

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTION DE PROYECTOS

TÍTULO

Análisis del sistema de evaluación del desempeño del talento humano, desde un enfoque de gestión de proyectos, en una cadena de mercados minoristas de la ciudad de Guayaquil.

AUTORA

Lcda. Cedillo Castillo Nancy Cecilia

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

Magister en Gestión de Proyectos

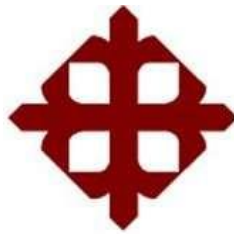
Modalidad: En Línea

TUTOR

Ing. Meléndez Rangel Jesús Ramón, Ph.D.

Guayaquil, Ecuador

23 de marzo de 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTION DE PROYECTOS

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Lcda. Nancy Cecilia Cedillo Castillo, como requerimiento parcial para la obtención del Título de: Magister en Gestión de Proyectos

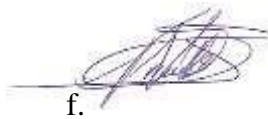
TUTOR



f.

Ing. Jesús Ramón Meléndez Rangel, Ph.D.

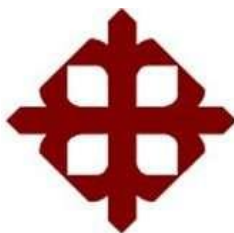
DIRECTOR DEL PROGRAMA



f.

Ing. Nicolas Elías Villavicencio Bermúdez, Ph.D.

Guayaquil, 23 de marzo de 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTION DE PROYECTOS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Lcda. Nancy Cecilia Cedillo Castillo

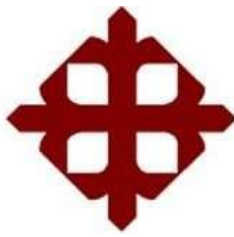
DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **“Análisis del sistema de evaluación del desempeño del talento humano, desde un enfoque de gestión de proyectos, en una cadena de mercados minoristas de la ciudad de Guayaquil.”** previa a la obtención del Título de: Magister en Gestión de Proyectos., 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, 23 de marzo de 2026

Lcda. Nancy Cecilia Cedillo Castillo



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTION DE PROYECTOS

AUTORIZACIÓN

Yo, Lcda. Nancy Cecilia Cedillo Castillo

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la Institución del Trabajo de Titulación “**Análisis del sistema de evaluación del desempeño del talento humano, desde un enfoque de gestión de proyectos, en una cadena de mercados minoristas de la ciudad de Guayaquil.**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 23 de marzo del 2026

Lcda. Nancy Cecilia Cedillo Castillo

REPORTE COMPILATIO



Certificado de análisis

Compilatio Magister+ | UCSG-EC- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

10 Nancy Cedillo Castillo_compilatio

ID : d20f85b751dc8e8746d11211717de95148686466



3%

Textos sospechosos

Nombre del fichero : 10 Nancy Cedillo
Castillo_compilatio.txt
Tamaño del archivo original : 145,32 kB
Número de palabras : 7167
Número de caracteres : 47538

Depositante : Jesús Ramón Melendez Rangel
Fecha de depósito : 13 de marzo de 2026
Tipo de carga : interface
fecha de fin de análisis : 13 de marzo de 2026

TUTOR

f. 

Ing. Jesús Ramón Meléndez Rangel, Ph.D.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, a Dios, sin él no somos nada, solo él sabe la este sueño.

A mi familia, quienes han sido mi soporte incondicional, mi motivación constante y el motor que me impulsa a superarme cada día.

A mis compañeras Elizabeth, María Fernanda donde se convirtió una fuente de ánimos, confianza, firmeza y siempre empujar cuando ya no podía más, gracias por animarme en que realice esta aventura académica, y como siempre estas palabras que se hizo icónica “juntas iniciamos y juntas terminamos”.

A mis maestros que durante este proceso académico maravilloso su dedicación y la pasión en cada enseñanza el nivel de aprendizaje y compromiso, gracias a todos los que conforman el Sistema de Posgrado por su excelencia académica.

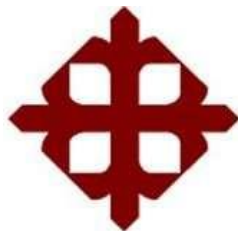
¡Siempre lo decía en mis exposiciones, un mundo super diferente, pero lo logue!

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, fuente de sabiduría y fortaleza en cada etapa de mi vida.

A mis hermosos hijos mi esposo en lo cual han sido una fuente de fortaleza para seguir adelante, a mis padres, a mis compañeras, comadre, amiga y compañeras de aula virtuales, lo cual animaron en tomar esta aventura académica, se ha visto reflejado el sí podemos que si lo logramos y aquí estamos con gran satisfacción con lo que hemos conseguido.

A mis maestros donde han colocado su granito de arena el cual ha llevado este proceso académico sea de otro nivel de conocimiento un mundo que no tiene límites.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTION DE PROYECTOS**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

f. _____

Ing. Nicolas Elias Villavicencio Bermudes, Ph.D.

TUTOR

f. _____

Ing. Jesús Ramón Meléndez Rangel, Ph.D.

REVISOR

f. _____

Lic. Abelardo López Domínguez, Ph.D.

ÍNDICE.

RESUMEN.....	XI
CAPÍTULO I.....	1
1. Antecedentes.....	1
1.1. Definición del problema.....	1
1.2. Propósito de la investigación.....	2
1.3. Formulación del problema	3
1.4. Objetivo general.....	4
1.5. Objetivos específicos.	5
1.6. Preguntas de la investigación.	5
1.7. Hipótesis.	6
1.8. Marco conceptual.....	7
1.9. Definición de términos.....	8
CAPÍTULO II	9
2. MARCO CONTEXTUAL.....	9
2.1. MARCO LEGAL.....	11
2.2. MARCO TEÓRICO.....	13
2.2.1 Gestión de proyectos.....	13

2.2.2	Evaluación del desempeño.....	14
2.2.3	Indicadores clave de desempeño (KPI).....	15
2.2.4	Gestión del cambio organizacional.	16
CAPÍTULO III.....		17
3.	MARCO METODOLÓGICO.	17
3.1.	Tipo, diseño.....	18
3.2.	Operacionalización de las variables.	19
Instrumentación.		20
3.3.	Validez y confiabilidad.....	20
3.4.	Población.....	21
3.5.	Muestra.	22
CAPÍTULO IV.....		23
4.	RECOLECCIÓN Y REGISTRO DE DATOS.....	23
4.1.	Introducción para el formulario:	24
Instrucciones:.....		24
Bloque A. Claridad de funciones y expectativas		24
CAPÍTULO V.....		42
5.	CONCLUSIÓN	42
5.1.	Análisis cuantitativo.....	42

5.2.	Análisis cualitativo.....	42
5.3.	Consideraciones Éticas	43
5.4.	Retroalimentación y uso de resultados.....	43
5.5.	Interpretación:	44
	REFERENCIAS	46

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar el sistema de evaluación del desempeño del talento humano, desde un enfoque de la gestión de proyectos, en una cadena de mercados minoristas de la ciudad de Guayaquil, con el propósito de identificar su grado de formalización, alineación con los principios de la gestión de proyectos y principales oportunidades de mejora.

El estudio se desarrolla bajo un enfoque mixto, con un diseño no experimental, transeccional y de estudio de caso. La población está conformada por colaboradores, supervisores y jefes de recursos humano de una cadena minorista. Se emplearon como técnicas de recolección de información: encuestas, entrevistas, guía de observación y revisión documental de los procesos relacionados con la evaluación del desempeño. Los datos cuantitativos se analizaron mediante estadística descriptiva y los datos cualitativos mediante análisis de contenido, triangulando las fuentes de información.

Los resultados evidencian que el sistema de evaluación del desempeño presenta un bajo nivel de formalización, se aplica de manera parcialmente empírica, con criterios poco estandarizados, escasa utilización de indicadores clave de desempeño, el seguimiento y la mejora continua, de acuerdo a la gestión de proyectos. Asimismo, se identifican percepciones de falta de claridad y subjetividad en las evaluaciones por parte de los colaboradores.

A partir del análisis realizado, se propone un modelo de evaluación del desempeño basado en la gestión de proyectos, estructurado en fases (inicio, planificación, ejecución, monitoreo y cierre), que incorpora competencias, instrumentos estandarizados, roles definidos y una estrategia de gestión del cambio organizacional, orientado a consolidar un sistema de

evaluación más objetivo, transparente y alineado con los objetivos estratégicos de una cadena de mercados minoristas en la ciudad de Guayaquil.

Palabras clave:

Evaluación del desempeño; gestión de proyectos; talento humano; indicadores KPI; mejora continua; sector minorista

CAPÍTULO I

1. Antecedentes.

En los últimos años, la evaluación del desempeño ha recuperado notabilidad en la gestión organizacional, no solo como mecanismo de control, sino como herramienta para alinear el rendimiento individual con los objetivos estratégicos. Sin embargo, la literatura reciente señala que muchos sistemas de gestión del desempeño siguen mostrando debilidades en su diseño, aplicación y aceptación por parte de los trabajadores y directivos. De Araújo et al. (2024) sostienen que, aunque existe un interés creciente por mejorar la efectividad de los sistemas de desempeño, todavía persisten ambigüedades conceptuales y metodológicas que dificultan su evaluación integral. En la misma línea, Tavares y Vaz (2025) destacan que los sistemas de evaluación funcionan mejor cuando son adaptados al contexto organizacional, incorporan criterios objetivos y se revisan periódicamente.

Según el PMI la iniciativa organizacional debe orientarse a la generación de valor, a la adaptación al contexto y a la integración de sus actores clave, en lugar de limitarse a un conjunto de actividades aisladas (Project Management Institute, 2021). Lo cual resulta útil para analizar la evaluación del desempeño en cadenas de mercados minoristas, donde los procesos suelen estar condicionados por alta carga operativa, rotación del personal y necesidad de respuestas rápidas.

1.1. Definición del problema.

En la cadena de mercados minoristas, el sistema de evaluación del desempeño del talento humano presenta debilidades relacionadas con su bajo nivel de formalización, la escasa estandarización de criterios, el uso limitado de indicadores y la poca articulación entre

evaluación, retroalimentación y mejora continua. Esta situación no solo reduce la utilidad práctica del sistema, sino que también afecta la percepción de equidad y claridad entre los colaboradores. La investigación reciente muestra que los sistemas de desempeño poco estructurados tienden a generar dudas sobre su efectividad y dificultan su capacidad para producir información útil para la toma de decisiones (de Araújo et al., 2024).

También podemos revisar el proceso organizado con objetivos, responsables, cronograma, seguimiento y revisión, sino como una práctica rutinaria y fragmentada. El PMI subraya que la dirección de proyectos requiere integrar propósito, planificación, actores e indicadores en un sistema coherente de generación de valor (Project Management Institute, 2021). Es un sistema de evaluación más transparente, consistente y útil para la organización.

1.2. Propósito de la investigación

El propósito de esta investigación es observar el sistema de evaluación del desempeño del talento humano en una cadena de mercados minoristas de la ciudad de Guayaquil, con el fin de comprender su funcionamiento actual, identificar su grado de formalización y evaluar su nivel de alineación con los principios de la gestión de proyectos. En lo cual se requiere generar una base técnica y analítica que permita proponer mejoras orientadas a fortalecer la objetividad, la claridad y la utilidad del sistema de evaluación en el contexto organizacional estudiado.

Según Tavares y Vaz (2025) señalan que la evaluación del desempeño adquiere mayor valor cuando se ajusta a las particularidades del sector y se conecta con la estrategia

organizacional. Del mismo modo, el PMI destaca que las iniciativas deben ser diseñadas considerando su entorno, sus interesados y el valor esperado para la organización (Project Management Institute, 2021).

1.3. Formulación del problema

En la ciudad de Guayaquil, las cadenas de mercados minoristas operan en un entorno competitivo caracterizado por la expansión de puntos de venta, la presión por optimizar costos y la necesidad de mantener estándares consistentes de calidad en el servicio al cliente, el talento humano constituye un recurso estratégico, especialmente en áreas operativas como caja, percha, reposición, logística y atención al cliente, donde el desempeño individual influye directamente en la eficiencia operativa y en la experiencia del consumidor. Estudios recientes señalan que los sistemas de evaluación del desempeño generan mayor valor cuando se encuentran alineados con la estrategia organizacional y con las características reales del entorno laboral (Tavares & Vaz, 2025).

En el sector minorista la evaluación del desempeño del talento humano aún se desarrolla de forma empírica, fragmentada o con criterios poco estandarizados. En lugar de sustentarse en indicadores, competencias definidas y mecanismos formales de retroalimentación, suele depender de la percepción subjetiva del jefe inmediato, de observaciones informales o de acciones correctivas aplicadas ante errores. Según la literatura reciente advierte que los sistemas de desempeño poco estructurados presentan debilidades en claridad, consistencia y utilidad, lo que limita su capacidad para apoyar la toma de decisiones organizacionales y el desarrollo efectivo del personal (de Araújo et al., 2024).

