



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Resolución: RPC-SO-22-No.477-2020

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del Proyecto:

Evaluación de Desempeño por Competencias con Enfoque Integral en el Área de Atención al Cliente en la Tienda Almacenes De Prati El Portal - DMQ.

Línea de Investigación:

Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible

Campo amplio de conocimiento:

Administración

Autor/a:

Ana Peñarreta

Tutor Metodológico:

PhD. Alejo Betty Pastora

Tutor Técnico:

Mg. Héctor Sebastián Pérez Manosalvas

Quito – Ecuador

2025

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Mg. Héctor Sebastián Pérez Manosalvas con C.I: 172152918-6 en mi calidad de Tutor Técnico del proyecto de investigación titulado: Desarrollo de la evaluación del desempeño por competencias con enfoque integral para los colaboradores en el área de ventas.

Elaborado por: Ana Marlene Peñarreta Sarango, de C.I: 1725781478, estudiante de la Maestría: Gestión del Talento Humano, de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 26 de septiembre de 2025

Firma

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, PhD. Alejo Betty Pastora con C.I: 1759364332 en mi calidad de Tutor Metodológico del proyecto de investigación titulado: Desarrollo de la evaluación del desempeño por competencias con enfoque integral para los colaboradores en el área de ventas.

Elaborado por: Ana Marlene Peñarreta Sarango, de C.I: 1725781478, estudiante de la Maestría: Gestión del Talento Humano, de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 26 de septiembre de 2025

Firma

DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, Ana Marlene Peñarreta Sarango con C.I: 1725781478, autor/a del proyecto de titulación denominado: Desarrollo de la evaluación del desempeño por competencias con enfoque integral para los colaboradores. Previo a la obtención del título de Magister en Gestión del Talento Humano.

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

Quito D.M., 26 de septiembre de 2025



Firmado electrónicamente por:
**ANA MARLENE
PENARRETA SARANGO**
Validar únicamente con FirmaEC

Firma

Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE	iv
INFORMACIÓN GENERAL	1
Contextualización del tema	1
Problema de investigación	3
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos.....	5
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:.....	5
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	7
1.1. Contextualización general del estado del arte.....	7
1.3. Evaluación del desempeño	11
1.4. Talento humano	13
1.2. Proceso investigativo metodológico.....	14
1.2.1. Enfoque de la investigación	14
1.5. Análisis de resultados	16
CAPÍTULO II: PROPUESTA	32
2.1. Fundamentos teóricos aplicados	32
2.3. Descripción de la propuesta	42
6.2. Matriz de articulación de la propuesta	65
CONCLUSIONES.....	67
RECOMENDACIONES.....	68
BIBLIOGRAFÍA.....	69
ANEXOS.....	72

Índice de tablas

Tabla 1.....	16
Tabla 2.....	40
Tabla 3.....	46
Tabla 4.....	49
Tabla 5.....	51
Tabla 6.....	54
Tabla 7.....	57
Tabla 8.....	58
Tabla 9.....	63
Tabla 10 Matriz de articulación.....	65

Índice de figuras

Figura 1. Diagrama de Ishikawa.....	4
Figura 2. Pregunta 1.....	18
Figura 3. Pregunta 2.....	19
Figura 4. Pregunta 3.....	20
Figura 5. Pregunta 4	21
Figura 6. Pregunta 5	21
Figura 7. Pregunta 6	22
Figura 8. Pregunta 7	23
Figura 9. Pregunta 8	24
Figura 10. Pregunta 9	24
Figura 11. Pregunta 11.....	25
Figura 12. Pregunta 10.....	26
Figura 13. Pregunta 12.....	26
Figura 14. Pregunta 13.....	24
Figura 15. Pregunta 14.....	28
Figura 16. Pregunta 15.....	28
Figura 17. Pregunta 16.....	29
Figura 18. Pregunta 17.....	30
Figura 19. Pregunta 18.....	30
Figura 20. Pregunta 19.....	31
Figura 21. Pregunta 20.....	32
Figura 22. Pregunta 21.....	32
Figura 23. Componentes de la propuesta.....	46
Figura 24. Matriz FODA.....	48
Figura 25. Gráfico con Microsoft Teams + Power BI.....	51
Figura 26. Evaluación 360 grados.....	63
Figura 27. Ciclo PDCA.....	66

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

Este proyecto, va de acuerdo al ambiente empresarial contemporáneo, en el que se caracteriza por un desafío creciente en el actual mercado retail que se encuentra en un constante crecimiento, avances tecnológicos y reformas continuas; las organizaciones requieren colaboradores que no solo se desempeñen en sus funciones, sino que también se desenvuelvan de una manera más sólida y se encuentren preparados para adaptarse y a su vez sean quienes contribuyan de una manera más eficiente con los propósitos fundamentales de la empresa. Esto hace que el talento humano se encuentre en un cambio ininterrumpido, por lo que el desempeño laboral por competencias basado en el enfoque integral es una herramienta que se encuentra enfocada a potenciar el desarrollo de la organización (Spencer, L. M., & Spencer, S. M, 1993).

La evaluación de desempeño es un instrumento sistematizado en el que se puede medir y fusionar las destrezas de cada uno de los colaboradores que se desempeñan en la organización, lo mismo que lleva a promover la mejora continua y a su vez el talento humano que va en un constante crecimiento. Sin embargo, se debe evaluar el desempeño laboral en la organización a los colaboradores. Esto va acorde a la comparación del rendimiento que actualmente se desarrolla en cada colaborador con los tipos de crecimientos establecidos, realizando cambios reformativos en caso de necesitarlos. Además, esta herramienta no es simplemente una acción netamente administrativa o de análisis, sino también es un instrumento que ayuda en el desarrollo profesional y personal y aporta en la mejora de los procesos empresariales (Dessler, G, 2013).

De la misma manera, Según (Chiavenato, 2023) la evaluación de desempeño, es un método para evaluar el progreso de la persona y su capacidad de crecimiento, a través de la cual se pueden reconocer dificultades en la supervisión del personal, en la integración del empleado a la compañía o al puesto que se ocupa en ese momento. Así también, la falta de utilización de potenciales superiores a los requeridos para el puesto, la motivación, entre otros aspectos, es un concepto que evoluciona constantemente, ya que las organizaciones evalúan a los empleados de manera continua, ya sea de una manera formal o informal. Además, se utiliza para gestionar promociones, establecer reconocimientos y llevar a cabo otras acciones que necesiten un trato distinto para los miembros de un grupo.

(González, J., & Salazar, A, 2023) señala, que la evaluación basada en competencias, requiere de un enfoque integral lo que permite también tomar en cuenta la conducta dentro del ambiente profesional y lo que necesite reforzar la persona evaluada, no solo conocimientos adquiridos. Por lo que, esta estrategia ayuda a tomar mejores decisiones, y se comete menos equivocaciones, lo que promueve enmendar errores a lo largo del tiempo. Además, es una forma de analizar tanto a las organizaciones como a las personas de una forma más dinámica, de esta manera se puede fomentar un feedback que refuerce y vaya acorde con la cultura de la empresa. Del mismo modo fortalecer la responsabilidad que tienen los colaboradores con las metas que plantea la organización.

El enfoque integral es una herramienta en la que se puede tener una visualización más completa y holística considerando aspectos que afecten a una empresa. Razón por la cual requiere encontrar la manera de hallar una solución duradera y estable que vaya de forma equilibrada. De igual forma, busca la manera de evaluar el factor humanístico, especialista, organizacionales y normativo. Por lo tanto, contribuye y fomenta un resultado ecuánime que vaya con el crecimiento de la organización que sea justo y central. Según (Robbins, 2021), esta aplicación ayuda acoplarse a los colaboradores en los desafíos que se dan a menudo en la organización lo que ayuda a posicionar en el mercado global a la organización.

En este sentido se entiende, como engloba a la organización en todos los ámbitos. En cambio, se analiza cada aspecto de forma individual, y por lo tanto se procura comprender cómo se conectan entre sí los diversos componentes: lo humano con lo técnico, lo habitual con lo estratégico. A través de esta visión, la valoración del rendimiento trasciende los logros individuales y se transforma en un proceso completo, que pretende alinear los objetivos personales con los del grupo y la organización. De igual manera, es necesario enfocarse en detectar faltas de habilidades, fomentar la formación continua y crear comentarios constructivos como base del crecimiento profesional (Alles, 2020).

A diferencia de los modelos más tradicionales como los que plantea (Chiavenato, 2009), enfocados casi exclusivamente en medir la productividad, el enfoque integral toma en cuenta otros factores importantes, como la cultura de la organización, las habilidades blandas, el ambiente laboral, los recursos técnicos y los planes a futuro. Además, estos aspectos se conectan para lograr mejoras sostenidas, no solo resultados inmediatos si no también fomentando un desarrollo equilibrado. Esta visión entiende que un rendimiento excelente no se

logra solamente con la eficiencia en las operaciones, sino también con la motivación, el compromiso y la capacidad de adaptación de las personas.

Con el avance de las teorías que se ha tomado en cuenta en el ámbito empresarial, están relacionados entre sí para reforzar la capacidad de reacción y garantizar la permanencia de los resultados a lo largo del tiempo; esta metodología facilita la sincronización de los objetivos individuales con los estratégicos de la compañía, fomentando una cultura de mejora continua, eficiencia operativa y desarrollo profesional al mismo tiempo que fomenta la creatividad y la capacidad de ajustarse a las variaciones del ambiente competitivo.

Problema de investigación

La empresa De Prati, se encuentra ubicada en Quito- Ecuador, cuenta actualmente con más de 2500 colaboradores. Además, dispone de un centro de distribución que gestiona las operaciones logísticas para proveer las tiendas en todo el país; el equipo se organiza en diferentes secciones, para asegurar el funcionamiento eficiente de sus operaciones. Esto incluye roles en ventas, atención al cliente, logística, administración y áreas especializadas como moda, hogar, belleza y tecnología. Como también, el equipo se organiza en distintas secciones para garantizar que sus actividades operen de manera efectiva. Esto abarca al personal de ventas en los puntos de venta, al equipo logístico en el Centro de Distribución, al personal administrativo en las oficinas centrales, y al grupo encargado de la tienda en línea. Posee tiendas en ubicaciones estratégicas como en Guayaquil, Quito, Manta y Machala.

Almacenes De Prati, ha hecho esfuerzo por mantener siempre en alto todo lo que tiene que ver con el desempeño laboral de cada uno de sus colaboradores y cuenta con procedimientos organizados para la evaluación del talento humano. Según (Chiavenato, 2011), la evaluación del desempeño es un proceso que sirve para juzgar o estimar el rendimiento de una persona en su puesto de trabajo, con base en ciertos criterios y objetivos previamente definidos por la organización. Las evaluaciones de desempeño en las compañías son métodos organizados que examinan y estiman el desempeño de los empleados, con el propósito de cuantificar su aporte al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Estas valoraciones facilitan el reconocimiento de puntos fuertes, aspectos a mejorar, requerimientos de formación y, en numerosas ocasiones, son utilizadas como fundamento para elegir promociones, bonificaciones o reestructuración de funciones. El autor antes mencionado ha demostrado que, los colaboradores tienen una carga bastante fuerte y en el transcurso del tiempo necesitan entender la dinámica que les representa por lo que se encuentran muchas veces con obstáculos en la aplicación de modelos de valoración del rendimiento por

competencias los cuales aseguran una retroalimentación eficaz, imparcial y en concordancia con los estándares de mejora constante.

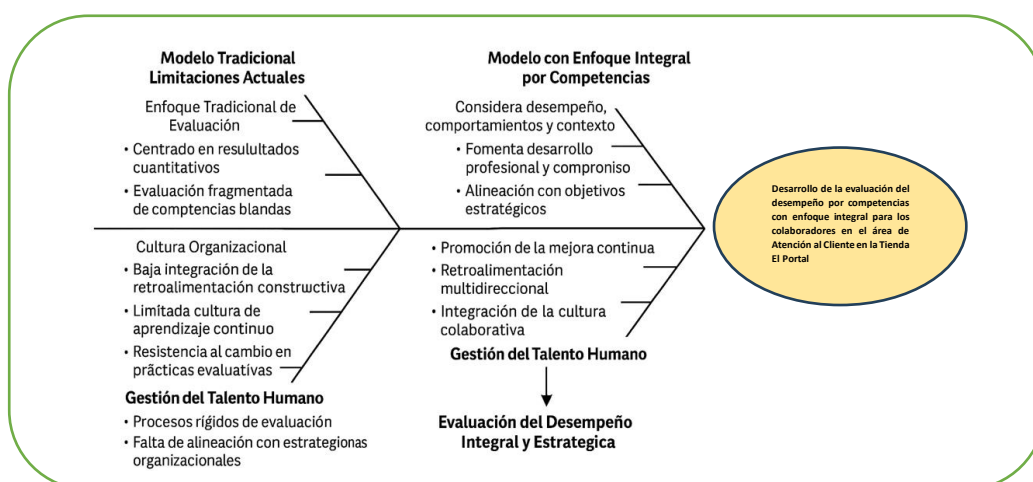
Este reto presenta una oportunidad más estratégica para mejorar la motivación de los empleados, perfeccionar el ambiente en la organización y estructurar de manera más eficaz el desarrollo profesional en las mismas. La implementación articulada en planes de formación, junto con el enfoque integral, facilita la conexión entre las habilidades del personal y las metas de la organización. Esta colaboración favorece el desarrollo organizacional y fomenta un clima laboral más justo, motivador y enriquecedor para todos los miembros del equipo.

Por tanto, el objeto de investigación radica en la necesidad de incorporar un enfoque integral en la evaluación del desempeño por competencias, que permita no solo medir lo que se hace, sino comprender cómo se realiza, en qué condiciones y con qué impacto en los objetivos estratégicos de la organización. Por tanto, no se trata solo de revisar si una persona hace bien su trabajo, sino de entender el entorno en el que se desempeña y cómo sus habilidades aportan al cumplimiento de los objetivos generales de la organización.

Por tal razón, se enfatiza la siguiente pregunta ¿Cómo contribuye la aplicación de un enfoque integral en la evaluación del desempeño por competencias al desarrollo organizacional sostenible en un contexto de cambio continuo y alta competitividad?

Figura 1

Diagrama de Ishikawa



Nota. Diagrama de Ishikawa sobre causa y efecto del problema.

Objetivo general

Proponer el desarrollo de la evaluación del desempeño por competencias con enfoque integral para los colaboradores en el área de Atención al Cliente en la Tienda El Portal – DMQ.

Objetivos específicos

Obj. Esp. 1 Contextualizar los fundamentos teóricos sobre evaluación del desempeño por competencias y enfoque integral.

Obj. Esp. 2 Determinar el desempeño por competencias que tienen los colaboradores de atención al cliente en Almacenes De Prati, por medio de una encuesta.

Obj. Esp. 3 Desarrollar el sistema de evaluación de desempeño por competencias con enfoque integral.

Obj. Esp. 4 Valorar con criterio de especialistas las evaluaciones propuestas.

Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:

Este proyecto de titulación, centrado en desarrollar la evaluación del desempeño por competencias con enfoque integral para los colaboradores del área de Atención al Cliente en la Tienda El Portal – DMQ, busca ir más allá de medir resultados: se trata de apoyar el crecimiento de las personas que día a día interactúan con los clientes y con la organización. Al fortalecer sus habilidades técnicas y blandas, los colaboradores podrán desempeñarse con mayor confianza, motivación y sentido de pertenencia, lo que se traduce en un mejor servicio y en una experiencia más positiva para quienes compran en la tienda.

La vinculación con la sociedad se da al mejorar la atención y la calidad del servicio que los clientes reciben, generando un impacto directo en su satisfacción y confianza hacia la marca. Además, el proyecto contempla la creación de materiales de capacitación y guías prácticas que los colaboradores podrán usar para seguir aprendiendo, y que otras tiendas o empresas del sector podrán replicar, extendiendo así los beneficios más allá de la organización.

En este caso quienes saldrían beneficiados directamente son los trabajadores de atención al cliente, quienes obtendrán comentarios individuales, planes de desarrollo y oportunidades de capacitación continua, lo que les permitirá avanzar tanto en su carrera profesional como en su desarrollo personal. De manera indirecta, la organización también se beneficia, ya que dispone de un equipo más capacitado y entusiasta, y la comunidad se beneficia al recibir un servicio más humano, eficiente y accesible.

Este proyecto tiene como fin alinear los propósitos de la empresa con el bienestar y el crecimiento de las personas que la integran. Se evidencia que mejorar el rendimiento no se limita a incrementar la productividad, sino que también implica cuidar y fortalecer a quienes hacen visible el servicio diario y las interacciones con la comunidad

Delimitación y alcance del estudio

El propósito de esta investigación es crear un modelo integral de evaluación del desempeño basado en competencias para los empleados del departamento de Atención al Cliente en la Tienda El Portal – DMQ. El ámbito de aplicación se dirige aquellos individuos que tienen contacto directo con los clientes, proporcionándoles comentarios, estrategias de desarrollo individualizadas y opciones de capacitación que refuercen tanto sus habilidades técnicas como las habilidades interpersonales, su motivación y su sensación de pertenencia. Al tener en cuenta no solo los resultados, sino también las conductas, el entorno laboral y las necesidades de capacitación, se fomenta un crecimiento profesional equilibrado y duradero.

De manera indirecta, se benefician los supervisores y la organización al contar con un equipo más preparado, comprometido y alineado con los objetivos estratégicos, capaz de ofrecer un servicio más eficiente y cercano a los clientes. Los materiales de capacitación y guías prácticas generados podrán replicarse en otras áreas o empresas del sector retail, ampliando el impacto positivo del proyecto, fortaleciendo la gestión del talento humano y contribuyendo al bienestar de la comunidad a la que sirve la organización.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Contextualización general del estado del arte

En la realización del presente proyecto, es fundamental tomar en cuenta los antecedentes, fundamentos y teorías sobre las variables y las dimensiones de la investigación que engloben conceptos metodológicos. Como resultado, se enfatiza en los métodos para valorar el desempeño, en particular los que se centran en competencias, y el enfoque integral, los cuales posibilitan la medición no solo de los logros alcanzados, sino también de las conductas, capacidades y actitudes ligadas a la eficacia laboral.

1.2. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

1.2.1. Antecedente 1

Título: El sistema de evaluación de desempeño y su aplicación como instrumento fortalecedor de los empleados.

Autor: (Yépez, C. 2021).

Tipo de documento: Investigación académica.

Metodología aplicada: Investigación correlacional entre métodos de evaluación y programas de formación.

Principales conclusiones y hallazgos: Una evaluación que determine la importancia de la aplicación de los sistemas de evaluaciones para el mejoramiento del desempeño.

Aporte a la presente investigación: No constituye un objetivo en sí mismo, sino más bien un medio, una herramienta destinada a optimizar los resultados del capital humano de la empresa; esto sucede independientemente de la existencia de un programa formal de evaluación en la organización. Los directivos siempre están atentos a cómo los trabajadores realizan sus labores y están formando opiniones sobre su importancia relativa para la empresa. El autor (Dessler, 2013) advierte, que la función principal de sus líderes será fomentar el talento humano, así como sus saberes y capacidades, mediante la autodisciplina que proviene de la independencia y el sentido de responsabilidad. El logro de los objetivos y las tácticas de la empresa dependerá en gran medida del aumento del saber de los empleados.

Este aporte es de mucha importancia para el proyecto, el rendimiento y la productividad general están muy relacionados con la habilidad y rapidez para solucionar problemas. Por lo tanto, se establece una nueva conexión entre la competencia y la formación profesional, y se están generando nuevas áreas en el avance del capital humano. Por esta razón, es fundamental que gerentes, directores, coordinadores y supervisores reconozcan la relevancia de evaluar el rendimiento de los empleados; todos ellos requieren recibir retroalimentación sobre sus esfuerzos lo que aportara Almacenes De Prati, fortaleciendo la cultura organizacional enfocada a un crecimiento progresivo (Yépez, 2021).

1.2.2. Antecedente 2

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.

Autor: (Cedeño, M., 2023).

Tipo de documento: Investigación académica.

Metodología aplicada: En el análisis de los resultados de la investigación de campo, se mencionarán las características observadas relacionadas con la evaluación del desempeño en el trabajo y el logro de los objetivos en la empresa donde se realiza el presente estudio.

Principales conclusiones y hallazgos: Se ha observado los empleados que han alcanzado una alta calificación en su desempeño laboral también han cumplido con los objetivos de la organización, especialmente en el sector de Retail o ventas, que es una de las áreas donde los asesores comerciales necesitan una preparación adecuada.

Aporte a la presente investigación: Funciona como Como un instrumento, en el que se necesita evaluar el desempeño de los empleados, los cuales están vinculados a los principios de la Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL), que establece si el individuo es apto para llevar a cabo una función laboral, conforme a los estándares establecidos, mediante esta herramienta es posible abordar diversas tareas que son relevantes para el área de Recursos Humanos, dado que el desempeño de los empleados refleja la efectividad de sus funciones. Por lo tanto, es esencial realizar un análisis en profundidad para aprender a liberar el potencial y aumentar la productividad de los futuros líderes.

Según el autor (Chiavenato, 2017), menciona que este enfoque es de fundamental importancia en el talento humano el cual se basa en la competencia para equilibrar el desarrollo de cada personal que trabaja en la organización para fortalecer sus conocimientos y que tengan un mejor desempeño. Es importante que se emplee en esta investigación dado que incluye capacitación

y buenas prácticas lo que motiva a los colaboradores a una mejora continua, de manera que pueda llevar a la empresa a una meta más central basándose en el crecimiento empresarial observadas en situaciones semejantes y fomentando una cultura organizacional centrada en la innovación y la sostenibilidad a largo plazo.

