

Maestría en

Gestión del Talento Humano

**Trabajo de investigación previo a la obtención del título de
Magíster en Gestión del Talento Humano**

AUTORES: Grupo 7

**Jefferson David Urresta Castro
Dayana Estefanía Ramos Rosero
Melany Dayana Velasco Vilatuña
Andrea Fernanda Naranjo García
Luis Eduardo Naranjo García**

TUTORES:

**Sigrid Arrieta
María García de Blanes
Esteban Arias
Jorge Contenti
Docente titulación**

Profesor:

Elena Fernández

Título del Trabajo de Titulación

**Diseño de un modelo integrado de evaluación de desempeño por competencias para el
personal operativo de SIPIA S.A.**

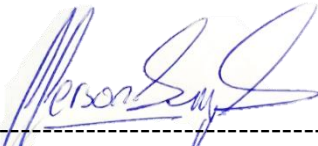
Quito, 20 de julio de 2026

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Certificación de autoría

Nosotros, **Jefferson David Urresta Castro, Dayana Estefanía Ramos Rosero, Melany Dayana Velasco Vilatuña, Andrea Fernanda Naranjo García y Luis Eduardo Naranjo García,** declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



Firma del graduando
Jefferson David Urresta Castro


Firma del graduando
Dayana Estefanía Ramos Rosero


Firma del graduando
Melany Dayana Velasco Vilatuña


Firma del graduando
Andrea Fernanda Naranjo García

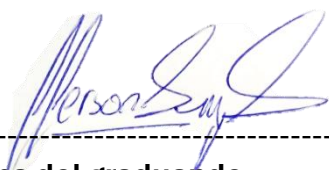

Firma del graduando
Luis Eduardo Naranjo García

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, **Jefferson David Urresta Castro, Dayana Estefanía Ramos Rosero, Melany Dayana Velasco Vilatuña, Andrea Fernanda Naranjo García y Luis Eduardo Naranjo García**, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado **Diseño de un modelo integrado de evaluación de desempeño por competencias para el personal operativo de SIPIA S.A.**, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

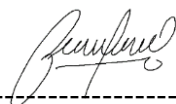
Quito, 20 de julio de 2026



Firma del graduando
Jefferson David Urresta Castro



Firma del graduando
Dayana Estefanía Ramos Rosero



Firma del graduando
Melany Dayana Velasco Vilatuña



Firma del graduando
Andrea Fernanda Naranjo García



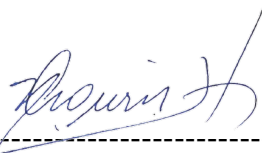
Firma del graduando
Luis Eduardo Naranjo García

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Acuerdo de confidencialidad

La Biblioteca de la Universidad Internacional del Ecuador se compromete a:

1. No divulgar, utilizar ni revelar a otros la **información confidencial** obtenida en el presente trabajo, ya sea intencionalmente o por falta de cuidado en su manejo, en forma personal o bien a través de sus empleados.
2. Manejar la **información confidencial** de la misma manera en que se maneja la información propia de carácter confidencial, la cual bajo ninguna circunstancia podrá estar por debajo de los estándares aceptables de debida diligencia y prudencia.



Nathalie Chauvin A.
Coordinadora Maestría en
Gestión de Talento Humano

Gabriela Fernández
Gestora Cultural

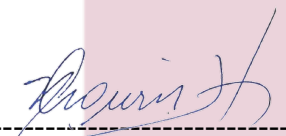
Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Aprobación de dirección y coordinación del programa

Nosotros, **Elena Fernández y Nathalie Chauvin**, declaramos que los graduandos: **Jefferson David Urresta Castro, Dayana Estefanía Ramos Rosero, Melany Dayana Velasco Vilatuña, Andrea Fernanda Naranjo García y Luis Eduardo Naranjo García** son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Firmado por FERNANDEZ GASCUEÑA MARIA ELENA -
***1500** el día 01/10/2026 con un certificado
emitido por AC FNMT Usuarios

Elena Fernández
Director/a de la
Maestría en Gestión de Talento Humano



Nathalie Chauvin
Coordinador/a de la
Maestría en Gestión de Talento Humano

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación en primer lugar a mí misma por mi esfuerzo, constancia y determinación para superar cada reto presentado durante este proceso académico y alcanzar una de las metas en mi formación profesional. A mi familia, especialmente a mi hija, esposo y madre, por acompañarme en cada paso de este camino motivándome a seguir adelante. A mis profesores, por compartir sus conocimientos, experiencias y enseñanzas a lo largo de mi formación universitaria.

Melany Dayana Velasco Vilatuña

Dedico este trabajo de investigación a mi familia, por el apoyo incondicional, confianza y motivación durante toda mi formación académica, gracias por acompañarme en esta nueva etapa y principalmente impulsarme a alcanzar mis objetivos y metas. A mis profesores por compartir sus conocimientos y experiencias contribuyendo de una manera significativa para mi desarrollo profesional. Y a todas las personas que me han brindado el apoyo durante este proceso.

Jefferson David Urresta Castro

Dedico este trabajo a mí misma, por el esfuerzo y la perseverancia para alcanzar una meta más en mi vida profesional. A mis padres y hermanos, por su apoyo, confianza y motivación constante durante este proceso. A mis profesores de la maestría, por compartir sus conocimientos y contribuir a mi formación académica y profesional.

Con gratitud, dedico este logro a todos quienes formaron parte de este camino.

Dayana Estefanía Ramos Rosero

Dedico este trabajo a mi hijo, quien es la mayor inspiración de mi vida y la razón que me impulsa a superarme cada día. A mi esposo, por su amor, paciencia y apoyo incondicional durante todo este proceso; a mi madre, por ser el ejemplo de fortaleza, esfuerzo y perseverancia que ha guiado mi vida; y a mi hermano, por compartir conmigo este desafío académico, por su compromiso, apoyo y dedicación durante cada etapa de este camino. Haber culminado juntos esta meta hace que este logro tenga un significado aún más especial. Gracias por creer siempre en mí y acompañarme en cada paso. Este logro también les pertenece.