La escasa retroalimentación constructiva y la limitada capacidad para sustentar decisiones en materia de desarrollo, reconocimiento y retención del talento humano. Cuando el sistema de evaluación carece de criterios objetivos y de seguimiento sistemático, su aporte a la productividad, al clima laboral y a la mejora continua se vuelve insuficiente (De Araújo et al., 2024).

Desde esta perspectiva, la gestión de proyectos ofrece un marco metodológico adecuado para estructurar, implementar, monitorear y mejorar procesos organizacionales. El Project Management Institute establece que las iniciativas deben orientarse a la generación de valor, a la adaptación al contexto y a la integración de los interesados, mediante principios y dominios de desempeño que favorezcan la coherencia de los procesos (Project Management Institute, 2021). Sin embargo, el sector minorista la evaluación del desempeño sigue tratándose como una práctica rutinaria y aislada, en lugar de gestionarse como un proceso planificado, con responsables, recursos, criterios, seguimiento y mejora continua.

En este escenario, surge la necesidad de analizar el sistema de evaluación del desempeño del talento humano en una cadena de mercados minoristas de la ciudad de Guayaquil, con el fin de determinar su nivel de formalización, comprender cómo es percibido por sus actores clave y establecer en qué medida se alinea con los principios de la gestión de proyectos. A partir de ello, será posible identificar debilidades, brechas y oportunidades de mejora que contribuyan a fortalecer la gestión del talento humano en la organización estudiada.

1.4. Objetivo general.

Analizar si el sistema de evaluación del desempeño del talento humano en una cadena de mercados minoristas de la ciudad de Guayaquil, a partir del enfoque de gestión de proyectos, con

el fin de establecer su nivel de formalización, su alineación con los principios del PMI y sus posibilidades de mejora.

1.5. Objetivos específicos.

Caracterizar el sistema actual de evaluación del desempeño del talento humano en la organización estudiada, considerando sus criterios, instrumentos, periodicidad, responsables y uso de resultados.

Examinar las percepciones de responsables de talento humano, supervisores y colaboradores acerca de la claridad, equidad, utilidad y efectividad del sistema vigente.

Valorar el grado de correspondencia entre el sistema de evaluación del desempeño y los principios de la gestión de proyectos del PMI.

Identificar debilidades, brechas y oportunidades de mejora que permitan fortalecer el sistema de evaluación del desempeño en la organización analizada.

1.6. Preguntas de la investigación.

La investigación se guía por la siguiente pregunta general:

¿El sistema de evaluación del desempeño del talento humano en la cadena de mercados minoristas analizada y en qué medida se alinea con los principios de la gestión de proyectos?

De esta pregunta general se desprenden las siguientes preguntas específicas:

¿Cuáles son las características actuales del sistema de evaluación del desempeño del talento humano del mercado minorista de la ciudad de Guayaquil?

¿Qué percepciones tienen los colaboradores, supervisores y responsables de talento humano sobre la claridad, equidad, utilidad y efectividad del sistema vigente?

¿En qué medida el sistema actual se alinea con principios de gestión de proyectos vinculados a planificación, seguimiento, calidad, recursos e interesados?

Estas preguntas son coherentes con la literatura reciente, que insiste en la necesidad de evaluar los sistemas de desempeño no solo desde su diseño técnico, sino también desde la percepción de sus actores y su conexión con la estrategia organizacional (de Araújo et al., 2024; Tavares & Vaz, 2025).

1.7. Hipótesis.

La estructura a partir de principios de gestión de proyectos como planificación, definición clara de roles, uso de indicadores, seguimiento y mejora continua, entonces aumentará su nivel de formalización, claridad, utilidad y alineación con los objetivos estratégicos de la cadena de mercados minoristas.

En cuanto a los procesos organizacionales obtienen mejores resultados cuando se diseñan de manera estructurada y adaptada al contexto. El PMI plantea que la generación de valor depende de la articulación entre propósito, dominio del contexto, gestión de interesados y medición del desempeño (Project Management Institute, 2021). A su vez, según la literatura sobre gestión del cambio indica que los procesos planificados y apoyados en evidencia tienen mayores probabilidades de éxito y sostenibilidad (Rousseau & ten Have, 2022).

1.8. Marco conceptual.

Los tres ejes integrados, a la gestión del desempeño, el primer eje es un proceso que permite valorar el rendimiento del personal con base en criterios definidos y conectarlo con decisiones de desarrollo, mejora y alineación estratégica. Según, Araújo et al. (2024) explican que la efectividad de un sistema de desempeño depende de la claridad de sus dimensiones, de sus criterios y de la relación entre resultados individuales y organizacionales.

El segundo eje es la gestión de proyectos, que aporta una lógica metodológica para ordenar procesos organizacionales mediante definición de objetivos, asignación de recursos, seguimiento de resultados y generación de valor. El PMI enfatiza que las iniciativas deben diseñarse bajo principios, dominios de desempeño y adaptación al contexto, evitando enfoques rígidos o desarticulados (Project Management Institute, 2021).

El tercer eje el cambio organizacional, necesario en cuando se pretende introducir o fortalecer un sistema de evaluación del desempeño cadena de mercados minorista de la ciudad de

Guayaquil, que opera bajo presión y dinámicas cambiantes. Rousseau y ten Have (2022) señalan que los cambios planificados tienen mayor probabilidad de éxito cuando se apoyan en evidencia, participación de los interesados y retroalimentación continua.

Estos tres ejes permiten analizar la evaluación del desempeño no como una actividad aislada, sino como un proceso organizacional que puede ser diseñado, implementado y mejorado en su organización.

1.9. Definición de términos

Gestión de proyectos: aplicación de principios, métodos y dominios de desempeño orientados a organizar iniciativas de manera estructurada, con el propósito de generar valor en un contexto determinado (Project Management Institute, 2021).

Evaluación del desempeño: proceso mediante el cual se valora el rendimiento de los colaboradores a partir de criterios definidos, con fines de retroalimentación, mejora, desarrollo y toma de decisiones organizacionales (de Araújo et al., 2024).

Sistema de evaluación del desempeño: conjunto de políticas, criterios, instrumentos, responsables y usos de resultados mediante los cuales una organización mide y gestiona el desempeño de su personal (de Araújo et al., 2024).

Indicadores clave de desempeño (KPI): medidas cuantificables utilizadas para monitorear el grado de cumplimiento de objetivos relevantes para personas, procesos, áreas o proyectos (Project Management Institute, 2021).

Interesados (stakeholders): personas o grupos que pueden influir en una iniciativa organizacional o verse afectados por ella, como directivos, supervisores, responsables de talento humano y colaboradores (Project Management Institute, 2021).

Gestión del cambio: proceso planificado orientado a facilitar la adopción de nuevas prácticas, estructuras o comportamientos dentro de la organización, apoyándose en diagnóstico, comunicación, participación y seguimiento (Rousseau & ten Have, 2022).

CAPÍTULO II

2. MARCO CONTEXTUAL.

Se sitúa en de una cadena de mercados minoristas de la ciudad de Guayaquil, una de las cinco ciudades auto representadas en la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), lo que le otorga relevancia estadística y económica dentro del mercado laboral ecuatoriano (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2025a). En el trimestre octubre-diciembre de 2024, Guayaquil registró una tasa de empleo bruto de 56,1 %, la más baja entre las cinco ciudades auto representadas, lo que refleja un escenario laboral exigente y dinámico para las organizaciones que dependen de mano de obra operativa intensiva, como ocurre en el sector minorista (INEC, 2025a).

El mercado laboral ecuatoriano presenta desafíos importantes. A nivel nacional, durante el trimestre octubre-diciembre de 2024, la tasa de empleo adecuado fue de 34,1 %, el subempleo alcanzó 23,2 % y la tasa de desempleo fue de 3,4 % (INEC, 2025a). Estas cifras son relevantes para el presente estudio porque las cadenas de mercados minoristas requieren personal disponible, adaptable y con capacidad para sostener operaciones continuas en contextos de presión, rotación y exigencia de servicio.

Además, el sector servicios concentra una alta proporción de la población ocupada en Ecuador. En el primer trimestre de 2024, esta rama representó el 34,2 % de la población ocupada a nivel nacional, posicionándose como una de las principales fuentes de empleo del país (INEC, 2024). En este escenario, los mercados minoristas forman parte de un entorno donde la calidad del servicio, la estandarización operativa y el desempeño del personal son factores decisivos para la sostenibilidad organizacional.

En las cadenas de mercados minoristas, el talento humano suele concentrarse en áreas operativas como caja, percha, reposición, logística y atención al cliente. Estas funciones exigen precisión, rapidez, trato adecuado al usuario y capacidad de trabajo bajo presión. Por ello, la gestión del desempeño adquiere un papel central, ya que permite conocer si el personal cumple con los estándares esperados, detectar brechas de capacitación y sostener procesos de mejora continua dentro de una estructura organizativa caracterizada por alta interacción con el cliente y fuerte dependencia del rendimiento cotidiano de los colaboradores.

2.1. MARCO LEGAL.

De acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador, que constituye la base del ordenamiento jurídico nacional y del reconocimiento de derechos vinculados al trabajo, la dignidad humana y la protección de las personas en el ámbito laboral (Asamblea Nacional del Ecuador, s. f.-a). Dentro de este marco general, las relaciones laborales en el sector privado encuentran su desarrollo normativo específico en el Código del Trabajo, cuerpo legal que regula las relaciones entre empleadores y trabajadores y establece los derechos y obligaciones aplicables en materia laboral en el Ecuador (Ecuador, s. f.).

Es importante porque la evaluación del desempeño del talento humano no puede entenderse únicamente como una herramienta administrativa interna, sino como un proceso que debe respetar principios de legalidad, trato justo, transparencia y protección del trabajador. Aunque el Código del Trabajo no desarrolla un modelo específico de evaluación del desempeño, sí forma parte del entorno regulatorio que obliga a las organizaciones a administrar sus relaciones laborales bajo principios de justicia y protección.

De acuerdo a la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales, publicada en el Registro Oficial No. 459 de 26 de mayo de 2021, constituye una referencia esencial para la presente investigación, debido a que los procesos de evaluación del desempeño implican recopilación, tratamiento, almacenamiento y posible circulación de información personal y laboral de los colaboradores (Asamblea Nacional del Ecuador, s. f.-b). Esto significa que

cualquier sistema de evaluación debe considerar la confidencialidad de los resultados, el tratamiento legítimo de los datos y la limitación de uso a fines organizacionales válidos.

Desde una perspectiva más amplia, también es relevante considerar el marco internacional del trabajo. La Organización Internacional del Trabajo señala que Ecuador ha ratificado 62 convenios, de los cuales 55 se encuentran en vigor, incluyendo ocho de los diez convenios fundamentales, lo que refleja el compromiso del país con estándares internacionales vinculados a derechos laborales y justicia social (Organización Internacional del Trabajo, s. f.). Este entorno normativo refuerza la necesidad de que las prácticas de gestión del talento humano incluyendo la evaluación del desempeño sean coherentes con principios de equidad, respeto y mejora de las condiciones laborales.

En consecuencia, el marco legal y normativo de esta investigación se apoya en tres niveles:

- a) la Constitución como fundamento general de derechos;
- b) el Código del Trabajo como base de las relaciones laborales del sector privado; y
- c) la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales como norma aplicable al tratamiento de información laboral derivada de los procesos de evaluación del desempeño.

2.2. MARCO TEÓRICO.

2.2.1 Gestión de proyectos.

La gestión de proyectos se entiende como un enfoque organizado para desarrollar iniciativas orientadas a generar valor dentro de una organización. El Project Management Institute sostiene que la dirección de proyectos debe apoyarse en principios y dominios de desempeño que permitan adaptar las prácticas al contexto, fortalecer la toma de decisiones y orientar el trabajo hacia resultados significativos (Project Management Institute, 2021a). Es un proceso organizacional puede ser analizado y mejorado como proyecto cuando se le dota de propósito, responsables, recursos, seguimiento y criterios de calidad.

En la guía basada en principios del PMI, destacan elementos especialmente relevantes para este estudio, como la orientación al valor, el pensamiento sistémico, la calidad, la participación de los interesados, la adaptabilidad y la gestión del cambio (Project Management Institute, 2021b). Estos principios son pertinentes porque permiten analizar la evaluación del desempeño no como una rutina administrativa aislada, sino como un proceso que debe articular objetivos, actores, herramientas e indicadores de manera coherente.