1.2.3. Antecedente 3

Título: Manejo de competencias con un enfoque integral en la evaluación del desempeño laboral.

Autor: (Alles, Martha, 2020).

Tipo de documento: Libro técnico-profesional.

Metodología aplicada: Estudio teórico y aplicación en la práctica mediante modelos de administración de talento humano por competencias.

Principales conclusiones y hallazgos: En esta investigación el enfoque integral incluye las competencias. Destaca la importancia de conectar los procedimientos con el desarrollo profesional, la formación y la planificación estratégica de talento.

Aporte a la presente investigación: Esta contribución proporciona una base teórica estable que optimiza la necesidad de introducir estrategias de evaluación extensas en las organizaciones comerciales. El desarrollo y el proceso continuo de procesos de mejora, que corresponden a las habilidades básicas de progreso y productividad de la organización, es respaldado por el modelo, como lo demuestra todos (Alles, 2020). Además, las recomendaciones del autor enfatizan la importancia de considerar tanto el comportamiento como las técnicas, ya que permite ver un talento humano más estable por lo que ayuda a registrar brechas de capacitación que pueden realizarse mediante programas de capacitación especiales.

Su enfoque no solo dirigió la creación de instrumentos objetivos y apropiados para evaluar, sino que también la importancia de retroalimentación continua de los dos aspectos para aumentar tanto individuos como grupos. En este contexto, la aplicación de modelo facilita los principios fundamentales aplicados al entorno de la tienda De Prati, En el que la atención al cliente requiere un alto rendimiento y adaptación a los requisitos del mercado (Alles, 2020).

1.2.4. Antecedente 4

Título: Enfoque integral en la evaluación del desempeño laboral

Autor: (Sánchez, R., & Vera, M, 2025).

Tipo de documento: Artículo académico/ Investigación aplicada.

Metodología aplicada: Inspección documental de modelos de evaluación de desempeño, y estudio de caso en empresas híbridas y análisis del indicador cuantitativo.

Principales conclusiones y hallazgos: La evaluación de desempeño con enfoque integral combina los resultados de competencias y objetivos los cuales identifican áreas de mejora la motivación y el compromiso del personal.

Aporte a la presente investigación: Brinda información clara y precisa que se puede aplicar al ámbito de Almacenes De Prati, comprobando cómo la evaluación de desempeño con enfoque integral establecida fundamentalmente en competencias se puede vincular con la mejora continua y el desarrollo del talento humano en el área de atención al cliente. Asimismo, es trabaja como referencia para comprender la importancia de agrupar tanto las competencias técnicas como las habilidades blandas en la ejecución del rendimiento, lo que ayuda a tener una visión más completa y clara del desempeño laboral. Esta demostración presentada en el proyecto sustenta la demanda de fortalecer el sistema de evaluación que no solo sepan distinguir las falencias en el desempeño, sino que también lleven a diseñar planes de capacitación puntuales, impulsando un ambiente de capacitación empresarial duradero.

Por otra parte, esta información permite fortalecer el modelo de evaluación que se plantea en esta investigación, ya que ha demostrado como la aplicación herramientas y además de retroalimentación establecida con planes de mejora individual ayudan a estandarizar la calidad en la atención al cliente. Así mismo, se convierte en la utilización clave para corroborar la implementación de prácticas de gestión del talento humano más estratégico, que se ajusten a las necesidades del sector retail, realzando en todo sentido la cultura de la organización así mismo para los colaboradores que se desempeñan en sus labores diarios (González, J., & Salazar, A, 2023).

Antecedente 5

Título: Evaluación de desempeño laboral orientado en competencias: una planificación basada en la mejora continua en la empresa de servicios.

Autor: (García L. & Martínez, P.,2021)

Metodología aplicada: La investigación es de tipo descriptiva con un enfoque mixto; encuesta aplicada a 120 trabajadores entre ellos los líderes de área.

Principales conclusiones y hallazgos: La evaluación de desempeño por competencias permite identificar brechas entre el perfil solicitado y el desempeño real. Lo que se determinó es que el 65% los trabajadores tienen fortalezas en asistencias técnicas, y debilidades en habilidades interpersonales como comunicación y trabajo en grupo.

Aporte a la presente investigación: Este contexto aporta con un marco teórico y metodológico que sirve para aplicar en Almacenes De Prati, lo que demuestra cómo la evaluación de desempeño por competencias se puede integrar en la mejora continua y en la ejecución de manera estratégica en el talento humano, en específico el área de atención al cliente. Sin embargo, actúa como un recurso formal que se ve en la necesidad de aplicar un modelo de evaluación que va más allá de la valoración del éxito en el rendimiento habitual, focalizándose en una perspectiva más central que vaya relacionado tanto en habilidades técnicas y blandas con metas empresariales.

La presente investigación también aporta en la elaboración de una herramienta de evaluación de desempeño lo facilita y da paso a una retroalimentación eficiente, y por lo mismo una aplicación de un programa de capacitación que va de acuerdo a las necesidades de la organización, la cual fomenta una mayor responsabilidad en el trabajo y fortalece la cultura empresarial. En esta etapa, este descubrimiento fortalece la investigación actual al aportar con evidencia científica que ayuda a la implementación de modelos de evaluación con enfoque integral en el ámbito de atención al cliente, en particular en el sector retail, proporcionando y aportando relevancia e implementación del modelo antes mencionado (García, L., & Martínez, P, 2021).

8. BASES TEÓRICAS

1.3. Evaluación del desempeño

Es un método de liderazgo esencial en la gestión administrativa de la organización. A partir de los problemas identificados, la evaluación del desempeño es útil para definir y crear una política que se adapte a las necesidades de la organización. En otras palabras, la evaluación de los trabajadores implica medir la efectividad de su rendimiento en relación con los resultados que les corresponde alcanzar. Por esta razón, es fundamental que gerentes, directores, coordinadores y supervisores reconozcan la importancia de evaluar el rendimiento de los empleados; todos requieren de su retroalimentación sobre sus esfuerzos. (Gómez, M., & Pérez, L., 2020).

Análisis Detallado de la evaluación de desempeño:

1.3.1. **Mide el Rendimiento:** De acuerdo con (Chiavenato, 2017), este aspecto se relaciona con la realización de trabajo en una forma apropiada, satisfactoria y puntual: es decir, llevar a cabo una cantidad adecuada de tareas o servicios con el menor número posible de errores. Es el elemento que evalúa la eficiencia y la reputación de la compañía.

Identifica Necesidades de Desarrollo:(Alles, 2006) Este autor afirma, que se relaciona con el interés que muestra el evaluado por estar al día e incorporar nuevas estrategias y tecnologías pertinentes a su puesto, como resultado de la investigación y el establecimiento de objetivos tanto generales como específicos, que han sido previamente identificados mediante políticas de la empresa.

Facilita la Retroalimentación: Según (Dessler, 2013), la organización, el mantenimiento y la preservación de los elementos y herramientas utilizados en el trabajo. Este aspecto examina el uso eficiente de los recursos laborales, así como la atención y el adecuado manejo de las herramientas, lo que ayuda a reducir los costos. En este aspecto, se debe resaltar la importancia de la asistencia para el progreso de las tareas cotidianas, como el manejo de herramientas y materiales.

Promueve el Crecimiento: los resultados obtenidos permiten tomar decisiones para corregir las deficiencias. Por lo tanto, las entrevistas con el empleado deben ofrecer información sobre dichas deficiencias en su desempeño, así como los fundamentos para planificar su mejora a través de la implementación de la capacitación por parte de la dirección de recursos humanos.(Chiavenato, 2023).

Enfoque Integral

El enfoque integral tiene una manera de tomar en consideración cada integrante lo que toma como una forma de controlar y evaluar ciertos aspectos que se relacionan directamente con un enfoque problemático o estratégico. No solo se centra en un aspecto, sino que más bien profundiza en los aspectos humanos, técnicos de la empresa para que al momento de tomar decisiones todo este alineado con resultados viables, para que las decisiones y acciones estén en consonancia con los objetivos generales de la organización o del sistema (García, L., & Martínez, P, 2021).

Para lo que es necesario tener una alineación que vaya relacionada con los objetivos empresariales, garantizando habilidades que se conecten directamente con la implementación de un enfoque general. Según (González y Martínez (2020), menciona que al combinar y agregar

un cuadro de mando integral con el procedimiento organizacional lleva a conectar la planeación con la implementación. Este proceso afirma que las actividades desde la misión hasta la planificación trabajen de forma alineada para poder alcanzar los objetivos que tienen en común.

Respecto a este ámbito, el enfoque integral es de fundamental importancia ya que mide las metas y objetivos de la organización. El autor (Alles, 2020) confirma, que este método estratégico ayuda con el desarrollo de los colaboradores, centrándose en propósitos estratégicos de la organización generando una normativa congruente a los valores institucionales de la organización, por lo que se puede identificar vacíos, los mismo que llevan a fortalecer las estrategias de desarrollo el cual promueva el desempeño laboral que vaya enfocado a los resultados esperados.

1.4. Talento humano

El talento humano abarca políticas, prácticas y procedimientos que están diseñados para, para atraer, capacitar y desarrollar habilidades a personas que se encuentren dentro de una institución para asegurar que sus objetivos vayan acorde a los lineamientos de la empresa.

Recursos humanos se encarga del trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización como:

Planificación del personal: prever las demandas de talento de acuerdo con las proyecciones del negocio.

Atracción y selección: reconocer y atraer a los candidatos adecuados, considerando tanto las habilidades técnicas como los principios culturales.

Formación y desarrollo: mejora habilidades y promueve el avance profesional.

Evaluación del rendimiento: cuantificar resultados y conductas para ofrecer retroalimentación y fomentar mejoras.

Conservación y estímulo: asegurar un ambiente laboral favorable y establecer iniciativas que reconozcan y premien la contribución de cada individuo.

Por último, La Gestión del Talento Humano es un campo interdisciplinario compuesto por diversas dinámicas que nutren y enriquecen a la organización. Incluye la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, así como el uso de tecnología educativa, programas de servicio social, planificación de vida y carrera, diseño de puestos, satisfacción laboral, ausentismo, remuneraciones y gastos sociales, ocio, incentivos, disciplina y actitudes. También abarca la interpretación de normativas laborales, así como la eficiencia y eficacia,

transporte para el personal, responsabilidades de supervisión, auditoría y otros temas variados (Chiavenato, 2020).

1.6. Atención al cliente

El servicio al cliente se enfoca en solucionar inconvenientes, administrar reclamaciones y brindar asistencia técnica lo que consiste en un conjunto de acciones e interacciones durante el proceso de ventas, cuyo fin es garantizar que se satisfagan las necesidades y expectativas del consumidor. En este contexto (Cleveland, 2021), los resultados de estas interacciones son fundamentales para la percepción que esas personas tienen acerca de su negocio y marca. Esta es la razón por la cual una atención al cliente, ya sea positiva o negativa, puede influir significativamente en aspectos esenciales como la reputación de tu empresa, la fidelización de clientes y las ganancias, entre otros. De acuerdo con Cleveland, es esencial ofrecer interacciones uniformes y de excelente calidad en cada momento de contacto con el cliente, lo que ayuda a desarrollar relaciones perdurables y a obtener una ventaja competitiva en el mercado.

1.2. Proceso investigativo metodológico

1.2.1. Enfoque de la investigación

El enfoque de investigación para este trabajo se llevó a cabo a través de un proceso cuantitativo, este enfoque es perfecto para detectar tendencias y promedios, realizar pronósticos, verificar relaciones y obtener conclusiones generales sobre grandes grupos de personas por lo que se acopla perfectamente en la evaluación de desempeño con enfoque integral en el área de atención al cliente de Almacenes De Prati. De acuerdo con lo que indican (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2021), puede contribuir a la optimización de productos y servicios, así como a la realización de decisiones precisas e informadas que faciliten alcanzar los objetivos fijados.

Esta investigación cuantitativa no solo facilita la obtención de resultados, sino que puede ser utilizada en diferentes aspectos, proporcionando fundamentos claros y confiables para que se pueda tomar decisiones más eficientes en la empresa. De tal forma, que la organización pueda optimizar recursos como en este caso la evaluación de desempeño, capacitaciones, promoviendo una administración justa.

Tipo de investigación

Esta investigación es de tipo descriptiva, por lo tanto, se enfoca en demostrar de una manera clara y precisa de cómo se lleva a cabo actualmente la evaluación del desempeño por competencias con enfoque integral en el área de atención al cliente de Almacenes De Prati – tienda El Portal. “Este tipo de investigación permite conocer a fondo las características, prácticas y resultados del proceso sin modificar su funcionamiento, tal como lo plantean” (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2021). Además, la investigación descriptiva se enfoca en explicar y detallar lo que sucede.

El diseño es no experimental, ya que no se alteran las condiciones naturales del proceso, y transversal porque la recolección de datos se realizará en un único momento, ofreciendo una información precisa del estado actual. Gracias a esta combinación metodológica, se podrá contar con información confiable, actual y contextualizada, que servirá como base para proponer mejoras reales en la gestión del talento humano y fortalecer una cultura de mejora continua dentro de la empresa.

1.2.2. Métodos, técnica e instrumentos

La técnica utilizada para este proyecto es mediante una encuesta.

Instrumentos

Encuesta

La encuesta es un método sistemático que utiliza instrumentos estandarizados para recolectar datos, permitiendo medir variables de forma objetiva y cuantificable, y facilitar el análisis estadístico para describir o explicar fenómenos sociales y organizacionales (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2021). De modo que, la encuesta se encuentra estructurada con 21 preguntas cerradas realizada con el instrumento Google Forms. Para conocer cómo se fortalece la evaluación del desempeño por competencias con enfoque integral dentro de la organización.

1.2.3. Población y Censo

La población se refiere al total de individuos, objetos o elementos que comparten ciertas características y sobre los que se pretende recopilar información o hacer generalizaciones a partir de los resultados de una investigación. Desde un enfoque metodológico, representa el ámbito de análisis, es decir, el conjunto completo que posee las características específicas delineadas por el investigador. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la población “está compuesta por todos los casos que cumplen con determinadas especificaciones”, lo que sugiere que su delimitación precisa es fundamental para asegurar la validez y representatividad de los resultados obtenidos.

El censo es un procedimiento estadístico sistemático, periódico y completo que permite recolectar información detallada sobre la población y sus características socioeconómicas, demográficas y de vivienda en un territorio determinado. Su objetivo principal es generar datos confiables que sirvan de base para la planificación, formulación de políticas públicas y toma de decisiones estratégicas en distintos ámbitos del desarrollo social y económico (Croxtton & Cowden, 2018).

La presente investigación se llevó a cabo en la empresa De Prati en la tienda el Portal del DMQ, con 2500 colaboradores trabajando actualmente en diferentes áreas. Sin embargo, para la realización de esta encuesta se tomó en cuenta el área de atención cliente quienes desempeñan un papel muy importante en la organización brindando una atención eficiente.

Tabla 1

Personal encuestado

CARGO	Número de personas
Personal de Crédito	4
Vendedores	65
Total	69

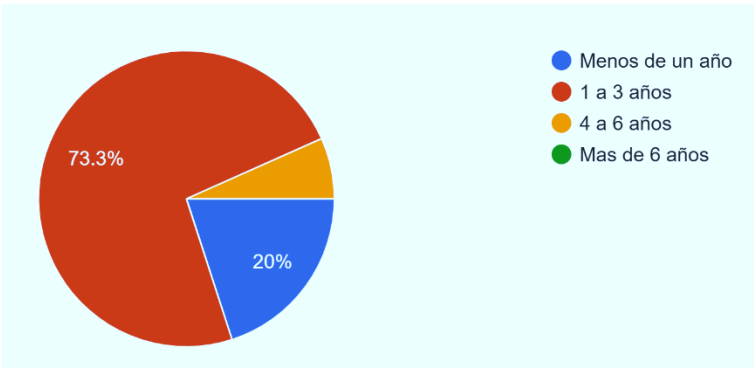
Nota. Elaboración Propia (2025)

1.5. Análisis de resultados

Los resultados muestran el nivel de aplicación y la efectividad de la evaluación por competencias que se están utilizando actualmente. Se examino cómo perciben el proceso de los evaluados, así como su desempeño laboral con enfoque integral para la atención al cliente. A continuación, se describe los datos obtenidos con la aplicación de la encuesta.

Figura 2

Pregunta 1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?



Nota. Instrumento aplicado a los colaboradores de la empresa De Prati.

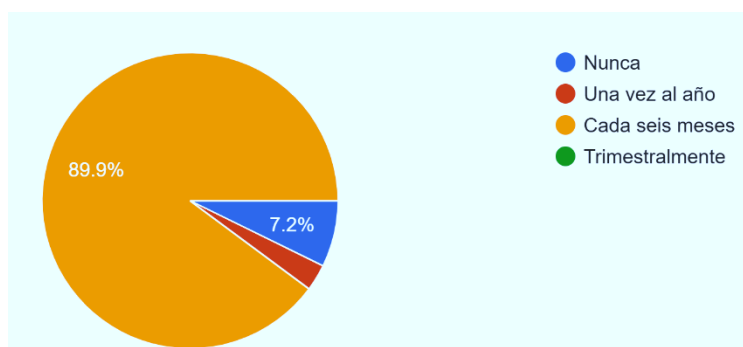
Análisis e interpretación:

Los resultados demuestran, en su gran mayoría de los colaboradores encuestados que tiene de (1) a (3) años, seguido por personal tiene menos de 1 año en la organización, estos hallazgos se pueden entender al tener en cuenta que la tienda tiene una apertura muy reciente, lo que justifica el aumento gradual del personal. Asimismo, se puede observar que en la zona estudiada hay un conjunto más numeroso de empleados que han estado más tiempo, lo cual puede verse como una ventaja en relación con la estabilidad y el conocimiento acumulado en los procedimientos internos.

En consecuencia (Chiavenato, 2017), argumenta que la experiencia laboral afecta de manera directa el grado de compromiso, adaptación y adquisición de habilidades en el entorno organizacional, puesto que el personal que lleva más tiempo en la compañía se convierte en un apoyo esencial para compartir conocimientos, guiar a los nuevos integrantes y fortalecer la cultura de la organización. Desde este punto de vista, los resultados de la encuesta enfatizan la relevancia de utilizar la experiencia de los trabajadores antiguos para mejorar la cohesión y el rendimiento del equipo en su conjunto.

Figura 3

Pregunta 2. ¿Con qué frecuencia se evalúa su desempeño en la empresa?



Nota. Instrumento aplicado a los colaboradores de la empresa De Prati.

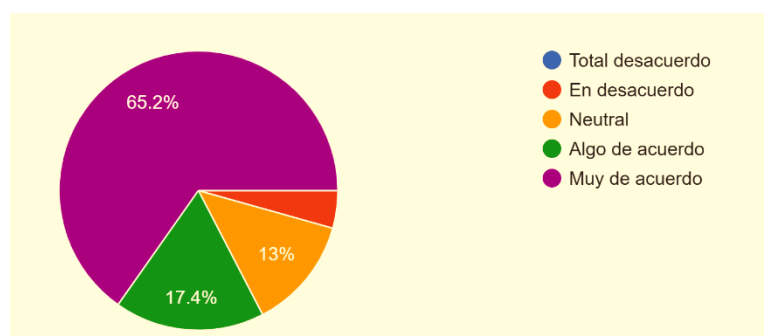
Análisis e interpretación:

Según los encuestados el porcentaje más alto indica que se evalúa el desempeño de los colaboradores cada seis meses, mientras que se puede evidenciar que la minoría de personas afirman que se evaluó una vez al año y otros que nunca han sido evaluados, circunstancia que está vinculada principalmente a la reciente entrada de estos empleados a la compañía. De manera que, a pesar de contar con un sistema regular de evaluación, es fundamental asegurar que todos los empleados, sin importar su antigüedad, participen en estos procesos a tiempo para mantener la justicia y la continuidad en la administración del talento humano.

Según lo expuesto por (Werther y Davis, 2008), la valoración del rendimiento debe ser vista como un proceso sistemático, organizado y continuo que no solo tiene como finalidad cuantificar resultados, sino también proporcionar información útil y guiar las iniciativas de crecimiento de los trabajadores. Por esta razón, realizar evaluaciones cada seis meses ayuda a mantener al día el análisis del capital humano, alinear las habilidades individuales con las metas estratégicas de la empresa y mejorar el compromiso de los empleados.

Figura 4

Pregunta 3. ¿Considera que la evaluación incluye las competencias necesarias para su cargo?



Nota. Instrumento aplicado a los colaboradores de la empresa De Prati.

Análisis e interpretación:

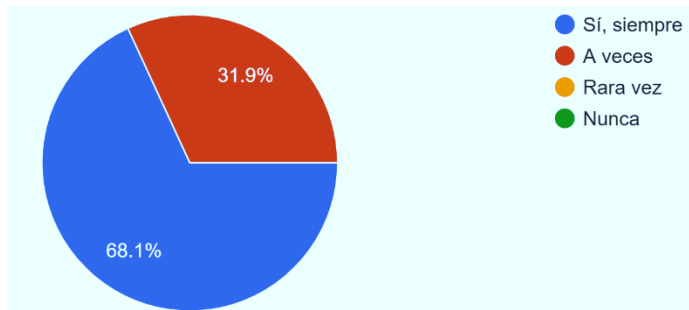
La gran mayoría de los encuestados están de acuerdo con una evaluación que incluye las competencias necesarias para su trabajo. Este resultado muestra una opinión favorable sobre la relevancia del modelo, ya que contribuyen al cumplimiento de metas de la organización. Por otro lado, un porcentaje reducido de los involucrados indica estar “algo de acuerdo”, sugiriendo que, aunque reconocen que la evaluación contribuye de alguna manera a su crecimiento profesional, sienten que hay limitaciones en su implementación práctica, ya sea debido a la falta de retroalimentación continua, falta de conocimiento sobre el modelo o escasa claridad en los criterios empleados. De igual manera, se nota que un pequeño grupo de respondientes adopta una postura neutral, lo que podría interpretarse como una falta de asimilación del proceso. Por último, un pequeño porcentaje de los participantes se manifiesta en desacuerdo con la evaluación por competencias, sosteniendo que esta aporta muy poco a la adquisición de nuevos conocimientos o al fortalecimiento de su perfil profesional.

