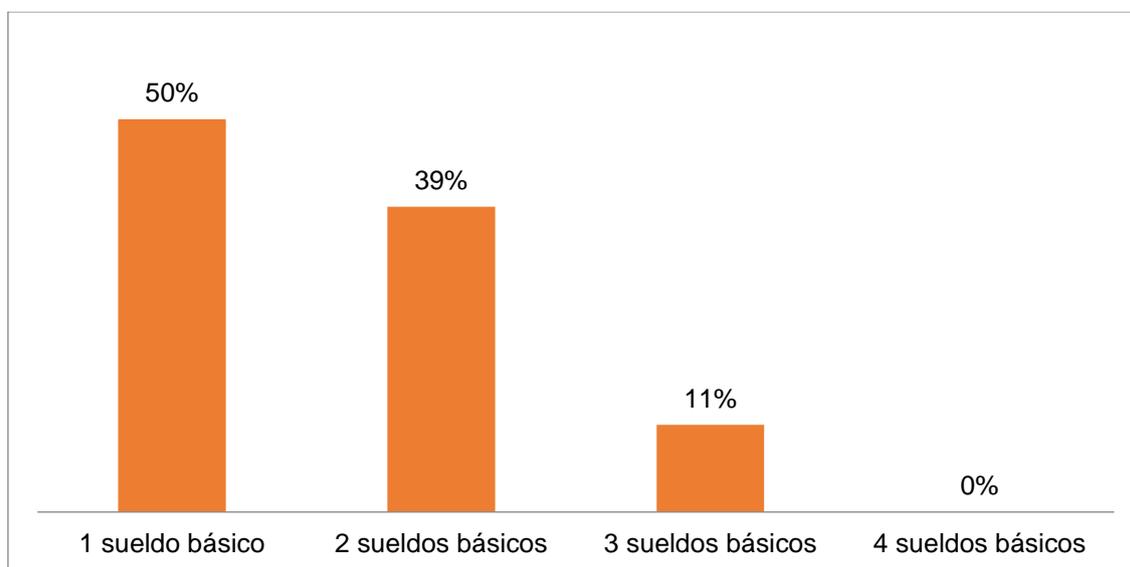
*Niveles de ingresos mensuales*

Descripción	Frecuencia	%
1 sueldo básico	9	50%
2 sueldos básicos	7	39%
3 sueldos básicos	2	11%
4 sueldos básicos	0	0%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.

Figura 6

*Niveles de ingresos mensuales*



**Nota:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.

Sobre los niveles de ingresos, se destaca que los trabajadores en un 50% ganan un sueldo básico, así como también, existen colaboradores que reciben dos salarios (39%) y en un 11% perciben tres sueldos básicos. En efecto, los sueldos fijados al personal de la compañía, corresponde a las áreas y funciones asociado a lo laboral, mismos que, son asignados por el Talento Humano, durante su contratación.

# 1 ¿Aplica las destrezas y conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades?

Tabla 6

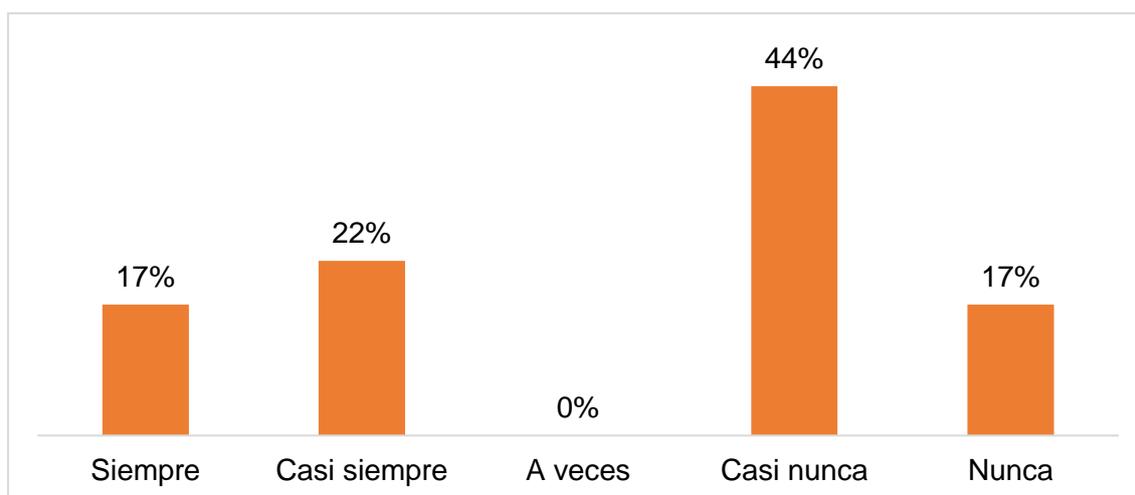
*Aplicación de destrezas y conocimientos*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	3	17%
Casi siempre	4	22%
A veces	0	0%
Casi nunca	8	44%
Nunca	3	17%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.

Figura 7

*Aplicación de destrezas y conocimientos*



**Nota:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.

En cuanto a la aplicación de destrezas y conocimientos, se obtuvo que el 44% de los colaboradores casi nunca requiere de esto para cumplir con las actividades, No obstante, el 22% manifestó que, casi siempre es preciso para llegar a su objetivo, por otra parte, el 17% expresó que nunca fue necesario y por último, un grupo del 17% dijo que siempre aplicó estas habilidades. Se denota que, más de la mitad de la población encuestada excluye la ejecución de estas habilidades, por lo que, podrían presentar problemas con el cumplimiento de las actividades y en su desempeño profesional.

## 2 ¿Recibe las capacitaciones respectivas para su puesto de trabajo?

Tabla 7

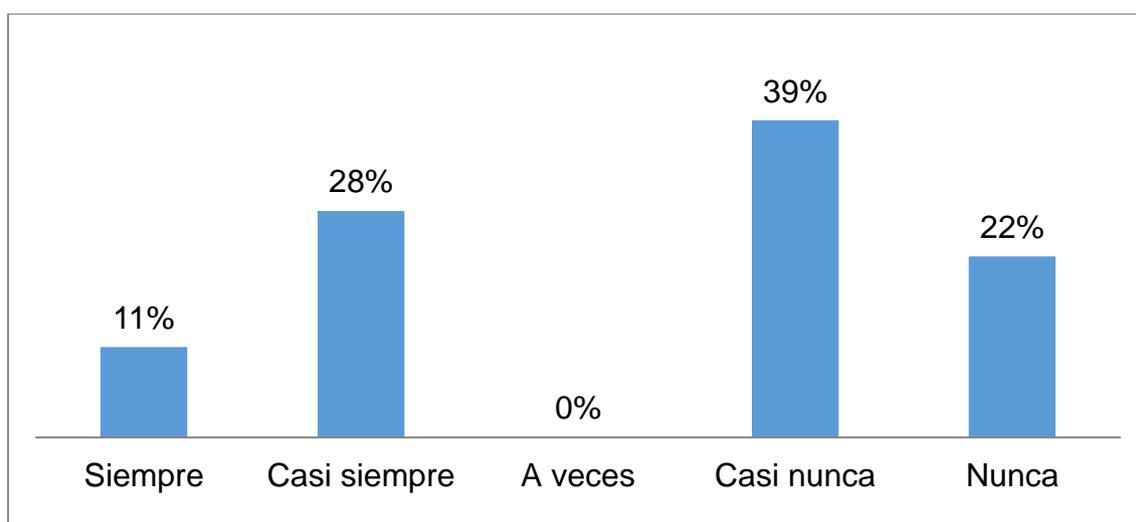
*Capacitaciones constantes*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	2	11%
Casi siempre	5	28%
A veces	0	0%
Casi nunca	7	39%
Nunca	4	22%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.

Figura 8

*Capacitaciones constantes*



**Nota:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.

Respecto a las capacitaciones, se encontró que el 39% de los trabajadores exhibieron que casi nunca reciben adiestramientos, sin embargo, un grupo de 28% manifestó lo contrario con el casi siempre, por otro lado, el 22% mencionó que esto no se realiza nunca y el 11% expresó que siempre. En efecto, la mayoría de la población concuerda en que, la organización no ejecuta capacitaciones al personal, por lo que, podría afectar a sus funciones y en el cumplimiento de su objetivo y sería la causa de la inaplicación de sus destrezas en el cumplimiento de metas.

### 3 ¿Conoce Ud. el objetivo de la empresa de Retail para realizar una evaluación del desempeño por competencias?

**Tabla 8**

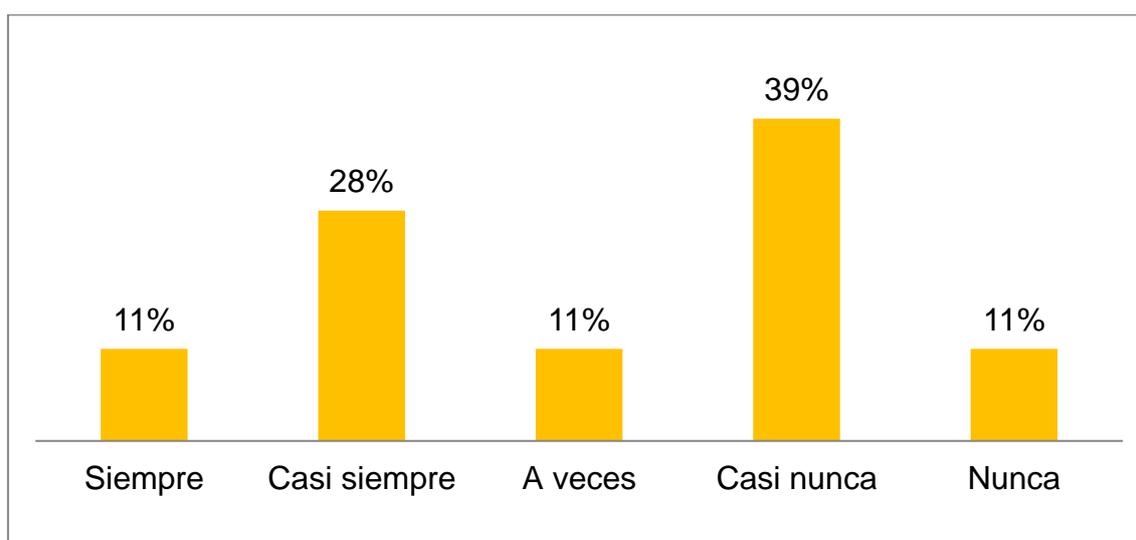
*Conocimiento de objetivo para la evaluación de desempeño*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	2	11%
Casi siempre	5	28%
A veces	2	11%
Casi nunca	7	39%
Nunca	2	11%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.

**Figura 9**

*Conocimiento de objetivo para la evaluación de desempeño*



**Nota:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.

Con relación al objetivo para la evaluación del desempeño, se encontró que el 39% de los trabajadores estimaron que casi nunca conocen este fin, por su parte, el 28% destacó que siempre tiene el conocimiento de esta evaluación, no obstante, tres grupos del 11% difirieron entre siempre, a veces y nunca sobre este propósito. Por lo menos, la mitad de la población concuerda en la falta de conocimiento sobre la finalidad de la evaluación, debido a la falta de capacitación por parte de los directivos de la organización, puede afectar su desempeño laboral.