En las cadenas de mercados minoristas, en cuanto a la gestión de proyectos permite estructurar procesos de mejora que suelen estar dispersos en la práctica diaria. En vez de evaluar el desempeño únicamente desde la intuición del supervisor o la reacción frente al error, la lógica de proyecto exige planificar, definir criterios, asignar recursos, monitorear resultados y ajustar el sistema a partir de evidencia.

2.2.2 Evaluación del desempeño.

Es considerado un sistema organizacional orientado a valorar el rendimiento del personal a partir de criterios previamente establecidos, con fines de retroalimentación, mejora y apoyo a la toma de decisiones. De Araújo et al. (2024) señalan que la efectividad de estos sistemas depende de la claridad de sus dimensiones, de la consistencia de sus instrumentos y de su capacidad para producir información útil para la gestión.

En organizaciones de servicios y operación intensiva, como las cadenas de mercados minoristas, la evaluación del desempeño debe considerar no solo el cumplimiento de tareas, sino también variables como la calidad del servicio, la puntualidad, la precisión en la operación, el trato al cliente y la capacidad de trabajo en equipo. Cuando estos criterios no están claramente definidos, la evaluación tiende a volverse subjetiva, débilmente confiable y poco útil para decisiones posteriores.

La literatura reciente sugiere que los sistemas de evaluación aportan más valor cuando están estratégicamente alineados, se adaptan al contexto real del trabajo y permiten integrar indicadores objetivos con apreciaciones cualitativas del rendimiento (Tavares & Vaz, 2025). Por ello, en el presente estudio, la evaluación del desempeño se entiende como un proceso susceptible de ser fortalecido a partir de un enfoque de gestión de proyectos.

2.2.3 Indicadores clave de desempeño (KPI).

Los indicadores clave de desempeño, o KPI, son medidas cuantificables que permiten monitorear el grado de cumplimiento de objetivos relevantes para una persona, un proceso o una unidad organizacional. En términos de gestión, su importancia radica en que convierten expectativas generales en información observable y comparable, facilitando el seguimiento y la toma de decisiones (Project Management Institute, 2021a).

En el contexto de la evaluación del desempeño del talento humano, los KPI permiten medir aspectos como productividad, calidad, puntualidad, errores, cumplimiento de metas, asistencia, tiempos de atención o satisfacción del cliente. Su incorporación al sistema de evaluación resulta especialmente útil en cadenas de mercados minoristas, donde muchas actividades son repetitivas, intensivas en tiempo y altamente visibles en sus resultados operativos.

Según Tavares y Vaz (2025) plantean que los sistemas de evaluación son más útiles cuando conectan el desempeño individual con los objetivos estratégicos de la organización. Bajo esta lógica, los KPI ayudan a reducir la subjetividad y fortalecen la capacidad del sistema para generar evidencia útil para la gestión del talento humano.

2.2.4 Gestión del cambio organizacional.

La introducción o fortalecimiento de un sistema de evaluación del desempeño implica, en la práctica, un proceso de cambio organizacional. Rousseau y ten Have (2022) sostienen que el cambio basado en evidencia requiere diagnóstico, participación de los actores, seguimiento y aprendizaje continuo, en lugar de depender únicamente de decisiones intuitivas o de imposiciones jerárquicas.

En el caso de las cadenas de mercados minoristas, la gestión del cambio adquiere especial relevancia porque el entorno operativo suele estar marcado por presión de tiempo, alta rotación y resistencia a procedimientos que se perciben como adicionales o sancionadores, el modelo de evaluación del desempeño basado en gestión de proyectos debe contemplar no solo el diseño técnico de los instrumentos, sino también la forma en que será comunicado, aceptado y sostenido por supervisores, responsables de talento humano y colaboradores.

Relación entre gestión de proyectos y evaluación del desempeño

La necesidad de claridad, seguimiento, medición y mejora. Cuando un sistema de evaluación se diseña desde la lógica de proyecto, se vuelve posible definir objetivos, responsables, cronogramas, indicadores, recursos y mecanismos de revisión.

De acuerdo a De Araújo et al. (2024) explican que los sistemas de desempeño requieren coherencia interna y capacidad de adaptación al contexto para ser efectivos. A su vez, el PMI plantea que las iniciativas organizacionales deben orientarse a la creación de valor y a la

integración de los interesados (Project Management Institute, 2021a). La evaluación del desempeño como parte de un proyecto organizacional de mejora continua permite fortalecer su estructura, reducir su improvisación.

En síntesis, el marco teórico de esta investigación articula la gestión de proyectos, la evaluación del desempeño, los KPI y la gestión del cambio organizacional como fundamentos necesarios para comprender y mejorar el sistema de evaluación del desempeño del talento humano en una cadena de mercados minoristas.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO.

Esto se desarrolla bajo un enfoque mixto, al integrar de manera complementaria componentes cuantitativos y cualitativos. Este enfoque pertinente porque el objeto de estudio el sistema de evaluación del desempeño del talento humano en una cadena de mercados minoristas involucra tanto dimensiones medibles, como la frecuencia de aplicación, el uso de instrumentos y la existencia de criterios definidos, como dimensiones interpretativas, entre ellas las percepciones, significados y experiencias de los actores organizacionales. La investigación con métodos mixtos permite precisamente responder preguntas complejas mediante la integración intencional de datos cuantitativos y cualitativos, lo que favorece una comprensión más amplia y rigurosa del fenómeno analizado (Lorenz, 2024).

El componente cuantitativo se expresa en la aplicación de encuestas estructuradas a los colaboradores, con el propósito de medir sus percepciones respecto a la claridad, equidad,

utilidad y efectividad del sistema actual de evaluación del desempeño. El componente cualitativo se evidencia en la realización de entrevistas semiestructuradas al supervisor y al responsable de talento humano, así como en la observación y revisión documental, las cuales permiten profundizar en la forma en que el sistema opera en la práctica, sus debilidades y sus posibilidades de mejora desde un enfoque de gestión de proyectos. En estudios organizacionales, la integración de ambos enfoques fortalece el análisis al combinar medición descriptiva con interpretación contextual (Lorenz, 2024).

3.1. Tipo, diseño.

El tipo descriptivo-analítico. Es descriptiva porque busca caracterizar el sistema actual de evaluación del desempeño del talento humano en la cadena de mercados minoristas de la ciudad de Guayaquil, identificando los componentes, procedimientos, instrumentos y actores involucrados. Es analítica porque no se limita a describir el fenómeno, sino que examina el sistema vigente a la luz de los principios de la gestión de proyectos, identificando su grado de alineación, sus brechas y sus oportunidades de mejora.

El diseño es no experimental, ya que no se manipulan deliberadamente las variables, sino que se observan y analizan tal como se presentan en el contexto natural de la organización. Dada la información se recolecta en un solo momento temporal, con el propósito de conocer el estado actual del sistema de evaluación del desempeño y su relación con el enfoque de gestión de proyectos.

Además, la investigación se apoya en un estudio de caso, porque el análisis se concentra en una cadena de mercados minoristas de la ciudad de Guayaquil, considerada como unidad de

estudio integral. Este diseño permite examinar el fenómeno en profundidad, integrar diversas fuentes de información y comprenderlo desde múltiples perspectivas organizacionales, lo que resulta coherente con la lógica de los métodos mixtos aplicados a contextos complejos (Poth et al., 2024).

3.2. Operacionalización de las variables.

Se identifican dos variables centrales: el sistema de evaluación del desempeño del talento humano y su alineación con la gestión de proyectos. La primera variable se analiza a través de dimensiones como claridad del proceso, formalización, objetividad, retroalimentación y uso de resultados. La segunda se examina mediante dimensiones vinculadas con planificación, gestión de interesados, recursos, seguimiento, calidad y mejora continua, en coherencia con los principios y dominios de desempeño propuestos por el PMI (Project Management Institute, 2021).

La formalización incluye la existencia de procedimientos, frecuencia definida, responsables e instrumentos; la dimensión de objetividad considera la percepción de justicia y consistencia del sistema; y la dimensión de retroalimentación se refiere a la forma en que los resultados son comunicados y aprovechados para la mejora. En cuanto a la alineación con la gestión de proyectos, se consideran aspectos como la definición de objetivos, el cronograma, la existencia de responsables, el seguimiento mediante indicadores y la revisión del sistema con fines de mejora continua (Project Management Institute, 2021).

Instrumentación.

Para la recolección de la información se utilizaron cuatro instrumentos. El primero fue una encuesta estructurada dirigida a los colaboradores, compuesta por preguntas cerradas y escala tipo Likert, orientada a recoger datos cuantitativos sobre su percepción del sistema de evaluación del desempeño. El segundo fue una entrevista semiestructurada aplicada al supervisor, con preguntas orientadas a profundizar en la forma de aplicación del sistema, los criterios utilizados, las dificultades observadas y su posible mejora. El tercero consistió en una entrevista dirigida al responsable de talento humano, centrado en la formalización del sistema, el uso de resultados y la articulación con otras prácticas de gestión del talento. Finalmente, se empleó revisión documental y observación, con el propósito de contrastar la información obtenida y verificar la existencia de procedimientos, formatos o evidencias relacionadas con la evaluación del desempeño.

La combinación de estos instrumentos responde a la lógica de integración propia de la investigación mixta y favorece la triangulación de la evidencia, ya que permite contrastar percepciones, prácticas y documentos institucionales dentro del mismo caso de estudio (Lorenz, 2024; Poth et al., 2024).

3.3. Validez y confiabilidad.

La validez de los instrumentos se sustenta en su coherencia con los objetivos de investigación, las variables definidas y el contexto organizacional analizado. En este estudio,

tanto la encuesta como las entrevistas fueron diseñadas para recoger información directamente vinculada con las dimensiones del sistema de evaluación del desempeño y con su relación con la gestión de proyectos. De este modo, se asegura la pertinencia del contenido y su correspondencia con el problema investigado.

En el componente cualitativo, la confiabilidad y el rigor se fortalecen mediante la triangulación de fuentes y técnicas, al contrastar lo expresado por colaboradores, supervisor y responsable de talento humano con lo observado en la práctica y con la documentación disponible. La literatura metodológica reciente señala que en investigación cualitativa la credibilidad, pueden fortalecerse mediante estrategias como la triangulación, la transparencia del procedimiento y la coherencia entre diseño, análisis e interpretación (Noble & Smith, 2025).

En el componente cuantitativo, la confiabilidad se apoya en la aplicación uniforme de la encuesta a todos los colaboradores participantes, bajo condiciones similares y con una estructura estandarizada de preguntas. Aunque el alcance del estudio no busca generalización estadística amplia, sí permite producir evidencia descriptiva válida y consistente para el caso analizado.

3.4. Población.

En este caso, la población se integra por tres grupos: el responsable de talento humano, quien gestiona procesos de evaluación, capacitación y desarrollo; los supervisores o mandos medios, responsables del seguimiento cotidiano del desempeño; y los colaboradores operativos,

ubicados en áreas como caja, percha, bodega, atención al cliente y otras funciones relacionadas con la operación diaria.

3.5. Muestra.

La muestra fue seleccionada mediante un muestreo no probabilístico e intencional. Este tipo de muestreo es adecuado cuando el interés de la investigación se centra en participantes que poseen experiencia directa con el fenómeno estudiado y pueden aportar información significativa para el análisis. La literatura reciente sobre muestreo intencional en investigación cualitativa destaca que su valor no radica en la representatividad estadística, sino en la riqueza informativa de los casos seleccionados y en su pertinencia respecto al problema de investigación (Ahmad & Wilkins, 2025).

En el presente estudio, la muestra quedó conformada por quince colaboradores, a quienes se aplicó la encuesta estructurada, un supervisor, entrevistado como informante clave, y un responsable de talento humano, seleccionado por su rol directo en la gestión del sistema de evaluación del desempeño. Esta muestra es coherente con el diseño de caso adoptado, ya que permite recoger información desde diferentes niveles de la organización y contrastar percepciones, procedimientos y prácticas reales.

CAPÍTULO IV

4. RECOLECCIÓN Y REGISTRO DE DATOS

La recolección de datos se llevó a cabo utilizando métodos mixtos: cuantitativos y cualitativos. Para el componente cuantitativo, se utilizaron encuestas estructuradas dirigidas a los colaboradores operativos y mandos medios de la cadena de mercados minoristas. Las encuestas fueron diseñadas con una escala Likert para medir la percepción sobre la claridad, equidad, utilidad y efectividad del sistema de evaluación del desempeño. Además, las encuestas se administraron de manera anónima y confidencial para fomentar la honestidad en las respuestas (Tavares & Vaz, 2025).

Este componente cualitativo incluyó entrevistas semiestructuradas con supervisores y el responsable de recursos humanos, para profundizar en la comprensión de la implementación práctica del sistema de evaluación, sus debilidades y los aspectos a mejorar desde la gestión de proyectos. Las entrevistas fueron grabadas y transcritas para su posterior análisis. Además, se utilizó una guía de observación para registrar las prácticas diarias observadas en el contexto organizacional, proporcionando una visión más detallada del comportamiento de los colaboradores en su entorno operativo (Mertens, 2020).