Andrea Fernanda Naranjo García

Dedico este trabajo a mi familia, por su amor, apoyo incondicional y confianza, que han sido fundamentales en cada etapa de mi vida. A mi hermana, por compartir conmigo este importante reto académico, por su compromiso, compañerismo y apoyo durante todo este proceso. Gracias por creer en mí, motivarme a seguir adelante y celebrar conmigo cada paso hacia el cumplimiento de esta meta. Este logro también les pertenece.

Luis Eduardo Naranjo García

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la Universidad Internacional del Ecuador UIDE, junto a EIG Business School, que nos han permitido ser parte de esta maestría en Gestión de Talento Humano, para acrecentar nuestros conocimientos y mejorar nuestras competencias, alimentando nuestra vocación por el servicio a las personas y comunidad en general. También agradecemos al personal de estas instituciones, especialmente a los docentes, que han sido nuestros guías y mentores los cuales con mucha paciencia y desprendimiento nos han compartido sus conocimientos para formarnos como excelentes profesionales, pero por, sobre todo, mejores personas.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar un modelo integrado de evaluación del desempeño por competencias para el personal operativo de SIPIA S.A., con la finalidad de fortalecer la gestión del talento humano mediante una herramienta objetiva que contribuya a la identificación del talento interno, la capacitación, el desarrollo profesional y la promoción interna. La propuesta busca mejorar la objetividad en la evaluación del desempeño y apoyar la toma de decisiones relacionadas con la gestión del talento humano dentro de la organización.

El estudio se desarrolló bajo un enfoque metodológico mixto, con un diseño no experimental, de tipo descriptivo y de corte transversal. La población estuvo conformada por 22 trabajadores del área operativa y seis supervisores, por lo que se aplicó un censo a la totalidad de los participantes. Como técnicas de recolección de información se utilizaron la encuesta, dirigida al personal operativo, y la entrevista semiestructurada, aplicada a los supervisores, con el propósito de diagnosticar el estado actual del proceso de evaluación del desempeño en la empresa.

Los resultados del diagnóstico evidenciaron la inexistencia de un sistema estructurado de evaluación del desempeño basado en competencias, así como limitaciones en la medición objetiva del desempeño, la identificación del talento interno, la planificación de acciones de capacitación y el desarrollo profesional del personal operativo. Asimismo, se identificó la necesidad de establecer

criterios estandarizados para la evaluación del desempeño que fortalezcan la transparencia y la objetividad en los procesos de promoción interna y desarrollo del talento humano.

Con base en los hallazgos obtenidos, se diseñó un modelo integrado de evaluación del desempeño por competencias que incorpora competencias técnicas y conductuales, indicadores de desempeño, mecanismos de retroalimentación, identificación de necesidades de capacitación y criterios para la promoción interna del personal operativo. La propuesta constituye una herramienta metodológica orientada a fortalecer la gestión del talento humano y a proporcionar una base objetiva para la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo del personal, cuya implementación y evaluación de resultados podrán desarrollarse en futuras investigaciones.

Palabras Claves: evaluación del desempeño; gestión por competencias; personal operativo; desarrollo del talento; promoción interna.

ABSTRACT

The purpose of this research was to design an integrated competency-based performance evaluation model for the operational personnel of SIPIA S.A., with the aim of strengthening talent management through an objective tool that supports internal talent identification, training, professional development, and internal promotion. The proposed model seeks to improve the objectivity of performance evaluation and support decision-making processes related to talent management within the organization.

The study was conducted using a mixed-methods approach with a non-experimental, descriptive, and cross-sectional research design. The study population consisted of 22 operational employees and six supervisors; therefore, a census was conducted involving all participants. Data were collected through surveys administered to operational personnel and semi-structured interviews conducted with supervisors to assess the current state of the company's performance evaluation process.

The diagnostic results revealed the absence of a structured competency-based performance evaluation system, as well as limitations in objectively assessing employee performance, identifying internal talent, planning training activities, and promoting the professional development of operational personnel. Furthermore, the findings highlighted the need to establish standardized performance evaluation criteria to strengthen transparency and objectivity in internal promotion and talent development processes.

Based on the findings, an integrated competency-based performance evaluation model was designed, incorporating technical and behavioral competencies, performance indicators, feedback mechanisms, identification of training needs, and criteria for internal promotion of operational personnel. The proposed model constitutes a methodological tool intended to strengthen talent management and provide an objective basis for decision-making related to personnel development. Its implementation and subsequent evaluation may be addressed in future research.

Keywords: performance evaluation; competency management; operational personnel; talent development; internal promotion.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN AL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	19
1.1. Presentación de los datos de la empresa.....	19
1.1.1. Antecedentes de datos representativos de la empresa	19
1.1.2. Misión visión y valores.	20
1.1.3. Análisis de entorno general y específico. (PESTEL Y DAFO).....	21
1.2. Planteamiento del problema en el área de Recursos Humanos.	24
1.2.1. Descripción del problema.....	24
1.2.2. Pregunta de investigación	25
1.2.3. Fin y objetivos de trabajo.....	25
1.3. Justificación e importancia del trabajo de investigación.....	26
CAPITULO 2: MARCO TEORICO	28
2.1. Gestión de talento humano.....	28
2.2. Gestión por competencias.....	31
2.3. Competencias laborales	34
2.4. Evaluación de desempeño.....	36
2.5. Modelos de evaluación de desempeño	39
2.5.1. Método de escalas graficas.....	40
2.5.2. Evaluación por objetivos	40
2.5.3. Evaluación de 90 grados.....	41
2.5.4. Evaluación de 180 grados.....	41
2.5.5. Evaluación de 360 grados.....	42
2.5.6. Selección de la modalidad de evaluación para la presente investigación.....	42
2.5.7. Assessment Center	42
2.5.8. Evaluación basada en competencias	43
2.6. Análisis comparativo de los modelos de evaluación del desempeño.	43
2.7. Evaluación del Desempeño Basada en Competencias.....	46
2.8. Personal Operativo y Desarrollo del Talento Interno	50