En este sentido (Alles, 2020), argumenta que la administración basada en competencias conecta la valoración del rendimiento con la formación y el desarrollo, ya que ayuda a detectar deficiencias y a poner en marcha programas de capacitación que mejoren tanto las habilidades

técnicas como las interpersonales de los empleados. Desde esta perspectiva, los hallazgos de la encuesta apoyan la importancia de un sistema de evaluación integral que no solo mida el rendimiento, sino que también promueva el desarrollo individual y colectivo dentro de la organización.

Figura 5

Pregunta 4. ¿Recibe retroalimentación después de su evaluación de desempeño?



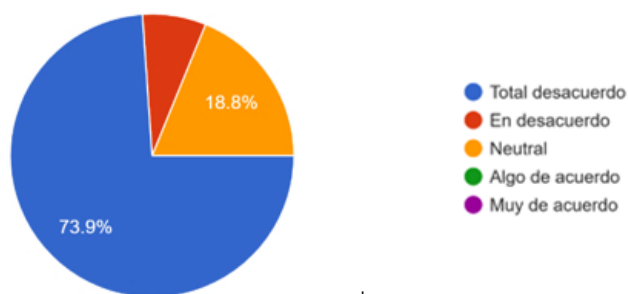
Nota. Instrumento aplicado a los colaboradores de la empresa De Prati.

Análisis e interpretación: la mayoría de encuestados afirma que sí, siempre Recibe retroalimentación después de su evaluación de desempeño, de manera que se interpreta que los colaboradores están empleando los conocimientos adquiridos, mientras que, un pequeño porcentaje menciona que a veces recibe esta información por lo que se sugiere mejorar estos aspectos con el fin de que todos estén al mismo nivel para el desarrollo y crecimiento empresarial y por lo mismo exista equidad dentro de la organización para que no haya este tipo de inconvenientes.

En este contexto, Dessler (2013) señala que la retroalimentación es fundamental en la evaluación del desempeño, ya que sirve como un nexo entre la evaluación y la acción, orientando al empleado sobre cómo mantener sus fortalezas y cómo progresar en las áreas que deben mejorar. Según el autor, si no se realiza un proceso de retroalimentación apropiado, la evaluación pierde su efectividad, puesto que no genera un impacto real en el desarrollo ni en la motivación del empleado.

Figura 6

Pregunta 5. ¿Considera útil la retroalimentación para mejorar su desempeño?

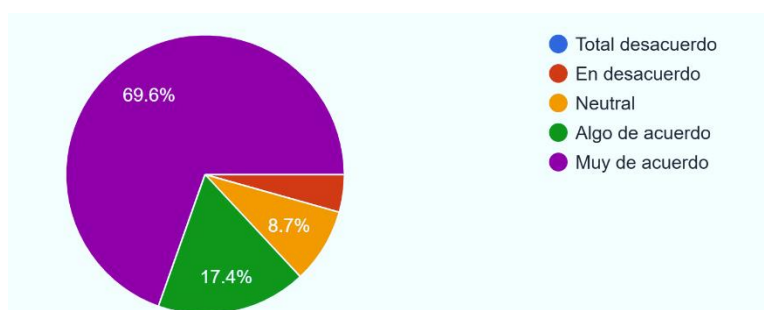


Nota. Instrumento aplicado a los colaboradores de la empresa De Prati.

Análisis e interpretación: La mayoría de los encuestados consideran y están muy de acuerdo con la retroalimentación para mejorar su desempeño laboral, esto resalta la relevancia de este proceso como un medio para obtener conocimientos y desarrollar habilidades, mientras que un porcentaje algo reducido indica que, en ciertos casos, es beneficioso para su desempeño profesional. Por último, una minoría expresa que es un poco útil ya que de desempeñan muy bien y brindan una atención adecuada. En este contexto, de acuerdo con (Robbins y Judge, 2019), la retroalimentación eficaz se considera un componente fundamental en la motivación y el aprendizaje dentro de la organización, dado que ayuda a los empleados a identificar sus puntos fuertes y las áreas en las que pueden mejorar, promoviendo así su compromiso y productividad. Esto ratifica que la retroalimentación no debe ser vista únicamente como un método de supervisión, sino como un proceso constante para el desarrollo y el fortalecimiento de habilidades.

Figura 7

Pregunta 6. ¿Cree que su entorno laboral (herramientas, ambiente, liderazgo) influye en su desempeño?



Nota. Instrumento aplicado a los colaboradores de la empresa De Prati.

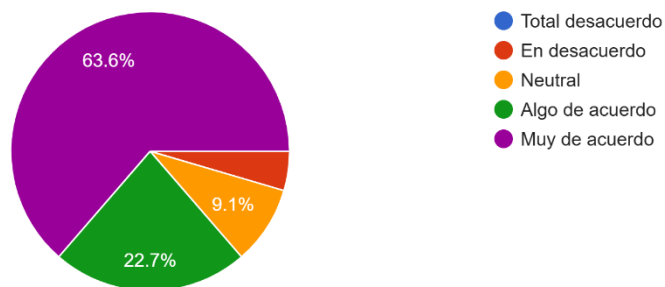
Análisis e interpretación: La mayoría de encuestado manifiesta estar totalmente de acuerdo al creer que su entorno laboral influye en su desempeño, lo que indica el valor que los empleados dan a aspectos como el ambiente de trabajo, las conexiones entre personas y las características

físicas del entorno laboral. así mismo un porcentaje más pequeño está de acuerdo ya que si bien es cierto cuando hay un ambiente laboral bien establecido el equipo trabaja de una mejor manera. Estos resultados muestran que el ambiente de trabajo no solo afecta la productividad, sino que también influye en la motivación, el nivel de satisfacción y el compromiso de los trabajadores con la empresa.

En este contexto (Robbins y Judge 2017), señalan que el comportamiento dentro de las organizaciones está muy relacionado con el ambiente de trabajo, dado que un entorno favorable promueve la colaboración, mejora el rendimiento y minimiza las disputas, mientras que un ambiente negativo puede causar falta de motivación y reducir el desempeño. Por lo tanto, los resultados de la encuesta subrayan la importancia de establecer políticas y prácticas que fortalezcan el clima organizativo como un elemento clave para el aumento del rendimiento.

Figura 8

Pregunta 7. ¿Se toman en cuenta factores del entorno en su evaluación de desempeño? (Ej. carga de trabajo, condiciones, apoyo del equipo)

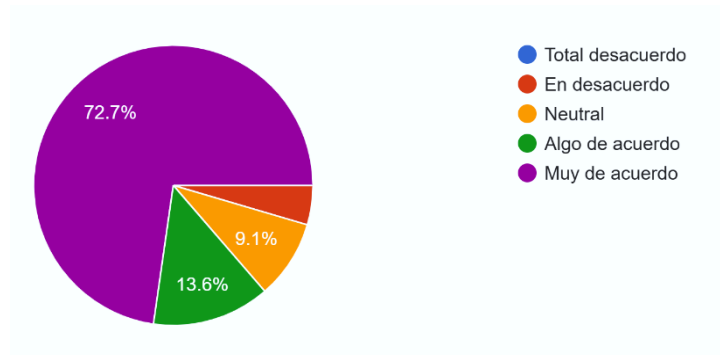


Nota. Instrumento aplicado a los colaboradores de la empresa De Prati.

Análisis e interpretación: Se puede observar que la mayoría de los encuestados afirman que la empresa si toma en cuenta los factores del entorno en su evaluación de desempeño, mientras que un porcentaje minoritario expresa estar algo de acuerdo, y un porcentaje aún más bajo confirma que se encuentran de manera neutral por lo que se puede decir que hay una desinformación por parte de algunos colaboradores, aunque es mínimo el desacuerdo, se recomienda profundizar un poco más el tema del entorno laboral. De acuerdo con (Chiavenato, 2017), la valoración del rendimiento no debe enfocarse solo en los logros personales, sino también en los aspectos organizativos y del entorno que influyen en el desempeño del empleado. Pasar por alto estos aspectos puede resultar en evaluaciones sesgadas y perjudicar tanto la motivación como la sensación de equidad dentro de la organización.

Figura 9

Pregunta 8. ¿Ha participado en capacitaciones o planes de formación como resultado de una evaluación?

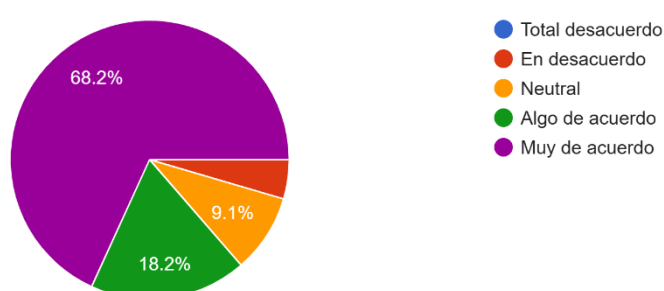


Nota. Instrumento aplicado a los colaboradores de la empresa De Prati.

Análisis e interpretación: Según los resultados del gráfico, la mayoría de colaboradores afirman que han participado en capacitaciones de formación como resultado de una evaluación, esto demuestra que la empresa no solamente considera la evaluación como un método de supervisión, sino que también la emplea como un factor clave para el crecimiento del talento humano, mientras que un reducido porcentaje menciona estar algo de acuerdo, y un grupo aún más bajo se encuentra en una posición neutral. Por ende, una pequeña parte de los encuestados revela no estar al tanto de esta información, lo que refleja la necesidad de mejorar la difusión de los programas de capacitación y su relación con los avances que van de acuerdo a las evaluaciones.

Figura 10

Pregunta 9. ¿Considera que la evaluación de desempeño está alineada con los objetivos generales de la empresa?



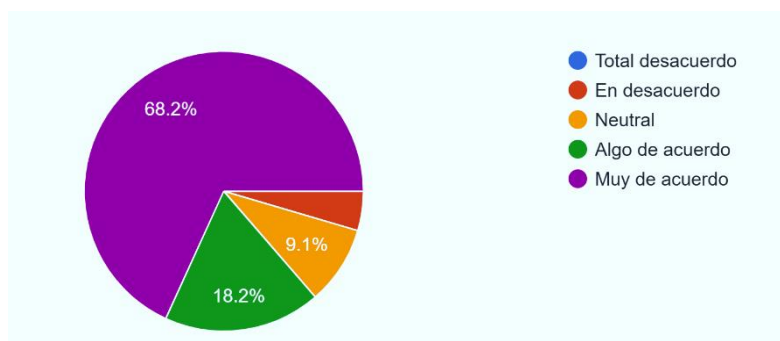
Nota. Instrumento aplicado a los colaboradores de la empresa De Prati.

Análisis e interpretación: De acuerdo con la encuesta realizada la mayoría de colaboradores consideran que la evaluación de desempeño se encuentra alineada con los objetivos generales de la empresa, Este hallazgo muestra una visión favorable respecto a la alineación entre la gestión del talento humano y la estrategia de la organización. Un número reducido indica estar solo un poco de acuerdo, lo que sugiere que todavía hay oportunidades para mejorar en la comunicación o en la aplicación de los criterios de evaluación. Por otro lado, una proporción aún menor dice estar en una posición neutral, lo que podría indicar una falta de claridad sobre cómo la evaluación del desempeño ayuda a alcanzar las metas de la empresa.

En este marco (Chiavenato, 2017), se sostiene que la evaluación del desempeño es un proceso esencial para alinear las capacidades individuales con los objetivos estratégicos de la organización, lo que permite que el capital humano se convierta en un recurso único y generador de valor. Por esta razón, los resultados subrayan la relevancia de reforzar la conexión entre la evaluación del rendimiento y la planificación estratégica, asegurando que los colaboradores entiendan de qué manera su contribución individual se relaciona con el cumplimiento de las metas institucionales.

Figura 11

Pregunta 10. ¿Cumple con las normas, políticas y procedimientos de la organización?



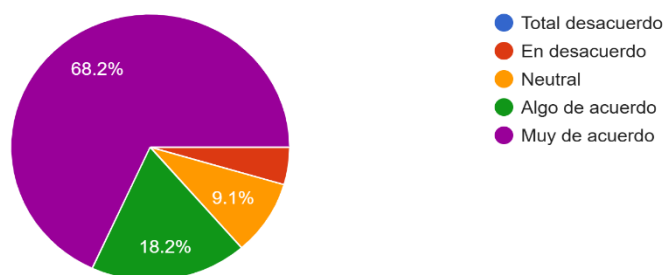
Nota. Instrumento aplicado a los colaboradores de la empresa De Prati.

Análisis e interpretación: En el resultado de este gráfico, se puede visualizar que la mayoría de colaboradores cumple con las normas, políticas y procedimientos de la organización. Por tanto, en un porcentaje menor menciona que están algo de acuerdo con lo establecido, mientras que una minoría responde de forma neutral; se puede analizar que hace falta recordar y motivar a los colaboradores a cumplir dicha información.

En este sentido (Chiavenato, 2017), argumenta que las normas dentro de la organización deben ser transmitidas. Además, asimiladas por los empleados mediante procesos de comunicación continua, para que se transformen en pautas útiles de conducta. Así, es relevante que la compañía refuerce las estrategias de incentivo y recuerdo, con el objetivo de garantizar que el respeto a las normas no se vea únicamente como una carga formal, sino como un elemento integral de la cultura organizacional enfocada en la eficiencia y la sostenibilidad.

Figura 12

Pregunta 11. ¿Actúa con transparencia y honestidad en sus interacciones con clientes y compañeros?



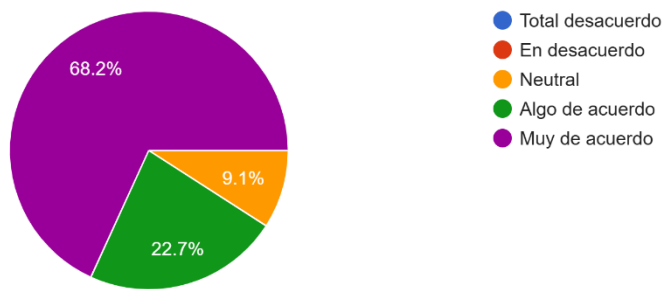
Nota. Instrumento aplicado a los colaboradores de la empresa De Prati.

Análisis e interpretación: En relación a la mayoría de los encuestados afirma actuar con transparencia y honestidad en sus interacciones con clientes y compañeros de trabajo, mientras que un porcentaje más bajo demuestra estar algo de acuerdo con lo mencionado. Sin embargo, un porcentaje minorista confirma ser neutral en este sentido, dando como resultado que hay una buena atención al cliente y un ambiente de trabajo saludable.

Según (Robbins y Judge, 2017), la ética en las organizaciones y la claridad son elementos clave en la conducta organizacional, ya que afectan de manera directa la confianza que depositan los clientes, el ambiente laboral y el nivel de compromiso de los trabajadores. Desde esta óptica, llevar a cabo prácticas honestas en el lugar de trabajo no solo impacta en la calidad de las relaciones entre personas, sino que también influye en la reputación y la viabilidad a largo plazo de la compañía.

Figura 13

Pregunta 12. ¿Toma decisiones oportunas para resolver las necesidades del cliente dentro de sus responsabilidades?



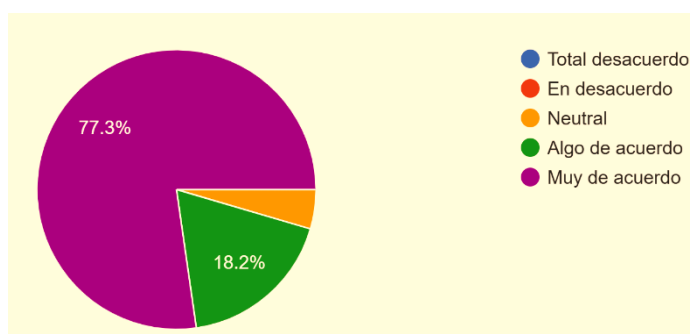
Nota. Instrumento aplicado a los colaboradores de la empresa De Prati.

Análisis e interpretación: La mayoría de los colaboradores encuestados en los que se puede observar toman decisiones oportunas para resolver las necesidades del cliente dentro de sus responsabilidades lo que indica un grado apropiado de independencia y habilidad para reaccionar en la administración del servicio. Por otra parte, un porcentaje más bajo esta algo de acuerdo, mientras que un porcentaje aún más bajo mantiene una postura neutral. Este resultado sugiere que, a pesar de que el rendimiento general es bueno, es necesario un análisis más detallado en el área de ventas para asegurar que todos los empleados adquieran un criterio uniforme y en concordancia con las expectativas de la empresa al momento de tomar decisiones.

De acuerdo con Dessler (2013), la habilidad de los trabajadores para hacer decisiones ágiles y efectivas en sus roles es un elemento clave del rendimiento, ya que afecta de manera directa la satisfacción del cliente y la efectividad de los procesos de la organización. Por esta razón, la empresa debe no solo medir estos comportamientos, sino también fortalecerlos mediante formación y apoyo continuo para garantizar un nivel de servicio de alta calidad.

Figura 14

Pregunta 13. ¿Busca soluciones rápidas y efectivas frente a problemas o quejas de clientes?

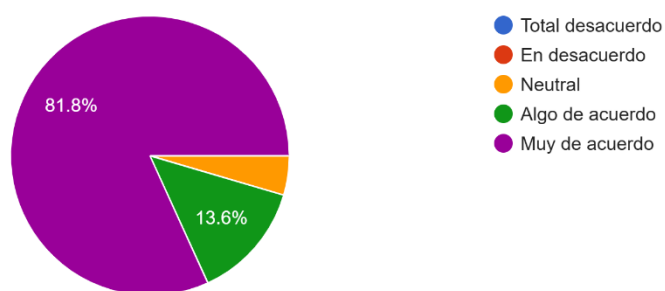


Nota. Instrumento aplicado a los colaboradores de la empresa De Prati.

Análisis e interpretación: La mayoría de los encuestados han mencionado buscar soluciones rápidas y efectivas frente a problemas o quejas de clientes, mientras que un porcentaje un poco bajo demuestra que esta algo de acuerdo referente a buscar a lo mencionado. No obstante, hay un porcentaje minorista que se mantiene neutral en este caso. Por lo que se considera hacer énfasis en esta parte para tener mejores resultados, si bien es cierto los resultados que más resaltaron fueron buenos. Sin embargo, hay que profundizar más en este tema.

Figura 15

Pregunta 14. ¿Escucha activamente las necesidades del cliente para dar respuestas adecuadas?

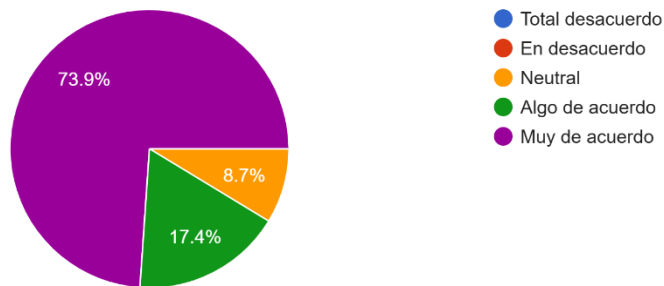


Nota. Instrumento aplicado a los colaboradores de la empresa De Prati.

Análisis e interpretación: Se puede visualizar que en su mayoría los colaboradores escuchan activamente las necesidades del cliente para dar respuestas adecuadas, dando por resultado una atención de calidad, mientras que un porcentaje bajo considera estar algo de acuerdo y una parte mínima de colaboradores concuerdan que se mantienen de forma neutral. Sin embargo, se recomienda reforzar este tema tomando en cuenta los resultados. Según lo mencionado por (Zeitham, Bitner y Gremler, 2018), la habilidad de prestar atención activa al cliente es un aspecto fundamental en la calidad del servicio, ya que facilita entender sus requerimientos, adaptar el servicio y crear vivencias agradables que afectan directamente la satisfacción y lealtad del cliente.

Figura 16

Pregunta 15. ¿Mantiene una actitud positiva incluso en situaciones de presión o con clientes difíciles?

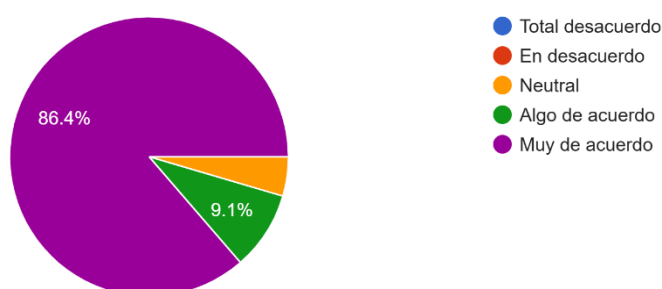


Nota. Instrumento aplicado a los colaboradores de la empresa De Prati.