#### 4 ¿Fomenta un ambiente de colaboración y confianza entre los miembros de su equipo de trabajo?

**Tabla 9**

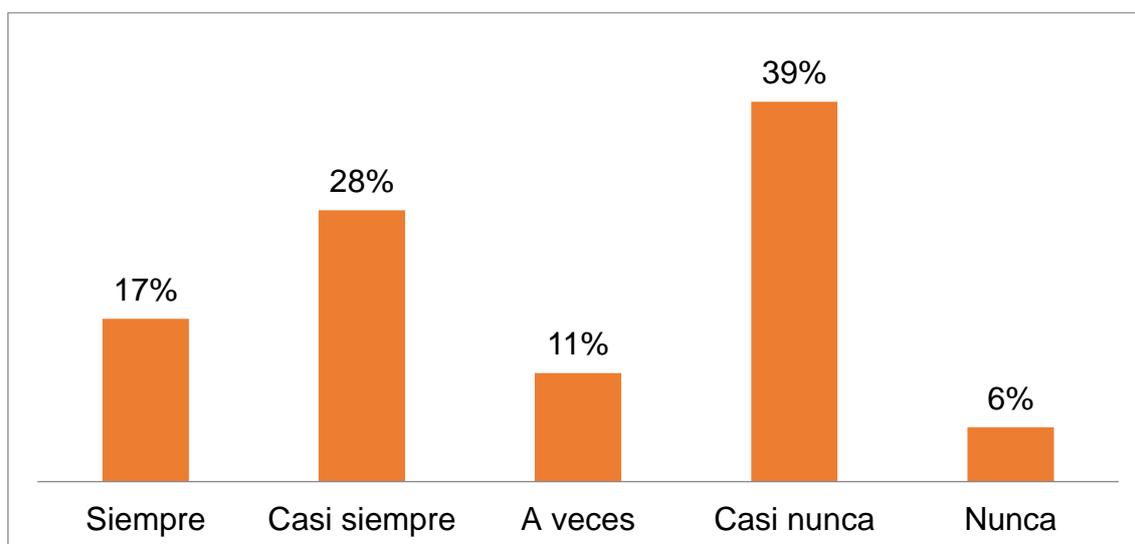
*Fomentación de colaboración y confianza laboral*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	3	17%
Casi siempre	5	28%
A veces	2	11%
Casi nunca	7	39%
Nunca	1	6%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.

**Figura 10**

*Fomentación de colaboración y confianza laboral*



**Nota:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.

En cuanto a la fomentación de colaboración y confianza laboral, se evidencia que en el 39% de los colaboradores esto casi nunca se ha efectuado, mientras que, el 28% estimó que casi siempre lo fomenta, sin embargo, un 17% concordó que siempre pasa, el 11% a veces y el 6% nunca. En constancia a los hallazgos se demuestra que, casi la mitad de los encuestados difieren sobre esta interrogante, demostrando la falta de la iniciativa de mantener o crear un entorno armónico entre trabajadores.

## 5 ¿En su comportamiento y actitud demuestra sentido de pertenencia a la entidad?

**Tabla 10**

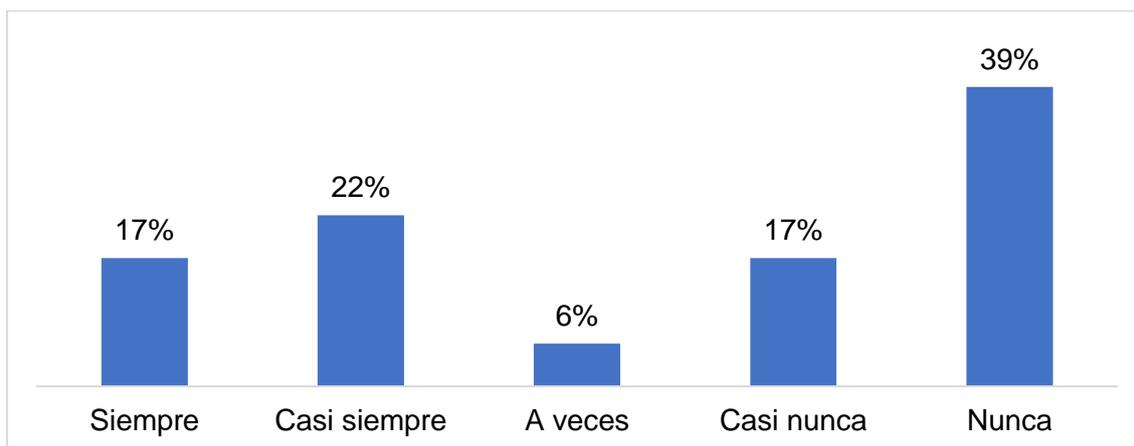
*Sentido de pertenencia a la entidad*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	3	17%
Casi siempre	4	22%
A veces	1	6%
Casi nunca	3	17%
Nunca	7	39%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.

**Figura 11**

*Sentido de pertenencia a la entidad*



**Nota:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.

Por su parte, en el sentido de pertenencia a la entidad, se obtuvo que el 39% de los trabajadores nunca ha demostrado este interés, no obstante, el 22% exhibió lo contrario manifestando que casi siempre su comportamiento y actitud demuestra vinculación con los intereses de la entidad, mientras que, dos grupos de 17% estuvieron confrontados entre el siempre y el casi nunca y el 6% solo indicó que a veces sucede. En efecto, más de la mitad de la población coincidió en que, sus cualidades no siempre suelen estar ligadas a la empresa, por lo que, no la consideran no mantener ese sentido de pertenencia, lo que puede acarrear problemas en su desempeño y en el logro de metas institucionales.

## 6 ¿Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión?

**Tabla 11**

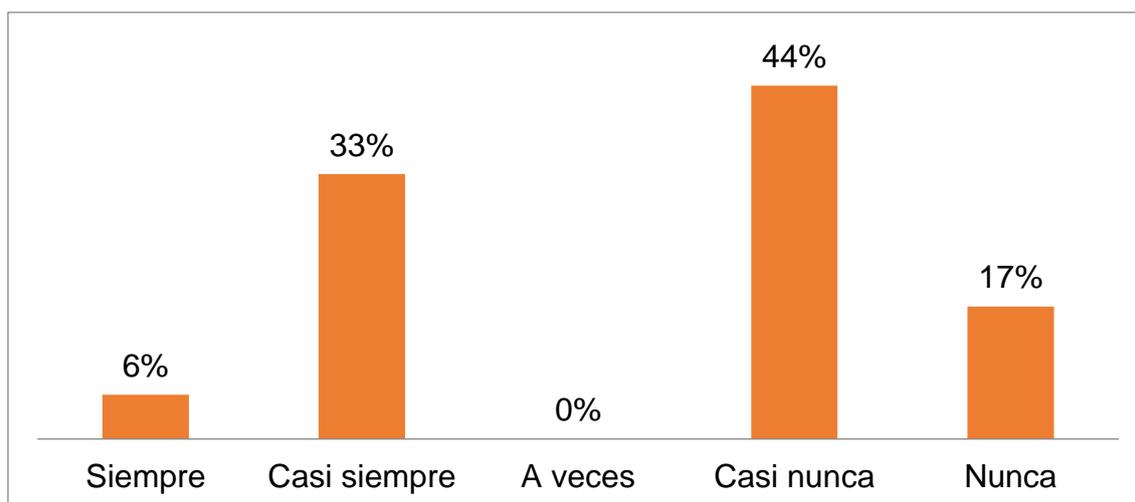
*Ejecución de funciones y deberes del cargo*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	1	6%
Casi siempre	6	33%
A veces	0	0%
Casi nunca	8	44%
Nunca	3	17%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.

**Figura 12**

*Ejecución de funciones y deberes del cargo*



**Nota:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.

Referente a la ejecución de funciones y deberes del cargo, se encontró que el 44% de los colaboradores casi nunca requiere de un supervisor para su cumplimiento, sin embargo, el 33% de ellos, dispuso que casi siempre lo necesita, el 17% difirió en decir que nunca y el 6% siempre. A través de estos resultados se destaca que, la mitad de los trabajadores no han podido desarrollar algunas de sus funciones, sin que estén bajo la supervisión de un superior, debido a que no tienen un sentido de pertenencia elevado para conseguir este desempeño en la institución.

## 7 ¿Su aporte permite que la institución llegue a cumplir la visión para el año 2025?

**Tabla 12**

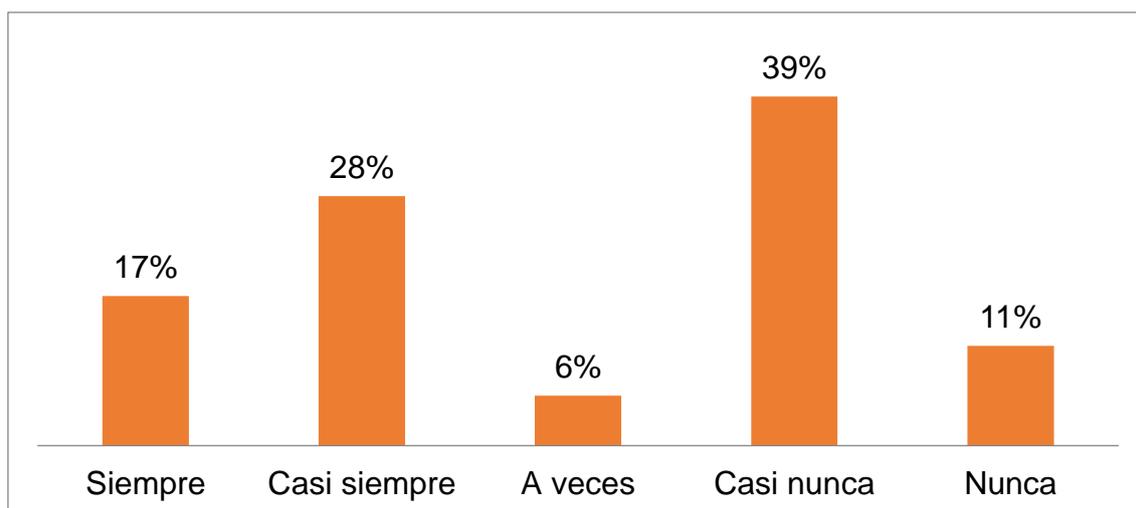
*Aportación a la institución*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	3	17%
Casi siempre	5	28%
A veces	1	6%
Casi nunca	7	39%
Nunca	2	11%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.

**Figura 13**

*Aportación a la institución*



**Nota:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.

Con relación a la aportación a la institución, se obtuvo que el 39% de los encuestados casi nunca contribuyen a la empresa, no obstante, un grupo del 28% difirió en que casi siempre cumple con su aporte, por su parte, un 17% expresó que siempre forma parte de la visión anual, mientras que, un 11% estimó que nunca y el 6% a veces. En consecuencia, una parte significativa de esta población evidenció la falta de compromiso con la empresa, lo cual puede influir en sus principales objetivos, siendo este perjudicial para los indicadores financieros de la compañía.