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

2.9. Planes de Carrera y Sucesión	51
2.10. Indicadores de Desempeño	52
2.11. Productividad y Eficiencia Operativa	54
2.12. Marco Conceptual	55
2.13. Marco Legal Ecuatoriano	56
CAPITULO 3: MARCO METODOLÓGICO	58
3.1. Enfoque de la investigación	58
3.2. Tipo de investigación	59
3.3. Diseño de la investigación	60
3.4. Población	61
3.5. Muestra	62
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	62
3.6.1. Encuesta	63
3.6.2. Entrevista semiestructurada	64
3.6.3. Revisión documental	65
3.6.4. Diseño y operacionalización de los instrumentos	67
3.6.5. Validación por juicio de expertos	69
3.6.6. Prueba piloto	70
3.6.7. Confiabilidad del instrumento	71
3.6.8. Escala de medición criterios de puntuación	71
3.6.9. Tratamiento de datos y consideraciones éticas	72
3.7. Técnicas para el procesamiento y análisis de información	72
CAPITULO 4: RESULTADOS	74
4.1. Introducción	74
4.2. Análisis de la encuesta aplicada	75
4.3. Análisis por dimensiones	101
4.3.1. Dimensión 1: Organización del trabajo	101
4.3.2. Dimensión 2: Gestión y seguimiento del desempeño	101
4.3.3. Dimensión 3: Componentes que debería evaluar un modelo	101

4.4. Resultados de la entrevista a supervisores	102
4.5. Triangulación de la información	106
4.6. Diagnostico organizacional	110
CAPÍTULO 5: PROPUESTA.....	112
5.1. Objetivos.....	112
5.1.1. Finalidad de la propuesta	112
5.1.2. Componentes de la propuesta	112
5.2. Descripción de la propuesta	112
5.2.1. Carácter integrado del modelo	114
5.3. Competencias del Modelo de Evaluación.....	115
5.3.1. Competencias técnicas	115
5.3.2. Competencias conductuales	117
5.4. Matriz de Evaluación de Desempeño	119
5.4.1. Escala de Valoración	119
5.4.2. Matriz de evaluación	120
5.4.3. Cálculo del resultado de evaluación	123
5.5. Plan de capacitación basado en la Evaluación de desempeño.....	124
5.5.1. Plan de capacitación	124
5.5.2. Identificación de necesidades de capacitación.....	125
5.5.3. Areas de capacitación	125
5.5.4. Seguimiento y evaluación de la efectividad de la capacitación	126
5.6. Indicadores de seguimiento	126
5.7. Cronograma de implementación.....	128
5.8. Recursos y presupuesto.....	130
5.8.1. Recursos necesarios	131
5.8.2. Presupuesto de Implementación.....	132
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES	134
6.1. Conclusiones generales.....	134
6.2. Conclusiones específicas.....	135

6.2.1. Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación	135
6.2.2. Contribución a la gestión empresarial	136
6.2.3. Contribución a nivel académico	137
6.2.4. Contribución a nivel personal	138
6.3. Limitaciones a la Investigación	138
CAPÍTULO 7: RECOMENDACIONES	139
7.1. Recomendaciones para la implementación del modelo	139
7.1.1. Validación técnica del modelo	140
7.1.2. Implementación mediante prueba piloto	140
7.1.3. Capacitación y calibración de evaluadores	140
7.1.4. Incorporación progresiva de evaluación de 180 grados	140
7.1.5. Verificación de la confiabilidad del instrumento	141
7.1.6. Diferenciación entre desempeño y potencial	141
7.1.7. Digitalización gradual del proceso	141
7.1.8. Evaluación de la percepción de justicia organizacional	142
7.1.9. Revisión periódica de competencias y ponderaciones	142
7.1.10. Uso inicial con fines de desarrollo	142
BIBLIOGRAFÍA	143
ANEXOS	144

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1. Análisis comparativo de modelos de evaluación del desempeño</i>	43
<i>Tabla 2 Matriz de operacionalización del cuestionario</i>	67
<i>Tabla 3 Validación por juicio de expertos</i>	70
<i>Tabla 4 Escala de valoración</i>	71
<i>Tabla 4 Resultado pregunta 3</i>	77
<i>Tabla 5 Resultado pregunta 4</i>	78
<i>Tabla 6 Resultado pregunta 5</i>	80
<i>Tabla 7 Resultado pregunta 6</i>	81
<i>Tabla 8 Resultado pregunta 7</i>	82
<i>Tabla 9 Resultado pregunta 8</i>	84
<i>Tabla 10 Resultado pregunta 9</i>	85
<i>Tabla 11 Resultado pregunta 10</i>	86
<i>Tabla 12 Resultado pregunta 11</i>	87
<i>Tabla 13 Resultado pregunta 12</i>	89
<i>Tabla 14 Resultado pregunta 13</i>	90
<i>Tabla 15 Resultado pregunta 14</i>	91
<i>Tabla 16 Resultado pregunta 15</i>	92
<i>Tabla 17 Resultado pregunta 16</i>	94
<i>Tabla 18 Resultado pregunta 17</i>	95
<i>Tabla 19 Resultado pregunta 18</i>	97
<i>Tabla 20 Resultado pregunta 19</i>	98
<i>Tabla 21 Resultado pregunta 20</i>	99
<i>Tabla 21 Matriz de codificación y análisis de entrevista</i>	102
<i>Tabla 22. Matriz de triangulación de la información</i>	107
<i>Tabla 22 Competencias técnicas de SIPIA S.A.</i>	116
<i>Tabla 23 Competencias conductuales de SIPIA S.A.</i>	118
<i>Tabla 24 Escala de Valoración</i>	119
<i>Tabla 25 Matriz de evaluación del desempeño basado en competencias</i>	122
<i>Tabla 26 Nivel de desempeño</i>	124
<i>Tabla 27 Áreas de capacitación SIPIA S.A.</i>	125
<i>Tabla 28 Indicadores de seguimiento</i>	127
<i>Tabla 29 Cronograma de implementación de propuesta</i>	129
<i>Tabla 30 Recursos implementación de propuesta</i>	131
<i>Tabla 31 Presupuesto estimado implementación de propuesta</i>	133