El registro de los datos fue digitalizado y organizado en una base de datos estructurada, con el fin de facilitar el análisis posterior y asegurar la integridad de la información. La

codificación y clasificación de los datos se realizaron de acuerdo con las categorías de análisis establecidas en el marco teórico (Mertens, 2020).

4.1. Introducción para el formulario:

El propósito de esta encuesta es conocer su opinión sobre el sistema actual de evaluación del desempeño en la empresa. La información será utilizada únicamente con fines académicos y para proponer mejoras. Sus respuestas son anónimas y confidenciales.

Por lo tanto, se realizó la encuesta a los colaboradores lo cual contamos con quince personas que se encuentran en el área de trabajo.

Dirigida a: colaboradores.

Instrucciones:

Marque la opción que mejor represente su opinión.

Escala sugerida:

Totalmente en desacuerdo =1

En desacuerdo =2

Neutro =3

De acuerdo =4

Totalmente de acuerdo =5

Bloque A. Claridad de funciones y expectativas

A1. Conoce claramente cuáles son sus funciones y responsabilidades de su puesto.

Tabla 1.

Conoce claramente cuáles son sus funciones y responsabilidades de su puesto

Escala	Respuesta	Porcentaje
1 = Totalmente en desacuerdo	0	0%
2 = En desacuerdo	0	0%
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
4 = De acuerdo	4	26,67%
5 = Totalmente de acuerdo	11	73,33%
Total	15	100%

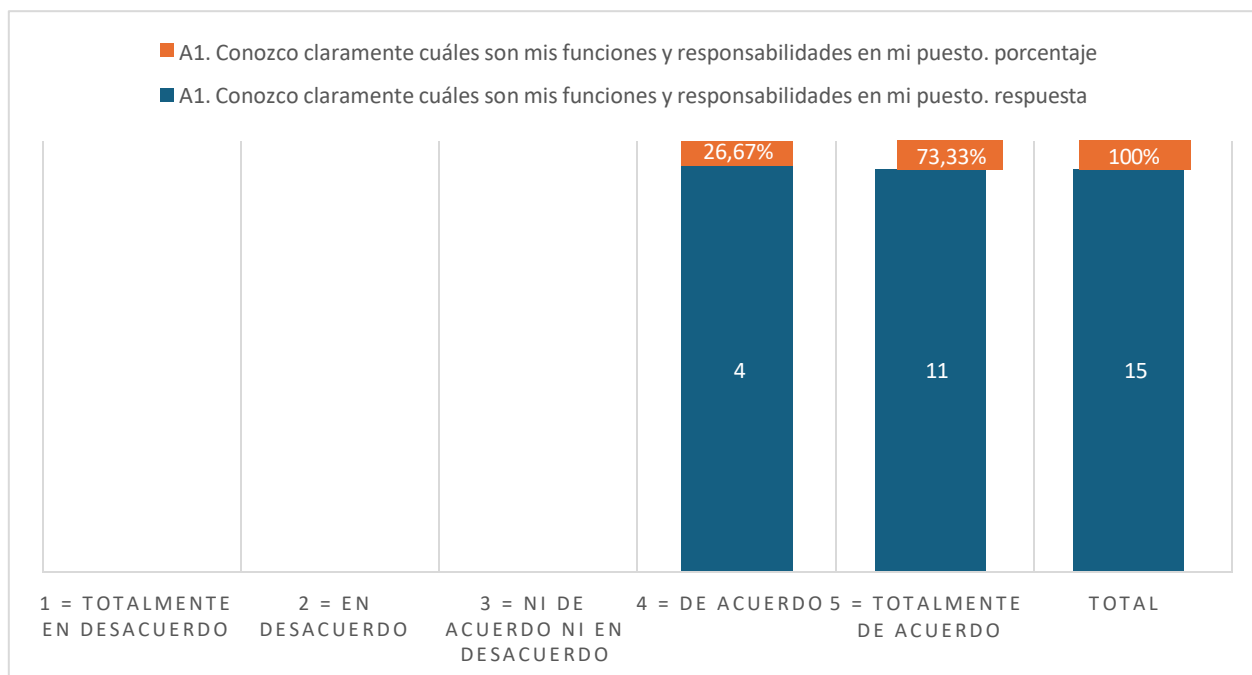


Figura 1.

A2. Al inicio de mi trabajo, me explicaron de forma clara mis tareas y objetivos.

Tabla 2

Al inicio de mi trabajo, me explicaron de forma clara mis tareas y objetivos.

Escala	Respuesta	Porcentaje
1 = Totalmente en desacuerdo	0	0%
2 = En desacuerdo	0	0%
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
4 = De acuerdo	0	0,00%
5 = Totalmente de acuerdo	15	100,00%
Total	15	100%

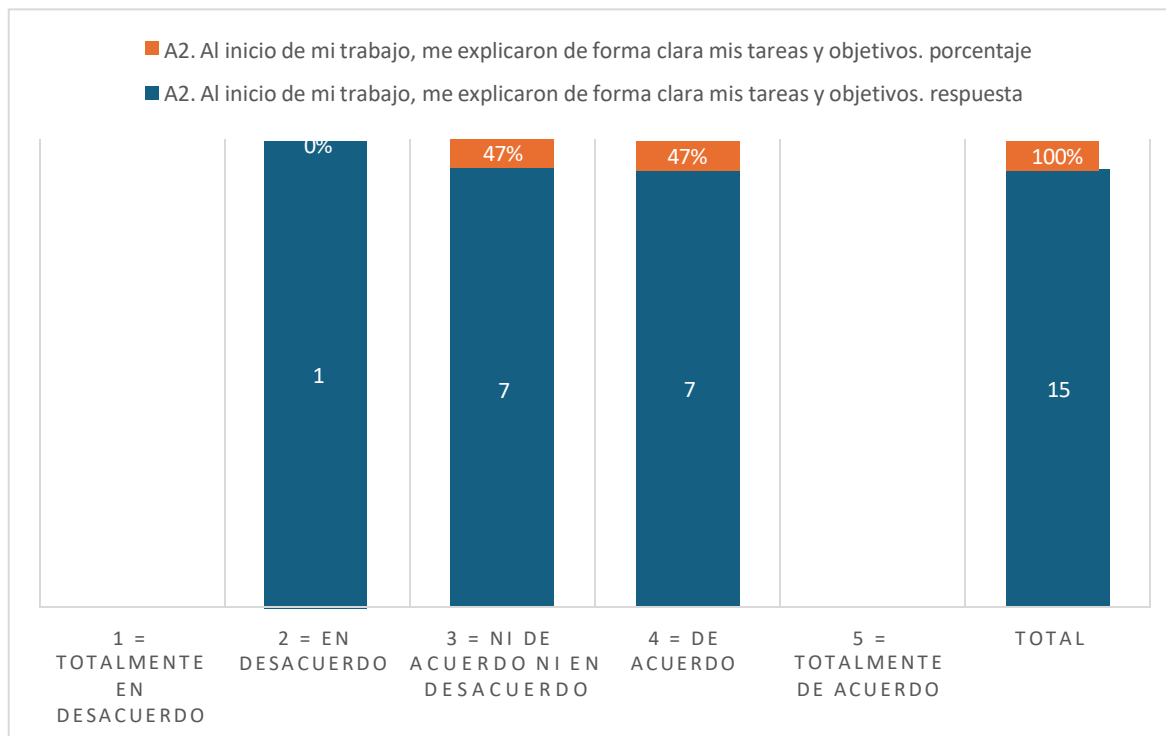


Figura 2.

Bloque B. Sistema actual de evaluación del desempeño

B1. Me han informado que la empresa realiza evaluaciones de desempeño de manera periódica.

Tabla 3

Me han informado que la empresa realiza evaluaciones de desempeño de manera periódica.

Escala	Respuesta	Porcentaje
1 = Totalmente en desacuerdo	0	0%
2 = En desacuerdo	0	0%
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	53%
4 = De acuerdo	7	47%
5 = Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	15	100%

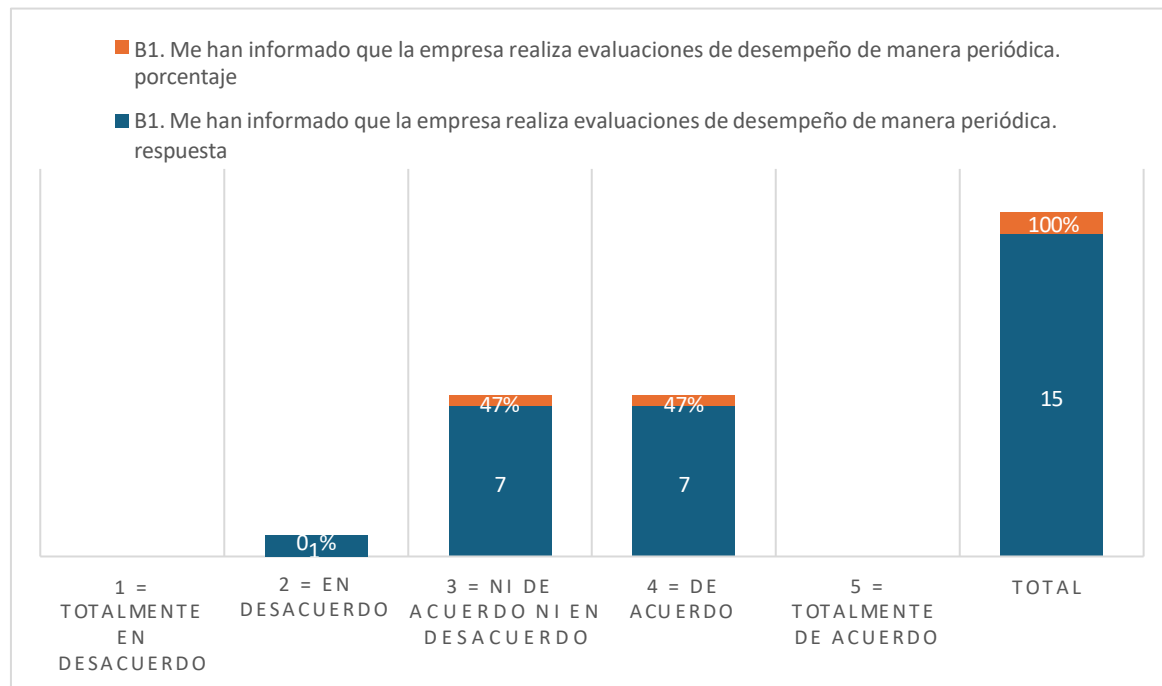


Figura 3

B2. Conozco la frecuencia cuando se evalúa mi desempeño

Tabla 4

Conozco la frecuencia cuando se evalúa mi desempeño

Escala	Respuesta	Porcentaje
1 = Totalmente en desacuerdo	0	0%
2 = En desacuerdo	1	0%
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	47%
4 = De acuerdo	7	47%
5 = Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	15	100%

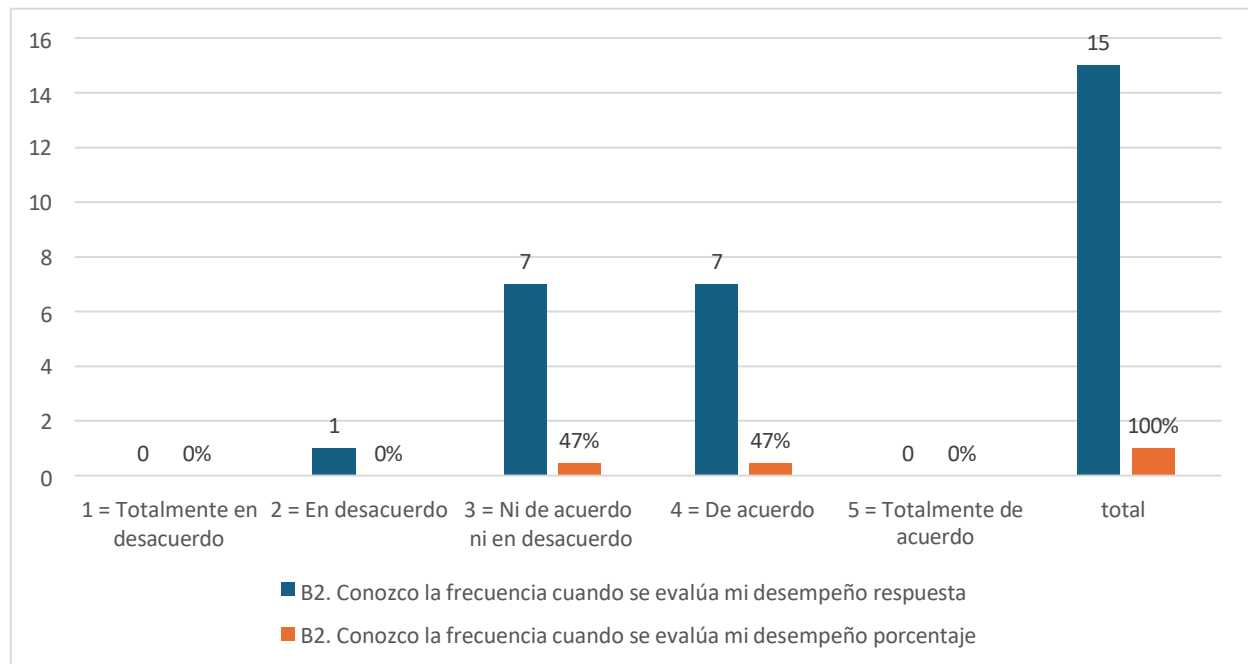


Figura 4

Bloque C. Criterios, objetividad y equidad

C1. Los criterios que se usan para evaluar mi desempeño están claramente definidos.