## 8 ¿Mantiene comunicación con los compañeros y colaboradores propiciando un ambiente laboral de respeto?

**Tabla 13**

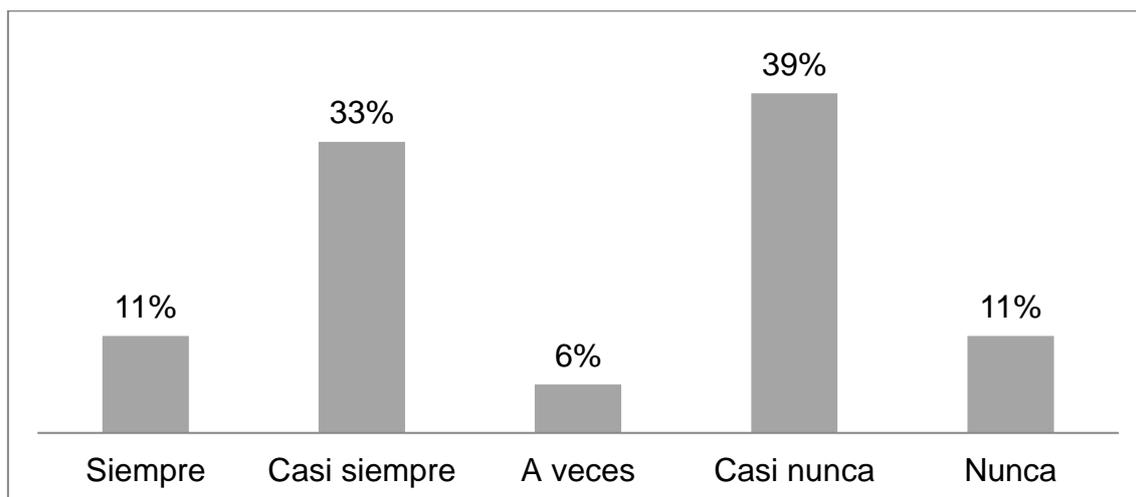
*Comunicación entre compañeros y colaboradores*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	2	11%
Casi siempre	6	33%
A veces	1	6%
Casi nunca	7	39%
Nunca	2	11%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.

**Figura 14**

*Comunicación entre compañeros y colaboradores*



**Nota:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.

Por otro lado, en la comunicación se destacó que el 39% de los encuestados casi nunca mantiene una comunicación adecuada con el equipo, sin embargo, el 33% expuso lo contrario en establecer que casi siempre se propicia un ambiente apropiado, dos grupos del 11% manifestó entre siempre y nunca se da este escenario y el 6% a veces. Si bien, dentro del contexto de mantener un ambiente laboral correcto, la aplicación de valores y habilidades de los trabajadores es necesario y esencial, ya que, de ello parte el compromiso y cumplimiento de los objetivos empresariales.

## 9 ¿Las tareas ejecutadas satisfacen las necesidades de los clientes?

**Tabla 14**

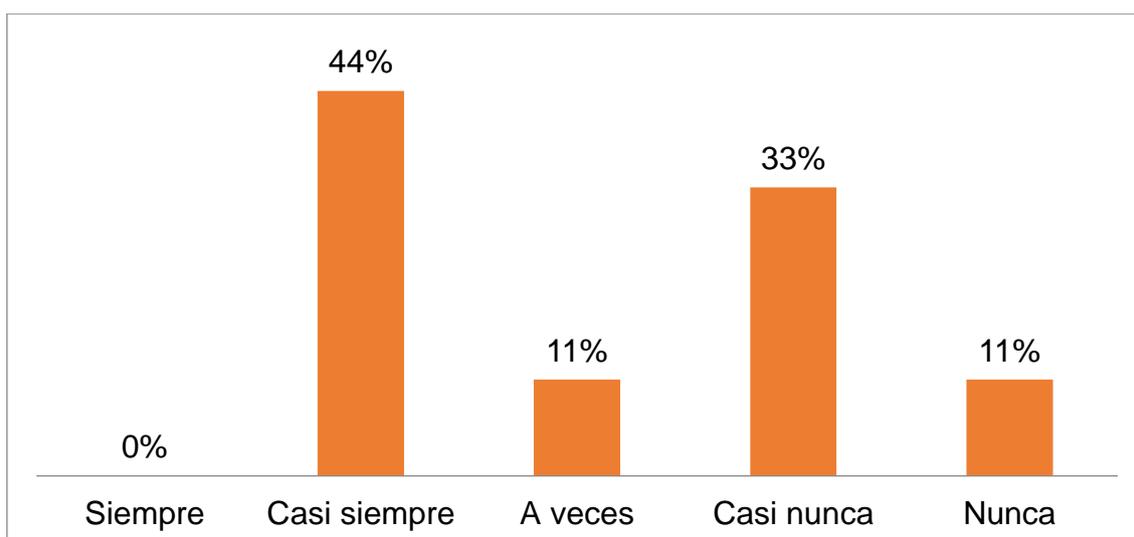
*Satisfacción de los clientes*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	8	44%
A veces	2	11%
Casi nunca	6	33%
Nunca	2	11%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.

**Figura 15**

*Satisfacción de los clientes*



**Nota:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.

En cuanto a las tareas ejecutadas, se encontró que el 44% de los trabajadores casi siempre satisfacen a los clientes con sus funciones, mientras que, un 33% dispuso que casi nunca suele pasar, y dos grupos del 11% estuvieron en entre el a veces y nunca. Si bien, se puede observar que pese a que, casi la mitad de los trabajadores pueden satisfacer las necesidades de los clientes, esto no siempre se da, por lo que, se debe considerar analizarlo para ser mejorados y evitar que los consumidores elijan a la competencia.

## 10 ¿Toma decisiones que ayuden a la solución de problemas que se presenta en la empresa de retail?

**Tabla 15**

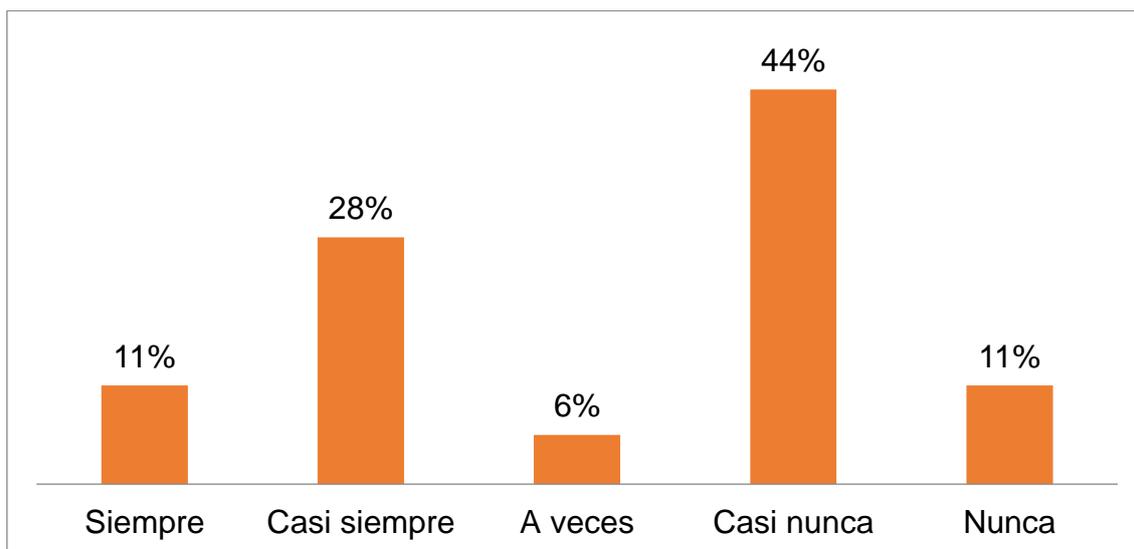
*Toma de decisiones contribuye a la solución de los problemas*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	2	11%
Casi siempre	5	28%
A veces	1	6%
Casi nunca	8	44%
Nunca	2	11%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.

**Figura 16**

*Toma de decisiones contribuye a la solución de los problemas*



**Nota:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.

Por su parte, en la toma de decisiones se evidencia que el 44% de los trabajadores concuerdan en que casi nunca las decisiones tomadas aportan a las soluciones, por otro lado, el 28% de ellos expusieron que casi siempre sirven, dos grupos del 11% estimaron entre el siempre/nunca y el 6% a veces. En efecto, se denota que un poco más de la mitad de la población destacada que, las decisiones tomadas no siempre contribuyeron a los objetivos de la empresa, por lo que, esto podría afectar directamente el desempeño en las funciones y actividades del equipo de trabajo.

## 11 ¿Utiliza los equipos de cómputo de manera óptima para obtener los resultados deseados?

**Tabla 16**

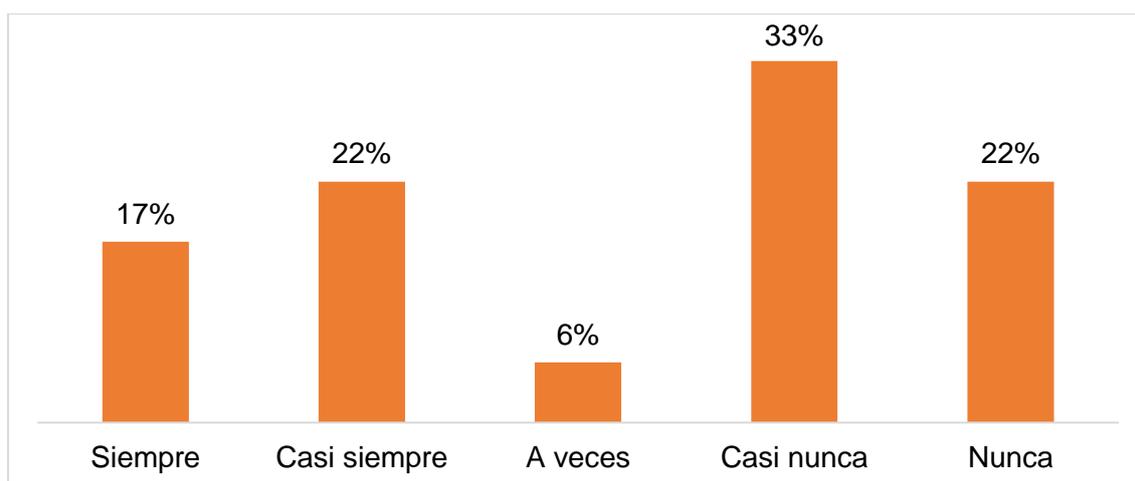
*Uso de equipos cómputos*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	3	17%
Casi siempre	4	22%
A veces	1	6%
Casi nunca	6	33%
Nunca	4	22%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.

**Figura 17**

*Uso de equipos cómputos*



**Nota:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.

De acuerdo al uso de equipos cómputos, se demostró que el 33% de los encuestados casi nunca emplearon los dispositivos, no obstante, dos grupos del 22% estimaron entre casi siempre y nunca fueron utilizados, el 17% siempre y el 6% a veces. Si bien, es cierto, los equipos informáticos en la empresa sirven de contribución para mantener en orden información financiera y otras que son importantes para los indicadores, por tanto, es fundamental que los empleados conozcan sobre el manejo para ser utilizados en funciones, caso contrario no se podrán cumplir las metas organizacionales.