LISTA DE FIGURAS (Índice de figuras)

<i>Figura 1 Análisis PESTEL de SIPIA S.A. enfocado en gestión del entorno</i>	<i>22</i>
<i>Figura 2 Análisis DAFO aplicado a SIPIA S.A., con énfasis en el talento humano</i>	<i>23</i>
<i>Figura 3 Resultados porcentuales de la pregunta 1</i>	<i>75</i>
<i>Figura 4 Resultados porcentuales de la pregunta 2</i>	<i>76</i>
<i>Figura 5 Resultados porcentuales de la pregunta 3</i>	<i>78</i>
<i>Figura 6 Resultados porcentuales de la pregunta 4</i>	<i>79</i>
<i>Figura 7 Resultados porcentuales de la pregunta 5</i>	<i>80</i>
<i>Figura 8 Resultados porcentuales de la pregunta 6</i>	<i>81</i>
<i>Figura 9 Resultados porcentuales de la pregunta 7</i>	<i>83</i>
<i>Figura 10 Resultados porcentuales de la pregunta 8</i>	<i>84</i>
<i>Figura 11 Resultados porcentuales de la pregunta 9</i>	<i>85</i>
<i>Figura 12 Resultados porcentuales de la pregunta 10</i>	<i>87</i>
<i>Figura 13 Resultados porcentuales de la pregunta 11</i>	<i>88</i>
<i>Figura 14 Resultados porcentuales de la pregunta 12</i>	<i>89</i>
<i>Figura 15 Resultados porcentuales de la pregunta 13</i>	<i>90</i>
<i>Figura 16 Resultados porcentuales de la pregunta 14</i>	<i>92</i>
<i>Figura 17 Resultados porcentuales de la pregunta 15</i>	<i>93</i>
<i>Figura 18 Resultados porcentuales de la pregunta 16</i>	<i>94</i>
<i>Figura 19 Resultados porcentuales de la pregunta 17</i>	<i>96</i>
<i>Figura 20 Resultados porcentuales de la pregunta 18</i>	<i>97</i>
<i>Figura 21 Resultados porcentuales de la pregunta 19</i>	<i>98</i>
<i>Figura 22 Resultados porcentuales de la pregunta 20</i>	<i>100</i>

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN AL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

1.1. Presentación de los datos de la empresa

1.1.1. Antecedentes de datos representativos de la empresa

Sipia SA es una empresa ecuatoriana con más de 40 años. Su trayectoria en el sector agroindustrial dedicada principalmente a la elaboración y comercialización de conservas, mermeladas y otros alimentos procesados, bajo estándares de calidad, inocuidad y seguridad alimentaria.

La organización realiza sus operaciones, teniendo su sede principal en la ciudad de Quito, sector Puembo. llevando un enfoque orientado a la eficiencia productiva atendiendo las necesidades tanto a clientes nacionales e Internacionales. Actualmente la empresa mantiene más de 214 colaboradores, quiénes contribuyen al cumplimiento de metas organizacionales con el fin fortalecer su posición en industria alimentaria.

Sipia S.A. a través de su marca Alimentos Snob mantiene un vínculo cercano con el sector agrícola del Ecuador. La empresa genera oportunidades de empleo directos e indirectos, ya que trabaja de manera conjunta con medianos y pequeños productores agrícolas de las distintas regiones del país. Esto permite que la empresa tenga un seguimiento cercano a la producción de su materia prima ya que brinda asistencia, acompañamiento técnico y apoyo a los agricultores.

Por otra parte, La organización mantiene un compromiso de responsabilidad social. Su gestión no sólo se enfoca en el bienestar de sus colaboradores y proveedores si no también contribuye en la participación para el desarrollo social, y cultural de las diferentes comunidades.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Colaborando con fundaciones e instituciones sin fines de lucro aportando recursos y productos, manteniendo un impacto positivo para la sociedad ecuatoriana.

1.1.2. Misión visión y valores.

Misión organizacional: Producir y comercializar conservas y alimentos seguros y nutritivos.

Manteniendo procesos de mejora continua e innovación para satisfacer las necesidades del consumidor. Garantizando la seguridad de los trabajadores como de los clientes y promoviendo la responsabilidad con el medio ambiente. (SIPIA S.A., 2026)

Visión organizacional: Establecerse como una marca líder en el procesamiento de conservas de alimentos a nivel nacional como internacional. Diferenciándose por su calidad, variedad e innovación de sus productos convirtiéndose en un socio estratégico y de confianza para consumidores del sector alimenticio (SIPIA S.A., 2026)

Valores organizacionales:

- **Actitud positiva:** Capacidad que mantener un ánimo que ayude a actuar proactivamente frente a desafíos o dificultades, convirtiéndolas en oportunidades para encontrar soluciones rápidas y prácticas. (SIPIA S.A., 2026)
- **Disciplina:** Habilidad para administrar de forma eficiente y eficaz los recursos organizacionales orientándose así alcanzar objetivos con altos nivel de productividad y calidad (SIPIA S.A., 2026).
- **Flexibilidad:** Habilidad para adaptarse al cambio de manera ágil en entornos laborales y

personales Manteniendo un desempeño eficaz. (SIPIA S.A., 2026)

- Simplicidad: Tendencia a ejecutar actividades de forma práctica y eficiente, optimizando tiempos y recursos para el logro de objetivos. (SIPIA S.A., 2026)

1.1.3. Análisis de entorno general y específico. (PESTEL Y DAFO)

Para comprender el contexto que se desarrolla la problemática de investigación se realizó el análisis mediante las herramientas de PESTEL y DAFO. En el análisis PESTEL nos permitió identificar factores externos que influyen en la gestión de talento humano dentro del sector agroindustrial ecuatoriano mientras que en el análisis DAFO se identificó diferentes factores como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas a la evaluación del desempeño del personal operativo.