Análisis e interpretación: Los encuestados en su mayoría manifiestan que mantienen una actitud positiva incluso en situaciones de presión o con clientes difíciles, lo que es muy positivo para la empresa ya que es un porcentaje alto en comparación con un porcentaje un poco bajo quienes mencionan estar algo de acuerdo, esto nos lleva a verificar el porcentaje minorista en este análisis, los cuales mencionan ser neutrales ante esta mención. Por lo que se sugiere estar más adentrados en el manejo de situaciones difíciles los cuales se pueden presentar muy a menudo.

Figura 17

Pregunta 16. ¿Trabaja con compromiso para alcanzar los objetivos e indicadores del área?

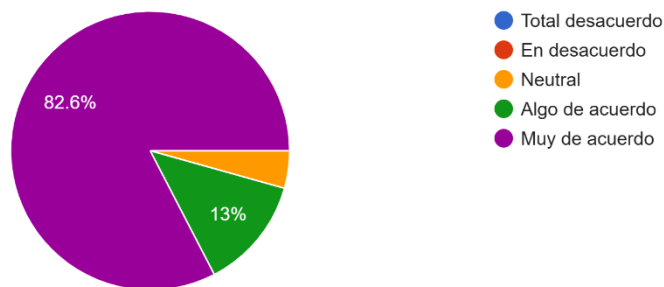


Nota. Instrumento aplicado a los colaboradores de la empresa De Prati.

Análisis e interpretación: Los resultados reflejan que la mayoría de los encuestados trabajan con compromiso para alcanzar los objetivos e indicadores del área, por lo que se puede evidenciar en el producto final. Por consiguiente, existe un porcentaje bajo en el que los colaboradores están algo de acuerdo con el comprometerse, Además, hay una cantidad más baja que la anterior la cual los trabajadores se mantienen neutrales ante lo descrito. En este caso considero encontrar la manera de que se adecue maneras de que las personas que trabajan en esta organización estén todas con el mismo entusiasmo que la mayor parte demuestra estar cumpliendo diariamente.

Figura 18

Pregunta 17. ¿Valora y respeta las opiniones de los demás miembros del equipo?

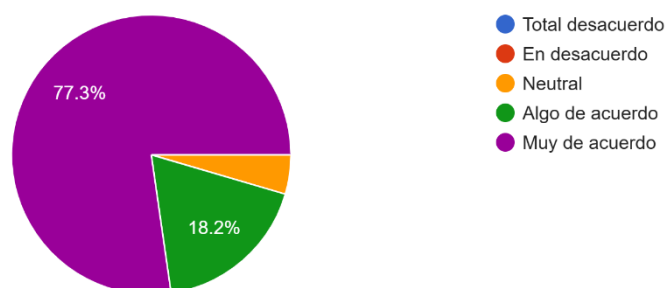


Nota. Instrumento aplicado a los colaboradores de la empresa De Prati.

Análisis e interpretación: En el grafico se puede evidenciar que en su mayoría los encuestados valoran y respetan las opiniones de los demás miembros del equipo, lo que es muy fundamental tanto en los valores personales como los de la empresa. Sin embargo, un grupo reducido expresa solo un acuerdo parcial, y una pequeña porción se queda en una posición neutral, lo que evidencia la necesidad de trabajar más en la mejora del ambiente de trabajo para lograr una mayor cohesión y éxito en conjunto. Según (Roobins & Judge, 2017), el respeto reciproco y la consideración hacia las ideas de los compañeros son elementos clave en la creación de un ambiente organizacional positivo, ya que afectan de manera directa la motivación, la satisfacción en el trabajo y el compromiso de los empleados.

Figura 19

Pregunta 18. ¿Comparte sus conocimientos y experiencias para apoyar el crecimiento de sus compañeros?



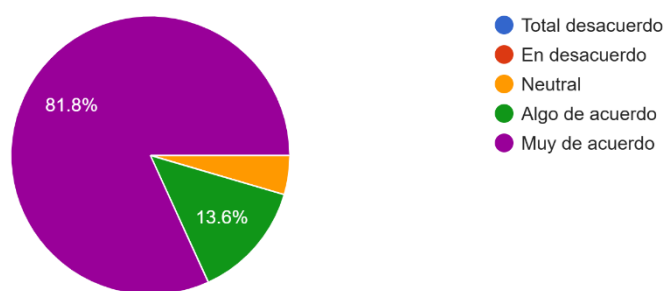
Nota. Instrumento aplicado a los colaboradores de la empresa De Prati.

Análisis e interpretación: La mayoría de los colaboradores encuestados mencionan compartir sus conocimientos y experiencias para apoyar el crecimiento de sus compañeros. Por ende, estos dos últimos porcentajes que se encuentran en niveles bajos de acuerdo y neutral, se puede

decir que es por el poco tiempo que llevan en la organización. Sin embargo, es necesario seguir reforzando sus conocimientos. De acuerdo con (Nonaka y Takeuchi, 1995), el conocimiento dentro de una organización se produce y se refuerza a través de un proceso activo de elaboración y transmisión de saberes, en el cual la comunicación entre las personas es fundamental. Por esta razón, fomentar el intercambio de vivencias entre los miembros del equipo es crucial para el aprendizaje en grupo y la innovación constante.

Figura 20

Pregunta 19. ¿Está dispuesto a recibir retroalimentación constructiva para mejorar su desempeño?

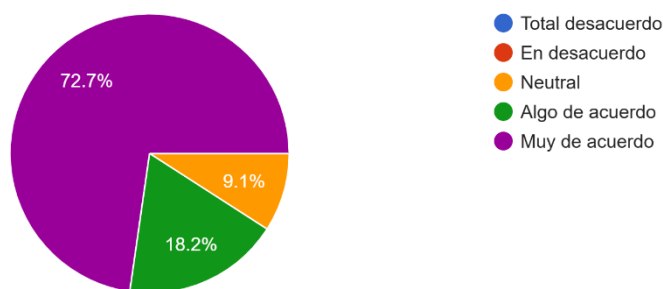


Nota. Instrumento aplicado a los colaboradores de la empresa De Prati.

Análisis e interpretación: Los encuestados en su mayoría se encuentran dispuestos a recibir retroalimentación constructiva para mejorar su desempeño, por lo que es un punto muy importante ya que se ve lo interesados en seguir creciendo y capacitándose para un mejor desenvolvimiento. No obstante, una minoría de personas están algo de acuerdo y un porcentaje aún más bajo se mantienen neutrales. Por lo que se recomienda indagar más a profundidad el motivo por el cual tienen este tipo de respuesta. Según (Chiavenato, 2017), la retroalimentación es un aspecto fundamental en la administración del talento humano, ya que ayuda al empleado a reconocer sus habilidades y aspectos a mejorar, promoviendo así la motivación, el compromiso y la coherencia con las metas de la organización.

Figura 21

Pregunta 20. ¿Se adapta con facilidad a nuevas herramientas tecnológicas o procesos de la empresa?

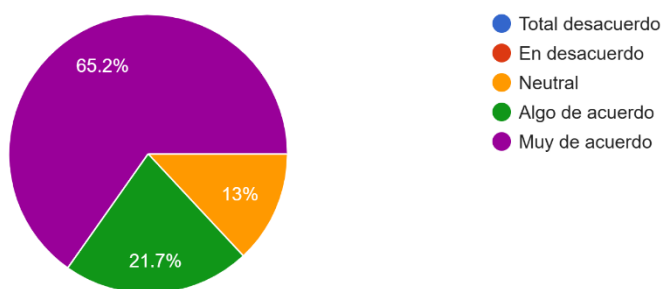


Nota. Instrumento aplicado a los colaboradores de la empresa De Prati.

Análisis e interpretación: En este grafico se evidencia que la mayoría de los encuestados se adapta con facilidad a nuevas herramientas tecnológicas o procesos de la empresa, según este resultado tienen conocimiento y se encuentran actualizados en lo tecnológico, mientras que existen dos porcentajes que se encuentran en niveles como algo de acuerdo y el neutral que es el porcentaje más bajo. Por lo que, se recomienda seguir capacitando y reforzando más este tema en cuestión. De acuerdo con (Davis y Newstrom, 2014), la habilidad para adaptarse a la tecnología en el lugar de trabajo es un elemento clave para la eficacia y la competitividad de la compañía, puesto que las modificaciones en los procedimientos organizativos requieren que los empleados sean flexibles y estén en un continuo proceso de aprendizaje.

Figura 22

Pregunta 21. ¿Mantiene una actitud positiva frente a los cambios organizacionales?



Nota. Instrumento aplicado a los colaboradores de la empresa De Prati.

Análisis e interpretación: En los resultados de este grafico la mayoría de colaboradores encuestados mantienen una actitud positiva frente a los cambios organizacionales, cualidades esenciales en un ambiente de negocios cambiante, mientras que los dos últimos porcentajes son un poco bajos lo cuales demuestran que hay colaboradores que tienen que trabajar en fortalecer estos aspectos ya que están un poco débiles. En este contexto, se hace esencial poner en marcha

métodos de comunicación, apoyo y capacitación que ayuden en la transición y fortalezcan la confianza en los procesos de la organización.

Como argumentan (Robbins y Judge, 2017), la postura de los empleados ante el cambio en la organización impacta de manera directa en su grado de compromiso, productividad y habilidad para adaptarse, siendo fundamental para asegurar el éxito de las transformaciones en la empresa. Por esta razón, es fundamental concentrarse en la formación de estas habilidades interpersonales para lograr un equipo más robusto y centrado en la mejora continua.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1. Fundamentos teóricos aplicados

2.1.1. Introducción

Los principios teóricos constituyen la base esencial para diseñar y poner en práctica un sistema de evaluación del desempeño basado en habilidades, garantizando que sea sólido desde el punto de vista técnico, justo y alineado con las mejores normas en la gestión del talento humano. En el ámbito empresarial actual, caracterizado por una fuerte competencia, constante innovación y crecientes exigencias de calidad, la evaluación del desempeño se convierte de un simple sistema de control en una herramienta estratégica que fomenta la productividad y el desarrollo organizacional (Chiavenato, 2019).

El modelo centrado en las competencias ha adquirido relevancia en los últimos años debido a su capacidad para integrar los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para lograr el éxito en el entorno laboral (Spencer y Spencer, 1993). En áreas como el comercio al por menor, donde son esenciales la interacción con el cliente, la adaptabilidad y la eficacia, este enfoque permite medir la aportación total de cada trabajador, lo que facilita la toma de decisiones relacionadas con la capacitación, promociones y crecimiento profesional.

En el marco de las tendencias empresariales contemporáneas, las organizaciones de renombre mundial han demostrado que, al analizar de manera simultánea el rendimiento y las competencias, se obtiene una perspectiva integral que favorece la identificación de fortalezas y debilidades en el talento, lo que, a su vez, mejora la planificación estratégica de los recursos humanos. Este tipo de sistemas no solo promueve la justicia y la claridad en la toma de decisiones, sino que también refuerza el compromiso y el sentido de pertenencia de los empleados. En este marco, la iniciativa de almacenes De Prati busca conectar la evaluación del desempeño con una perspectiva integral que no solo tome en cuenta el logro de objetivos, sino también el crecimiento personal y la influencia en el ambiente laboral, fomentando de esta manera la mejora constante y la sostenibilidad de la organización.

2.1.2. Conceptos clave y bases teóricas

La implementación de un sistema de evaluación del rendimiento basado en competencias no consiste únicamente en rellenar un formulario o cuantificar cifras; es, antes que nada, desarrollar un recurso que facilite el crecimiento conjunto de las personas y la organización. Por esta razón, es esencial comenzar con fundamentos teóricos sólidos que nos faciliten la creación de un modelo coherente, equitativo y ajustado a la realidad de Almacenes De Prati.

2.1.3. Evaluación del desempeño laboral

La evaluación del desempeño laboral se puede definir como un proceso regular y organizado en el que la empresa analiza, valora y proporciona retroalimentación sobre el rendimiento de sus trabajadores, considerando tanto los éxitos alcanzados como las habilidades, conductas y actitudes que contribuyen al logro de los objetivos de la organización. De acuerdo con (Aguinis, 2021), la valoración del desempeño es “el procedimiento a través del cual las organizaciones reconocen, cuantifican y fomentan el rendimiento tanto de las personas como de los grupos, ajustando sus contribuciones a los objetivos estratégicos de la empresa”. Esta definición destaca dos elementos fundamentales: en primer lugar, la valoración objetiva del rendimiento; y en segundo lugar, la meta de fomentar el desarrollo que busca mejorar las capacidades del capital humano.

Investigaciones recientes (Sánchez y Vera, 2025; Martínez, 2023) subrayan que una evaluación completa del desempeño debe integrar tanto indicadores cuantitativos, tales como el logro de objetivos y la productividad, como indicadores cualitativos, que incluyen competencias de liderazgo, trabajo en equipo y capacidad para adaptarse a cambios. Esta metodología facilita la sincronización del rendimiento individual con las metas estratégicas de la organización, fomentando una cultura de retroalimentación continua y mejora permanente, donde el avance personal de los empleados está directamente relacionado con el progreso sostenible de la compañía.

Sus objetivos principales son:

- Saber si estamos cumpliendo los objetivos.
- Identificar oportunidades de capacitación y crecimiento.
- Tomar decisiones justas sobre promociones, reconocimientos o ajustes de funciones.
- Hay distintos enfoques para evaluar:
- Enfoque integral, gestión multicanal ágil, soluciones personalizadas y coordinación interdepartamental.
- Por resultados, centrada en datos concretos como ventas o tiempos de entrega.
- Por objetivos, siguiendo metodologías como Gestión por Objetivos.

Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Según (Chiavenato, 2021), el propósito de la evaluación del rendimiento es determinar en qué medida los empleados logran las metas de la organización, ofreciendo retroalimentación útil para mejorar el desempeño. Este objetivo no solo busca evaluar los resultados alcanzados,

sino que también se concentra en comprender las conductas, competencias y actitudes que los empleados aplican en sus funciones.

2.1.5. Identificar necesidades de capacitación y desarrollo

Según (Robbins & Judge, 2022) plantean que uno de los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño es descubrir brechas de habilidades, con el objetivo de planificar ciertos objetivos planes de capacitación que fortalezcan el talento humano. Este objetivo abre la posibilidad de que las empresas identifiquen las competencias que los colaboradores requieren reforzar y por lo mismo empiecen a desarrollar un plan de crecimiento profesional en sintonía con los retos del ambiente. También, el saber reconocer estas necesidades aporta a perseverancia y la competitividad de la organización, dado que garantiza que los trabajadores se acoplen a las nuevas tecnologías emergentes, métodos de trabajo y variaciones en el mercado global.

2.1.6. Vincular el desempeño con la estrategia organizacional

(Armstrong y Taylor, 2020) estos autores mencionan que la evaluación de desempeño es un mecanismo estratégico, que vinculan las conductas personales con las empresariales a largo plazo. Así, el proceso de evaluación de desempeño no solo se centra en evaluar la productividad de cada colaborador, sino que garantiza que sus aportaciones estén en concordancia con la visión, misión y objetivos de la empresa. Este propósito estratégico facilita la identificación de cómo el trabajo individual influye en los resultados grupales, creando consistencia entre el talento humano y la planificación empresarial.

2.1.7. Impulsar la motivación y reconocimiento laboral

(Aguinis, 2021) comenta que hay otra manera específica con la cual se puede incentivar al personal a través de sistemas de reconocimiento equitativo, pero claro, lo que fortalece el compromiso y la satisfacción en el empleo. En este contexto, la evaluación del rendimiento no solo se convierte en un instrumento de control, sino en un instrumento motivacional que estimula el esfuerzo y la superación personal. Al Identificar los éxitos obtenidos incrementa un sentimiento de pertenencia, aumenta el ánimo del equipo y disminuye la rotación de personal, los factores que afectan directamente la estabilidad de la empresa.

2.1.8. Facilitar la toma de decisiones en gestión del talento humano

Según (Werther y Davis, 2021), la evaluación de desempeño guía las decisiones respecto a ascensos, remuneraciones, movilidad interna y sucesión de cargos esenciales. Este propósito es

crucial ya que ofrece datos objetivos y metódicos que facilitan la identificación de los empleados con mayor potencial y un rendimiento destacado. Basándose en estos datos, la entidad puede distribuir recursos de forma más eficaz, asegurando la equidad en las decisiones relacionadas con el crecimiento profesional.

2.1.9. Promover la mejora continua y la innovación

Según estos autores (Ulrich, Kryscynski, Ulrich y Brockbank, 2021) afirman que la evaluación del desempeño debe ser conocido como un proceso proactivo que ayuda a la mejora continua, incorporar la innovación como una parte central de la gestión del talento. No solo se trata únicamente de valorar lo que el trabajador realizó en el pasado, sino de generar experiencias que permitan prever el futuro y potenciar la capacidad de adaptación organizacional. Bajo ese, punto de vista la evaluación cumple una doble función: por un lado, evalúa brechas de trabajo, y por otro, impulsa prácticas innovadoras que fortalecen la cultura de cambio.

2.2. Gestión por competencias

Esta definición de la gestión por competencias es una estrategia que se centra en los resultados que lleva a cabo un colaborador, así como en el talento, capacidades y comportamientos que esté presente al realizar sus labores. Se enfoca en tres puntos fundamentales: el conocimiento que posee la persona, las habilidades que puede ejercer con ese conocimiento y la manera en que aplica dicho talento en situaciones específicas relacionadas con su labor. Este enfoque acepta que un buen desempeño no se reduce solo al finalizar las tareas, sino que también incluye la forma en que se logran los objetivos propuestos.

(Ales, 2020) enfatiza que no basta con que un empleado cumpla con sus responsabilidades; Ya que es igualmente importante que los métodos, actitudes y comportamientos empleados estén alineados con los valores, la cultura y la visión estratégica de la empresa. La gestión por competencias permite así identificar fortalezas y áreas de mejora, facilitando programas de desarrollo profesional, planes de capacitación y estrategias de motivación que contribuyen tanto al crecimiento individual como al éxito sostenido de la organización. Además, al implementar este enfoque, las empresas logran crear un entorno laboral coherente, donde las expectativas son claras y el desempeño se integra de manera armoniosa con la misión y los objetivos estratégicos de la organización.

Las competencias divididas en:

Técnicas: el “saber hacer” específico del puesto.

Conductuales: la forma de relacionarse, comunicar, liderar o trabajar en equipo.

Organizacionales: aquellas que reflejan la cultura y principios de la empresa.

Modelos como el de (Spencer & Spencer, 1993) y Hay/McBer, nos dan guías prácticas para identificar las competencias que marcan la diferencia entre un desempeño promedio y uno sobresaliente.

Enfoque integral en Recursos Humanos

Ver a las personas únicamente como “recursos” es un error que las empresas modernas han aprendido a evitar. El enfoque integral propone mirar al colaborador desde tres ángulos: su desempeño, su desarrollo y el clima laboral en el que trabaja (Ulrich et al., 2017). Esto significa que la evaluación no es el final del camino, sino un paso dentro de un ciclo de mejora continua (Deming, 2000), donde cada resultado sirve para planificar acciones de mejora y fortalecer la cultura de la empresa.

Instrumentos e indicadores de desempeño

Indicadores cuantitativos

Los indicadores cuantitativos son medidas objetivas que facilitan la evaluación del rendimiento de los empleados mediante datos precisos y de fácil comprobación. Algunos ejemplos comunes son el volumen de ventas, la productividad en las unidades fabricadas, la realización de objetivos fijados, la disminución de fallos o errores, y el tiempo medio de respuesta a tareas o clientes. Estos indicadores son esenciales ya que ofrecen un fundamento imparcial para cotejar el desempeño entre diferentes trabajadores o equipos y para valorar el efecto de las medidas de mejora aplicadas (Aguinis, 2021).

Según Werther y Davis (2021), los criterios de rendimiento representan el núcleo de cualquier sistema de evaluación, pues aseguran la equidad, la transparencia y la comparación entre los evaluados. Asimismo, al tener relación con los objetivos estratégicos de la entidad.

Para que una evaluación sea equitativa y provechosa, requiere de indicadores precisos y herramientas fiables que posibiliten evaluar de forma imparcial la contribución de los colaboradores. Los recursos abarcan encuestas estandarizadas, los cuadros de control completo. En cuanto a los indicadores de rendimiento, estos deben ser concretos, cuantificables, alcanzables, pertinentes y temporales (criterios SMART), para que representen tanto los resultados numéricos como las habilidades cualitativas del empleado (Werther & Davis, 2021).

Uso de matrices, escalas, descriptores y niveles de logro

En la valoración del rendimiento, el uso de matrices, escalas, descriptores y niveles de éxito facilita la organización de la información de forma metódica, objetiva y entendible. Las matrices de rendimiento se utilizan para vincular criterios concretos con pruebas palpables, simplificando la comparación entre habilidades y resultados previstos. En cuanto a las escalas de calificación, estas miden el grado de cumplimiento de cada criterio, definiendo rangos que oscilan entre "insuficiente" y "sobresaliente", lo que contribuye a disminuir la subjetividad en la evaluación. (Aguinis, 2021).

Los descriptores especifican con precisión que comportamientos o resultados se anticipan en cada nivel de la escala, brindando claridad tanto al evaluador como el estudiante.

Finalmente, los grados de rendimiento posibilita categorizar el rendimiento en categorías ascendentes, lo que simplifica la detección de fortaleza, áreas a mejorar y requerimientos de crecimiento profesional. De acuerdo con (Aguis, 2021), la mezcla de estos instrumentos ayuda que la evaluación sea más fiable, clara y en concordancia con las metas estratégicas de la organización, además de promover una retroalimentación eficaz y el monitoreo del avance de cada empleado.