## 12 ¿Cumple con las políticas establecidas en bienestar de la institución?

Tabla 17

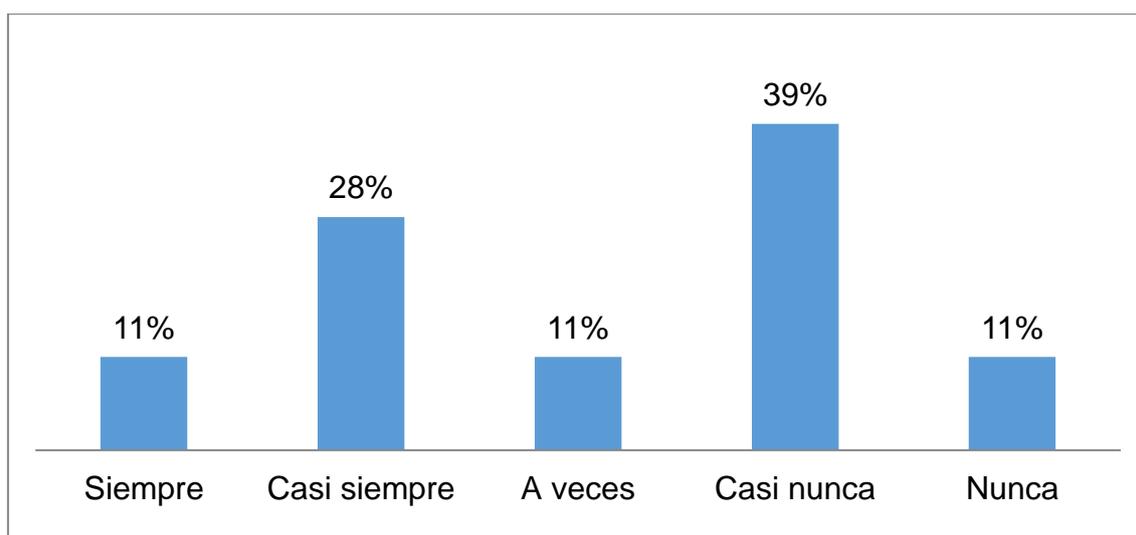
*Cumplimiento de políticas*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	2	11%
Casi siempre	5	28%
A veces	2	11%
Casi nunca	7	39%
Nunca	2	11%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.

Figura 18

*Cumplimiento de políticas*



**Nota:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.

Por su parte, en el cumplimiento de políticas se obtuvo que el 39% de los trabajadores casi nunca cumple con ello, el 28% dispuso que casi siempre lo hace, mientras que, tres grupos del 11% manifestaron entre siempre, a veces y nunca. En efecto, sumando las respuestas negativas se considera que, la mitad de la población no suele cumplir con las políticas de la empresa, siendo este poco aceptable, lo que puede influir en el bajo desempeño de los colaboradores en los procesos institucionales.

### 13 ¿Cumple con el horario normal de trabajo para la ejecución de las tareas a tiempo?

**Tabla 18**

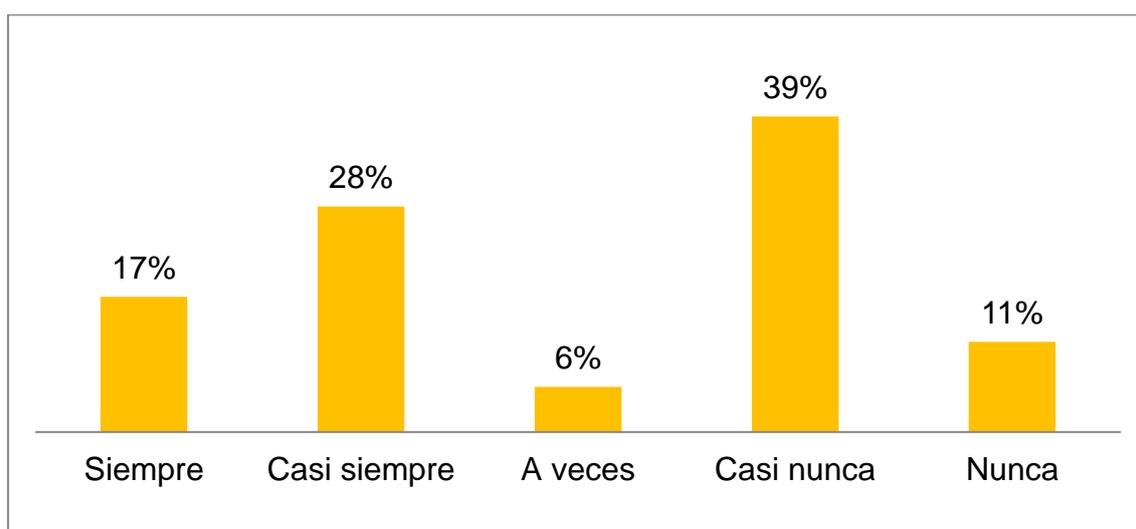
*Cumplimiento del horario laboral*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	3	17%
Casi siempre	5	28%
A veces	1	6%
Casi nunca	7	39%
Nunca	2	11%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.

**Figura 19**

*Cumplimiento del horario laboral*



**Nota:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.

En cuanto al cumplimiento del horario laboral, se evidencia que el 39% de los trabajadores casi nunca respeta la jornada laboral, sin embargo, el 28% concuerda que esto se da casi siempre, por su parte, el 17% expone que siempre obedece el tiempo establecido, el 11% dijo que nunca y un 6% a veces. Si bien, la institución establece un horario en donde los trabajadores deben ejecutar sus funciones, para lograr el objetivo, sin embargo, al no respetarse no solo se produce un retraso de las actividades, sino que, también afecta a los indicadores de la misma.

## 14 ¿Entrega los trabajos de acuerdo con la programación prevista?

**Tabla 19**

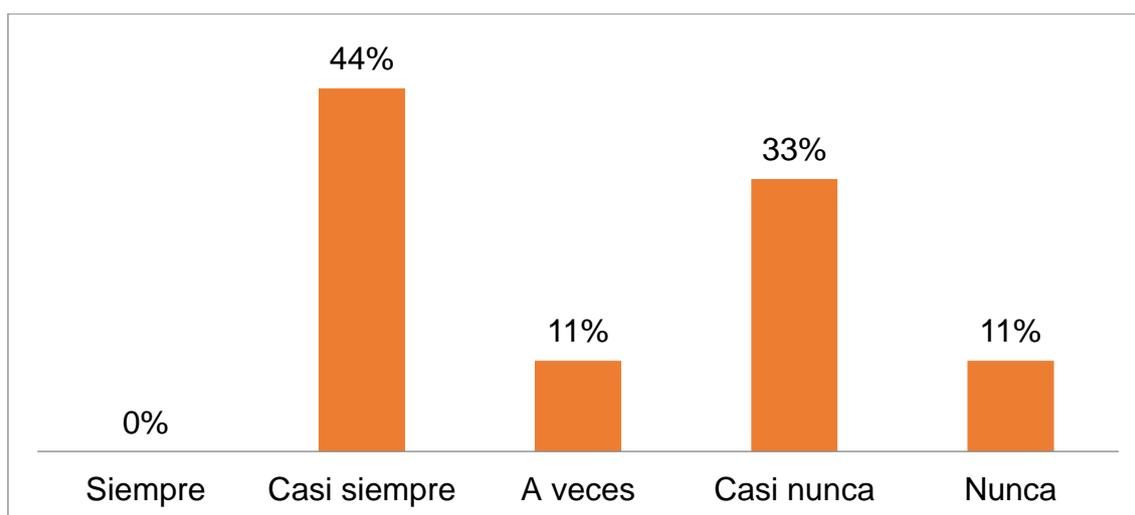
*Eficiencia de trabajos programados*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	8	44%
A veces	2	11%
Casi nunca	6	33%
Nunca	2	11%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.

**Figura 20**

*Eficiencia de trabajos programados*



**Nota:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.

Referente a la eficiencia de trabajos programados, se muestra que el 44% de los empleados casi siempre logra con la entrega de estos, el 33% manifestó que casi nunca lo cumple, el 11% estuvo entre a veces y nunca. En efecto, estos resultados reflejan que, casi la mayoría de los encuestados aceptan el incumplimiento de sus actividades, por lo que, puede influir en las metas anuales de la empresa, demostrando deficiencia en su desempeño, sin embargo, es necesario analizar las razones por las cuales se da este hecho.

## 15 ¿La empresa cuenta con un modelo de evaluación de desempeño por competencias?

**Tabla 20**

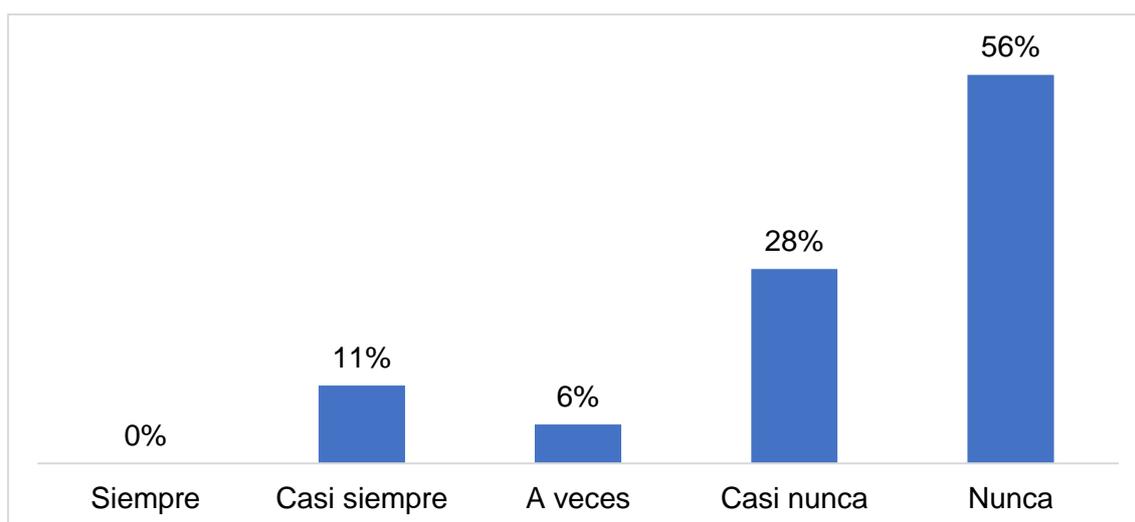
*Existencia de modelo de evaluación de desempeño*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	2	11%
A veces	1	6%
Casi nunca	5	28%
Nunca	10	56%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.

**Figura 21**

*Existencia de modelo de evaluación de desempeño*



**Nota:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.

Por su parte, en la existencia de modelo de evaluación de desempeño, se evidencia que el 56% de los colaboradores concordaron que nunca la institución presenta un manual, asimismo, el 28% manifestó casi nunca asegurando una vez más la afirmación de la falta del modelo, el 11% por lo contrario dijo casi siempre lo hay y el 6% a veces. Considerando las respuestas de los encuestados se dio por hecho que, la organización no cuenta con ningún modelo para evaluar el desempeño de los trabajadores por lo que, la propuesta de este estudio podría ser factible.