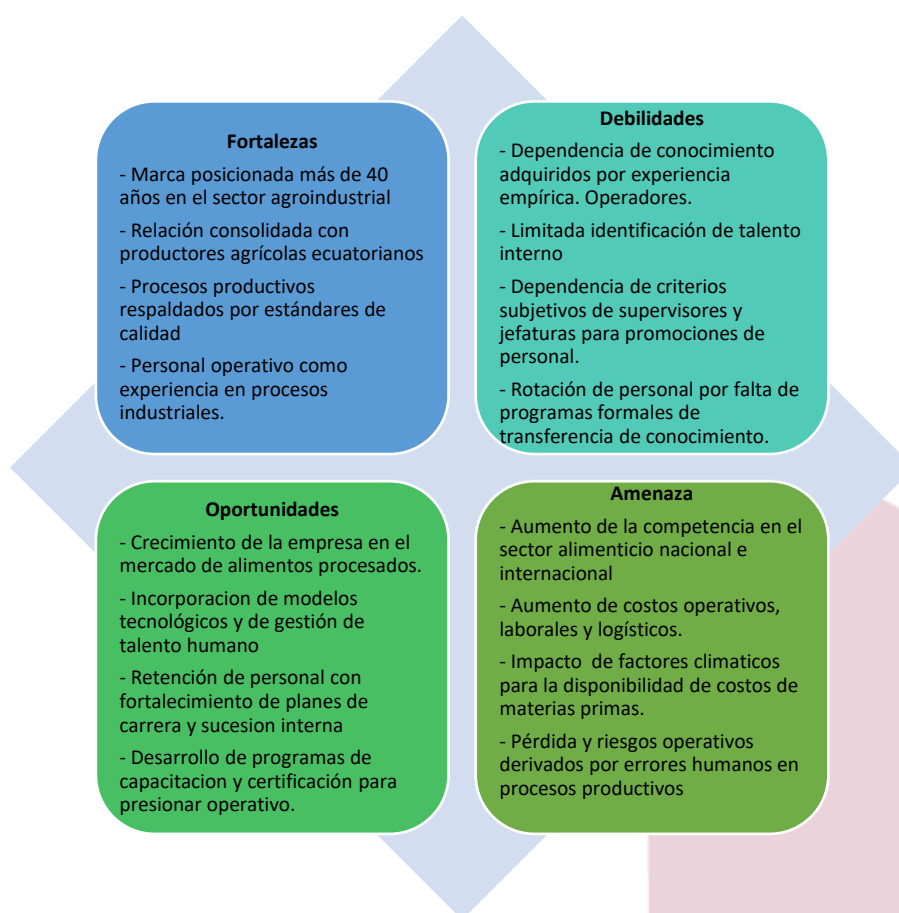
La realización de ambos análisis se fundamentó en la revisión documental institucional de SIPIA S.A. correspondiente desde el período 2025 – 2026, utilizando información de procesos operativos, políticas internas, perfiles de cargos y documentos del área de talento humano. De igual manera se utilizaron fuentes oficiales relacionadas con el entorno económico, social y normativo del Ecuador para analizar factores externos que afectan el sector agroindustrial.

Figura 1 Análisis PESTEL de SIPIA S.A. enfocado en gestión del entorno



Nota. Elaboración propia con datos institucionales y contextuales (SIPIA S.A., 2026) y revisión del entorno del sector agroindustrial ecuatoriano

Figura 2 Análisis DAFO aplicado a SIPIA S.A., con énfasis en el talento humano



Nota. Elaboración propia con datos institucionales y contextuales (SIPIA S.A., 2026)

Según el análisis se evidencia sus fortalezas relacionadas con la experiencia de su personal y la estandarización de sus procesos productivos. Sin embargo, sus debilidades que afectan directamente a la gestión del talento humano se destaca la ausencia de un sistema estructurado de evaluación de desempeño lo cual limita la identificación del talento interno y la dependencia del conocimiento adquirido por experiencia para cubrir puestos críticos.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Estas condiciones generan un riesgo para la continuidad operativa ya que la organización carece de mecanismos para identificar colaboradores con potencial a desarrollo, planificar su sesión de puestos estratégicos y asegurar transferencias de conocimientos técnicos. Asimismo, el entorno externo, cada vez exige más personal. competente en manejo de maquinaria especializada. Con el fin de cubrir la necesidad de mantener altos estándares de calidad, seguridad e inocuidad alimentaria

La implementación de un modelo de evolución del desempeño basado en competencias es una respuesta estratégica a la problemática identificada ya que al proporcionar criterios objetivos para orientar los programas de capacitación, fortalecer el desarrollo del talento interno, garantizara la continuidad de puestos críticos dentro de SIPIA S.A.

1.2.Planteamiento del problema en el área de Recursos Humanos.

1.2.1. Descripción del problema

SIPIA S.A., es una empresa del sector alimenticio cuyos procesos de producción dependen en su mayoría en el manejo adecuado de la materia prima y manipulación de maquinaria y equipos críticos. Por lo cual resulta indispensable contar con colaboradores que posean las competencias técnicas, conductuales y operativas necesarias para asegurar la calidad, continuidad y eficiencia en sus procesos productivos.

Actualmente, SIPIA S.A. no dispone de un sistema estructurado de evaluación del desempeño basado en competencias que permita valorar objetivamente el rendimiento, así como las competencias técnicas y conductuales del personal operativo. Esta situación limita la identificación del talento interno, dificulta la planificación de acciones de capacitación y desarrollo, reduce la

objetividad de las decisiones relacionadas con la promoción y sucesión interna, y afecta la gestión estratégica del talento humano dentro de la organización.

Como consecuencia, las decisiones relacionadas con el desarrollo profesional pueden estar influenciadas por criterios subjetivos, lo que dificulta la transparencia, equidad y objetividad de los procesos de promoción interna. Asimismo, esta situación limita la identificación de brechas de competencias y necesidades de capacitación, afectando el fortalecimiento del talento humano y la mejora continua de los procesos organizacionales.

1.2.2. Pregunta de investigación

¿Cómo puede SIPIA S.A. fortalecer la gestión del talento humano del personal operativo mediante el diseño de un modelo integrado de evaluación del desempeño por competencias que facilite la identificación del talento interno, el desarrollo de competencias y la toma de decisiones para la capacitación y promoción interna?