Tabla 5.

Los criterios que se usan para evaluar mi desempeño están claramente definidos.

Escala	Respuesta	Porcentaje
1 = Totalmente en desacuerdo	0	0%
2 = En desacuerdo	0	0%
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	47%
4 = De acuerdo	8	53%
5 = Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	15	100%

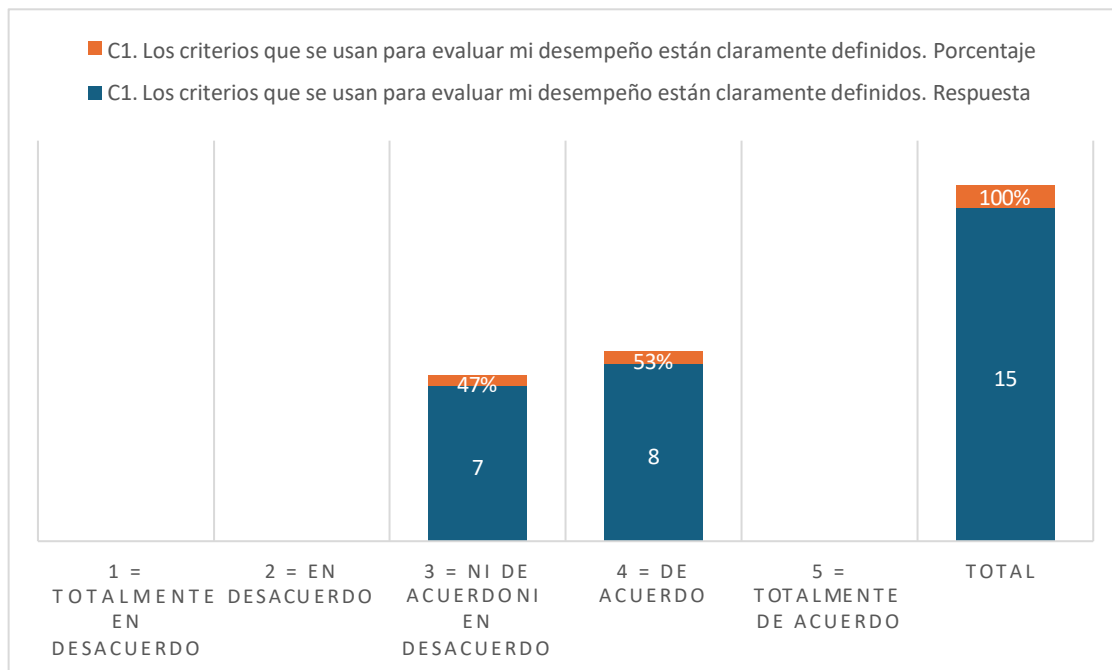


Figura 5

C2. Considero que la evaluación del desempeño en esta empresa es objetiva.

Tabla 6

Considero que la evaluación del desempeño en esta empresa es objetiva.

Escala	Respuesta	Porcentaje
1 = Totalmente en desacuerdo	0	0%
2 = En desacuerdo	0	0%
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
4 = De acuerdo	5	33%
5 = Totalmente de acuerdo	10	67%
Total	15	100%

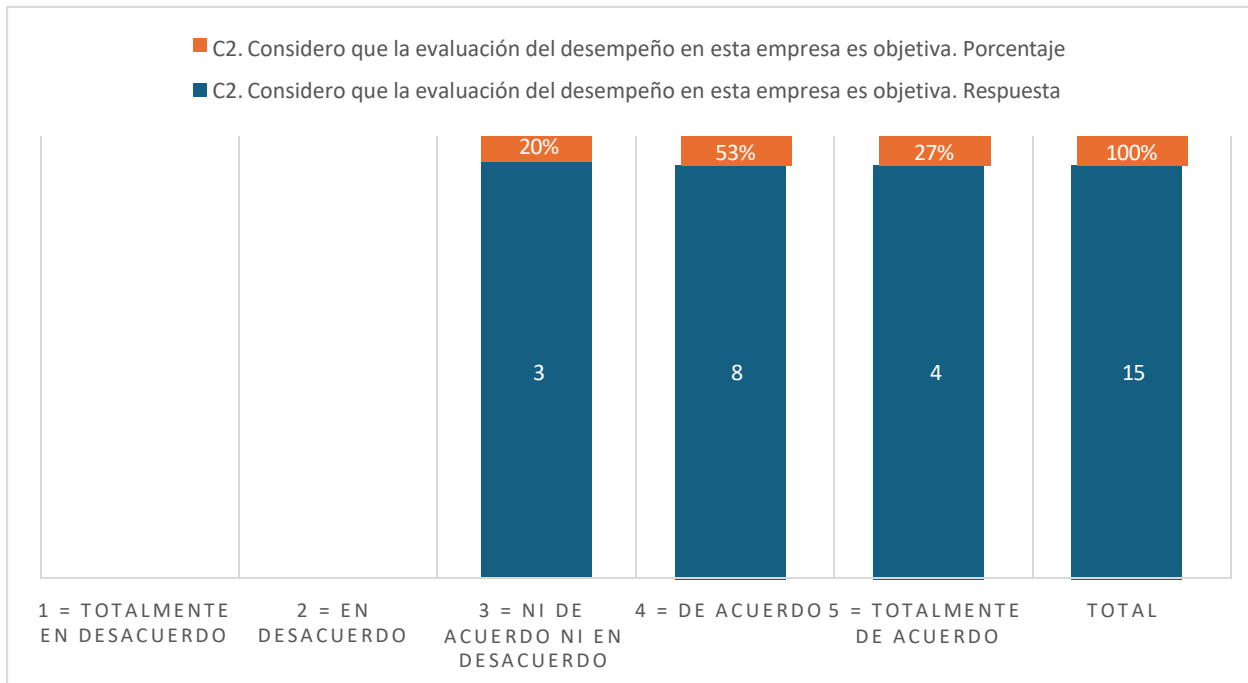


Figura 6

C3. Siento que la evaluación del desempeño se aplica de forma justa a todos los colaboradores.

Tabla 7.

Siento que la evaluación del desempeño se aplica de forma justa a todos los colaboradores.

Escala	Respuesta	Porcentaje
1 = Totalmente en desacuerdo	0	0%
2 = En desacuerdo	0	0%
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	20%
4 = De acuerdo	8	53%
5 = Totalmente de acuerdo	4	27%
Total	15	100%

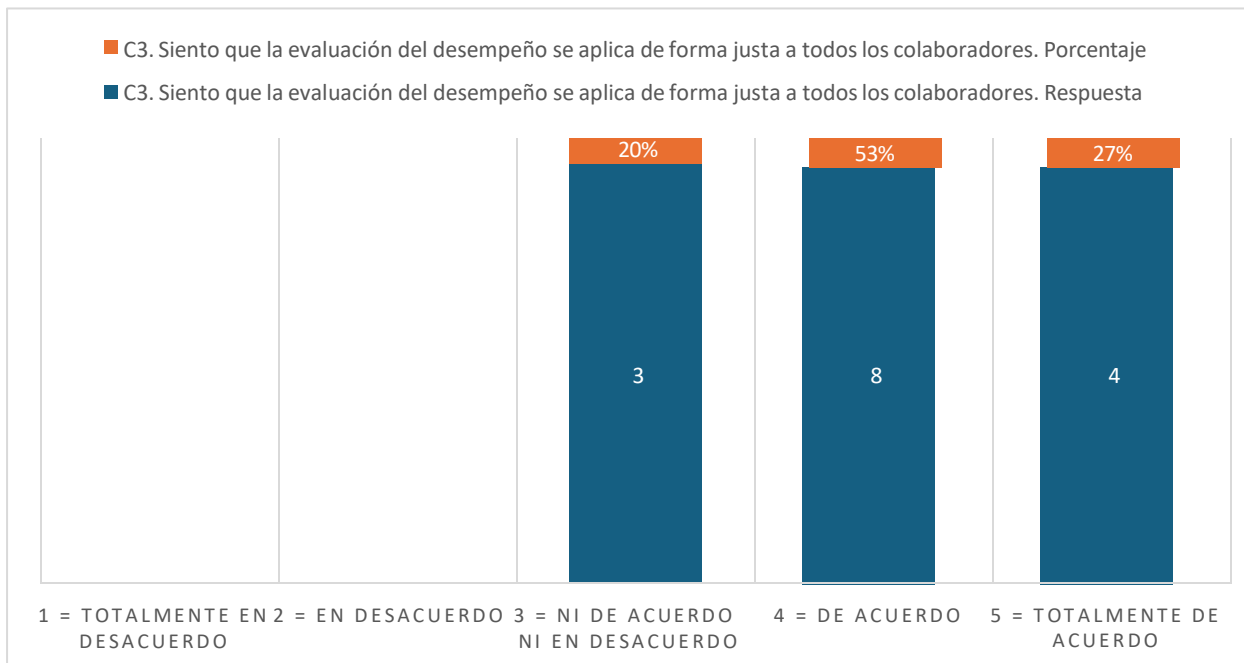


Figura 7

Bloque D. Retroalimentación y uso de resultados.

D1. Después de ser evaluado, recibo retroalimentación sobre mis fortalezas y aspectos a mejorar.

Tabla 8.

Después de ser evaluado, recibo retroalimentación sobre mis fortalezas y aspectos a mejorar.

Escala	Respuesta	Porcentaje
1 = Totalmente en desacuerdo	0	0%
2 = En desacuerdo	0	0%
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
4 = De acuerdo	3	20%
5 = Totalmente de acuerdo	12	80%
Total	15	100%

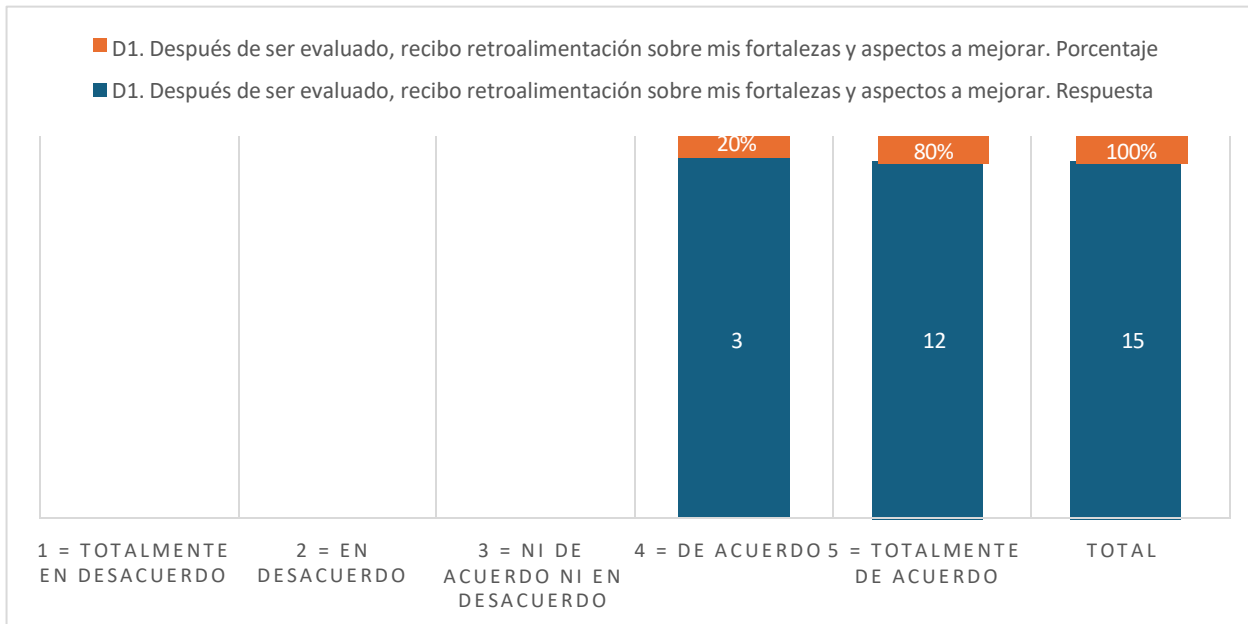


Figura 8

D2. La información de la evaluación se utiliza para planificar mi capacitación o entrenamiento.