Atención al cliente

La atención al cliente incluye un conjunto de estrategias que buscan responder a las preocupaciones y demandas de los clientes. Habitualmente, este proceso se realiza mediante un grupo de apoyo y sus representantes, con el objetivo de atender preguntas, resolver quejas y promover el uso correcto de los productos vendidos por una empresa, en un enfoque proactivo, la compañía se adelanta al tomar la iniciativa de comunicarse con el cliente para prever posibles situaciones, ya sean favorables o desfavorables, antes de que ocurran. Esto permite que los representantes de atención al cliente puedan aumentar la satisfacción del cliente y, en ciertas situaciones, evitar problemas más serios. (Gremier et al., 2022).

Características de la atención al cliente

Orientación al cliente

La orientación al cliente se basa en aplicar una estrategia comercial de atención de calidad, llamando la atención del mismo, solventando dudas sobre lo que se comercialice y dando confianza y adaptabilidad del comprador para así finalizar la atención brindando una extraordinaria experiencia de compra (Gil López, 2020).

Calidad en la interacción

Busca que cada contacto sea positivo, coherente y memorable, la calidad en la interacción se refiere a la habilidad con la que una organización se comunica y atiende las necesidades de sus clientes en todas las ocasiones de contacto. No se restringe solo a solucionar problemas, sino que incluye la empatía, la rapidez, la claridad y el profesionalismo en la atención, creando experiencias positivas que fortalecen la percepción del valor de la marca, no se limita a resolver problemas, sino a generar experiencias satisfactorias (Cleveland, 2021).

Personalización

La personalización en la atención al cliente implica ajustar los productos, servicios y la comunicación de la empresa para que se adecuen a las necesidades, gustos y características únicas de cada cliente. Este método tiene como objetivo que cada interacción sea importante, significativa y distinta, mejorando así la conexión entre el cliente y la empresa, adecuar el servicio a cada cliente, reconociendo su individualidad y apoyo de datos y tecnologías, es posible ofrecer soluciones más ajustadas (McKinsey & Company, 2023).

Rapidez y eficiencia

La velocidad y efectividad en la atención al cliente se relacionan con la habilidad de la empresa para responder de forma rápida, adecuada y puntual a las solicitudes, preguntas o inconvenientes de los clientes. Una atención ágil disminuye los tiempos de espera y previene sentimientos de frustración, mientras que la eficacia asegura que los procedimientos internos posibiliten la resolución adecuada de cada situación desde el primer contacto y a atención debe ser ágil, resolviendo necesidades sin demoras innecesarias (Pizzo & A., 2013).

En definitiva, la atención al cliente se ha vuelto una herramienta fundamental para la sostenibilidad de la organización, al servir de enlace entre la experiencia del consumidor y los objetivos de la empresa, creando valor para la empresa y el cliente. Asimismo, se presenta como un factor distintivo en mercados muy competitivos, ya que facilita el establecimiento de vínculos de confianza y lealtad prolongada. La adopción de nuevas tecnologías y la implementación de métodos enfocados en la experiencia del cliente mejoran su efecto en los resultados estratégicos (Orellana et al., 2024).

2.1.3. Relación con la propuesta

La propuesta de evaluación del desempeño diseñada para De Prati se basa en las bases teóricas y metodológicas presentadas, asegurando un sistema completo, equitativo y

estratégico. Según (Aguinis, 2021) sostienen “que la evaluación del rendimiento como un procedimiento sistemático que evalúa, potencia y sincroniza las contribuciones individuales con los objetivos estratégicos de la organización, representa el núcleo conceptual principal de la propuesta. Esto garantiza que cada evaluación no solo evalúe los resultados, sino que también fomente el desarrollo de habilidades y el avance del colaborador”.

Esta perspectiva integrada a la propuesta por (Sánchez & Vera, 2025) y (Martínez et al., 2023) fortalece esta propuesta al fusionar indicadores cuantitativos, con la posibilidad de que el rendimiento personal se relacione con las metas estratégicas y promoviendo una cultura de Feedback constante y la mejora continua empresarial.

Igualmente, los criterios de evaluación del rendimiento medidos de acuerdo a (Chiavenato, 2021), (Robbins & Judge, 2022), (Armstrong & Taylor), (Aguinis, 2021), (Werther & Davis, 2021) y (Ulrich et al., 2021) apoyan la propuesta al proyecto en cuestión.

- Facilitar la evaluación del desempeño y la retroalimentación de la construcción.
- Determina requerimientos de formación y crecimiento profesional.
- Relacionar el rendimiento personal con la estrategia de la organización.
- Promover la motivación y el reconocimiento en el trabajo.
- Apoyar en la toma de decisiones en la administración del recurso humano.
- Promover el perfeccionamiento constante y la innovación.

La inclusión de herramientas fiables, matrices, escalas, descriptores y niveles de éxito, junto con indicadores SMART, garantiza que la evaluación sea clara, imparcial y en concordancia con la estrategia de la empresa, simplificando la detección de fortalezas y posibilidades de mejora. Asimismo, el enfoque centrado en competencias posibilita evaluar tanto los logros como las capacidades, conductas y principios del empleado, asegurando que el rendimiento se alinee con la misión, visión y cultura de almacenes De Prati.

Finalmente, los fundamentos de atención al cliente, excelencia en la interacción, personalización, agilidad, empatía y multicanalidad se vinculan con el sistema de evaluación, dado que el rendimiento de los empleados influye directamente en la experiencia del cliente y en su lealtad, potenciando la competitividad y la sostenibilidad de la compañía (Gremier et al., 2022; Orellana et al., 2024).

Para finalizar, los fundamentos teóricos y metodológicos de la evaluación de rendimiento no solo respaldan la propuesta, sino que aseguran que el sistema creado para De Prati sea

estratégico, holístico y enfocado en el crecimiento humano, vinculando la eficiencia en las operaciones con la mejora constante y la satisfacción al cliente.

Tabla 2

Conceptos que sustentan la propuesta diseñada para De Prati

Objetivo de la Evaluación del Desempeño	Aporte concreto a la propuesta de De Prati	Autor(es) de referencia
Medir el rendimiento y aportar retroalimentación continua	Facilita la identificación de fortalezas y aspectos a mejorar de cada empleado, fomentando el incremento del rendimiento y la concordancia con objetivos de la organización.	(Chiavenato, 2021)
Identificar necesidades de capacitación y desarrollo	Promueve la identificación de vacíos de competencias, elaborando programas de capacitación que potencien el recurso humano y conserven la competitividad de la compañía.	(Robbins & Judge, 2022)
Vincular el desempeño con la estrategia organizacional	Asegura que las aportaciones personales estén en consonancia con la visión, misión y metas estratégicas de De Prati, reforzando la cohesión de la empresa.	(Armstrong & Taylor, 2020)
Impulsar la motivación y reconocimiento laboral	Promueve la satisfacción, la dedicación y la permanencia del personal a través de sistemas de reconocimiento transparentes y justos.	(Aguinis, 2021)
Facilitar la toma de decisiones en gestión del talento humano	Ofrece datos imparciales para promociones, ascensos, modificaciones de funciones y planificación de sucesión de cargos esenciales.	(Werther & Davis, 2021)
Promover la mejora continua y la innovación	Impulsa acciones innovadoras, feedback continuo y aprendizaje organizacional, potenciando la adaptabilidad al cambio y la competitividad.	(Ulrich, Kryscynski, Ulrich & Brockbank, 2021)

Nota. Elaboración propia

Estos principios apoyan a la propuesta de la empresa De Prati al ofrecer un esquema conceptual que garantiza la validez, fiabilidad y alineación estratégica del sistema de evaluación.

La gestión por competencias facilita la relación directa entre el perfil de cada cargo y las metas de la empresa.

El enfoque integral asegura que la evaluación promueva tanto el desempeño como el crecimiento humano y el ambiente de trabajo.

La aplicación de instrumentos e indicadores combinados garantiza mediciones objetivas y aplicables en todos los estratos de la compañía.

El sistema sugerido concuerda con la estrategia corporativa de la empresa De Prati, orientada a la excelencia en atención al cliente, eficiencia en las operaciones e innovaciones continuas, y con su cultura corporativa, enfocada en la promoción del talento y la colaboración.

Alineación del sistema de evaluación con la estrategia empresarial y la cultura organizacional de la empresa De Prati.

Nuestra cultura

Fundamentados en nuestros valores organizacionales, la cultura de servicio es parte de la esencia de cada una de las personas que trabaja en De Prati. Contamos con un modelo de servicio de 3 etapas:

1. Capacitación: Potenciamos las competencias y expandimos los conocimientos de nuestros colaboradores de las distintas áreas.

2. Medición: Evaluamos nuestro servicio para asegurar el cumplimiento de los protocolos de atención y la correcta transferencia de conocimientos en los diferentes programas de capacitación.

3. Reconocimiento: Premiamos el esfuerzo y celebramos el logro de las metas de nuestro personal.

Misión

Ser la inspiración que genera una sonrisa en la vida de las personas, acercándolos a lo mejor de la moda y hogar.

Visión

Ser la mejor opción de compra en el mercado, brindando una experiencia memorable a nuestros clientes.

Valores

Primero el Cliente

Sinceridad

Compromiso

Evolución

La eficacia de un sistema de valoración del rendimiento se basa principalmente en su habilidad para ajustarse a la estrategia y la cultura de la organización. Para De Prati, esto implica que los criterios, indicadores e instrumentos de evaluación deben representar las metas

estratégicas de la compañía, tales como la excelencia en el servicio al cliente, la innovación en los procesos, la eficacia en las operaciones y la sostenibilidad de la organización. Al relacionar el rendimiento personal con estos objetivos, se garantiza que cada empleado comprenda cómo su labor aporta a la consecución de la visión y misión de la organización (Armstrong & Taylor, 2020).

Además, el alineamiento con la cultura de la organización significa que la evaluación valore y fomente valores, conductas y habilidades que la compañía percibe como fundamentales, tales como la cooperación, la ética, la flexibilidad y la atención al cliente. Esto asegura consistencia entre la forma en que los trabajadores desempeñan su labor y las expectativas de la empresa, reforzando la identidad de la organización y promoviendo un ambiente laboral unido y estimulante (Aguinis, 2021).

En este marco, un sistema de evaluación sincronizado no solo evalúa los resultados, sino que también se transforma en un sistema en un instrumento estratégico que promueve el crecimiento del talento humano, la mejora constante y la innovación, fortaleciendo la competitividad y la sostenibilidad de la tienda De Prati.

2.3. Descripción de la propuesta

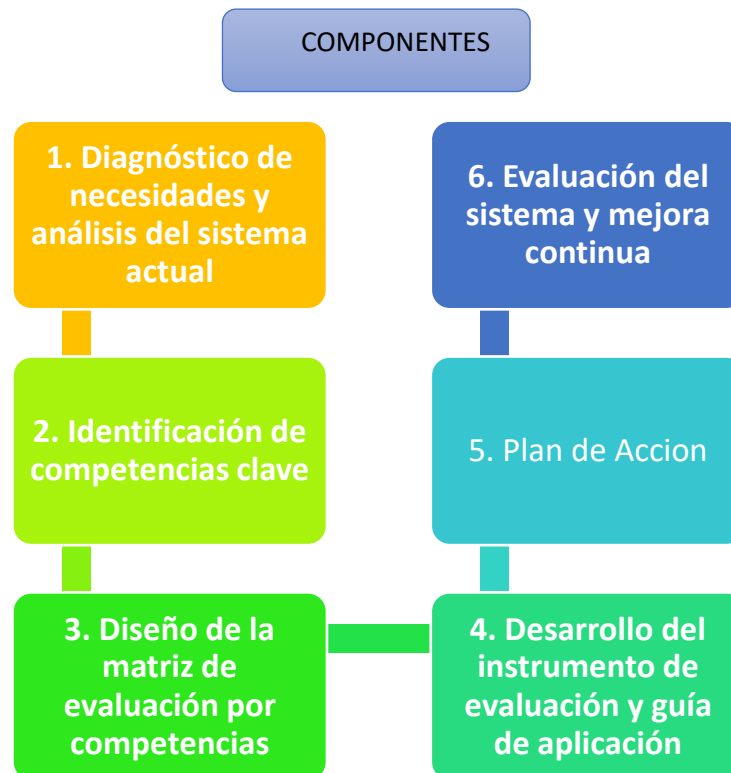
La propuesta consiste en implementar en Almacenes De Prati en el desarrollo de la Evaluación del Desempeño por Competencias con Enfoque Integral, orientado a coordinar el desempeño personal con las metas estratégicas de la organización, fomentando el avance constante, la satisfacción del cliente y el crecimiento profesional de los miembros del equipo.

Este enfoque utiliza técnicas descriptiva y numérica para asegurar imparcialidad, consistencia y relevancia. La valoración se fundamentará en parámetros cuantificables y acciones evidentes, relacionados directamente con los perfiles de puestos y las competencias de la organización.

A. ESTRUCTURA GENERAL

Figura 23

Componentes de la propuesta



Nota. Elaboración propia

B. EXPLICACIÓN DEL APORTE

1. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES Y ANÁLISIS DEL SISTEMA ACTUAL

Descripción

El diagnóstico representa la etapa inicial en el proceso de reestructuración del sistema de evaluación de desempeño. Implica analizar la situación presente, evaluando tanto los procedimientos oficiales como las prácticas informales que rigen la gestión del rendimiento dentro de la organización. Esta fase ofrece una comprensión completa de cómo se mide actualmente el desempeño de los empleados y qué restricciones tiene el modelo actual.

Objetivo

El objetivo principal es reconocer las discrepancias, las inconsistencias y las oportunidades de mejora en el proceso de evaluación actual, para así contar con una base firme que permita proponer un modelo renovado, integral y adaptado a la realidad operativa de almacenes De Prati.

Aplicación en De Prati

En relación a la Atención al Cliente en De Prati, el análisis se realizó a través de:

Revisión documental: estudio de las políticas, manuales y formatos que se emplean en la actualidad para evaluar el desempeño.

Realización de encuestas, a colaboradores del área de Atención al Cliente y a supervisores, con el objetivo de comprender su opinión sobre la eficacia, claridad y objetividad del sistema actual.

Compare con las mejores prácticas del sector minorista para determinar cuán actualizado está el modelo en relación con los estándares contemporáneos de gestión por competencias mediante un FODA.

Hallazgos preliminares

El sistema actual se centra demasiado en indicadores numéricos (ventas, logro de objetivos), prestando escasa atención a aspectos cualitativos como la calidad del servicio al cliente o la habilidad para trabajar en equipo.

Hay una carencia de retroalimentación regular: las evaluaciones suelen realizarse una vez al año y no producen planes de acción específicos.

Los métodos de evaluación carecen de claridad y tienden a repetir información, lo que provoca resistencia por parte de los colaboradores.

Los supervisores intermedios expresaron la necesidad de disponer de herramientas más útiles que permitan realizar la evaluación sin que se transforme en un procedimiento burocrático.

Resultado esperado

A partir de este análisis, se anticipa tener una base concreta y objetiva para el desarrollo de un nuevo sistema de evaluación del desempeño que:

- Relacione las habilidades evaluadas con los objetivos estratégicos de la tienda De Prati.
- Incluya indicadores cuantitativos.
- Integre sistemas de retroalimentación constante.

- Elabore planes de desarrollo individual (PDI) que refuercen la motivación y el compromiso del equipo de Atención al Cliente.

Figura 24

Matriz FODA

Fortalezas • Presencia de un sistema estructurado de evaluación que se aplica de forma regular. • Compromiso de los mandos intermedios en la implementación del proceso. • Cultura organizacional enfocada en lograr resultados y alcanzar metas. • Actitud de los empleados para aceptar comentarios organizados.	Debilidades • Concentración desmedida en métricas numéricas (ventas, objetivos), descuidando aspectos cualitativos (atención al cliente, colaboración entre equipos). • Herramientas de evaluación ambiguas, redundantes y excesivamente administrativas. • Retroalimentación ocasional y carente de seguimiento (predominancia de evaluaciones anuales). • Limitada conexión de los resultados con los planes de desarrollo personal.
Oportunidades • Ejecución de programas de formación y desarrollo que puedan estar relacionados con los resultados de rendimiento. • Progresos tecnológicos que facilitan la digitalización y optimización de las evaluaciones. • Oportunidad de incorporar prácticas efectivas del comercio internacional en la gestión por competencias. • Aumento del interés por parte de las instituciones en mejorar la satisfacción del cliente y reforzar el capital humano.	Amenazas • La falta de software en la empresa • Utilización de instrumentos ambiguos • Competencia en el ámbito minorista con modelos de gestión

Nota. Elaboración propia.

Síntesis estratégica del FODA:

Potenciar: utilizar el interés institucional y las tecnologías emergentes para actualizar el sistema.

Enmendar: rehacer los instrumentos y expandir la retroalimentación constante.

Prevenir: Utilización de instrumentos ambiguos.

Fortalecer: conectar los resultados con el crecimiento personal y la experiencia del cliente.

Tabla 3

Cuadro Consolidado del Diagnóstico de la Propuesta – Evaluación de Desempeño (De Prati)

PREGUNTA	HALLAZGOS PRINCIPALES	INTERPRETACIÓN / DIAGNÓSTICO
1. Tiempo laborando en la empresa	La mayoría entre 1-3 años; algunos con menos de 1 año.	La tienda se encuentra un poco reciente en su apertura; el personal cuenta con escasa experiencia. Ventaja: sostenibilidad a largo plazo y transmisión de saberes.
2. Frecuencia de evaluación	La mayoría cada 6 meses; minoría anual o nunca.	Se ha implementado un sistema, aunque no abarca todas las áreas. Es fundamental asegurar equidad y continuidad.
3. Inclusión de competencias	La mayoría considera que sí; pocos solo en parte.	La valoración es adecuada; hay una posibilidad de desarrollar habilidades técnicas y sociales.
3. Retroalimentación posterior	La mayoría siempre recibe; minoría a veces.	Hay buenas prácticas, aunque no están normalizadas para todos.
5. Utilidad de retroalimentación	La mayoría la considera muy útil.	La retroalimentación es fundamental para mejorar el desempeño y el ánimo.
6. Influencia del entorno laboral	La mayoría considera que está de acuerdo en que se mejore.	El ambiente, el liderazgo y las herramientas impactan directamente en la productividad.
7. Factores del entorno en evaluación	La mayoría está de acuerdo; minoría	Se consideran, pero se requiere más claridad y comunicación.

	algo de acuerdo/neutrales.	
8. Participación en capacitaciones	La mayoría está de acuerdo; minoría poco o neutral.	Las evaluaciones conducen al desarrollo, pero es fundamental impulsar más los programas.
9. Alineación con objetivos de empresa	La mayoría está de acuerdo; pocos neutrales o poco de acuerdo.	La valoración está bien alineada con la estrategia, sin embargo, hay que mejorar la comunicación para alcanzar los objetivos.
10. Cumplimiento de normas y políticas	La mayoría cumple; minoría algo de acuerdo/neutral.	Es importante reforzar los recordatorios y motivaciones para garantizar el cumplimiento total de normas y políticas empresariales.
11. Transparencia y honestidad	La mayoría cumple con lo requerido; pocos neutrales.	Ambiente laboral favorable y confianza dentro de la empresa.
12. Toma de decisiones oportunas	La mayoría sí cumple; minoría neutrales.	Buen rendimiento, aunque debe reforzar sus conocimientos en el área de ventas.
13. Soluciones a quejas de clientes	La mayoría sí cumple; minoría neutrales.	Buen desempeño, pero requiere mejoras en la gestión de quejas.
14. Escucha activa al cliente	La mayoría sí cumple; minoría neutrales.	Atención de calidad, aunque aún puede mejorarse.
15. Actitud positiva bajo presión	Mayoría se encuentra de acuerdo a lo	Un adecuado manejo de clientes complicados; necesita capacitaciones adicionales.

	requerido; minoría neutrales.	
16. Compromiso con objetivos del área	La mayoría están comprometidos.	Es crucial incentivar a ese pequeño grupo que muestra menor dedicación.
17. Respeto a opiniones del equipo	La mayoría sí cumple con lo requerido; minoría neutrales.	Un ambiente de trabajo favorable, aunque es fundamental fortalecer la cohesión del grupo.
18. Compartir conocimientos	La mayoría si cumple; minoría neutrales.	Hay un nivel aceptable de colaboración; se requiere más regularidad.
19. Disposición a retroalimentación	La mayoría están de acuerdo; minoría neutrales.	Actitud favorable; es necesario tratar las oposiciones.
20. Adaptación a tecnología y procesos	La mayoría sí aplica; minoría neutrales.	El personal está al día, pero se debe continuar con la formación en este tema.
21. Actitud frente a cambios	La mayoría positiva; minoría con debilidad.	Importante reforzar confianza en procesos de cambio.

Nota: Elaboración propia

2. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS CLAVE

Descripción

La identificación de habilidades esenciales es un proceso crucial en la administración del talento humano, ya que facilita la definición de qué conocimientos, destrezas y actitudes son necesarios para el éxito de cada puesto o grupo de puestos. Este procedimiento garantiza que el rendimiento que la organización espera se base en habilidades específicas, que son claras y cuantificables.

Objetivo

El objetivo principal es coordinar el desempeño de los empleados con las habilidades estratégicas de almacenes De Prati, asegurando que el sistema de evaluación no solo evalúe resultados, sino también comportamientos y habilidades que fomenten la excelencia en el servicio al cliente y la sostenibilidad de la empresa.

Aplicación en De Prati

En el contexto de Atención al Cliente y las secciones de soporte, la implementación de esta fase incluyó:

Identificación de habilidades por unidad, área o puesto, mediante encuestas con responsables de cada departamento y análisis de descripciones de trabajo.