**16 ¿Cree usted qué es esencial la implementación del modelo de evaluación de desempeño laboral por competencias para mejorar el rendimiento de los trabajadores?**

**Tabla 21**

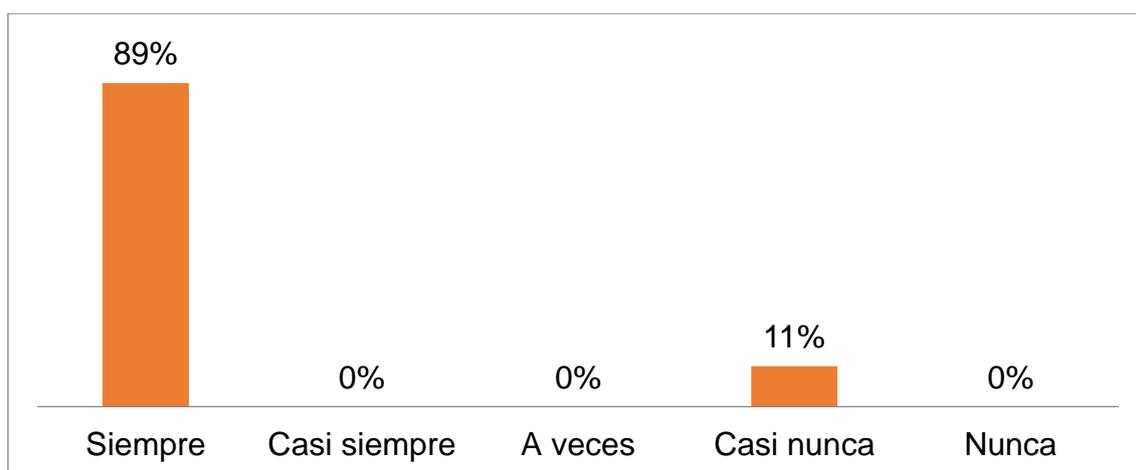
*Necesidad de modelo evaluación de desempeño laboral por competencias*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	16	89%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Casi nunca	2	11%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.

**Figura 22**

*Necesidad de modelo evaluación de desempeño laboral por competencias*



**Nota:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.

Esta última interrogante del modelo evaluación de desempeño laboral por competencias, se encontró que el 89% de los trabajadores establecen que siempre se debe implementar algún modelo para medir el rendimiento de los trabajadores, mientras que, el 11% difirió en que casi nunca es necesario. Entonces, considerando las respuestas de la mayoría de los encuestados, se puede indicar la necesidad de implementar un modelo que permita evaluar el desempeño de los trabajadores, con el fin de mejorar ciertas capacidades, actitudes y demás competencia para cumplir tanto con el objetivo de la empresa y las necesidades de los clientes.

## 4.2. Prueba de fiabilidad

Para establecer la fiabilidad del instrumento utilizado, se aplicó la prueba del alfa de Cronbach, para lo cual se construyó la base de datos del instrumento en referencias y se aplicó la ecuación respectiva en el programa Microsoft Excel, como se expone seguido:

**Tabla 22**

*Prueba del alfa de Cronbach*

Muestra	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	Varianza total ( $\sum S$ )
1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	77
2	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	76
3	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	3	5	70
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	63
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	63
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	63
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	63
8	2	2	3	4	3	2	4	4	4	3	3	3	4	4	2	5	52
9	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	1	5	42
10	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1	5	37
11	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	5	34
12	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	5	33
13	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	5	33
14	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	5	33
15	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	5	31
16	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	5	29
17	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	18
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	17
<b>Varianzas (S)</b>	1,95	1,89	1,54	1,54	2,46	1,56	1,78	1,61	1,21	1,6	2,06	1,54	1,78	1,21	0,98	0,89	361,89
<b>Varianza total (St)</b>	25,58																

**Nota:** Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.

Mientras tanto, la ecuación de la fórmula es como sigue:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{St}{SS} \right]$$

Donde k es el tamaño de la muestra, S es la varianza, St es la suma de las varianzas y  $\sum S$  es la sumatoria del total de las varianzas. Reemplazando en la ecuación:

$$\alpha = \frac{18}{18 - 1} \cdot \left[ 1 - \frac{25,58}{361,89} \right]$$

$$\alpha = 0,98$$

Es decir que, el nivel de fiabilidad es elevado (0,98). Posteriormente, se efectúa el análisis de ponderación de deciles, para lo cual se obtuvo el promedio de las variables independiente y dependiente, es decir, se sumaron las cifras obtenidas en las 11 primeras preguntas, menos la pregunta 7 del instrumento, es decir, la sumatoria de 10 interrogantes para establecer el promedio de la evaluación del desempeño y asimismo, la media aritmética de las preguntas 12 al 16, además de la 7, totalizando 6 interrogantes, cuyos hallazgos promedios representan al cumplimiento de metas, como se expone seguido:

**Tabla 23**

*Promedios de variable independiente y dependiente*

<b>No.</b>	<b>VI. Evaluación desempeño</b>	<b>VD: Cumplimiento de metas</b>	<b>Total</b>
1	49	28	<b>77</b>
2	48	28	<b>76</b>
3	44	26	<b>70</b>
4	40	23	<b>63</b>
5	40	23	<b>63</b>
6	40	23	<b>63</b>
7	40	23	<b>63</b>
8	30	22	<b>52</b>
9	24	18	<b>42</b>
10	22	15	<b>37</b>
11	20	14	<b>34</b>
12	19	14	<b>33</b>
13	19	14	<b>33</b>
14	19	14	<b>33</b>
15	17	14	<b>31</b>
16	15	14	<b>29</b>
17	11	7	<b>18</b>
18	10	7	<b>17</b>
<b>Tot.</b>	<b>507</b>	<b>327</b>	<b>834</b>

**Nota: Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.**

Con base en estos promedios se calculan los deciles, en donde se aplicó el programa SPSS, cuyos hallazgos fueron los siguientes:

**Tabla 24***Percentil de la evaluación del desempeño***Estadísticos**

Evaluación del desempeño

N	Válido	18
	Perdidos	0
Percentiles	70	40,00
	80	40,80
	90	48,10

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	10	1	5,6	5,6	5,6
	11	1	5,6	5,6	11,1
	15	1	5,6	5,6	16,7
	17	1	5,6	5,6	22,2
	19	3	16,7	16,7	38,9
	20	1	5,6	5,6	44,4
	22	1	5,6	5,6	50,0
	24	1	5,6	5,6	55,6
	30	1	5,6	5,6	61,1
	40	4	22,2	22,2	83,3
	44	1	5,6	5,6	88,9
	48	1	5,6	5,6	94,4
	49	1	5,6	5,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

**Nota: Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.**

Los hallazgos obtenidos evidenciaron que, 70% de los colaboradores obtuvieron una cifra igual o menor de 40 puntos en las preguntas del instrumento correspondientes a la evaluación del desempeño, es decir, de 50 puntos posibles, no alcanzaron el 80% de calificación. Mientras que, solo el 10% superó los 48 puntos de un total de 50 puntos máximo de calificación del instrumento.

De la misma manera, se aplicó el ejercicio para la obtención de los deciles en lo inherente al cumplimiento de metas en el instrumento, como se presenta seguido:

**Tabla 25***Percentil del cumplimiento de metas***Estadísticos**

Cumplimiento de metas

N	Válido	18
	Perdidos	0
Percentiles	70	23,00
	80	23,60
	90	28,00

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	7	2	11,1	11,1	11,1
	14	6	33,3	33,3	44,4
	15	1	5,6	5,6	50,0
	18	1	5,6	5,6	55,6
	22	1	5,6	5,6	61,1
	23	4	22,2	22,2	83,3
	26	1	5,6	5,6	88,9
	28	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

**Nota: Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.**

Los resultados obtenidos evidenciaron que, 70% de los empleados obtuvieron una cifra igual o menor de 23 puntos en las preguntas del instrumento correspondientes al cumplimiento de metas, es decir, de 30 puntos posibles, no alcanzaron el 80% de calificación. Mientras que, solo el 10% alcanzó los 28 puntos o más de un total de 50 puntos máximo de calificación del instrumento.

También se tomaron los datos de la calificación de evaluación del desempeño y del cumplimiento de las metas de ventas en la compañía, cuyos resultados fueron los siguientes:

**Tabla 26***Calificaciones de evaluación del desempeño y cumplimiento de metas*

<b>Empleado</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Metas</b>
1	94,00%	96,00%
2	95,00%	93,00%
3	93,00%	94,00%
4	91,00%	93,00%
5	90,00%	91,00%
6	87,00%	90,00%
7	85,00%	88,00%
8	86,00%	87,00%
9	84,00%	85,00%
10	85,00%	82,00%
11	83,00%	80,00%
12	83,00%	79,00%
13	82,00%	77,00%
14	81,00%	78,00%
15	81,00%	79,00%
16	80,00%	75,00%
17	80,00%	76,00%
18	80,00%	74,00%

**Nota: Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.**

Las calificaciones que obtuvieron los empleados de la organización en la evaluación del desempeño y del cumplimiento de metas de ventas, también se operan a través de percentiles.

Para el efecto, se operó en el programa Microsoft Project, como se expone en las siguientes tablas:

**Tabla 27***Percentil de la calificación de evaluación del desempeño laboral***Estadísticos**

Evaluación del desempeño

N	Válido	18
	Perdidos	0
Percentiles	80	91,40
	90	94,10

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	80	3	16,7	16,7	16,7
	81	2	11,1	11,1	27,8
	82	1	5,6	5,6	33,3
	83	2	11,1	11,1	44,4
	84	1	5,6	5,6	50,0
	85	2	11,1	11,1	61,1
	86	1	5,6	5,6	66,7
	87	1	5,6	5,6	72,2
	90	1	5,6	5,6	77,8
	91	1	5,6	5,6	83,3
	93	1	5,6	5,6	88,9
	94	1	5,6	5,6	94,4
	95	1	5,6	5,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

**Nota: Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.**

Los hallazgos obtenidos evidenciaron que, 80% de los colaboradores de la organización obtuvieron una cifra igual o menor de 91 puntos sobre 100 en la calificación de la evaluación del desempeño laboral. Mientras que, solo el 10% alcanzó 94 o más puntos sobre 100 en la evaluación del desempeño.

También se aplicó el ejercicio para la obtención de los deciles en lo inherente al cumplimiento de meta de ventas en la empresa, como se presenta seguido:

**Tabla 28***Percentil de la calificación del cumplimiento de meta de ventas***Estadísticos**

Cumplimiento de meta de ventas

N	Válido	18
	Perdidos	0
Percentiles	70	93,00
	90	94,20

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	74	1	5,6	5,6	5,6
	75	1	5,6	5,6	11,1
	76	1	5,6	5,6	16,7
	77	1	5,6	5,6	22,2
	78	1	5,6	5,6	27,8
	79	2	11,1	11,1	38,9
	80	1	5,6	5,6	44,4
	82	1	5,6	5,6	50,0
	85	1	5,6	5,6	55,6
	87	1	5,6	5,6	61,1
	88	1	5,6	5,6	66,7
	90	1	5,6	5,6	72,2
	91	1	5,6	5,6	77,8
	93	2	11,1	11,1	88,9
	94	1	5,6	5,6	94,4
	96	1	5,6	5,6	100,0
	Total		18	100,0	100,0

**Nota: Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.**

Los resultados obtenidos evidenciaron que, 80% de los empleados obtuvieron una cifra igual o menor de 93% en el cumplimiento de meta de ventas. Mientras que, solo el 10% alcanzó 94% o una calificación superior en el cumplimiento de la meta de ventas.

Posteriormente se halló el nivel de normalidad de la distribución de datos de las variables del presente ejercicio estadístico, para lo cual se aplicó la prueba Kolmogorov – Smirnov (K-S), bajo el uso del soporte informático del programa SPSS, cuyas restricciones son las siguientes:

- Si significación asintótica  $<0,05$ , la distribución es normal y requiere el uso de una prueba no paramétrica.
- Si significación asintótica  $>0,05$ , la distribución no es normal y requiere el uso de una prueba paramétrica.