Tabla 9.

La información de la evaluación se utiliza para planificar mi capacitación o entrenamiento

Escala	Respuesta	Porcentaje
1 = Totalmente en desacuerdo	0	0%
2 = En desacuerdo	0	0%
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
4 = De acuerdo	0	0%
5 = Totalmente de acuerdo	15	100%
Total	15	100%

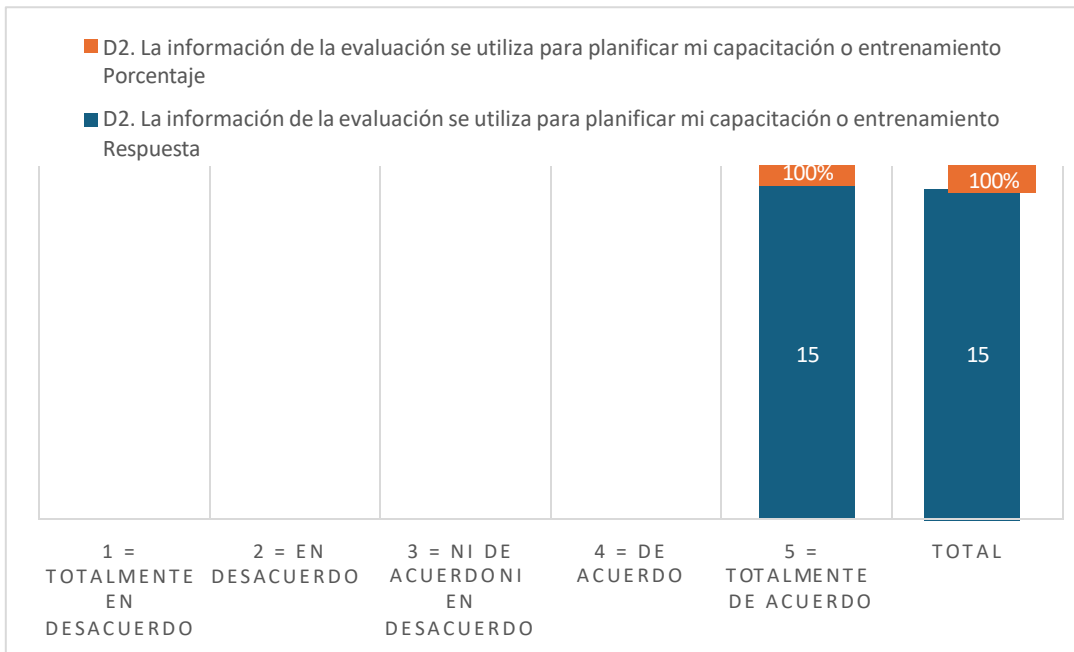


Figura 9

D3. Considero que la evaluación del desempeño me ayuda a mejorar en mi trabajo.

Tabla 10.

Considero que la evaluación del desempeño me ayuda a mejorar en mi trabajo.

Escala	Respuesta	Porcentaje
1 = Totalmente en desacuerdo	0	0%
2 = En desacuerdo	0	0%
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
4 = De acuerdo	11	73%
5 = Totalmente de acuerdo	4	27%
Total	15	100%

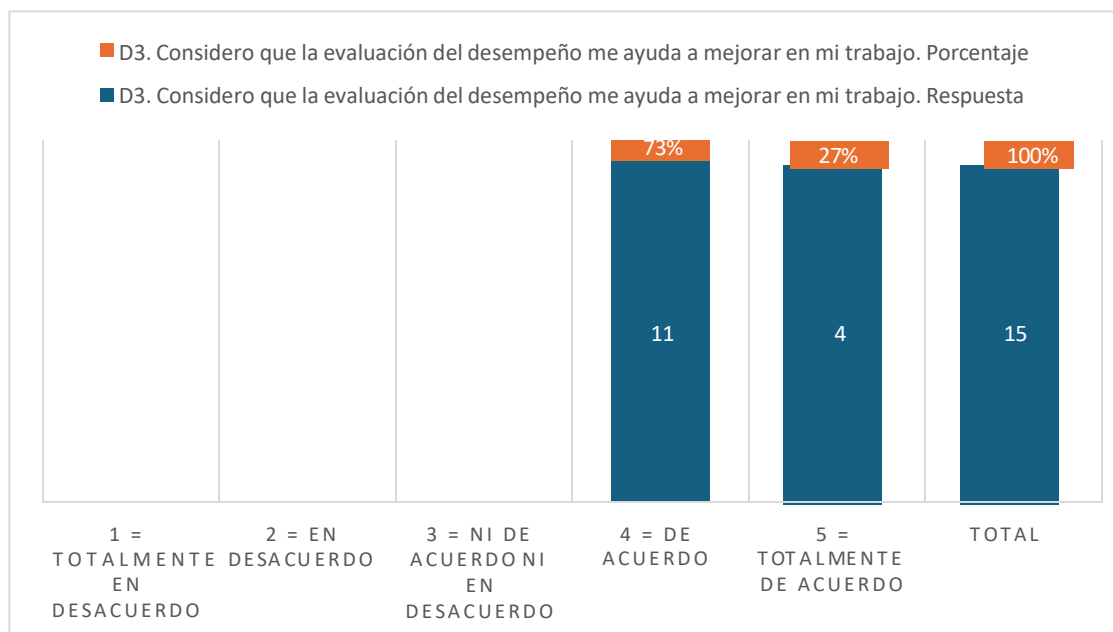


Figura 10

Bloque F. Comunicación y apoyo del supervisor.

F1. Mi jefe inmediato se anuncia de forma clara sobre mi desempeño.

Tabla 11.

Mi jefe inmediato se anuncia de forma clara sobre mi desempeño.

Escala	Respuesta	Porcentaje
1 = Totalmente en desacuerdo	0	0%
2 = En desacuerdo	0	0%
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
4 = De acuerdo	0	0%
5 = Totalmente de acuerdo	15	100%

Total	15	100%
-------	----	------

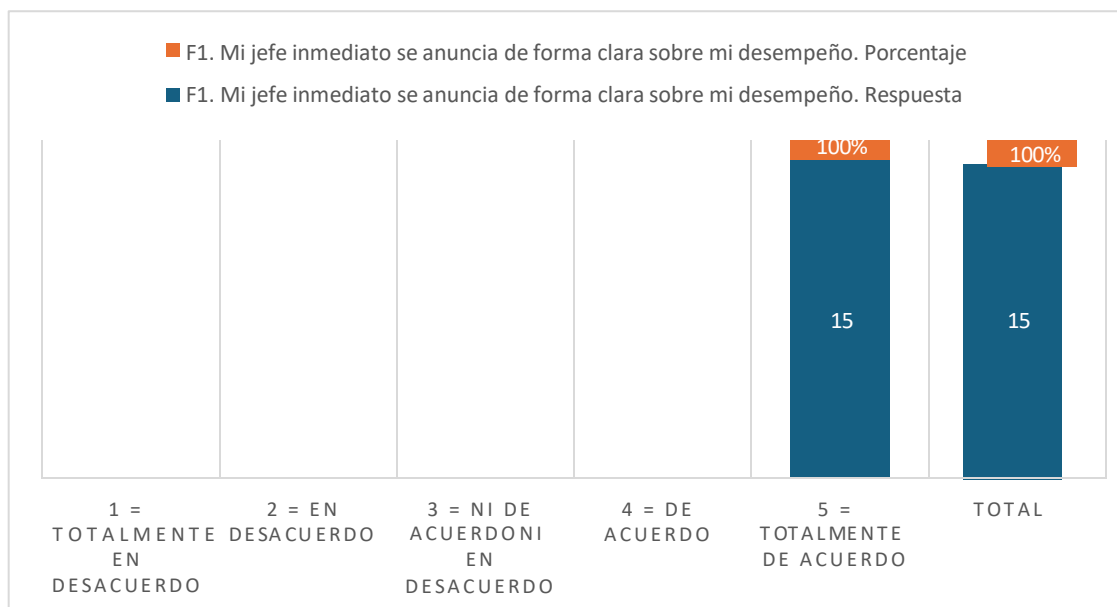


Figura 1

F2. Me siento en confianza para hablar con mi jefe sobre mi interés y dificultades.

Tabla 12.

Me siento en confianza para hablar con mi jefe sobre mi interés y dificultades.

Escala	Respuesta	Porcentaje
1 = Totalmente en desacuerdo	0	0%
2 = En desacuerdo	0	0%
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
4 = De acuerdo	0	0%
5 = Totalmente de acuerdo	15	100%
Total	15	100%

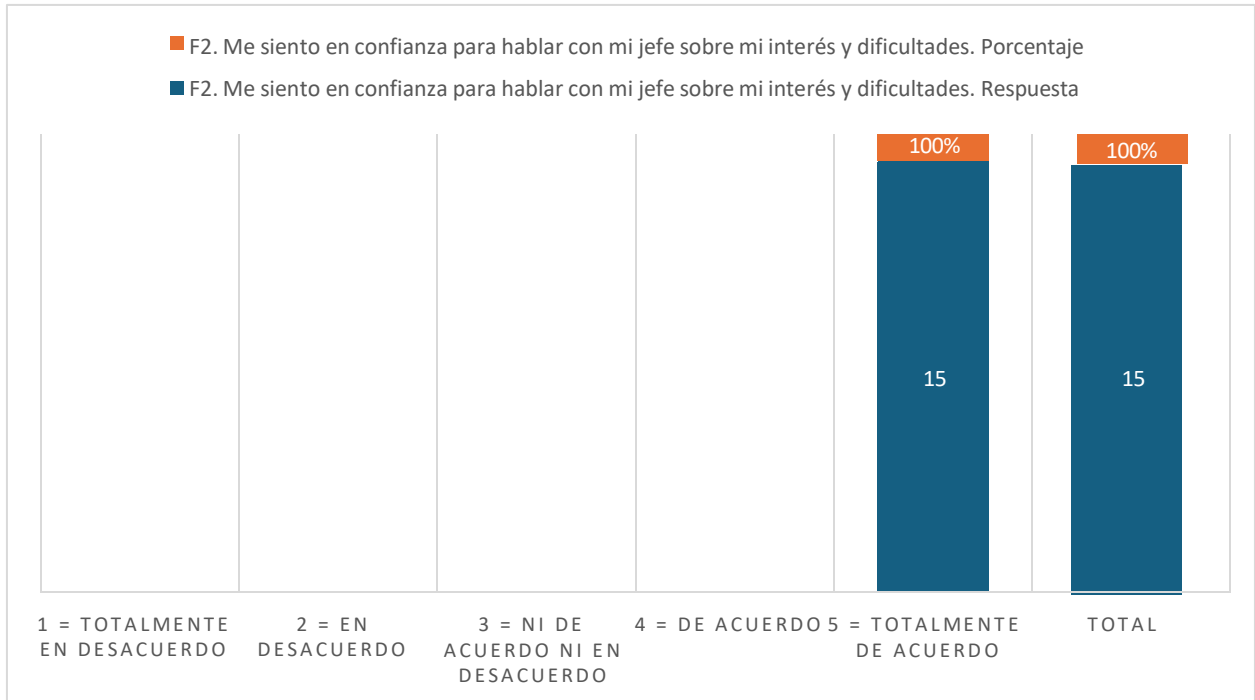


Figura 12

F3. Cuando cometo errores, recibo orientaciones específicas para corregirlos.

Tabla 13.

Cuando cometo errores, recibo orientaciones específicas para corregirlos.