1.2.3. Fin y objetivos de trabajo

El presente trabajo tiene como finalidad diseñar un modelo integrado de evaluación del desempeño por competencias para el personal operativo de SIPIA S.A., que permita evaluar objetivamente el desempeño laboral, identificar el talento interno, orientar los procesos de capacitación y fortalecer la promoción y el desarrollo profesional dentro de la organización.

1.2.3.1. Objetivo general

Diseñar un modelo integrado de evaluación del desempeño por competencias para el personal operativo de SIPIA S.A., que permita evaluar objetivamente el desempeño laboral, identificar el

talento interno, orientar los procesos de capacitación y fortalecer la promoción y el desarrollo profesional dentro de la organización.

1.2.3.2.Objetivo específico

- Identificar la situación actual en el proceso de evaluación e identificación del personal operativo de SIPIA S.A. mediante el análisis de los procedimientos, criterios e instrumentos utilizados para identificar sus fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- Identificar las competencias técnicas, conductuales y operativas requeridas para el adecuado desempeño del personal operativo en los procesos productivos de SIPIA S.A.
- Diseñar un modelo integrado de evaluación de desempeño por competencias, que incluya instrumentos, escalas de valoración, procedimientos de aplicación y mecanismos de retroalimentación para el personal operativo de SIPIA S.A.

1.3.Justificación e importancia del trabajo de investigación

La gestión de desempeño es un elemento clave para garantizar la eficiencia, calidad y continuidad operativa en las organizaciones. Atraves de este proceso se puede identificar fortalezas y debilidades del personal y transformarlas en oportunidades de mejora para potencializar a los colaboradores con el fin de delegar mayores responsabilidades, contribuyendo a un desarrollo del talento humano para cumplir objetivos organizaciones (Chiavenato, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, 2017).

El presente proyecto se justifica ya que en SIPIA S.A., al no disponer de un proceso estructurado y estandarizado que permita evaluar de forma objetiva las competencias del personal operativo de máquinas críticas. Esta situación dificulta que se identifique el talento interno y genera subjetividad en decisiones relacionadas a promociones, capacitaciones y planes de sucesión.

La importancia de este proyecto radica en diseñar un modelo integral de evaluación de desempeño basados en competencias técnicas, operativas y conductuales, manteniendo criterios claros y medibles para mejorar el desempeño de colaborador. De esta manera fortaleceremos la transparencia equidad y confiabilidad de los procesos de gestión de talento humano, De esta forma podremos minimizar riesgos operativos asociados con errores humanos, mejorar la planificación de sucesión interna y fortalecer los procesos productivos.

La implementación de este proyecto es factible ya que se desarrollará con recursos internos de la organización sin requerir mayor inversión tecnológica apoyándose principalmente en el diseño de perfil de cargos, indicadores y herramientas de evaluación adaptadas a la empresa.

El modelo propuesto se concibe como un modelo integrado porque articula en un único sistema la evaluación de competencias técnicas y conductuales, indicadores de desempeño, mecanismos de retroalimentación, identificación de necesidades de capacitación y criterios para el desarrollo y la promoción interna del personal operativo. Esta integración permite que la evaluación trascienda la medición del rendimiento y se convierta en una herramienta estratégica para la gestión del talento humano.

CAPITULO 2: MARCO TEORICO

2.1.Gestión de talento humano

Para el desarrollo y la sostenibilidad de las organizaciones actuales, el manejo del talento humano se ha vuelto un componente fundamental. En las últimas décadas, la visión de los empleados en las organizaciones ha cambiado radicalmente, ya que antes se les consideraba solo como recursos productivos y ahora son vistos como actores estratégicos que pueden crear valor, innovación y beneficios competitivos sostenibles.

Esta transformación es respuesta a la exigencia de las entidades de adecuarse a contextos cada vez más cambiantes, en los que el conocimiento, las competencias y la habilidad para aprender de los individuos son elementos cruciales para el logro de las metas empresariales.

La gestión de talento humano desde una perspectiva organizacional incluye el grupo de políticas, procesos y practicas enfocadas en atraer, fomentar, motivar y conservar a los empleados a que contribuyan a la ejecución de las estrategias empresariales. Según Chiavenato (2021), este planteamiento persigue conciliar los intereses de la organización con las expectativas del personal, fomentando circunstancias que beneficien el desarrollo individual y el rendimiento en equipo.

La importancia de gestionar el talento humano reside en que las organizaciones se apoyan en las habilidades de los individuos para llevar a cabo sus operaciones, solucionar problemas y afrontar los retos ambientales. La intervención de empleados capacitados y dedicados a las metas organizacionales es esencial para que los resultados sean sostenibles, independientemente de la tecnología, la infraestructura o las inversiones financieras. Por esta razón, la administración de

personal a dejado de ser únicamente una función administrativa para convertirse en un rol estratégicos en la planificación de las organizaciones.

Bajo este enfoque, las organizaciones tratan de poner en practica procedimientos que posibiliten el reconcomiendo de las fortalezas de sus trabajadores y el impulso de aquellas habilidades que favorecen la consecución de resultados. Actividades como el reclutamiento de personal, la formación, la evaluación del rendimiento, la administración de compensaciones y el crecimiento profesional son elementos que constituyen un sistema completo cuyo objetivo es optimizar al máximo las capacidades humanas dentro de la organización. Dessler (2020) indica que estos procesos tienen que implementarse de forma articulada, de modo que cada uno ayude a reforzar las habilidades requeridas para lograr las metas organizaciones.

Un aspecto relevante dentro de la gestión del talento humano es el reconocer las diferencias individuales. Cada trabajador tiene experiencias, habilidades, conocimientos y motivaciones específicas que afectan su rendimiento en el trabajo. Esta realidad demanda que las organizaciones establezcan métodos que les permitan detectar estas características y utilizarlas de manera efectiva. De esta manera se pueden manejar apropiadamente las habilidades de los empleados, se puede aumentar la productividad, mejorar el ambiente laboral y crear más oportunidades de crecimiento profesional.