Los resultados de la aplicación de la prueba K-S, calculados con las funciones del soporte estadístico SPSS, se exponen seguido:

**Tabla 29**

*Prueba de normalidad*

		<b>Evaluación</b>	<b>Cumplimiento</b>
N		18	18
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	85,5556	84,2778
	Desv. Desviación	5,03192	7,33890
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,155	,164
	Positivo	,155	,164
	Negativo	-,135	-,116
Estadístico de prueba		,155	,164
Sig. asintótica(bilateral)		,200 <sup>c,d</sup>	,200 <sup>c,d</sup>

**Nota: Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.**

Debido a la significación asintótica bilateral  $>0,05$ , entonces, la distribución de los datos de evaluación del desempeño y el cumplimiento de metas no es normal y por ello, se requiere el uso de una prueba paramétrica que, en este caso, es el coeficiente de Pearson.

Previo a la aplicación de la prueba de Pearson, se ha establecido las siguientes hipótesis:

- Hipótesis nula ( $H_0$ ): La calificación de evaluación del desempeño de los colaboradores no se encuentra asociada con el cumplimiento de meta de

ventas en los locales de una empresa retail ubicados en la ciudad de Guayaquil.

- Hipótesis alterna ( $H_1$ ): La calificación de evaluación del desempeño de los colaboradores se encuentra asociada con el cumplimiento de meta de ventas en los locales de una empresa retail ubicados en la ciudad de Guayaquil.

Además, se expone las restricciones para el criterio de aprobación o rechazo de la hipótesis:

- Si coeficiente de Pearson  $>0,70$  y significación bilateral  $<0,05$ , entonces, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.
- Si coeficiente de Pearson  $<0,70$  y significación bilateral  $>0,05$ , entonces, se acepta la hipótesis nula y se desecha la hipótesis alterna.

Con estas restricciones se opera el cálculo del coeficiente de Pearson con ayuda del soporte informático de SPSS, cuyos hallazgos se aprecian seguidos:

**Tabla 30**

*Prueba de correlación de variables*

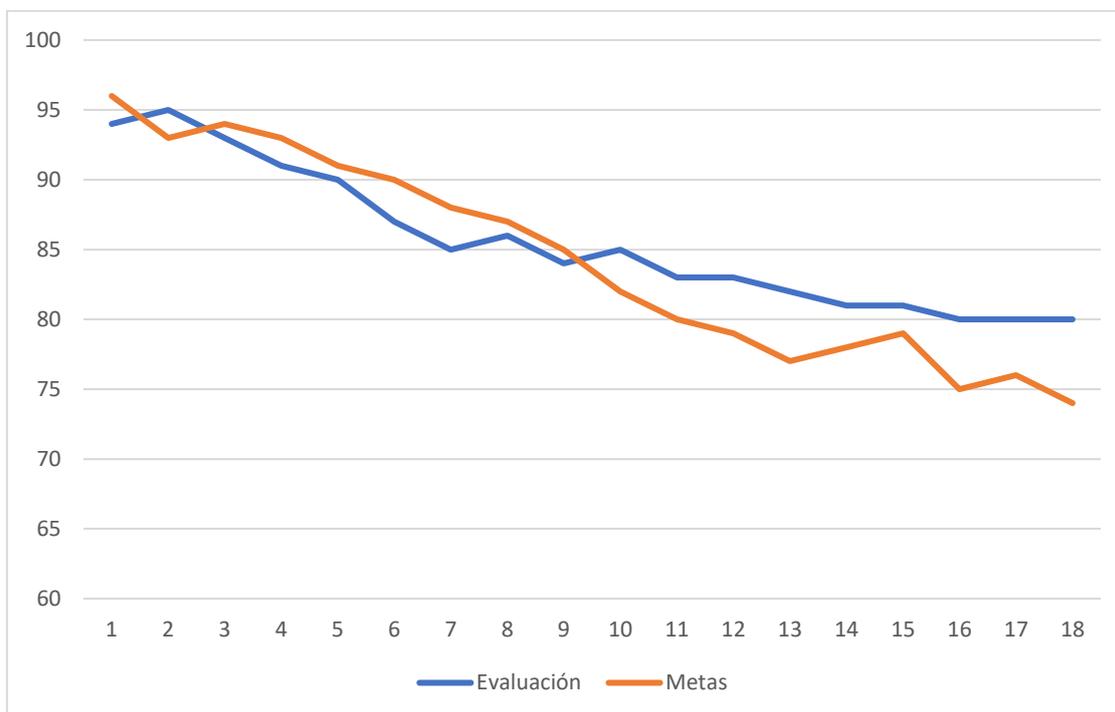
		<b>Evaluación del desempeño</b>	<b>Cumplimiento de meta de ventas</b>
Evaluación del desempeño	Correlación de Pearson	1	,950**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	18	18
Cumplimiento de meta de ventas	Correlación de Pearson	,950**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	18	18

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Nota: Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.**

**Figura 23**

*Correlación entre evaluación del desempeño y cumplimiento de meta de ventas*



**Nota: Encuesta aplicada a empleados de la empresa de retail.**

Finalmente, al cumplirse la restricción de obtener un coeficiente de Pearson igual a 0,95 y significación bilateral  $<0,05$ , entonces, existe una correlación directa significativa entre las variables, aceptándose la hipótesis alterna y rechazándose la nula. Por lo tanto, la calificación de evaluación del desempeño de los colaboradores se encuentra asociada con el cumplimiento de meta de ventas en los locales de una empresa retail ubicados en la ciudad de Guayaquil.

### **4.3. Propuesta de intervención**

#### **4.3.1. Objetivo de la propuesta**

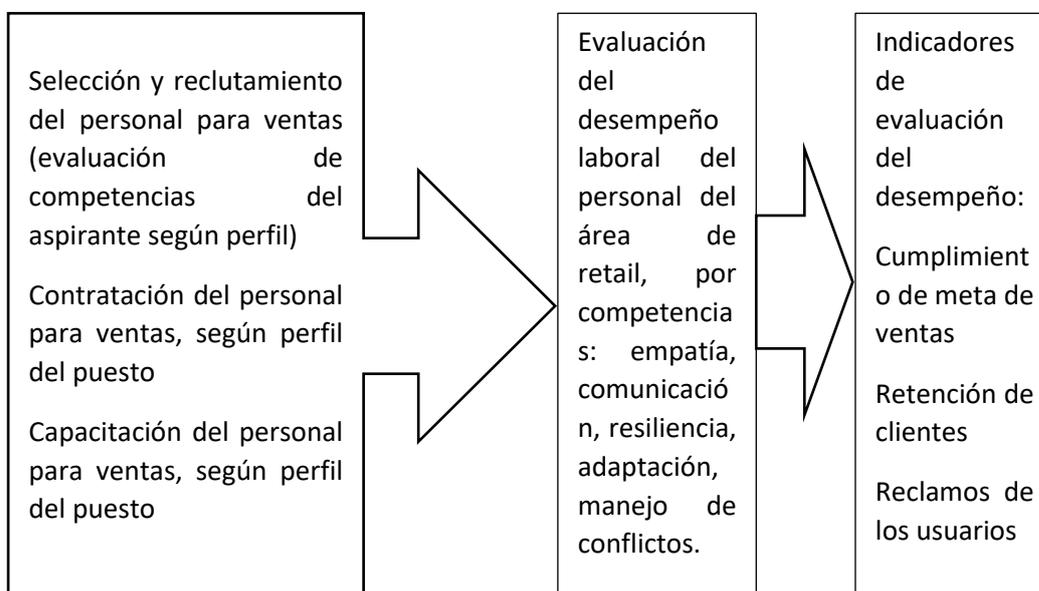
Desarrollar un modelo de evaluación por competencias aplicado al área de retail que esté relacionado con el cumplimiento de metas.

#### **4.3.2. Desarrollo de la propuesta**

El modelo de evaluación por competencias para el área de Retail o ventas, tiene como principal soporte a la herramienta de la gestión por procesos, como se expone seguido:

**Figura 24**

*Modelo de evaluación por competencias*



**Nota: Elaborado por autora.**

Una vez esquematizado el modelo de evaluación por competencias del desempeño laboral de los colaboradores del área de Retail, es necesario establecer sus funciones, a continuación:

Director, Gerente o Jefe del área de Retail:

- Establece las políticas del departamento.
- Toma decisiones fundamentales del departamento.
- Evalúa el comportamiento de las ventas.
- Efectúa el seguimiento de las ventas.
- Suscribe acuerdos con partes interesadas.

Personal del área de Retail:

- Atención al cliente que solicita el producto.
- Ejecución de las ventas.
- Atención al cliente que efectúa reclamos a la empresa.
- Promoción de productos y servicios que ofrece la empresa a los clientes.
- Asesoría al cliente sobre los productos de la empresa.
- Registro de clientes leales.
- Trabajo en equipo interdepartamental.

Se señalan las competencias del personal que labora en el área de Retail, en este caso, se hace referencia a las siguientes:

- Comunicación: interrelacionarse verbal y con gestos con el cliente, inclusive, manteniendo la habilidad de la escucha activa.
- Empatía: el vendedor debe ponerse en los “zapatos” de los clientes y comprender su situación para ayudarlo y satisfacer su necesidad.
- Resiliencia: el vendedor debe lidiar con actitudes adversas de los clientes.
- Conocimiento de bienes y servicios: para asesor a los clientes.
- Manejo de conflictos: con actitud positiva.
- Adaptación: en el departamento de ventas ocurren eventos nuevos, inesperados y los vendedores deben tener capacidad de rápida adaptación.
- Orientación a propósitos específicos: el vendedor debe mantener un fin en mente y saber hacia dónde debe caminar.

La calificación de cada competencia debe observar la siguiente escala para tal efecto:

- 91 a 100 puntos: Desempeño excelente.
- 81 a 90 puntos: Desempeño muy bueno.
- 71 a 80 puntos: Desempeño bueno.
- 51 a 70 puntos: Desempeño poco aceptable.
- 0 a 50 puntos: Desempeño inaceptable.