Resultado esperado

El resultado final de esta fase es una Matriz de Competencias que varía según la función y el nivel, la cual será utilizada como insumo para:

- Establecer herramientas de evaluación que sean más objetivas.
- Reconocer las diferencias en el desarrollo tanto a nivel individual como grupal.
- Guiar los programas de formación y el Plan de Desarrollo Individual (PDI).
- Garantizar la alineación entre los objetivos estratégicos de almacenes De Prati y el rendimiento real de su personal.

Tabla 4

Matriz de competencias clave

Funciones / Cargos	Competencias Organizacionales (Transversales)	Competencias Específicas (Técnicas / Funcionales)	Nivel de Dominio Esperado
Ventas	• Atención al cliente • Comunicación clara • Colaboración en grupo	• Técnicas de comercialización. • Manejo de objeciones. • Conocimiento de productos y propuestas comerciales.	• Intermedio - Avanzado
Cajero(a)	• Modalidad y deberes • Cuidado en los pormenores • Enfoque en cliente	• Gestión de sistemas de facturación. • Monitoreo de pagos • Resolución de discrepancias en las transacciones	Avanzado
Administrador de Tienda	• Planificación estratégica • Toma de decisiones. • Perspectiva empresarial	• Desarrollo de planes para mejorar la experiencia del cliente. • Monitoreo de parámetros de desempeño (KPI) • Implementación de programas de fidelización.	Avanzado

Nota. Elaboración propia

3. DISEÑO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Descripción

Se elabora un instrumento técnico que vincula las habilidades esenciales, sus características de comportamiento y los estándares de rendimiento previstos. La matriz facilitará la evaluación objetiva, justa y transparente de los empleados en base a las demandas de cada posición.

Objetivo

El instrumento que se utilizara para esta investigación es: El sistema Microsoft Teams con Forms + Power BI. (La imagen del sistema se encuentra en ANEXOS).

La integración de Microsoft Teams con Forms y Power BI, facilita la digitalización completa del procedimiento para evaluar el desempeño por competencias. Forms es una herramienta eficiente para realizar evaluaciones en línea, lo que disminuye el tiempo y los fallos en la recopilación de datos. Después, Power BI elabora y convierte los datos en tableros interactivos, lo que hace más fácil interpretar los resultados a diferentes niveles de gestión.

Aplicación en De Prati

Los colaboradores tienen la facilidad de obtener el formulario de evaluación directo del sistema Microsoft Teams, lo que ayuda a que sea fácil de usar y muy accesible. Además, por cada una de las evaluaciones que se llevan a cabo de forma individual, garantizan el orden, confiabilidad y la trazabilidad en los registros. Una vez que se hayan recopilado los datos, estos se registran de forma automática a Power BI, lo que ayuda a crear tableros interactivos que reflejan fortalezas, áreas de mejora, comparaciones entre unidades de negocio y la evolución histórica del rendimiento. Así, a la organización se le provee una perspectiva clara y en tiempo real para tomar decisiones estratégicas acerca de la gestión del talento humano dentro de la organización.

La matriz se aplicará en los procedimientos de evaluación semestral y anual, usándose de manera transversal en todos los departamentos, con modificaciones particulares para cada unidad (Atención al Cliente, Ventas, etc.).

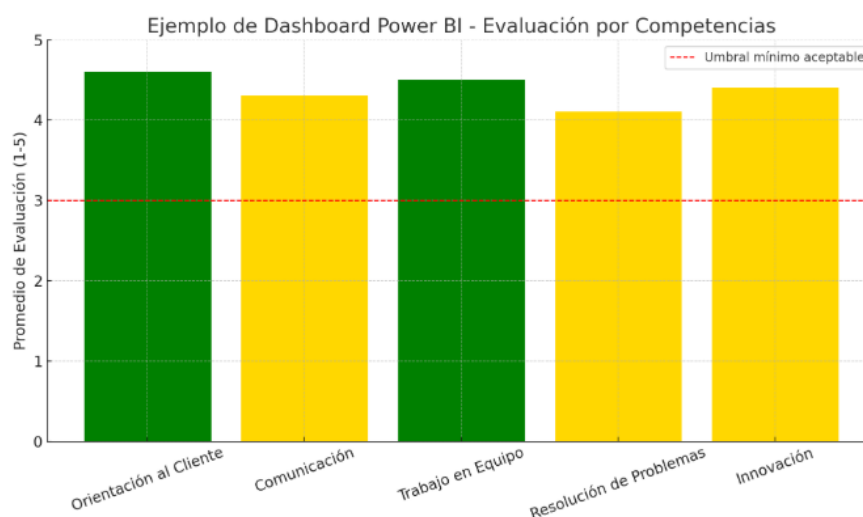
Resultado esperado

Se baso en la inteligencia artificial para poder realizar el ejemplo de un tablero en Power BI utilizado para el modelo de evaluacion de competencias.

Explicación:

Cada barra representa una competencia clave y esta coloreada al estilo de un semáforo: verde para alto rendimiento, amarillo para nivel medio y rojo para bajo rendimiento; así, se ilustran claramente los puntos fuertes y las áreas que necesitan mejoras.

Figura 25



Nota. Ejemplo de grafico con Microsoft Teams + Power BI.

Tabla 5

Matriz de evaluación por competencia

Competencia	Descriptor Conductual	Nivel 1 (Básico)	Nivel 2 (Intermedio)	Nivel 3 (Avanzado)	Nivel 4 (Sobresaliente)
Orientación al Cliente	Atiende y excede las expectativas de los clientes tanto internos como externos.	Emite respuestas a peticiones básicas con respaldo.	Atiende solicitudes de forma independiente y cordial.	Ayuda con los requerimientos y soluciona problemas de manera proactiva.	Crea vivencias inolvidables y sugiere mejoras en el servicio.
Comunicación Efectiva	Manifiesta pensamientos con nitidez y escucha de manera activa.	Comunica con problemas y necesita respaldo.	Se transmite de manera clara en la mayoría de las circunstancias.	Crea su comunicación eficazmente para diversos públicos.	Comunica de manera efectiva, tiene una influencia positiva y promueve el diálogo abierto.
Trabajo en Equipo	Contribuye junto a otros para lograr objetivos comunes.	Participa de manera restringida y recíproca.	Participa de manera activa en las labores del equipo.	Fomenta la cooperación y soluciona controversias internas.	Dirige equipos, genera confianza y promueve la unidad.

Gestión de Reclamos	Administra correctamente requerimientos, devoluciones y divergencias con los clientes.	Extiende la mayoría de reclamaciones a su superior.	Solventa inquietudes sencillas mediante procedimientos.	Atiende acciones complejas con criterio y comprensión.	Elabora mejoras en los procedimientos postventa y instruye a otros en la resolución.
Conocimiento de Productos	Gestiona datos acerca de productos, servicios, ofertas y políticas de la compañía.	Conoce elementos primarios del portafolio.	Entiende las propiedades fundamentales de los productos.	Asesora de forma fiable y proporciona opciones de acuerdo a la necesidad.	Se destaca en el entendimiento del portafolio y respalda la formación del equipo.

Nota. Elaboración propia

4. DESARROLLO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN Y GUÍA DE APLICACIÓN

Descripción:

Se desarrollo formularios tanto en formato físico y digital que ayudan a que la evaluación sea más organizada en las habilidades establecidas para cada puesto. Estos instrumentos incluyen escalas tipo Likert, descriptores de rendimiento según niveles y criterios uniformes que garantizan la objetividad de la medición. Además, se incluyen secciones para observaciones, lo que asegura una retroalimentación más integral y a su vez más completa.

Objetivo:

Se ofrece a la empresa una herramienta útil, segura y válida que simplifique la evaluación del rendimiento basado en enfoque integral, y a su vez reduzca la subjetividad y posibilitando la identificación de brechas en los colaboradores. Además, ayuda a identificar de manera más eficiente las fortalezas y las áreas que necesitan mejorar en los colaboradores, dotando de información más veras y clara para la elaboración de programas de formación y desarrollo personal.

Aplicación en De Prati:

Encuesta: Se realiza una práctica del sistema realizando una pequeña prueba en la que se aplica el instrumento en un grupo reducido del área de Atención al Cliente con el propósito de comprobar efectividad.

Resultado esperado:

- Se minimiza sesgos mediante la utilización de representación de descriptores precisos y escalas establecidas.
- Las evaluaciones sobre el perfil de puestos se encuentran en la parte de los anexos.

Figura 26

Talento Humano - Evaluación 360 grados.



Nota. Elaboración propia

5. PLAN DE ACCIÓN

Descripción:

El plan de retroalimentación y desarrollo individual es la etapa que sigue al proceso de evaluación.

Su objetivo es convertir los resultados obtenidos en acciones específicas que ayuden a fortalecer las habilidades y a corregir las debilidades identificadas. Se enfoca en guiar al colaborador en el rendimiento de sus habilidades y aspectos a mejorar, proporcionándoles directrices claras para su desarrollo profesional y personal.

Objetivo

Transformar la evaluación del desempeño es un recurso clave para el desarrollo de los colaboradores, fomentando la mejora continua, la motivación y la coherencia del talento con los objetivos de la organización.

Aplicación en De Prati

La implementación se realizará a través de reuniones de retroalimentación individualizados entre supervisores y colaboradores, con un enfoque conversacional y positivo. De esas

conversaciones, se establecerán Planes individuales de Formación (PIF) que contengan capacitaciones, mentorías, asignación de proyectos desafiantes y programas de coaching interno. Esto garantizará que cada empleado vea el proceso no como una evaluación negativa, sino como una posibilidad de desarrollo.

Resultado esperado

Un aumento sostenido en el desempeño individual y colectivo, acompañado de un incremento en la satisfacción laboral y el compromiso con la organización. Asimismo, se anticipa reforzar la cultura de aprendizaje constante y la administración del talento basado en competencias, estableciendo a De Prati como una entidad que promueve el desarrollo integral de su equipo.

Tabla 6

Plan de Acción (PIF)

Competencia	Objetivo de Desarrollo	Acciones / Actividades	Responsable	Plazo	Indicadores de Éxito
Socialization del modelo	Asegurar que todo el equipo esté al tanto del sistema de evaluación basado en competencias.	-Reuniones explicativas. – Distribución de folletos y tutoriales. – Encuentros de aclaración y dudas.	Administrador de Tienda.	1 mes	- Porcentaje de empleados que afirman entender el modelo (90%). - Participación en las sesiones de socialización (95%).
Capacitación del modelo	Desarrollar las competencias requeridas para utilizar de manera adecuada el sistema.	- Talleres prácticos acerca de métricas y escalas. - Simulación de situaciones en servicio al cliente. - Entrenamiento en la utilización de formularios en papel y en línea.	Área de Talento Humano / Administrador de tienda.	2 meses	- Cantidad de entrenamientos ejecutados. - Porcentaje de empleados que superaron la evaluación después de la capacitación (>85%).

Ejecución del plan piloto	Comprobar el funcionamiento y la aprobación del modelo en una situación real.	- Ejecución en un comercio de prueba. - Análisis preliminar de los cajeros y supervisores. - Análisis de los resultados y opiniones.	Administrador de Tienda / Equipo de Evaluación.	3 meses	- Porcentaje de valoraciones realizadas en la prueba piloto. - Grado de satisfacción de los evaluadores y miembros del equipo (mayor al 80%).
Monitoreo y seguimiento	Garantizar la mejora continua y la adecuada implementación del modelo.	- Evaluación de resultados cada tres meses. - Encuentros de evaluación con directivos. - Modificaciones al esquema según descubrimientos.	Comité de Evaluación / Gerente Zonal.	Permanente	- Informes trimestrales generados. - Modificaciones implementadas en el modelo. - Aumento en la eficacia evaluada (+10% en medio año).

Nota. Elaboración propia

Seguimiento y Retroalimentación

Primer seguimiento: octubre 2025.

Segundo seguimiento: enero 2026.

Persona encargada de la supervisión: Administrador/a de Tienda.

6. EVALUACIÓN DEL SISTEMA Y MEJORA CONTINUA

Tras la implementación del modelo, es esencial llevar a cabo un proceso de evaluación constante que evalúe la eficacia, relevancia y grado de satisfacción del sistema de rendimiento.

Objetivo

Asegura la actualización y mejora del modelo a través de ciclos de innovación y retroalimentación constante, bajo un enfoque de mejora continua (PDCA: Plan -Do-Check- Act).

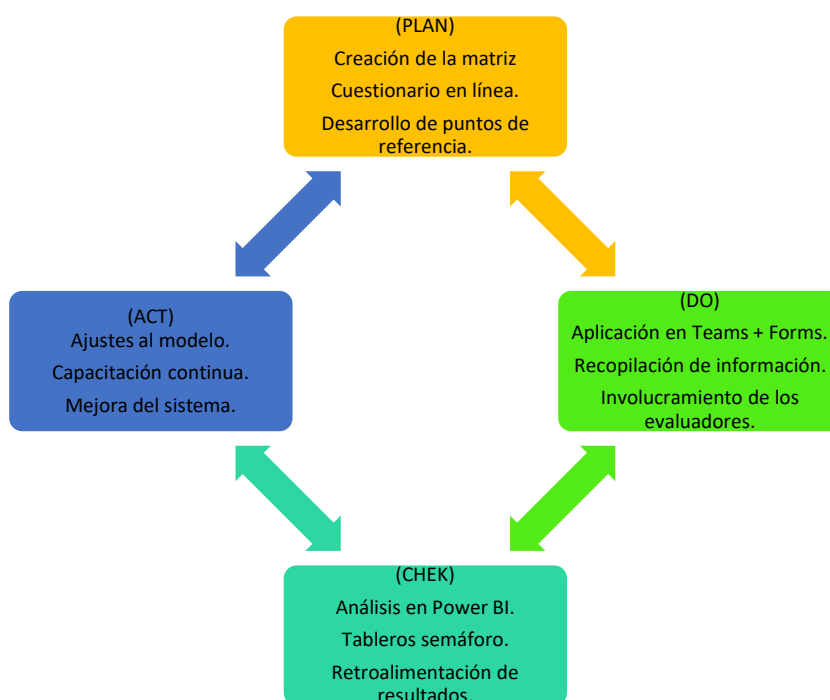
- Realización de encuestas de satisfacción dirigidas a los evaluados y a los evaluadores para valorar su percepción sobre el proceso.
- Estudio comparativo de los resultados obtenidos en distintos períodos (semestral y anualmente).
- Creación de informes ejecutivos en Power BI con métricas esenciales de rendimiento (KPIs) para la administración del talento.
- Incorporación de modificaciones metodológicas y tecnológicas basadas en los hallazgos (nuevas habilidades, diferentes ponderaciones en indicadores, rediseño de encuestas).

Resultado esperado

Se logrará un modelo que sea sostenible, flexible y que pueda evolucionar, el cual no solo asegure evaluaciones equitativas, sino que también promueva la cultura dentro de la organización hacia la excelencia en el rendimiento, la capacitación constante y el fortalecimiento del talento humano como un recurso clave.

Figura 27

Ciclo PDCA aplicado al sistema de evaluación en De Prati



Nota: Elaboración propia

Tabla 7

Costos del Sistema Teams + Power BI

CONCEPTO	PRIMER AÑO (USD)	AÑOS SIGUIENTES (USD)	TIPO DE COSTO
Licencias Microsoft 365 (E3)	43.200	43.200	Fijo anual
Licencias Power BI Pro	12.000	12.000	Fijo anual
Subtotal licencias	55.200	55.200	Fijo anual
Implementación y configuración	17.000	-	Único
Capacitación inicial	3.500	-	Único
Soporte técnico y actualizaciones	1.500	1.500	Fijo anual
Total aproximado	77.700	56.700	—

Nota. Presupuesto de sistema

Interpretación

- Primer año: la inversión más elevada (42. 735 USD) se debe a los gastos iniciales en la implementación y la formación.
- Años posteriores: el costo del sistema se mantiene a través de licencias y apoyo técnico (aproximadamente 56. 700 USD).
- En caso de que De Prati como dispone de Microsoft 365, los gastos disminuyen hasta un 55%, quedando solamente como gastos de Power BI y soporte técnico.
- La inversión se justifica al transformar la evaluación del talento en un sistema que sea estandarizado, eficiente y claro.

B. ESTRATEGIAS Y/O TÉCNICAS

El diseño del Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias con Enfoque Integral para Almacenes De Prati, se fundamenta en un conjunto de tácticas metodológicas que aseguran su validez, confiabilidad y alineación con los objetivos estratégicos, la cultura de la organización y la mejora continua. Este enfoque busca no solo medir el desempeño, sino

también fomentar el desarrollo profesional, el entusiasmo de los empleados y la eficiencia en las operaciones.

Encuestas estructuradas: llevadas a cabo de forma digital para captar opiniones objetivas y minimizar prejuicios.

Listas de competencias: con descripciones de comportamientos visibles para cada grado de éxito.

Observación directa: llevada a cabo por evaluadores, con anotación inmediata en el instrumento de evaluación.

Conociendo la realidad de la organización

Antes de construir el sistema, se realizó un análisis profundo para comprender cómo funcionan los equipos y qué esperan los colaboradores:

Encuestas al personal para conocer cómo perciben los procesos de evaluación actuales y qué mejoras consideran importantes.

Revisión de documentos internos, como descripciones de puestos y políticas de RRHH, para asegurarnos de que el sistema encaje con lo que ya existe en la organización.

Diseñando un sistema práctico y cercano

Se comparó con prácticas de otras empresas del retail para identificar lo que funciona y adaptarlo al contexto de la empresa De Prati.

Se organizaron grupos de trabajo con líderes de área, donde se definieron las competencias más importantes y cómo evaluarlas de manera justa.

Se construyó una matriz de competencias que refleja lo que cada puesto necesita: conocimientos, habilidades y actitudes.

Tabla 8

Matriz de Competencia

Competencia	Qué significa	Cómo se mide
Atención al cliente.	Asistir a los clientes de manera efectiva y cortés.	Encuestas sobre la satisfacción del cliente y solución de problemas.
Trabajo en Equipo	Colaborar de forma eficiente con los compañeros.	Perspectiva de los empleados y participación en iniciativas.
Eficiencia en las operaciones	Realizar tareas empleando los recursos de forma adecuada.	Logro de objetivos y disminución de equivocaciones.

Nota. Elaboración propia

Validación del sistema:

Capacitación a evaluadores: Formación en el uso de matrices de competencias, aplicación de instrumentos, criterios de valoración y técnicas de retroalimentación efectiva.

Plan de comunicación interna: Explicación detallada del sistema a todos los colaboradores, resaltando beneficios y objetivos, para fomentar aceptación y compromiso.

Monitoreo y mejora continua: Se establecen revisiones periódicas del sistema para ajustarlo a cambios estratégicos, necesidades del personal y tendencias del sector retail.

1) DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES Y ANÁLISIS DEL SISTEMA ACTUAL**Técnicas / estrategias aplicadas**

- Análisis sistemático de documentos (normativas, formatos de evaluación, descripciones de cargos, informes de KPI).
- Realización de una encuesta cuantitativa a través de Microsoft Forms (con ítems tipo Likert del 1 al 5; indagando sobre la claridad, utilidad, frecuencia y equidad del sistema).
- Análisis directo en el lugar utilizando listas de verificación estandarizadas (duración de atención, manejo de quejas, comportamientos visibles).
- Identificación de procesos (SIPOC / BPMN) de los procedimientos clave: atención y manejo de reclamaciones.
- Análisis FODA y evaluación de diferencias (análisis de brechas) entre la situación actual y los objetivos estratégicos.

Justificación

- El mapeo de procesos revela ineficiencias y puntos donde la evaluación no captura la realidad operativa.
- FODA y análisis priorizan las intervenciones.

Cómo contribuye al problema central

- Detectan si los indicadores actuales (p.ej. foco en ventas) desalinean la evaluación con la calidad del servicio.
- Identifica barreras (herramientas, periodicidad, cultura) que impiden que la evaluación impulse desarrollo y satisfacción del cliente.

2) IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS CLAVE**Técnicas / estrategias aplicadas**

- Análisis de trabajo (revisión y validación de descripciones de puesto).
- Técnica del incidente crítico (recopilar ejemplos de conductas efectivas/no efectivas).

- Uso de matrices (competencias transversales vs. específicas) y definición de niveles de dominio esperados.

Justificación

- El Análisis de puestos más técnica de incidentes garantizan que las competencias sean observables y relevantes al trabajo real.

Cómo contribuye al problema central

- Se traduce la estrategia organizacional en comportamientos medibles que impactan la experiencia del cliente.

3) DISEÑO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Técnicas / estrategias aplicadas

- Definición de ponderaciones estratégicas por competencia.
- Selección de fuentes de evaluación: 1) administrador, 2) autoevaluación, 3) cliente (encuesta posventa) y opcional 4) /compañeros 360° para roles clave.
- Diseño de algoritmo de puntaje (suma ponderada + normalización) y semaforización (umbral verde/amarillo/rojo).
- Diseño de hoja de cálculo modelo para cálculo automático (OneDrive/Excel) y carga hacia Power BI.

Justificación

- Reduce la subjetividad al anclar puntajes a conductas observables.
- Ponderaciones alinean lo que más interesa medir con la estrategia.
- Multi-fuente aporta visión más completa y reduce sesgos de una única perspectiva.

Cómo contribuye al problema central

- La matriz mide lo que realmente importa y convierte resultados en diagnósticos accionables para formación y planes PIF.