La literatura especializada concuerda en que las organizaciones que invierten en el desarrollo de su personal logran un mejor rendimiento organizacional. Según Taylor y Armstrong (2023), las practicas que buscan potenciar las habilidades de los empleados promueven la innovación, mejoran

el compromiso con el trabajo y hacen más sencilla la adaptación a los cambios en el entorno. Estos beneficios son especialmente importantes en áreas donde la operación depende de conocimientos técnicos concretos y del cumplimiento meticuloso de los procedimientos establecidos.

En organizaciones industriales y agroindustriales, la gestión del talento humano adquiere características particulares debido a la naturaleza de sus procesos productivos. El funcionamiento de la maquinaria, la eficacia en las operaciones, la seguridad laboral y el control de calidad necesitan empleados que cuenten con habilidades técnicas y conductuales que estén a la altura de los requerimientos de cada cargo. En estas circunstancias, una adecuada gestión de talento humano ayuda a disminuir los errores de operación, asegurar la seguridad en el trabajo y a garantizar que las labores productivas continúen.

En este contexto, las organizaciones requieren instrumentos que les posibiliten reconocer de forma objetiva las habilidades de sus empleados y establecer su potencial de desarrollo. La administración del talento humano no se enfoca únicamente en satisfacer las necesidades inmediatas del personal, sino que también busca capacitar a los empleados para que puedan tomar responsabilidades futuras dentro de la organización. La adopción de enfoques orientados a la identificación y el desarrollo de competencias ha sido promovida por esta necesidad, tal que estos permiten establecer una conexión más cercana entre las habilidades individuales y los requisitos estratégicos de la organización.

2.2. Gestión por competencias

La gestión por competencias constituye uno de los enfoques más utilizados en la administración moderna del talento humano debido a su capacidad para vincular las características de los colaboradores con las necesidades estratégicas de las organizaciones. Este modelo surge como una alternativa a los sistemas tradicionales de gestión de personal, los cuales se centraban en las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo, dejando en un segundo plano las capacidades individuales necesarias para alcanzar un desempeño sobresaliente.

La idea de competencia comenzó a cobrar importancia desde que David McClelland en los años setenta, llevo a cabo investigaciones que pusieron en duda la efectividad de los procedimientos tradicionales de selección basados solamente en títulos académicos o exámenes de conocimiento. Las investigaciones mostraron que ciertos rasgos individuales podían predecir más eficazmente el rendimiento exitoso dentro de la organización. Mas tarde Signe M. Spencer y Lyle M Spencer Jr. Expandieron esta perspectiva al describir las competencias como rasgos inherentes a un individuo que están directamente vinculados con un desempeño eficaz o sobresalientes en un trabajo específico.

Bajo esta perspectiva, la administración por competencias tiene como objetivo reconocer aquellas habilidades que crean valor dentro de la organización y transformarlas en pautas de referencia para los diversos procesos de recursos humanos. Michael Amstrong y Stephen Taylor señalaron que este enfoque permite alinear las capacidades de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la empresa. Facilitando una gestión más coherente e integrada de las personas.

La implementación de un modelo basado en competencias requiere la identificación precisa de los saberes, aptitudes, conductas y actitudes que los empleados deben tener para realizar sus tareas con eficacia. Estos conocimientos funcionan como orientación para procedimientos tales como la selección, el reclutamiento, la capacitación, la evaluación del rendimiento y el planeamiento del desarrollo profesional. De este modo, las decisiones vinculadas a la administración del talento humano se basan en criterios que han sido previamente definidos y que están en consonancia con lo que la organización necesita.

Martha Alicia Alles (2017), sostiene que la gestión por competencias posibilita la creación de sistemas de gestión más transparentes y objetivos, pues define parámetros específicos para evaluar el rendimiento de los empleados. La organización tiene la capacidad de detectar con más exactitud las fortalezas y oportunidades de mejora de cada colaborados cuando las competencias están mas definidas con claridad. Esto simplifica el diseño de planes de desarrollo en consonancia con sus necesidades y potencialidades.

La habilidad de este modelo para integrar los diversos subsistemas de talento humano es una de sus contribuciones más importantes. La gestión por competencias fomenta una perspectiva holista en la que todos estos componentes están relacionados entre sí, en lugar de manejar proceso como la selección, la capacitación o la evaluación de forma aislada. Estos elementos se articulan en torno a un conjunto compartido de competencias organizacionales. Esta integración ayuda a garantizar la coherencia de las políticas internas y a mejorar el rendimiento general de la organización.

Es común en el mundo de los negocios clasificar las competencias en varias categorías según su naturaleza. Las competencias conductuales se vinculan con las conductas observables que permiten un desempeño eficaz; las competencias técnicas aluden a los saberes especializados necesarios para llevar a cabo una actividad determinada; y las competencias organizacionales son aquellas características que expresan la cultura, los valores y la identidad de la organización, permitiendo tener una perspectiva más integra de las habilidades de los colaboradores y su aporte a los resultados de la organización.

La gestión por competencias cobra importancia especial en organizaciones industriales, donde la operación se basa en procesos técnicos y en la observancia rigurosa de estándares de calidad y seguridad. La determinación de competencias esenciales posibilita definir perfiles más exactos para cada posición laboral y propicia la toma de decisiones vinculadas con promociones, distribución de responsabilidades y programas de capacitación. Esta circunstancia es particularmente relevante en zonas operativas, porque los errores pueden tener un impacto considerable sobre la continuidad de las operaciones, la seguridad y la productividad.

En el marco de SIPIA S.A., emplear una perspectiva fundamentada en competencias puede ayudar a consolidar la objetividad en los procedimientos de evaluación del personal operativo, lo que posibilita detectar empleados con capacidad para desempeñar roles de mayor responsabilidad en lo que respecta al manejo de maquinaria. Para esto, es esencial entender las habilidades que afectan el rendimiento laboral y cómo se pueden evaluar dentro de un ambiente organizacional.