Escala	Respuesta	Porcentaje
1 = Totalmente en desacuerdo	0	0%
2 = En desacuerdo	0	0%
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
4 = De acuerdo	0	0%
5 = Totalmente de acuerdo	15	100%
Total	15	100%

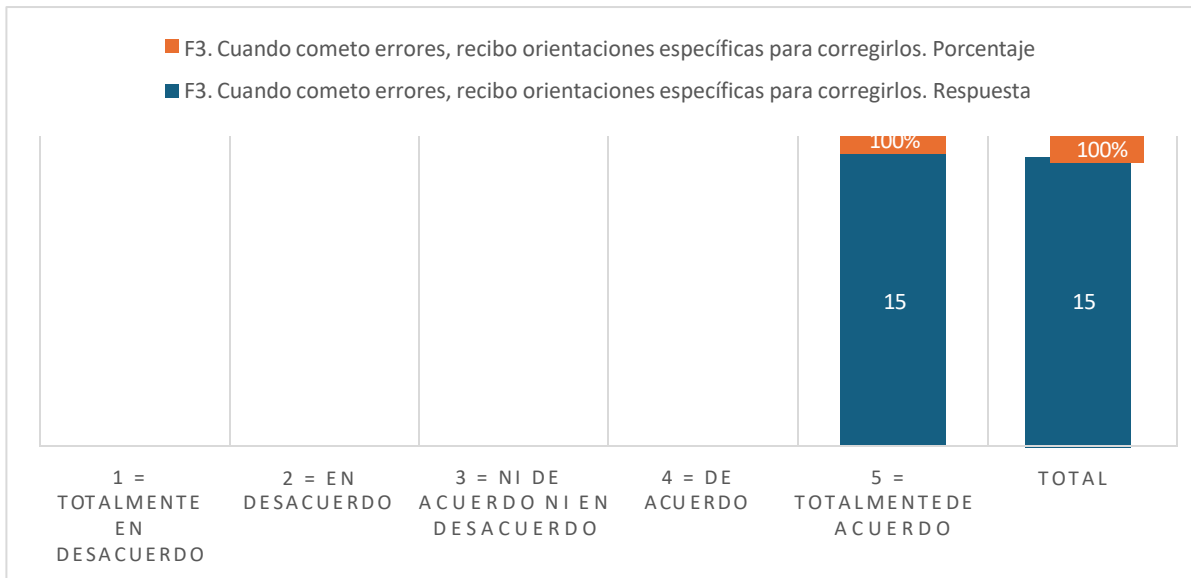


Figura 13

F4. Siento que mi jefe está interesado en que yo corrija mi trabajo.

Tabla 14

Escala	Respuesta	Porcentaje
1 = Totalmente en desacuerdo	0	0%
2 = En desacuerdo	0	0%
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
4 = De acuerdo	13	87%
5 = Totalmente de acuerdo	2	13%
Total	15	100%

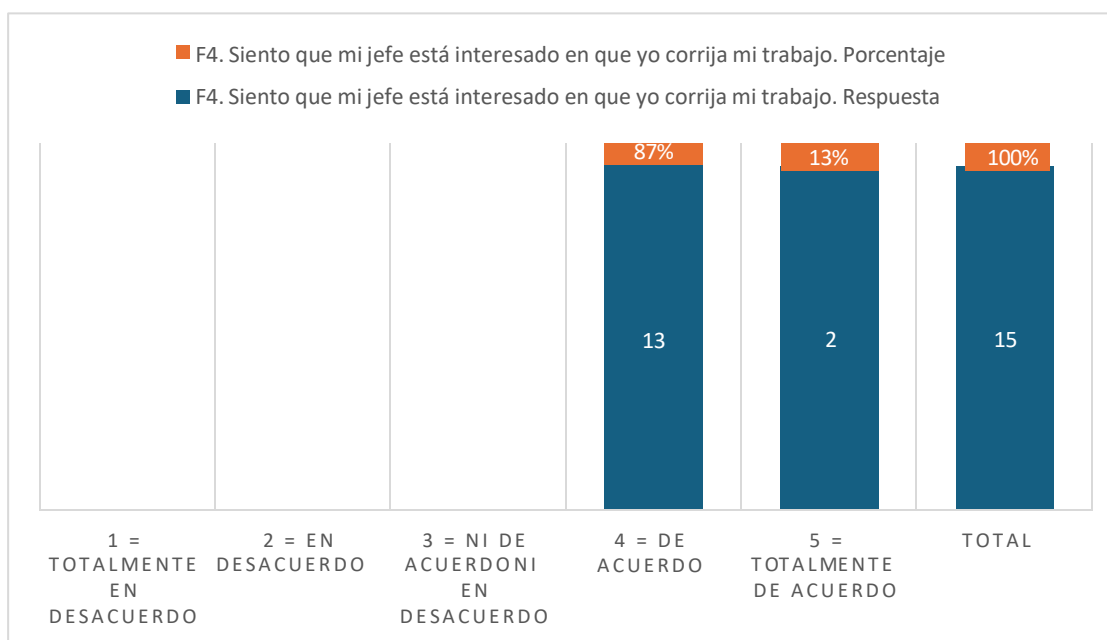


Figura 14

Bloque G. Percepción global y disposición al cambio.

G1. El sistema actual de evaluación del desempeño necesita ser renovado.

Tabla 15.

El sistema actual de evaluación del desempeño necesita ser renovado.

Escala	Respuesta	Porcentaje
1 = Totalmente en desacuerdo	0	0%
2 = En desacuerdo	0	0%
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
4 = De acuerdo	1	7%
5 = Totalmente de acuerdo	14	93%
Total	15	100%

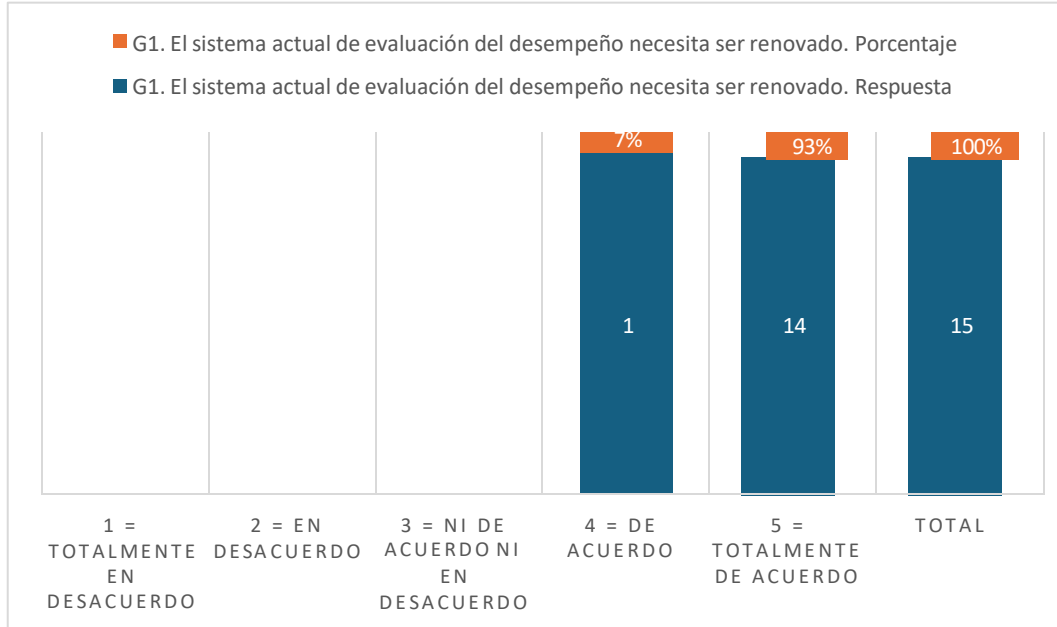


Figura 15

G2. Estaría de acuerdo con que se implemente un sistema más claro y formal de evaluación del desempeño.

Tabla 16.

Estaría de acuerdo con que se implemente un sistema más claro y formal de evaluación del desempeño.

Escala	Respuesta	Porcentaje
1 = Totalmente en desacuerdo	0	0%
2 = En desacuerdo	0	0%
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
4 = De acuerdo	0	0%
5 = Totalmente de acuerdo	15	100%
Total	15	100%

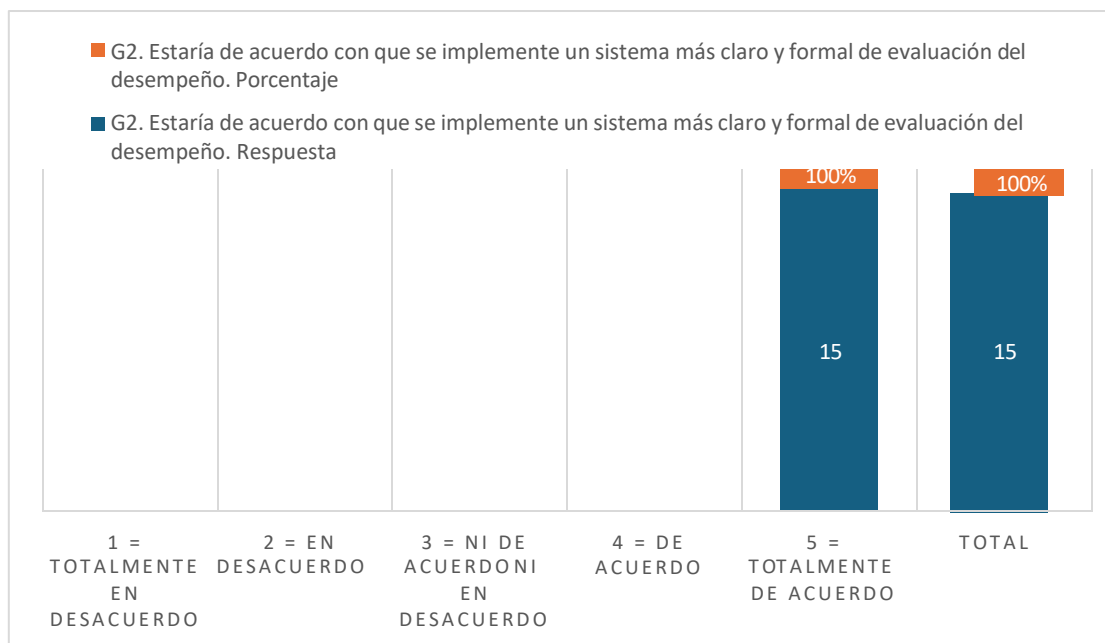


Figura 16

Se ejecuto una corta entrevista al supervisor y en base al análisis de la perspectiva de la gestión de proyectos (Project, 2021), la evaluación del desempeño y donde se estudia el desarrolla como una práctica operativa desarticulada, sin acta de constitución, sin planificación formal del alcance, cronograma, recursos e indicadores, y con una fuerte dependencia del criterio individual del mando medio. Por lo que implica un bajo nivel de madurez respecto a los dominios de desempeño de la dirección de proyectos, en particular la gestión de interesados, la gestión de la calidad y la gestión del conocimiento. En consecuencia, la evaluación no logra consolidarse como un proceso estratégico de mejora continua del talento humano, sino que se reduce a intervenciones reactivas ante errores o conflictos. Este hallazgo respalda la necesidad de concebir la evaluación del desempeño como un proyecto organizacional, con objetivos claros, fases definidas y mecanismos explícitos de monitoreo y retroalimentación, en línea con los principios propuestos por los estándares internacionales de dirección de proyectos.

Se ejecuto una corta entrevista al jefe de recursos humano, permitió identificar que la empresa reconoce la importancia de evaluar el desempeño del talento humano, especialmente por la incidencia que este tiene en la operación diaria y en la calidad del servicio dentro de la cadena de mercados minoristas. Sin embargo, el sistema actual presenta debilidades relacionadas con su bajo nivel de formalización y la ausencia de instrumentos estandarizados y la limitada periodicidad en su aplicación. Asimismo, se constató que el proceso depende en gran medida del criterio de los supervisores y de las necesidades operativas del momento, más que de un modelo estructurado y alineado con objetivos institucionales. Desde la visión del área de Recursos Humanos, existe apertura para fortalecer este sistema mediante un enfoque de gestión de proyectos, que permita organizarlo de forma planificada, incorporar indicadores, definir responsables y mejorar su utilidad para la capacitación, la retroalimentación y la toma de decisiones. En conjunto, la entrevista evidencia la necesidad de avanzar hacia un modelo de evaluación del desempeño más objetivo, transparente y sostenible.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIÓN

5.1. Análisis cuantitativo.

Los datos obtenidos mediante las encuestas serán organizados en una base de datos y analizados a través de estadística descriptiva, utilizando medidas como:

Comparar resultados entre grupos el cual tenga la misma línea de los mercados minoristas y colaboradores. (Schwalbe, 2020)

5.2. Análisis cualitativo.

La información procedente de entrevistas, observaciones y revisión documental será analizada mediante:

Análisis de contenido, identificando categorías y subcategorías relacionadas con:

Características del sistema de evaluación actual.

Percepciones de utilidad y equidad.

Factores facilitadores y obstáculos para el cambio.

Alineación con principios de gestión de proyectos.

Se realizará una triangulación entre:

Lo que dicen los directivos y supervisores.

Lo que perciben los colaboradores.

Lo que se observa en la práctica.

Lo que está documentado formalmente.

Este análisis permitirá interpretar el sistema de evaluación del desempeño como un proceso organizacional susceptible de ser gestionado desde el enfoque de proyectos.

5.3. Consideraciones Éticas

La investigación se regirá por principios éticos fundamentales:

Confidencialidad: las respuestas de los participantes serán tratadas de forma confidencial y no se revelarán nombres ni datos que permitan su identificación.