4) DESARROLLO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN Y GUÍA DE APLICACIÓN

Técnicas / estrategias aplicadas

- Diseño de formularios digitales en Microsoft Forms integrados en Teams (y formato papel si hace falta).
- Elaboración del Manual del Evaluador (instrucciones, ejemplos, errores comunes y cómo evitarlos).
- Automatización de flujo: Forms Excel/SharePoint y Power BI (posible uso de Power Automate).

- Definición de protocolo de privacidad y consentimiento (anonimato en encuestas, acceso a datos).

Justificación

- Digitalizar garantiza trazabilidad, reduce errores y facilita análisis en Power BI.
- El manual y la capacitación son la barrera principal contra la variabilidad entre evaluadores.

Cómo contribuye al problema central

- Asegura que la recolección de datos sea fiable, repetible y que los tableros reflejen información válida para decisiones estratégicas.

5) PLAN DE ACCIÓN — PLAN INDIVIDUAL DE FORMACIÓN (PIF)

Técnicas / estrategias aplicadas

- Definición de objetivos SMART por brecha detectada.
- Seguimiento y registros trimestrales.
- Evaluación de impacto.

Justificación

- SMART asegura metas concretas; combinar métodos fomenta la transferencia al trabajo diario; Kirkpatrick mide resultados reales, no solo reacciones.

Cómo contribuye al problema central

- Convierte los resultados de la evaluación en acciones concretas que incrementan capacidades y mejoran la experiencia del cliente.

6) EVALUACIÓN DEL SISTEMA Y MEJORA CONTINUA (PDCA)

Técnicas / estrategias aplicadas

- Ciclos PDCA trimestrales: Planear, Ejecutar, Verificar, Actuar.
- Tableros ejecutivos en Power BI con KPIs: promedios por competencia, % empleados en rojo/amarillo/verde, tasa de cumplimiento PIF, NPS interno del proceso.
- Encuestas de satisfacción post-evaluación (evaluados y evaluadores).
- Auditoría de equidad: análisis estadístico (ANOVA/chi-cuadrado/regresión) para detectar sesgos por género/edad/tienda.
- Benchmarking anual con mejores prácticas del retail.

Justificación

- PDCA evita que el sistema quede estático.
- Auditoría estadística preserva equidad y legalidad; tableros facilitan gobernanza.

Cómo contribuye al problema central

- Mantiene el sistema alineado con la estrategia y permite corregir desvíos, favoreciendo la sostenibilidad del proceso y la mejora continua de la experiencia del cliente.

Consideraciones transversales (ética, gobernanza y tecnología)

Ética y privacidad

- Informará claramente propósito y uso de datos; obtén consentimiento. Protege datos sensibles (acceso restringido y retención limitada).

Sesgos y fiabilidad

- Realiza entrenamientos de evaluadores y sesiones de calibración periódicas.
- Usa descriptores conductuales (BARS) para reducir riesgos.

Tecnología recomendada

- Sistema Teams + Forms, SharePoint/OneDrive (almacenamiento), Power Automate (flujo), Power BI (tableros).
- Formato condicional en Power BI para semaforización definidos por percentiles o reglas absolutas.

Riesgos principales y mitigación

- Resistencia cultural: plan de comunicación y socialización.
- Datos incompletos: validaciones obligatorias en Forms + seguimiento administrativo.

3.1. Validación de la propuesta

Con el fin de garantizar que la propuesta fuera verdaderamente útil y práctica, se consultó a expertos, un método comúnmente empleado en investigaciones aplicadas, ya que posibilita verificar si un modelo o herramienta es claro, relevante y factible, según la experiencia de profesionales familiarizados con el tema.

La validación de especialistas se encuentra en Anexos.

Selección de especialistas

Se definieron ciertos criterios para seleccionar a los expertos que tomarían parte en la validación:

Tener estudios en Administración, Psicología Organizacional o Recursos Humanos.

Contar con un mínimo de cinco años de experiencia en la administración de recursos humanos, evaluación del rendimiento o desarrollo organizacional.

Haber estado involucrado en proyectos de creación y ejecución de modelos de evaluación o en programas de formación, particularmente en el ámbito de atención al cliente.

Ser valorados dentro de su institución o en el ámbito por sus contribuciones en la gestión por competencias y en el rendimiento.

Tabla 9

Matriz de selección de especialistas

Criterio de evaluación	Descripción	Escala de valoración (1-5)	Promedio obtenido	Observaciones de especialistas
Pertinencia	Nivel en que la propuesta satisface los objetivos de la organización y las necesidades del departamento de atención al cliente.	1 = Muy deficiente 5 = Excelente	4,7	La propuesta se alinea con las metas institucionales y fortalece el enfoque integral en el servicio.
Claridad	Grado de entendimiento de los elementos, escritura y presentación de las herramientas.	1 = Muy deficiente 5 = Excelente	4,5	Se recomienda simplificar algunos ítems del cuestionario para evitar redundancias.
Coherencia interna	Relación entre los principios teóricos, la metodología y las técnicas propuestas.	1 = Muy deficiente 5 = Excelente	4,8	Existe una relación sólida entre la base conceptual y la propuesta metodológica.
Aplicabilidad práctica	Posibilidad de llevar a cabo la propuesta en situaciones reales de servicio al cliente.	1 = Muy deficiente 5 = Excelente	4,6	Se considera factible y de fácil adaptación en las áreas de servicio.

Innovación y valor agregado	Incorporación de metodologías actuales en la gestión por competencias y en la motivación.	1 = Muy deficiente 5 = Excelente	4,4	Se valoró la incorporación sistema Microsoft Teams + Power BI, como elemento diferenciador.
------------------------------------	---	----------------------------------	------------	---

Nota. Elaboración propia

Síntesis de resultados

Fortalezas: consistencias en la teoría y metodología, utilidad en la práctica, y el potenciar motivador de PDI.

Aspectos a mejorar: reducción de elementos repetitivos, establecimiento de un sistema de monitoreo cada tres meses.

Conclusión: la sugerencia es aceptable, relevante y factible, con modificaciones mínimas recomendadas para mejorar ejecución.

Fortalezas: consistencias en la teoría y metodología, utilidad en la práctica, y el potenciar motivador de PDI.

6.2. Matriz de articulación de la propuesta

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

Tabla 10
Matriz de articulación

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓ	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
Diagnóstico de necesidades y análisis del sistema actual	Chiavenato (2019): importancia de la evaluación del desempeño como herramienta estratégica.	Investigación descriptiva y cuantitativa (encuestas, revisión de políticas de RRHH).	Revisión documental, encuestas diagnósticas	Identificación de brechas y oportunidades de mejora.	Cuestionarios
Identificación de competencias clave	(Spencer & Spencer, 1993); (Alles, 2020): gestión por competencias como base para vincular conocimientos, habilidades y actitudes.	Mapeo de competencias por cargo y análisis funcional.	Grupos focales con líderes de área, benchmarking sector retail.	Definición de competencias, conductuales y organizacionales alineadas a la estrategia.	Matriz de competencias por cargo.

Diseño de la matriz de evaluación por competencias	Marr (2021): necesidad de indicadores claros (cuantitativos y cualitativos).	Diseño de instrumentos estandarizados con escalas de desempeño.	Construcción de escalas descriptivas con niveles de logro.	Herramienta técnica que permite medir desempeño de forma objetiva y justa.	Matriz de evaluación, escalas con descriptores.
Desarrollo del instrumento de evaluación y guía de aplicación	(Ulrich, 2017): enfoque integral en RRHH, desempeño + desarrollo + clima.	Encuestas y validación con retroalimentación.	Simulaciones de uso, capacitación a evaluadores.	Instrumento digital/impreso confiable, válido y adaptado a la cultura De Prati.	Formularios de evaluación, guías de aplicación.
Plan de Acción	(Deming, 2000): ciclo de mejora continua.	Planificación individualizada post-evaluación.	Simulaciones de Reunión uno a uno, plantillas de planes de formación personalizados.	Mayor motivación, desarrollo profesional y sentido de pertenencia.	Matriz de Actas de retroalimentación.
Evaluación del sistema y mejora continua	(Sánchez & Vera, 2025): evaluación integral debe ser cuantitativa.	Monitoreo sistemático y evaluación participativa.	Encuestas de satisfacción, análisis de KPIs, retroalimentación continua.	Modelo sostenible, actualizado y alineado a la estrategia de la empresa.	Informe de gestión, encuestas post-evaluación.

Nota: Elaboración propia

CONCLUSIONES

El estudio de la literatura ha indicado que la manera de evaluar el desempeño ha evolucionado desde un enfoque clásico, centrado en la producción, hacia un modelo más holístico que tiene en cuenta tanto los resultados como las conductas y las habilidades técnicas y sociales. Investigadores como Chiavenato (2021) y Alles (2020) sostienen que esta transformación responde a la necesidad de alinear los objetivos personales con los de la organización, promoviendo la creatividad, el compromiso y la sostenibilidad. En este contexto, el fundamento teórico respalda la necesidad de adoptar un enfoque comprensivo como base para la gestión del talento humano en Almacenes De Prati.

Se puede ver en los resultados de la encuesta realizada a 69 empleados los cuales indican que el sistema actual de evaluación se enfoca en los resultados cuantitativos, como ventas y logro de metas. No obstante, los trabajadores manifiestan que aún se da más importancia a la productividad en comparación con las habilidades interpersonales, como la comunicación y el trabajo en equipo. Esto evidencia un progreso hacia un enfoque integral, aunque existen áreas que necesitan mejora en la valoración de aspectos conductuales y motivacionales para el crecimiento organizacional.

En la propuesta para implementar un sistema de evaluación integral se define criterios claros que contrastan con las habilidades técnicas y blandas, como el dominio de procesos y el conocimiento específico del área, conjuntamente con habilidades conductuales, como el liderazgo, la empatía y la atención al cliente. Esta organización contribuye a lograr una evaluación más clara, objetiva y equitativa, alineada con la misión y los valores de la organización. Adicionalmente, refuerza la identificación de las brechas formativas, lo que facilita el desarrollo de planes de capacitación adaptados a las necesidades reales del personal.

La comprobación que se llevó a cabo en esta investigación por profesionales en la gestión del talento humano avaló la relevancia del modelo integral establecido, subrayando su capacidad para equilibrar la evaluación de resultados con la consideración de actitudes, comportamientos y contribuciones innovadoras. Los expertos concordaron en que esta herramienta no solo va a mejorar la calidad de la retroalimentación, sino que, también incentivando la motivación y el desarrollo profesional de los empleados, favoreciendo el avance sostenible de la organización mediante este enfoque.

RECOMENDACIONES

Es aconsejable diseñar un sistema integral de evaluación de competencia en el campo del servicio al cliente basado en indicadores claros, escalas objetivas y el uso de herramientas digitales como formas de Microsoft, Power BI y equipos que fortalecen la transparencia y el monitoreo de los resultados. También es la clave para educar tanto a los evaluadores como a los socios en el modelo integrado, asegurando su comprensión de su dimensión técnica, de comportamiento y estratégica, para reducir el sesgo y fortalecer un proceso justo y confiable. El mismo sistema tiene una prioridad para cada evaluación con objetivos medibles, ciertos horarios e indicadores de éxito para convertir los resultados en actividades específicas y sostenibles es una prioridad para desarrollar planes de desarrollo individuales (PDI).

También se propone combinar la evaluación con programas de capacitación continua y priorizar competencias blandas, como comunicación, trabajo en equipo, orientación al cliente y ajuste de cambios, áreas críticas de la industria minorista. También es aconsejable promover la retroalimentación constructiva y una cultura de participación activa, donde los socios perciben la evaluación como una posibilidad de crecimiento, no como un mecanismo de control. Finalmente, se propone regularmente para monitorear la eficiencia del sistema a través de indicadores de rendimiento, rotación, objetivos y niveles de servicio al cliente relacionados con el trabajo, personalizar el modelo de acuerdo con los cambios en la competencia y el entorno tecnológico, y subir gradualmente el modelo a otras partes de la organización que garantizan la homogeneidad al control del talento humano y la cultura de consolidación.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguinis, H. (2021). *Gestión del desempeño* (4th ed.). Chicago Business Press.
- Alles, M. (2020). *Gestión por competencias con enfoque integral en la evaluación del desempeño laboral*. Ediciones Granica.
- Cedeño, M. (2023). *Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias en empresas del sector comercial de Guayaquil*. [Trabajo académico]. Universidad de Guayaquil.
- Chiavenato, I. (2023). *Desempeño laboral*. En McGraw-Hill.. (11.ª ed.).
- Cleveland, B. (2021). *Gestión del servicio al cliente: Creando experiencias memorables para el cliente*.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2014). *Comportamiento organizacional: La dinámica del trabajo en las organizaciones* (12.ª ed.). McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2013). *Administración de recursos humanos*. (13.ª ed.). Pearson Educación.
- Educación, P. (2013). *Administración de recursos humanos*. En G. Desler. (13.ª ed.).
- García, L., & Martínez, P. (2021). *Evaluación del desempeño laboral basada en competencias: Una estrategia para la mejora continua en la organización de servicios*. *Revista de Ciencias Administrativas*, 18(2), 45–62.
- Gil López, J. (2020). *Orientación al cliente y gestión de la experiencia* (2.ª ed.). Editorial Académica Española.
- González, J., & Salazar, A. (2023). *Evaluación del desempeño por competencias con enfoque integral*. *Revista Latinoamericana de Administración*. 39(1), 101–118.
- González, R., & Martínez, C. (2020). *Enfoque integral de la gestión empresarial*. *Revista Ciencias Sociales*.
- Gremler, D. D., Gwinner, K. P., & Brown, S. W. (2022). *Service management and marketing: Managing the customer experience* (9.ª ed.). Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R. &. (2021). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. (7.ª ed.). McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2021). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Fundamentos de marketing* (14.ª ed.). Pearson.
- Martínez, P. (2023). *Evaluación del desempeño laboral: Nuevas perspectivas y metodologías*. Editorial Gestión Empresarial.
- McKinsey & Company. (2023). *Customer care in the digital era*. <https://www.mckinsey.com>.

- Microsoft. (2023). Microsoft Teams, Forms y Power BI: Soluciones integradas para la gestión empresarial. Microsoft Corporation. <https://www.microsoft.com>.
- Orellana, A., Ramírez, J., & Gómez, L. (2024). Características esenciales de la atención al cliente en entornos competitivos. *Revista Latinoamericana de Administración y Negocios*, 12(3), 45–62. Obtenido de <https://doi.org>
- Reyes, C., & Carrillo, M. (2023). *El enfoque integral en la evaluación del desempeño: Perspectivas contemporáneas*. Revista Iberoamericana de Recursos Humanos,.
- Robbins S. P. & Judge T. A. (2022). Comportamiento organizacional (18.ª ed.). Pearson.
- Robbins, S. P. (2021). Administración. *Pearson*.
- Sánchez, R., & Vera, M. (2025). Gestión del desempeño y competencias en entornos organizacionales (2.ª ed.). Editorial Alfa.
- Spencer L. & Spencer S. (1993). Competence at work: Models for superior performance. Wiley.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at work: Models for superior performance. Wiley.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2021). Administración de recursos humanos (15.ª ed.). McGraw-Hill.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2014). Administración de personal y recursos humanos (7.ª ed.). McGraw-Hill.
- Yépez, C. (2021). Evaluación del desempeño y su impacto en el desarrollo profesional en empresas de servicios en Ecuador. *[Tesis de grado]*. Universidad Central del Ecuador.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). Services marketing: Integrating customer focus across the firm (7th ed.). McGraw-Hill Education.

ANEXO 1

FORMATO DE ENCUESTA

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa? ☐ Menos de un año ☐ De 1 a 3 años ☐ De 4 a 6 años ☐ Mas de 6 años
2. ¿Con qué frecuencia se evalúa su desempeño en la empresa? ☐ Nunca ☐ Una vez al año ☐ Cada seis meses ☐ Trimestralmente ☐ Cada cuatro meses
3. ¿Considera que la evaluación incluye las competencias necesarias para su cargo? ☐ Total desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Neutral ☐ Algo de acuerdo ☐ Muy de acuerdo
4. ¿Recibe retroalimentación después de su evaluación de desempeño? ☐ Total desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Neutral ☐ Algo de acuerdo ☐ Muy de acuerdo
5. ¿Considera útil la retroalimentación para mejorar su desempeño? ☐ Total desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Neutral ☐ Algo de acuerdo ☐ Muy de acuerdo
6. ¿Cree que su entorno laboral (herramientas, ambiente, liderazgo) influye en su desempeño? ☐ Total desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Neutral ☐ Algo de acuerdo ☐ Muy de acuerdo
7. ¿Se toman en cuenta factores del entorno en su evaluación de desempeño? (Ej. carga de trabajo, condiciones, apoyo del equipo) ☐ Total desacuerdo ☐ En desacuerdo

☐ Neutral ☐ Algo de acuerdo ☐ Muy de acuerdo
8. ¿Ha participado en capacitaciones o planes de formación como resultado de una evaluación? ☐ Total desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Neutral ☐ Algo de acuerdo ☐ Muy de acuerdo
9. ¿Considera que la evaluación de desempeño está alineada con los objetivos generales de la empresa? ☐ Total desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Neutral ☐ Algo de acuerdo ☐ Muy de acuerdo
10. ¿Cumple con las normas, políticas y procedimientos de la organización? ☐ Total desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Neutral ☐ Algo de acuerdo ☐ Muy de acuerdo
11. ¿Actúa con transparencia y honestidad en sus interacciones con clientes y compañeros? ☐ Total desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Neutral ☐ Algo de acuerdo ☐ Muy de acuerdo
12. ¿Toma decisiones oportunas para resolver las necesidades del cliente dentro de sus responsabilidades? ☐ Total desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Neutral ☐ Algo de acuerdo ☐ Muy de acuerdo
13. ¿Busca soluciones rápidas y efectivas frente a problemas o quejas de clientes? ☐ Total desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Neutral ☐ Algo de acuerdo ☐ Muy de acuerdo
14. ¿Escucha activamente las necesidades del cliente para dar respuestas adecuadas?

☐ Total desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Neutral ☐ Algo de acuerdo ☐ Muy de acuerdo
15. ¿Mantiene una actitud positiva incluso en situaciones de presión o con clientes difíciles? ☐ Total desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Neutral ☐ Algo de acuerdo ☐ Muy de acuerdo
16. ¿Trabaja con compromiso para alcanzar los objetivos e indicadores del área? ☐ Total desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Neutral ☐ Algo de acuerdo ☐ Muy de acuerdo
17. ¿Valora y respeta las opiniones de los demás miembros del equipo? ☐ Total desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Neutral ☐ Algo de acuerdo ☐ Muy de acuerdo 18. ¿Comparte sus conocimientos y experiencias para apoyar el crecimiento de sus compañeros? ☐ Total desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Neutral ☐ Algo de acuerdo ☐ Muy de acuerdo
19. ¿Está dispuesto a recibir retroalimentación constructiva para mejorar su desempeño? ☐ Total desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Neutral ☐ Algo de acuerdo ☐ Muy de acuerdo
20. ¿Se adapta con facilidad a nuevas herramientas tecnológicas o procesos de la empresa? ☐ Total desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Neutral ☐ Algo de acuerdo ☐ Muy de acuerdo
21. ¿Mantiene una actitud positiva frente a los cambios organizacionales? ☐ Total desacuerdo

- ☐ En desacuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Muy de acuerdo

ANEXO 2
VALIDACIÓN DE EXPERTOS



**Universidad
Israel**

ESPOG

**Escuela de
Posgrados**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación:
Evaluación de Desempeño por Competencias con Enfoque Integral en el Área de Atención al Cliente en la Tienda Almacenes De Prati El Portal - DMQ. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Mg. Pierre Desfrancois

Título obtenido: Magister en Economía

C.I.: 1757098189

E-mail: pdesfrancois@uisrael.edu.ec

Institución de Trabajo: Universidad Tecnológica Israel

Cargo: Docente / Coordinador de BEU

Años de experiencia en el área: 10



Instructivo:

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

Tema:

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

Observaciones:

.....

.....

Recomendaciones:

.....

.....

Lugar, fecha de validación: Quito, el 09 de septiembre de 2025

Firma del especialista
Mg. Pierre Desfrancois

ANEXO 2
VALIDACIÓN DE EXPERTOS



**Universidad
Israel**

ESPOG

**Escuela de
Posgrados**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN GESTIÓN TALENTO HUMANO

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación:
Evaluación de Desempeño por Competencias con Enfoque Integral en el Área de Atención al Cliente en la Tienda Almacenes De Prati El Portal - DMQ. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Nefi José Cueva Paredes

**Título obtenido: Magister en Economía y Dirección de Empresas / Magister en Comercio
mención (emprendimiento e innovación)**

C.I.: 1726015538

E-mail: nefi_jcp@hotmail.com

Institución de Trabajo: EMPRESAS (PROMOTV) & (POTENZIA)

Cargo: GERENTE PROPIETARIO

Años de experiencia en el área: COMO DUEÑO DE EMPRESA 5 AÑOS



Instructivo:

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

Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto			X		
Aplicabilidad	X				
Conceptualización	X				
Actualidad	X				
Calidad Técnica		X			
Factibilidad	X				
Pertinencia	X				
TOTAL	25	4	3	0	0

Observaciones:

Desde mi observador, es un proyecto que causará un impacto limitado, puesto que solamente se aplicará a una tienda, sin embargo, considero que creará un sostenimiento y apalancamiento extraordinario para las personas que trabajan dentro del área mencionada por el investigador (maestrante).

Recomendaciones:

Procurar involucrar no solo el área de Atención al Cliente del almacén, considero que sería muy ganador que según sea posible y tanto la institución como la empresa lo permitan, incluyan otras áreas que tengan relación directa con atención al cliente, como por ej. Cobranzas, etc.