Por su parte, los indicadores que debe conseguir el personal del área de Retail, son los siguientes:

- Cumplimiento de meta de ventas
- Retención de clientes
- Reclamos de los usuarios

Al respecto, los indicadores de cumplimiento de ventas, se deben expresar en las siguientes fórmulas, tipo indicadores claves de desempeño (KPI's):

$$\text{Cumplimiento de meta de ventas} = \frac{\text{Ventas cumplidas}}{\text{Metas de ventas}}$$

$$\text{Retención de clientes} = \frac{\text{Clientes que repitieron la venta}}{\text{Clientes totales}}$$

$$\text{Reclamos de los usuarios} = \frac{\text{Reclamos}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Devoluciones en ventas} = \frac{\text{Devoluciones}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Recuperación de ventas} = \frac{\text{Ventas recuperadas}}{\text{Devoluciones}}$$

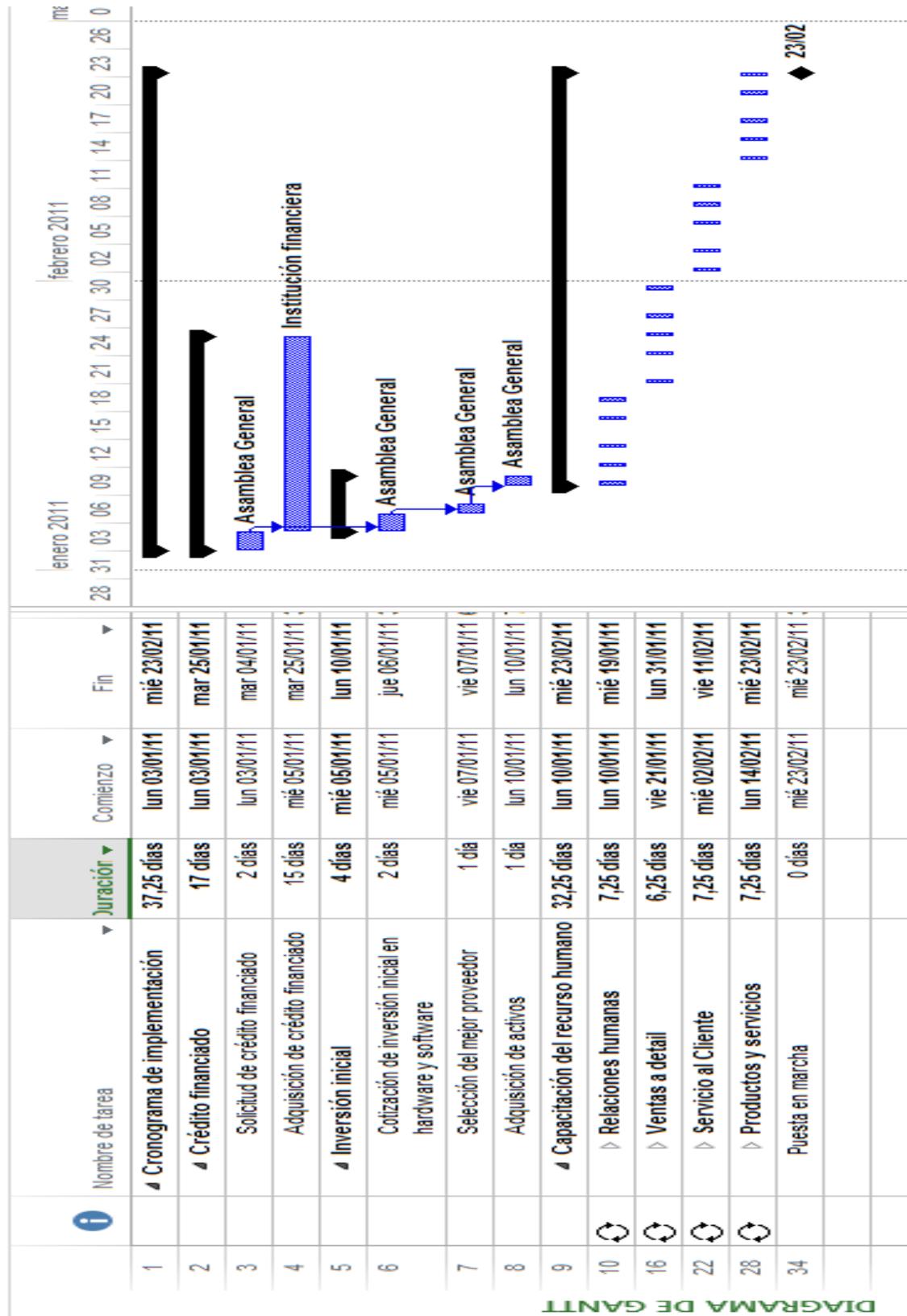
De este modo, se puede contar con indicadores claves para conocer el cumplimiento de las metas del área de Retail y con ello, tener una herramienta valiosa para la evaluación del desempeño laboral del personal por competencias.

#### **4.3.3. Plan de acción**

En el siguiente esquema se presenta el plan de acción de la propuesta, como se indica seguido:

Figura 25

Diagrama de Gantt



Nota: Elaborado por autora.

#### **4.4. Limitaciones del estudio**

La principal limitación del estudio se encuentra asociada con el instrumento utilizado, el cual no profundizó por no ser cualitativo y la investigación presente no usó la entrevista, por lo que, en una línea de investigación futura se puede considerar este tipo de herramienta metodológica para conocer a profundidad el problema de la evaluación del desempeño y porqué está causando el incumplimiento de la meta de ventas en las empresas que venden bajo la modalidad de retail.

## **5. Conclusiones y Recomendaciones**

### **5.1. Conclusiones**

Referente al primer objetivo específico, se pudo conocer que, los trabajadores que han obtenido una elevada calificación en su desempeño laboral, también lograron las metas organizacionales, especialmente, en el área de Retail o ventas, la cual constituye una de las áreas en donde los asesores comerciales requieren preparación eficiente.

Sobre el segundo objetivo específico, se determinó el nivel de evaluación del desempeño laboral en el personal de Retail de la empresa en estudio, se mantuvo entre 80% a 94%. Mientras tanto, el cumplimiento de meta de ventas estuvo entre 74% a 96%, es decir, en ambos casos, los desempeños y metas logradas por el talento humano de este departamento fueron aceptables, aunque pueden mejorar.

Acerca del tercer objetivo específico, se obtuvo un nivel de correlación elevado y significativo entre las variables que, generó la aprobación de la hipótesis del estudio, es decir, se comprobó que, la calificación de evaluación del desempeño de los colaboradores se encuentra asociada con el cumplimiento de meta de ventas en los locales de una empresa retail ubicados en la ciudad de Guayaquil.

En relación al cuarto objetivo específico, el modelo de evaluación por competencias aplicado al área de Retail se ha enfocado en la gestión por procesos, en donde a partir de la selección del personal se realiza el análisis de las competencias del talento humano aspirante y con ello se debe tomar la decisión de contratación y capacitación de los empleados, quienes deben ser evaluados con respecto a indicadores como los de cumplimiento de ventas, reclamos, retención de clientes, entre los más relevantes.

### **5.2. Recomendaciones**

Se recomienda a la carrera de Psicología Organizacional de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil que, impulse mayor cantidad de investigaciones sobre la relación existente entre el desempeño laboral y el cumplimiento de ventas organizacionales, para potenciar la optimización de la toma de decisiones en este sentido.

Se sugiere a las empresas dedicadas a las ventas en modalidad retail que, fortalezcan la capacitación de sus colaboradores para que potencien su desempeño en el puesto de trabajo y mejoren el cumplimiento de las metas de ventas en sus instituciones.

Se recomienda a los expertos que, propicien investigaciones que establezcan las relaciones existentes entre el desempeño laboral y el cumplimiento de ventas de las organizaciones de retail.

Es recomendable que, las empresas dedicadas a las ventas en modalidad retail aprueben e implementen el modelo de evaluación por competencias propuesto en esta investigación.

## 6. Bibliografía

- Abalos, J. (2024). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en la productividad de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Hermes Gaibor Ltda de la parroquia Moraspungo al año 2023*. DSPACE. <https://dspace.ueb.edu.ec/items/40934d64-8329-4c3b-96a0-9cee1eff749b>
- Acuña, J. (2024). *Formulación de un plan orientado a mitigar la rotación de personal que optimice la gestión de la Dirección de Recursos Humanos de la empresa Sodexo Perú 2023 y 2024*. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. <https://repositorio.uigv.edu.pe/item/67cdd9fb-4f2b-45f5-bef0-33449fa65ca1>
- Aguas, K. (2024). *Gestión por resultados y su incidencia en el desempeño laboral en una municipalidad distrital de la provincia de Virú, 2023*. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/142311>
- Ahumada, M., Sandoval, O., y Gómez, R. (2022). Educación contable y tejido intercultural. *Revista Redipe*, 11(9), 187-205. <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/1890>
- Barcia, F., y Batioja, D. (2024). *Gestión administrativa y desempeño laboral en el área de talento humano de la dirección distrital de la salud*. UNESUM. <https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/7099>
- Barrón, M. (2024). Construcción del campo curricular. Orientaciones epistémicas. *Revista mexicana de investigación educativa*, 28(99), 1233-1246. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-66662023000401233](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662023000401233)
- Cabrera, P. (2023). Nueva organización de los diseños de investigación. *South American Research Journal*, 3(1), 37-51. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8050508>

- Calle, A. (2024). El talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del  
gad Pedro Carbo. *DIALNET*, 27(4), 179-191.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9734602>
- Calvache, F. (2023). *Modelo de gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en la Empresa Distribuidora de Combustible PetroilManta S. A.* Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Maestría en Gestión de Talento Humano. UCSG.  
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/22345/1/T-UCSG-POS-MGTH-69.pdf>
- Carranza, D., y Cedeño, W. (2023). *Evaluación de la eficiencia en el desempeño laboral de los servidores públicos administrativos del Distrito de Educación 13D12 Tosagua-Rocafuerte, periodo 2021,2022.* ESPAMMFL, Carrera de Administración Pública. Calceta: ESPAMMFL.  
[https://repositorio.esпам.edu.ec/bitstream/42000/2209/1/TIC\\_AP89D.pdf](https://repositorio.esпам.edu.ec/bitstream/42000/2209/1/TIC_AP89D.pdf)
- Carrasco, B., y Velásquez, C. (2024). *Evaluación del desempeño laboral y la incidencia en la productividad del personal de la empresa Jardines del Edén.* UNITEC. <https://repositorio.unitec.edu/items/6b846cfb-93e0-4113-b1f2-22ca9ab32c04>
- Carvajal, C. (2024). La evaluación al desempeño laboral como mecanismo de cumplimiento de las metas institucionales. Un estudio de caso en el SENA, regional Risaralda. *Región Científica*, 3(2), 1-18.  
<https://doi.org/10.58763/rc2024330>
- Ccalli, D., y Sermeño, L. (2022). *Evaluación del desempeño y cumplimiento de metas de servicio al cliente según el personal de la empresa representaciones Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022.* Universidad Católica de Santa María, Facultad de Administración de Empresas. Arequipa: Universidad Católica de Santa María.  
<https://repositorio.ucsm.edu.pe/items/ab277e3e-c30f-40af-ba8f-0bd201fead36>
- Chiavenato, I. (1999). *Evaluación del desempeño.* Caracas: Mc Graw Hill.  
<https://es.scribd.com/document/452648522/mdc541-s3-chiavenato>

- Chuquicondor, E. (2024). *Satisfacción laboral y rotación del personal en el área de negocios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tocache Ltda., 2023*. Universidad Norbert Wiener. <https://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/20.500.13053/11338>
- Cisneros, A., Guevara, A., Urdánigo, J., y Garcés, J. (2022). Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos que Apoyan a la Investigación Científica en Tiempo de Pandemia. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 21. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2546>
- Coronado, G. (2020). Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias. *Conciencia Tecnológica*(60). <https://www.redalyc.org/journal/944/94465715006/94465715006.pdf>
- Cvetkovic, A. (2021). Estudios transversales. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 21(1), 179-185. <http://dx.doi.org/10.25176/rfmh.v21i1.3069>
- Empresa de Retail ubicada en Guayaquil (30 de 11 de 2024). ¿QUIÉNES SOMOS? ¿QUIÉNES SOMOS?: <https://www.dipaso.com.ec/nosotros>
- Escobedo, P., y Espinoza, N. (2024). Gestión de la incorporación y el desempeño laboral de servidores administrativos en una universidad pública. *Sciéndo*, 27(3), 317-323. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2024.059>
- Escola, C. (2024). *Gestión administrativa y desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Perené - 2021*. UPLA. <https://repositorio.upla.edu.pe/handle/20.500.12848/7088>
- Holguín, J., y Macías, F. (2024). Gestión del Talento Humano y su incidencia en el cumplimiento de los objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montecristi. *Ciencia y Desarrollo*, 27(2), 457-466. <http://dx.doi.org/10.21503/cyd.v27i2.2659>
- Honorario, E. (2024). *Determinación de las causas que originan una elevada rotación del personal operativo del área de distribución de un Operador Logístico – 2022*. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. <https://repositorio.uigv.edu.pe/item/81ce31b1-724b-4ba2-839f-02cf79a9aced>