Consentimiento informado: se informará a los participantes sobre los objetivos del estudio, el uso de la información y su derecho a participar o no.

Respeto: se garantizará el respeto a la dignidad y opiniones de los participantes, evitando juicios personales y asegurando que los resultados se utilicen con fines de mejora organizacional y académica.

Uso responsable de la información: los datos serán empleados únicamente para los fines de la presente investigación de titulación.

La ausencia de una periodicidad definida impide comparar el desempeño a lo largo del tiempo y dificulta la construcción de indicadores estables.

Desde el enfoque del (Institute., The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) (7th ed.). Project Management Institute., 2021), puede decirse que el proceso de evaluación no está integrado a un ciclo de vida de proyecto, sino que funciona como actividad aislada, reactiva y poco documentada.

5.4. Retroalimentación y uso de resultados

La mayoría de los encuestados indica que:

Recibe retroalimentación principalmente en forma de corrección cuando hay errores, y pocas veces como reconocimiento por buen desempeño.

No se les comunica de manera regular el resultado global de su desempeño ni se construyen planes de mejora personalizados.

Pocas veces la evaluación se vincula con capacitación, oportunidades de crecimiento o incentivos.

5.5. Interpretación:

La evaluación del desempeño está desconectada de otros subsistemas de talento humano como capacitación y desarrollo.

No se aprovecha el potencial de la evaluación como herramienta de gestión del conocimiento y mejora continua.

En lenguaje PMI, faltan mecanismos de cierre y lecciones aprendidas aplicadas a las personas: los datos, aunque existan de forma implícita no se transforman en acciones sistemáticas.

Esta transición implica dejar atrás la lógica de control aislado y avanzar hacia una cultura de desempeño basada en objetivos claros, criterios transparentes y ciclos de mejora continua, donde cada evaluación se convierta en una oportunidad para aprender y crecer, tanto para los colaboradores como para los mandos medios.

Desde la perspectiva de la gestión de proyectos, el modelo propuesto organiza la evaluación del desempeño en fases definidas inicio, planificación, ejecución, monitoreo y cierre, lo que permite alinear las prácticas de supervisión cotidiana con principios de dirección profesional: claridad de propósito, delimitación de alcance, gestión de recursos, seguimiento de indicadores y sistematización de lecciones aprendidas. De esta forma, los supervisores dejan de ser solamente controladores de tareas y se consolidan como líderes de proyectos de desempeño,

capaces de acompañar, retroalimentar y movilizar al personal hacia resultados superiores en servicio, productividad y calidad.

La visión de futuro que se plantea para el personal de los mercados minoristas no se limita a medir mejor, sino a construir un entorno donde cada colaborador conozca qué se espera de él, cómo se valora su aporte y de qué manera sus resultados inciden en la estrategia del negocio. Un sistema de evaluación del desempeño basado en gestión de proyectos abre la puerta a trayectorias de desarrollo más claras, a decisiones de capacitación fundamentadas en datos y a formas de reconocimiento más justas y coherentes. En última instancia, se busca que la cadena de mercados minoristas evolucione hacia una organización que aprende: capaz de traducir la experiencia diaria en conocimiento, el conocimiento en decisiones y las decisiones en valor para clientes y trabajadores.

En coherencia con los estándares internacionales, concebir la evaluación del desempeño como proyecto significa asumir que cada iniciativa de mejora debe estar orientada a generar beneficios concretos para la organización y sus grupos de interés, mediante la integración equilibrada de personas, procesos y valor esperado, (Project, 2021). Bajo esta óptica, el sistema de evaluación del desempeño deja de ser un trámite administrativo para convertirse en un eje articulador entre estrategia, gestión del talento humano y resultados de negocio, marcando un horizonte claro de hacia dónde se quiere llevar al personal de la cadena minorista: de la improvisación y la subjetividad, a la profesionalización y la excelencia sostenida.

REFERENCIAS

- Ahmad, M., & Wilkins, S. (2025). Purposive sampling in qualitative research: A framework for the entire journey. *Quality & Quantity*, 59, 1461–1479.
<https://doi.org/10.1007/s11135-024-02022-5>
- Ahmad, M., & Wilkins, S. (2025). Purposive sampling in qualitative research: A framework for the entire journey. *Quality & Quantity*, 59, 1461–1479.
<https://doi.org/10.1007/s11135-024-02022-5>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (s. f.-a). Constitución de la República del Ecuador.
<https://www.asambleanacional.gob.ec/es/contenido/constitucion-de-la-republica-del-ecuador>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (s. f.-b). Ley Orgánica de Protección de Datos Personales. <https://www.asambleanacional.gob.ec/es/multimedios-legislativos/63464-ley-organica-de-proteccion-de-datos>
- De Araújo, M. L., Caldas, L. S., Barreto, B. S., Menezes, P. P. M., Silvério, J. C. d. S., Rodrigues, L. C., Serrano, A. L. M., Neumann, C., & Mendes, N. (2024). How to evaluate the effectiveness of performance management systems? An overview of the literature and a proposed integrative model. *Administrative Sciences*, 14(6), 117.
<https://doi.org/10.3390/admsci14060117>
- De Araújo, M. L., Caldas, L. S., Barreto, B. S., Menezes, P. P. M., Silvério, J. C. d. S., Rodrigues, L. C., Serrano, A. L. M., Neumann, C., & Mendes, N. (2024). How to evaluate the effectiveness of performance management systems? An overview of the literature and a proposed integrative model. *Administrative Sciences*, 14(6), 117.
<https://doi.org/10.3390/admsci14060117>
- de Araújo, M. L., Caldas, L. S., Barreto, B. S., Menezes, P. P. M., Silvério, J. C. d. S., Rodrigues, L.

C., Serrano, A. L. M., Neumann, C., & Mendes, N. (2024). How to evaluate the effectiveness of performance management systems? An overview of the literature and a proposed integrative model. *Administrative Sciences*, 14(6), 117. <https://doi.org/10.3390/admsci14060117>

Ecuador. (s. f.). Código del Trabajo. Organización de los Estados Americanos.

<https://www.oas.org/ext/DesktopModules/EasyDNNNews/DocumentDownload.ashx?articleid=5552&documentid=4965&moduleid=1608&portalid=11>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), I trimestre 2024.

https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2024/Trimestre_I/2024_I_Trimestre_Mercado_Laboral.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025a). Boletín técnico N.º 03-2025-ENE:

Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), octubre-diciembre 2024. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2024/Trimestre_IV/2024_IV_Trimestre_Boletin_empleo.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025b). Sistema de estadísticas laborales y empresariales. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/sistema-estadisticas-laborales-empresariales/>

Lorenz, T. (2024). Mixed methods – A practical guide for the gold standard of evaluation research. Oesterreichische Nationalbank. https://www.oenb.at/dam/jcr%3A569bb19a-fc37-4e15-850d-01b5c05bb709/2024_01_Mixed-methods_a-practical-guide-for-the-gold-standard-of-evaluation-research.pdf

Lorenz, T. (2024). Mixed methods – A practical guide for the gold standard of evaluation research. Oesterreichische Nationalbank. https://www.oenb.at/dam/jcr%3A569bb19a-fc37-4e15-850d-01b5c05bb709/2024_01_Mixed-methods_a-practical-guide-for-the-gold-standard-of-evaluation-research.pdf

Noble, H., & Smith, J. (2025). Ensuring validity and reliability in qualitative research. *Evidence-Based Nursing*, 28(4), 206–208. <https://doi.org/10.1136/ebnurs-2024-104232>

Noble, H., & Smith, J. (2025). Ensuring validity and reliability in qualitative research. *Evidence-Based Nursing*, 28(4), 206–208. <https://doi.org/10.1136/ebnurs-2024-104232>

Organización Internacional del Trabajo. (s. f.). Ecuador. <https://www.ilo.org/es/regiones-y-paises/america-latina-y-el-caribe/ecuador>

Poth, C., Chitpin, S., & Munce, S. (2024). Adaptive case study-mixed methods design practices for researchers. *Journal of Mixed Methods Research*. <https://doi.org/10.1177/15586898241250217>

Poth, C., Chitpin, S., & Munce, S. (2024). Adaptive case study-mixed methods design practices for researchers. *Journal of Mixed Methods Research*. <https://doi.org/10.1177/15586898241250217>

Project Management Institute. (2021). *The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) (7th ed.)*. Project Management Institute.

Project Management Institute. (2021). *The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) (7th ed.)*. Project Management Institute.

Project Management Institute. (2021). *The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) (7th ed.)*. Project Management Institute.

Project Management Institute. (2021a). *The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) (7th ed.)*. Project Management Institute.

Project Management Institute. (2021b). 12 principles of project management. <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/pmbok-standards/12-project-management-principles.pdf>

Rousseau, D. M., & ten Have, S. (2022). Evidence-based change management. *Organizational Dynamics*, 51(3), 100899. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100899>

Rousseau, D. M., & ten Have, S. (2022). Evidence-based change management. *Organizational Dynamics*, 51(3), 100899. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100899>

Tavares, M. C., & Vaz, M. (2025). Rethinking performance evaluation: Strategic alignment in the service sector through a case-based framework. *Administrative Sciences*, 15(10), 390. <https://doi.org/10.3390/admsci15100390>

Tavares, M. C., & Vaz, M. (2025). Rethinking performance evaluation: Strategic alignment in the service sector through a case-based framework. *Administrative Sciences*, 15(10), 390. <https://doi.org/10.3390/admsci15100390>

Tavares, M. C., & Vaz, M. (2025). Rethinking performance evaluation: Strategic alignment in the service sector through a case-based framework. *Administrative Sciences*, 15(10), 390. <https://doi.org/10.3390/admsci15100390>



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, Cedillo Castillo Nancy Cecilia, con C.C: # 0927865923 autor del trabajo de titulación: ***Análisis del sistema de evaluación del desempeño del talento humano, desde un enfoque de gestión de proyectos, en una cadena de mercados minoristas de la ciudad de Guayaquil***, previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN GESTIÓN DE PROYECTOS** 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 graduación 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 graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 23 de marzo del 2026

Nombre: Cedillo Castillo Nancy Cecilia

C.C: 0927865923

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Análisis del sistema de evaluación del desempeño del talento humano, desde un enfoque de gestión de proyectos, en una cadena de mercados minoristas de la ciudad de Guayaquil		
AUTOR:	Lic. Cedillo Castillo Nancy Cecilia		
REVISOR/TUTOR:	Ing. Jesús Ramon Meléndez Rangel, Ph.D.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Subsistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Gestión de Proyectos		
TITULO OBTENIDO:	Magister en Gestión de Proyectos		
FECHA PUBLICACIÓN:	23 de marzo del 2022.	No. DE PÁGINAS:	49
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administración		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Evaluación de Desempeño, Gestión de Proyectos, Talento humano, Mercado de Minoristas.		
RESUMEN/ABSTRACT	<p>La presente investigación tiene como objetivo analizar el sistema de evaluación del desempeño del talento humano, desde un enfoque de la gestión de proyectos, en una cadena de mercados minoristas de la ciudad de Guayaquil, con el propósito de identificar su grado de formalización, alineación con los principios de la gestión de proyectos y principales oportunidades de mejora. El estudio se desarrolla bajo un enfoque mixto, con un diseño no experimental, transeccional y de estudio de caso. La población está conformada por colaboradores, supervisores y jefes de recursos humano de una cadena minorista. Se emplearon como técnicas de recolección de información: encuestas, entrevistas, guía de observación y revisión documental de los procesos relacionados con la evaluación del desempeño. Los datos cuantitativos se analizaron mediante estadística descriptiva y los datos cualitativos mediante análisis de contenido, triangulando las fuentes de información. Los resultados evidencian que el sistema de evaluación del desempeño presenta un bajo nivel de formalización, se aplica de manera parcialmente empírica, con criterios poco estandarizados, escasa utilización de indicadores clave de desempeño, el seguimiento y la mejora continua, de acuerdo a la gestión de proyectos. Asimismo, se identifican percepciones de falta de claridad y subjetividad en las evaluaciones por parte de los colaboradores. A partir del análisis realizado, se propone un modelo de evaluación del desempeño basado en la gestión de proyectos, estructurado en fases (inicio, planificación, ejecución, monitoreo y cierre), que incorpora competencias, instrumentos estandarizados, roles definidos y una estrategia de gestión del cambio organizacional, orientado a consolidar un sistema de evaluación más objetivo, transparente y alineado con los objetivos estratégicos de una cadena de mercados minoristas en la ciudad de Guayaquil.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR:	Teléfono: 0982200725	E-mail: nancy.cedilo@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Ing. Nicolas Elías Villavicencio Bermudes, Ph.D.		
	Teléfono: +593-962871723		
	E-mail: nicolas.villavicencio@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			