Lugar, fecha de validación: _ Quito, 03 de septiembre del 2025

**NEFI JOSE
CUEVA
PAREDES**

Firmado digitalmente
por NEFI JOSE CUEVA
PAREDES
Fecha: 2025.09.03
13:17:36 -05'00'

**Firma del especialista
Nefi José Cueva Paredes**

ANEXO 4
VALIDACIÓN DE EXPERTOS



**Universidad
Israel**

ESPOG

**Escuela de
Posgrados**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN GESTIÓN TALENTO HUMANO

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación:
Evaluación de Desempeño por Competencias con Enfoque Integral en el Área de Atención al Cliente en la Tienda Almacenes De Prati El Portal - DMQ. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: DANIEL ALEJANDRO ALMEIDA JACHO

Título obtenido: MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

C.I.: 1723552467

E-mail: dayory@gmail.com

Institución de Trabajo: Dirección Distrital 17D03 – Salud

Cargo: Analista Distrital de Talento Humano

Años de experiencia en el área: 5años



Instructivo:

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

Tema:

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

Observaciones:.....
.....
.....

Recomendaciones:.....
.....
.....

Lugar, fecha de validación: Quito, 9 de septiembre del 2025.



**DANIEL ALEJANDRO
ALMEIDA JACHO**

Firma del especialista
DANIEL ALEJANDRO ALMEIDA JACHO

ANEXO 5

PERFIL DE CARGO - ADMINISTRADOR

PUESTO:	Administrador(a) de Tienda	ÁREA:	Comercial / Gestión de Tienda
DEPARTAMENTO:	Comercial / Gestión de Tienda	REPORTA A:	Gerente Zonal / Gerente de Operaciones
SUPERVISA A:	Supervisores(as) Vendedores(as), Cajeros(as), Personal de Apoyo	EDAD REQUERIDA:	Preferible a partir de 28 años
OBJETIVO DEL PUESTO: Planificación, dirección y control integral de las operaciones de la tienda, asegurando el cumplimiento de metas comerciales, rentabilidad, estándares de servicio al cliente, imagen corporativa y desarrollo del talento humano. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: • Planificar, organizar y supervisar la operación integral de la tienda. • Asegurar el cumplimiento de metas de ventas, indicadores de servicio y rentabilidad. • Dirigir, motivar y evaluar el desempeño del personal de tienda. • Garantizar la correcta implementación de campañas comerciales y estrategias de merchandising. • Supervisar procesos administrativos: inventarios, caja, apertura y cierre de tienda. • Asegurar el cumplimiento de políticas de seguridad, imagen corporativa y normativas legales. • Representar a la empresa frente a clientes, proveedores y entes externos. REQUISITOS DEL PUESTO:			
Formación Académica		Tercer nivel en Ing. Comercial, Administración, Marketing o afines. Deseable posgrado en Dirección de Operaciones o Retail.	
Experiencia		3 – 5 años en cargos de supervisión en retail. Deseable experiencia en cargos de jefatura o gerencia intermedia.	
Competencias		• Liderazgo estratégico y motivación de equipos • Orientación a resultados y cumplimiento de indicadores comerciales • Comunicación asertiva y manejo de conflictos • Planificación y organización de recursos • Visión de negocio y gestión financiera básica • Adaptación al cambio y toma de decisiones bajo presión • Orientación al cliente y experiencia de compra	

ANEXO 6

PERFIL DE CARGO – VENDEDOR(A) DE TIENDA

EMPRESA: De Prati S.A.

PUESTO:	Vendedor(a) de Tienda	ÁREA:	Comercial / Gestión de Tienda
DEPARTAMENTO:	Comercial / Gestión de Tienda	REPORTA A:	Jefe de Piso / Administrador(a) de Tienda
SUPERVISA A:	No Aplica	EDAD REQUERIDA:	20 años en adelante
NIVEL DE ESTUDIOS:	Bachiller concluido (de preferencia estudios superiores en curso)		

OBJETIVO DEL PUESTO

Brindar atención personalizada a los clientes, asesorando en la compra de productos, garantizando una excelente experiencia de servicio, alcanzando los objetivos de ventas y cumpliendo con los estándares de calidad establecidos por la empresa.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Asesorar a los clientes en la elección de productos, brindando información clara y precisa.
- Cumplir con las metas de ventas asignadas en cada periodo.
- Asegurar la correcta exhibición y reposición de mercadería en el área asignada.
- Manejar adecuadamente los sistemas de facturación y procesos de caja (cuando corresponda).
- Velar por el orden, limpieza y presentación de la sección asignada.
- Contribuir al control de inventarios evitando pérdidas o deterioro de la mercadería.
- Aplicar las políticas de servicio al cliente y normas internas de la compañía.
- Participar activamente en capacitaciones y programas de desarrollo.

REQUISITOS DEL PUESTO

- Experiencia mínima de 1 año en ventas, atención al cliente o cargos afines.
- Conocimientos básicos en técnicas de ventas, merchandising y servicio al cliente.
- Habilidad en comunicación asertiva y negociación.
- Orientación al cumplimiento de metas y resultados.
- Disponibilidad para trabajar en horarios rotativos, fines de semana y feriados.

COMPETENCIAS REQUERIDAS

Generales del Negocio	• Orientación al Cliente • Trabajo en Equipo • Comunicación efectiva
Específicas	• Enfoque en resultados de ventas • Organización y disciplina en el trabajo • Iniciativa y proactividad
Corporativas	• Compromiso con la excelencia • Ética y responsabilidad • Innovación y mejora continua

ANEXO 7

PERFIL DE CARGO – CAJERO(A)

EMPRESA: De Prati S.A.

PUESTO:	Cajero(a) de Tienda	ÁREA:	Comercial / Gestión de Tienda
DEPARTAMENTO:	Comercial / Gestión de Tienda	REPORTA A:	Jefe de Caja / Administrador(a) de Tienda
SUPERVISA A:	No Aplica	EDAD REQUERIDA:	20 años en adelante
NIVEL DE ESTUDIOS:	Bachiller concluido (preferible estudios en curso en Administración, Contabilidad o afines)		

OBJETIVO DEL PUESTO

Garantizar un proceso ágil, correcto y seguro en la facturación y cobro de mercadería, brindando un servicio amable y eficiente que asegure la satisfacción del cliente, cumpliendo con las políticas y procedimientos establecidos por la empresa.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Recibir, registrar y cobrar las compras de los clientes en caja de manera rápida y precisa.
- Manejar diferentes formas de pago: efectivo, tarjetas de crédito/débito, vales, entre otros.
- Emitir comprobantes de venta de acuerdo con las normativas tributarias vigentes.
- Mantener el cuadro correcto de caja y elaborar los reportes de cierre diario.
- Brindar atención cordial y oportuna, resolviendo inquietudes en el punto de pago.
- Resguardar los valores recaudados, cumpliendo las políticas de seguridad.
- Informar de manera inmediata sobre inconsistencias, billetes falsos o errores de transacción.
- Colaborar con el orden y presentación del área de cajas.
- Participar en programas de capacitación y actualización sobre sistemas de facturación y servicio al cliente.

REQUISITOS DEL PUESTO

- Experiencia mínima de 1 año en manejo de caja, facturación o funciones similares.
- Conocimientos básicos en contabilidad y sistemas de facturación.
- Dominio en el manejo de efectivo y medios de pago electrónicos.
- Habilidad para trabajar bajo presión y mantener precisión en las transacciones.
- Orientación al servicio al cliente y capacidad de comunicación efectiva.
- Disponibilidad para trabajar en horarios rotativos, fines de semana y feriados.

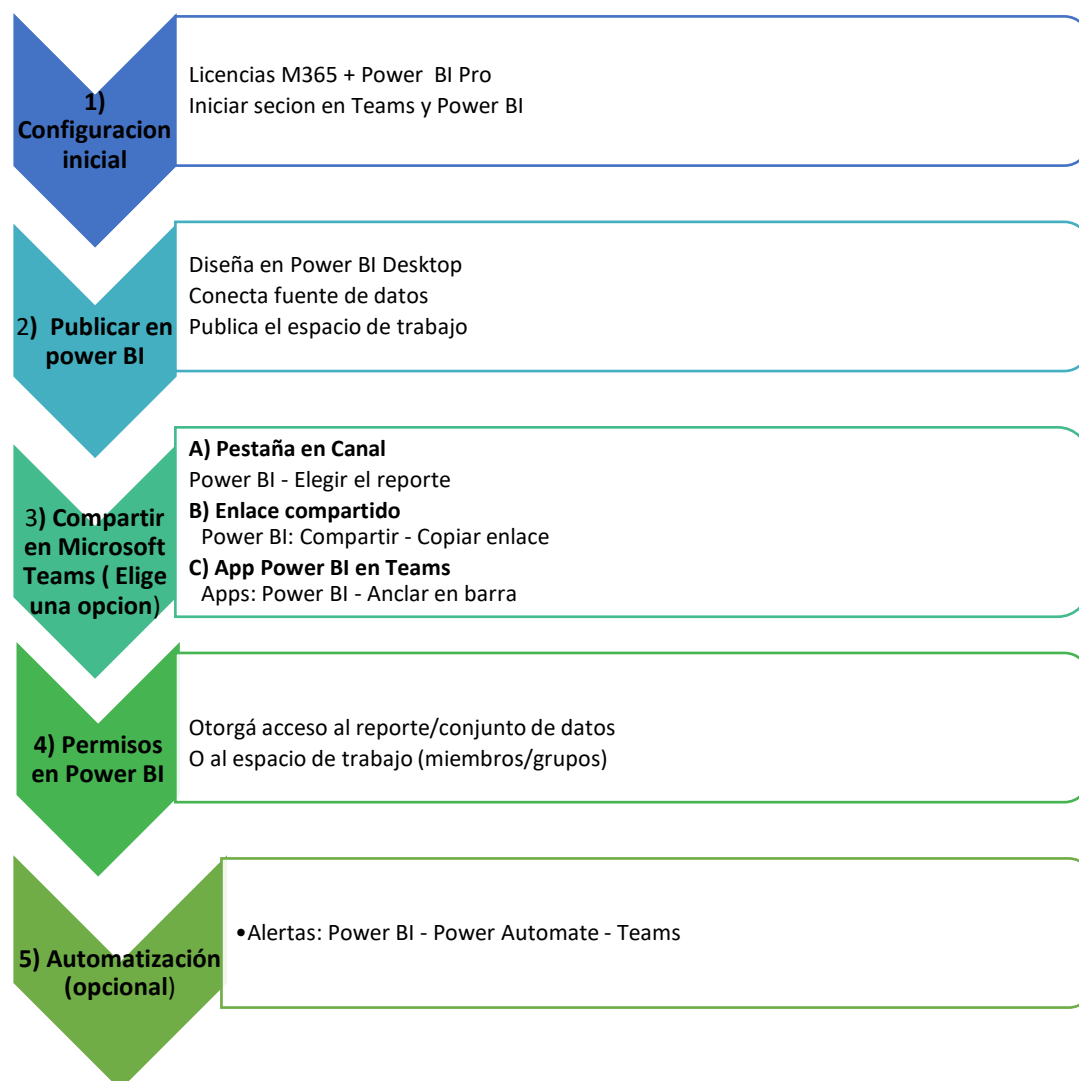
COMPETENCIAS REQUERIDAS

Generales del Negocios	• Orientación al Cliente • Trabajo en Equipo • Comunicación efectiva
Específicas	• Atención al detalle y precisión numérica • Rapidez en el procesamiento de transacciones • Responsabilidad y confiabilidad en el manejo de valores
Corporativas	• Ética y transparencia • Compromiso con la excelencia • Cumplimiento de normas y procedimientos internos

ANEXO 8

SISTEMA MICROSOFT TEAMS + POWER BI

Diagrama de Flujo Teams + Power BI



Microsoft Teams + Power BI

The screenshot displays the Microsoft Teams application window. The top bar shows the 'Evaluaciones' (Evaluations) channel. The chat area shows a message from 'Departamento de RRHH' (HR Department) with a 'Responder' (Reply) button. The main content area features a Power BI dashboard titled 'Dashboard Evaluación de Competencias' (Competency Evaluation Dashboard).

The dashboard includes two visualizations:

- Comunicación Eficaz (Effective Communication):** A bar chart showing percentages for different categories. The data is as follows:

Categoría	Porcentaje
Verde	45%
Amarillo	30%
Rojo	20%
Verde (otro)	15%
- Evolución de desempeño (Performance Evolution):** A line chart showing performance trends from 2014 to 2022. The data is as follows:

Año	Valor
2014	10
2015	10
2016	10
2017	10
2018	10
2019	10
2020	10
2021	15
2022	20

The dashboard also includes a section for 'Evaluación de desempeño' (Performance Evaluation) with fields for 'Nombre' (Name), 'Cargo' (Position), 'Fecha' (Date), and 'Evaluador' (Evaluator). The 'Evaluador' section includes a 'Cumplimiento de metas' (Goal Achievement) section with a 'Logro de objetivos asignados en el periodo' (Achievement of assigned objectives in the period) section. The 'Evaluador' section also includes a 'Detidante' (Detidante) section with a 'Buero' (Buero) section.

ANEXO 9
PLAN DE PERFIL DE PUESTO

PERFIL DE PUESTO (ADMINISTRADOR DE TIENDA, CAJERO(A), VENDEDOR)

PERFIL - ADMINISTRADOR DE TIENDA

DATOS

Cargo evaluado: Administrador de Tienda

Área: Atención al cliente- Retail

Método: Evaluación Integral

Campo	Información
Nombre del colaborador	_____
Cargo	_____
Fecha de evaluación	___ / ___ / ____
Evaluador	_____

Nota. Datos del evaluado

Evaluadores:

- Empleados de caja
- Personal de ventas (Equipo responsable)
- Evaluación personal del Administrador.

EVALUACION - DESEMPEÑO BASADO EN INDICADORES DEL PERFIL DE PUESTO

Indicador (del perfil de cargo)	Nivel Esperado	Escala de Evaluación (1-5)
Cumplimiento de objetivos de ventas y ganancias	$\geq 95\%$	1 (Muy deficiente) – 5 (Excelente)
Manejo de existencias y vigilancia de desperdicios	$\leq 2\%$	1 – 5
Supervisión eficiente del equipo	90% de cumplimiento de horarios y tareas	1 – 5
Satisfacción del cliente (encuestas internas)	$\geq 4.5/5$	1 – 5

Informes y administración oportuna	100% entregados en Fecha	1 – 5
------------------------------------	--------------------------	-------

EVALUACIÓN - COMPETENCIAS GENÉRICAS

Competencia Genérica	Descriptor de Alto Nivel	Escala de Evaluación (1-5)
Enfoque en el cliente	Prevé y atiende requerimientos con comprensión	1 – 5
Interacción clara	Comunica de manera precisa y anima al grupo	1 – 5
Colaboración grupal	Organiza acciones y fomenta la cooperación	1 – 5
Dirección	Motiva, orienta y rectifica de forma positiva	1 – 5
Solución de conflictos	Responde de inmediato y con juicio en momentos difíciles	1 – 5

Nota. Evaluación de desempeño

EVALUACIÓN - CUMPLIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO

Aspecto del Reglamento	Criterio	Escala (1-5)
Asistencia y puntualidad	Un cumplimiento del 95% o más	1 – 5
Uso correcto de la vestimenta y reglas	Cumplimiento del 100%	1 – 5
Adherencia a los procesos internos	Sin comentarios	1 – 5
Consideración y comportamiento ético hacia colaboradores y clientes	Sin informes desfavorables	1 – 5

Nota. Evaluación reglamento interno

AUTOEVALUACIÓN

El colaborador llena la misma escala (☒) reflexionando sobre su propio desempeño.

Comentarios finales

Evaluable: _____

Colaborador (autoevaluación): _____

Resultado previsto:

- Promedio General (sobre 5) para determinar la calificación final:

4,5 – 5,0 = Excelente

4,0 – 4,4 = Muy Bueno

3,0 – 3,9 = Aceptable

< 3,0 = Necesita Mejora

PERFIL- CAJERO(A)

DATOS

Área: Atención al Cliente -Tienda

Cargo evaluado: Cajero(a)

Evaluable: Administrador de tienda

Campo	Información
Nombre del colaborador	_____
Cargo	_____
Fecha de evaluación	___ / ___ / ____
Evaluable	_____

EVALUACION - DESEMPEÑO BASADO EN INDICADORES DEL PERFIL DE PUESTO

Indicador	Descriptor	Nivel 1 (Deficiente)	Nivel 2 (Aceptable)	Nivel 3 (Bueno)	Nivel 4 (Excelente)	Calificación
Rapidez y exactitud en los cobros	Efectividad en el procedimiento de facturación y recaudación	Lentitud, errores comunes	Cumple con demoras leves	Rápido y certero en la mayoría de las operaciones	Siempre veloz y sin fallos	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

Gestión de métodos de pago	Uso adecuado del dinero en efectivo, tarjetas y otros métodos	Ignora procedimientos, hace equivocaciones	Gestión adecuada con vigilancia	Gestiona de manera segura y adecuada	Conduce con destreza, evita engaños	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
Atención al cliente en la caja	Atención al cliente durante el proceso de cobro	Grosero o apático	Cumple de manera fundamental	Considerado y amable	Crea una buena experiencia y asegura lealtad	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
Adherencia a los procedimientos	Cumplimiento de las normativas de caja y cierres	No cumple con las reglas, necesita ajustes	Cumple en parte	Sigue los procedimientos de manera correcta	Cumple con sus objetivos y ayuda a optimizar procedimientos	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

EVALUACIÓN - CUMPLIMIENTO DE REGLAMENTO INTERNO

Competencia	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Calificación
Enfoque en el cliente.	No responde de manera adecuada.	Contesta de manera sencilla.	Recibe a los demás de manera amable.	Supera las expectativas mediante un servicio de calidad.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
Siempre rápido y sin errores.	Siempre rápido y sin errores.	Informa con errores.	Comunica de forma clara y eficiente.	Expresa tus ideas con empatía y confianza.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
Conduce de manera eficiente, evita trampas.	Conduce de manera ágil, evita trucos.	Soporta la presión ante equivocaciones.	Mantiene la efectividad en la gran parte de las circunstancias.	Siempre mantengo la efectividad y la calma en situaciones de presión.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
Genera una experiencia	Desarrolla una experiencia	Cumple de forma parcial.	Es organizado y cuidadoso.	Sumamente confiable y demuestra	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

positiva y mantiene.	a positiva y mantiene.			compromiso .	
Realiza y ayuda a mejorar los procesos.	Realiza sus funciones y ayuda a mejorar los procesos.	Estructura básica	Mantén el orden en la caja y cumple con las normas establecidas.	Ejemplo de disciplina y orden constante.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

Nota. Evaluación reglamento interno

AUTOEVALUACIÓN

El colaborador llena la misma escala (☒) reflexionando sobre su propio desempeño.

Comentarios finales

Evaluador: _____

Colaborador (autoevaluación): _____

Escala de resultados

1 = Deficiente (no cumple con lo esperado)

2 = Aceptable (cumple mínimamente)

3 = Bueno (cumple consistentemente)

4 = Excelente (supera lo esperado)

PERFIL - VENDEDOR

DATOS

Área: Atención al Cliente – Tienda

Cargo evaluado: Ventas

Evaluadores: Administrador de Tienda

Campo	Información
Nombre del colaborador	_____
Cargo	_____
Fecha de evaluación	___ / ___ / ____
Evaluador	_____

Nota. Datos del evaluado

EVALUACIÓN - DESEMPEÑO BASADO EN INDICADORES DEL PERFIL DE PUESTO

Indicador	Descriptor	Nivel 1 (Deficiente)	Nivel 2 (Satisfactorio)	Nivel 3 (Adecuado)	Nivel 4 (Sobresaliente)	Calificación
Cumplimiento de objetivos de ventas	Alcance de los objetivos establecidos para el periodo	<60% de la meta	60-79%	80-99%	≥100%	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
Manejo de quejas y demandas	Solución de inconvenientes de los clientes	No responde o deriva siempre	Responde sección	Responde de manera apropiada	Resuelve y mantiene la lealtad del cliente	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
Gestión de recursos	Aprovechamiento efectivo del equipo y del tiempo	Poco eficaz	Muy eficaz	Distribuye los recursos de forma correcta	Mejora y optimiza procesos	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

Nota. Evaluación de desempeño

EVALUACIÓN - CUMPLIMIENTO DE REGLAMENTO INTERNO

Competencia	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Calificación
Enfoque hacia el cliente	Desconoce requerimientos	Responde en parte	Consistentemente, cumple con lo suficiente.	Sobrepasa las expectativas.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
Interacción eficiente	No informa o genera confusión	Se comunica con errores	Expresa tus ideas de manera clara.	Comunica de manera empática y persuasiva.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
Trabajo en equipo	No colabora	Colabora con restricciones.	Colabora de manera activa.	Dirige y estimula al equipo.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

Solución de inconvenientes	No soluciona	Soluciona de manera incompleta	Soluciona de forma apropiada.	Sugiere alternativas creativas.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
----------------------------	--------------	--------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	--

Nota. Evaluación reglamento interno

AUTOEVALUACIÓN

El colaborador llena la misma escala (☒) reflexionando sobre su propio desempeño.

Comentarios finales

Evaluador: _____

Colaborador (autoevaluación): _____

Escala de resultados

1 = Deficiente (no cumple con lo esperado)

2 = Aceptable (cumple mínimamente)

3 = Bueno (cumple consistentemente)

4 = Excelente (supera lo esperado)