- Hurtado, E. (2024). *Control interno de la cartera vencida del Comercial Detodo.Com en la ciudad de Babahoyo, periodo 2022-2023*. Universidad Técnica de Babahoyo. <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/15743>
- La Comisión de Legislación y Codificación (2008). *Constitución de la República*. Montecristi, Ecuador: Registro Oficial 449. [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- La Comisión de Legislación y Codificación (2020). *Código del Trabajo*. Quito: Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic.-2005. [https://www.ces.gob.ec/lotaip/2020/Junio/Literal\\_a2/C%C3%B3digo%20del%20Trabajo.pdf](https://www.ces.gob.ec/lotaip/2020/Junio/Literal_a2/C%C3%B3digo%20del%20Trabajo.pdf)
- Mejía, J. (2021). Relación entre el principio de reciprocidad. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10(20), 249-266. <https://www.redalyc.org/journal/5045/504564380004/504564380004.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (30 de 11 de 2024). *Metodología para la evaluación de competencias laborales*. Metodología para la evaluación de competencias laborales: <https://www.oitcinterfor.org/node/5505>
- Otayza, J. (2021). *Estudio psicométrico del instrumento escala de justicia organizacional de Colquitt en trabajadores millennials de una empresa de Lima Metropolitana*. Lima: Universidad Peruana Cayetano Heredia. [https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/9653/Estudio\\_OtayzaMelgarejo\\_Jazmin.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/9653/Estudio_OtayzaMelgarejo_Jazmin.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pantoja, M., Arciniegas, O., y Álvarez, S. (2022). Desarrollo de una investigación a través de un plan de estudio. *Revista Conrado*, 18(S3), 165-171.
- Puigvert, M. (2023). La importancia de la contabilización de los residuos en la Economía Circular: el Método MCFA. *Cuadernos del Cimbage*, 2(25), 62-75. [https://doi.org/10.56503/CIMBAGE/Vol.2/Nro.25\(2023\)p.62-75](https://doi.org/10.56503/CIMBAGE/Vol.2/Nro.25(2023)p.62-75)
- Quiñonez, M., y Saltos, J. (2024). Cultura organizacional y el desempeño laboral en ele área de talento humano del GAD Jipijapa. *Ciencia y Desarrollo*, 27(3), 232-241. <https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2687/2685>

- Ruiz , A. (2024). *Competencia digital y su relación con el desempeño laboral de los docentes en institutos de educación superior tecnológico 2023*. USAT. <https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/7420>
- Sánchez, D. (2022). Técnicas e instrumentos de recolección de datos en investigación. *TEPEXI Boletín Científico De La Escuela Superior Tepeji Del Río*, 9(17), 38-39. <https://doi.org/10.29057/estr.v9i17.7928>
- Sterling, D., Vega, P., y Izquierdo, Y. (2024). *Impacto de la evaluación del desempeño en la subdirección de talento humano y la subdirección de desarrollo sectorial del ministerio de educación nacional y la contribución del cumplimiento en su estrategia organizacional*. Universidad Ean. <https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/972960b5-8073-4dcc-a2ae-3a14e962905c/content>
- Ticona, Y., y Torres, J. (2024). Gestión por competencias y desempeño laboral en los colaboradores de la Unión Adventista Panameña 2023. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 11(1), 35-45. [https://riva.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_va/article/view/2096](https://riva.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/2096)
- Toala, S., y Reyes, A. (2024). Formación, Capacitación y el desempeño laboral del Hospital del día (IESS) JIPIJAPA. *Revista Científica Ciencia y Desarrollo*, 27(3), 390-398. <https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2700/2698>
- Vaca, F., Loor, G., y Sánchez, Y. (2024). Evaluación del Desempeño como parte de la Gestión de Recursos Humanos en Gobiernos Municipales de la Provincia de Manabí. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(3), 474-494. [doi.org/10.33386/593dp.2024.3.2457](https://doi.org/10.33386/593dp.2024.3.2457)
- Valle, A. (2022). *La Investigación Descriptiva con Enfoque Cualitativo en Educación*. Quito: Pontifica Universidad Católica del Ecuador. <https://files.pucp.education/facultad/educacion/wp-content/uploads/2022/04/28145648/GUIA-INVESTIGACION-DESCRIPTIVA-20221.pdf>
- Vilca, A. (2024). Gestión por Competencias y Desempeño Laboral en una Empresa de Lima, 2023. *Ciencia Latina*, 8(4), 1079-1092.

<https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/12345/1791>

2

- Vilchez, D., Poémape, C., & De Rutte, J. (2024). Rotación de personal y desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Condorcanqui, 2021-2022. *Revista Científica UNTRM: Ciencias Sociales Y Humanidades*, 7(1), 80-88. <https://revistas.untrm.edu.pe/index.php/CSH/article/view/1006>
- Villa, N. (2021). Estudio histórico de evaluación: Cumplimiento de metas de la Secretaría de Hacienda, Secretaría de Economía y Secretaría de Desarrollo Social del Estado de Sonora del ejercicio 2015. *Trascender*, 6(16), 2-102. <https://www.scielo.org.mx/pdf/tcg/v6n16/2448-6388-tracender-16-2.pdf>
- Villanueva, C. (2024). *La Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral en los trabajadores de seguridad ciudadana de la Municipalidad Distrital de San Borja, Lima – 2023*. UTP. <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/9115>
- Vizcaíno, P., Cedeño, R., y Maldonado, I. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723-9762. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i4.7658](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658)
- Yoza, N., y Castillo, I. (2024). Gestión administrativa y el desempeño laboral en el cuerpo de bomberos del cantón Jipijapa. *Dialnet*, 27(4), 239-251. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9734752>

## ANEXOS

### FORMULARIO DE ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA

**Objetivo:** Analizar la correlación de la evaluación del desempeño y el cumplimiento de metas en los locales de una empresa retail ubicados en la ciudad de Guayaquil.

**Instrucciones:** Señale solo el casillero de su elección por cada pregunta. La encuesta es anónima.

#### Datos generales:

- **Edad**

18 a 22 años

23 a 26 años

27 a 30 años

- **Género**

Masculino

Femenino

- **Estado civil**

Casado

Unido

Soltero

Viudo

Divorciado

- **Instrucción**

Ninguno

Básica

Bachillerato

Superior

Postgrado

- **Niveles de ingresos**

1 sueldo básico

2 sueldos básicos

3 sueldos básicos

4 sueldos básicos

**Cuestionario:**

No.	Descripción	Siempre (5)	Casi siempre (4)	A veces (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)
1	¿Aplica las destrezas y conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades?					
2	¿Recibe las capacitaciones respectivas para su puesto de trabajo?					
3	¿Conoce Ud. el objetivo de realizar una evaluación del desempeño por competencias dentro de la empresa de retail?					
4	¿Fomenta un ambiente de colaboración y confianza entre los miembros de su equipo de trabajo?					
5	¿En su comportamiento y actitud demuestra sentido					

	de pertenencia a la entidad?					
6	¿Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión?					
7	¿Su aporte permite que la institución llegue a cumplir la visión para el año 2025?					
8	¿Mantiene comunicación con los compañeros y colaboradores propiciando un ambiente laboral de respeto?					
9	¿Las tareas ejecutadas satisfacen las necesidades de los clientes?					
10	¿Toma decisiones que ayuden a la solución de problemas que se presenta en la cooperativa?					
11	¿Utiliza los equipos de cómputo de manera óptima para obtener los resultados deseados?					
12	¿Cumple con las políticas establecidas en bienestar de la institución?					
13	¿Cumple con el horario normal de trabajo para la					

	ejecución de las tareas a tiempo?					
14	¿Entrega los trabajos de acuerdo con la programación prevista?					
15	¿La empresa cuenta con un modelo de evaluación de desempeño por competencias?					
16	¿Cree usted qué es esencial la implementación del modelo de evaluación de desempeño laboral por competencias para mejorar el rendimiento de los trabajadores?					



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Aguiño Álvarez, Naomi Dominique** con C.C: # **0931576607** autora del trabajo de titulación previo a la obtención del título, **Implementación de un modelo de evaluación del desempeño por competencias y su relación con el cumplimiento de metas en una empresa retail ubicada en la ciudad de Guayaquil**, de Licenciada en Psicóloga Organizacional, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 20 de febrero de 2025.

*Naomi Aguiño A*

f. \_\_\_\_\_

Aguiño Álvarez, Naomi Dominique

C.C: 0931576607



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN</b>			
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Implementación de un modelo de evaluación del desempeño por competencias y su relación con el cumplimiento de metas en una empresa retail ubicada en la ciudad de Guayaquil.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Aguiño Álvarez, Naomi Dominique		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Chiquito Lazo, Efrén Eduardo		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Psicología, Educación y Comunicación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	20 de febrero de 2025	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	72 p.
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Evaluación, Desempeño, Competencias.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Modelo, Evaluación, Desempeño, Competencias, Cumplimiento, Metas		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>			
<p>El objetivo principal de este trabajo de titulación consiste en analizar la correlación de la evaluación del desempeño y el cumplimiento de metas en los locales de una empresa retail ubicados en la ciudad de Guayaquil. La metodología aplicada fue cuantitativa, correlacional, descriptiva, de campo, no experimental, con uso de la encuesta formulada a una muestra de 18 empleados del área de retail. Los resultados expresaron que, el nivel de evaluación del desempeño laboral en el personal de Retail de la empresa en estudio, se mantuvo entre 80% a 94%. Mientras tanto, el cumplimiento de meta de ventas estuvo entre 74% a 96%, al cumplirse la restricción de obtener un coeficiente de Pearson igual a 0,95 y significación bilateral &lt;0,05, entonces, existe una correlación directa significativa entre las variables, aceptándose la hipótesis alterna y rechazándose la nula, por lo tanto, la calificación de evaluación del desempeño de los colaboradores se encuentra asociada con el cumplimiento de meta de ventas en los locales de una empresa retail ubicados en la ciudad de Guayaquil. En conclusión, se propuso un modelo de evaluación de desempeño por competencias, basado en la gestión por procesos, el cual incluyó indicadores de desempeño que deben ser evaluados considerando el perfil del puesto y las competencias del personal desde los procesos de selección, contratación y capacitación en el área de retail.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4- (registrar teléfonos)	<b>E-mail:</b> (registrar los emails)	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre:</b> Psic. Org. Sofía Carrillo Saldarreaga, Mgs.		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2209210. Ext. 1413 - 1419		
	<b>E-mail:</b> sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			