2.3. Competencias laborales

Las competencias laborales son un componente clave en la gestión contemporánea del talento humano, porque permiten determinar las habilidades que los trabajadores necesitan para realizar sus tareas eficazmente y colaborar con la consecución de las metas de la organización. En el entorno empresarial, su investigación ha ganado cada vez más importancia, sobre todo en situaciones en las que las empresas intentan aumentar su competitividad a través del desarrollo de su capital humano.

Varios autores han tratado el concepto de competencia laboral desde diferentes puntos de vista. Spencer y Spencer (1993), la describen como un rasgo intrínseco de una persona que está vinculado con el desempeño exitoso en un cargo o actividad laboral. Esta definición subraya que las competencias no se restringen solo a los saberes técnicos, sino que incluyen factores como actitudes, valores, motivaciones, habilidades y características de comportamiento que afectan de manera directa el desempeño de los trabajadores.

Según Alles (2017), desde una perspectiva de gestión organizacional, las competencias laborales son el conjunto de conductas que pueden ser observadas y que distinguen a los empleados con un rendimiento superior de aquellos que tienen resultados promedio. Desde este punto de vista, las competencias permiten definir criterios objetivos para la elección, evaluación y desarrollo del talento humano. Esto favorece la adaptación entre las habilidades de los empleados y los requerimientos estratégicos de la empresa.

Las competencias laborales son relevantes porque sirven como medida para la gestión de las personas en la compañía. Si una organización determina con claridad cuáles son las competencias

necesarias para cada puesto, puede crear procesos de reclutamiento, formación y evaluación más eficaces. Según Chiavenato (2021), la definición apropiada de competencias ayuda a crear perfiles ocupacionales más exactos y favorece la mejora constante de los procesos organizacionales.

Las competencias laborales se suelen dividir en varias categorías basándose en las metas institucionales y las particularidades del puesto. Una de las categorizaciones más comunes hace una distinción entre competencias conductuales y competencias técnicas. Las competencias técnicas tienen que ver con los saberes específicos, procedimientos, metodologías y habilidades requeridas para llevar a cabo una actividad específica. Su progreso, por lo general, está vinculado con la preparación profesional, la educación académica y el conocimiento obtenido en el curso del trabajo.

Por otro lado, las competencias conductuales se refieren a las actitudes y comportamientos que afectan la forma en que un individuo interactúa con su ambiente laboral y ejecuta sus tareas. Este conjunto de competencias incluye elementos como liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva, adaptabilidad, compromiso organizacional y enfoque hacia los resultados. Según los autores Armstrong y Taylor (2023), las habilidades conductuales hacen posible que los trabajadores respondan de manera apropiada a los retos del entorno y favorecen la integración de los equipos laborales.

Otra categorización muy común distingue entre las competencias específicas y las genéricas. Las competencias específicas están directamente vinculadas a las tareas específicas de un puesto de trabajo en particular, mientras que las competencias genéricas son aquellas que se pueden utilizar en diversos roles o campos dentro de una organización. Esta distinción es particularmente útil para crear

sistemas de evaluación que tomen en cuenta las demandas específicas de cada puesto, así como los requisitos generales de la compañía.

En las empresas industriales, la importancia de las habilidades laborales se acentúa porque la realización adecuada de procesos técnicos y el respeto a los estándares de calidad y seguridad son esenciales para llevar a cabo operaciones productivas. Los empleados que se involucran en procesos operativos necesitan tener conocimientos específicos sobre maquinaria, procedimientos laborales y normas de seguridad, además de conductas que promuevan la responsabilidad, la disciplina operativa y la capacidad para reaccionar ante circunstancias imprevistas.

Para SIPIA S.A., es esencial identificar las competencias laborales para crear un modelo integral de evaluación del desempeño. Definir las competencias conductuales y técnicas permitirá fijar criterios objetivos para evaluar la productividad del personal operativo y definir el potencial de los colaboradores para encargarse de tareas más complejas en la organización. La toma de decisiones acerca de la capacitación, el desarrollo profesional y la planificación del talento interno se hace más sencilla con este enfoque. Estos aspectos están íntimamente relacionados con los procesos para evaluar el desempeño.

2.4.Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es uno de los procesos más importantes en la administración del talento humano, ya que posibilita una medición sistemática de lo que rinden los trabajadores en cuanto a las obligaciones asignadas y las metas fijadas por la organización. La utilización de esta aplicación permite obtener datos imparciales sobre el grado de cumplimiento de las funciones

laborales, lo cual la vuelve una herramienta esencial para decidir sobre capacitación, ascenso, desarrollo profesional y mejora continua.

La creciente necesidad de contar con mecanismos que permiten valorar el aporte de los trabajadores está impulsando a que las organizaciones implementen sistemas cada vez más estructurados. La evaluación del desempeño se ha transformado en este escenario, pasando de modelos enfocados únicamente en la supervisión de resultados a métodos orientados al desarrollo de las competencias y habilidades de los empleados. Esta transformación es consecuencia de entender que el rendimiento laboral no solo se basa en los resultados alcanzados, sino también en las habilidades, conocimientos y comportamientos que se ponen en práctica al realizar las tareas cotidianas.

Según Chiavenato (2021), describe la evaluación del rendimiento como un procedimiento sistemático en el que se examina el desempeño de una persona en relación con las tareas que lleva a cabo, los objetivos que debe cumplir y su capacidad de crecimiento dentro de la organización. Esta definición subraya que la evaluación no debería restringirse al cálculo de resultados, sino que además tendría que ayudar a los empleados a desarrollarse profesionalmente y a consolidar sus habilidades.

Dessler (2020), indica desde una perspectiva estratégica que la evaluación del desempeño posibilita el reconocimiento de fortalezas y oportunidades de mejora en los empleados, lo cual brinda información útil para la administración de recursos humanos. Los hallazgos conseguidos pueden aplicarse en la creación de programas de capacitación, en el diseño de planes de desarrollo personal y en el apoyo a la toma de decisiones vinculadas con ascensos, distinciones o reasignación de roles.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Uno de los propósitos fundamentales de la evaluación del desempeño es ofrecer a los empleados comentarios sobre su rendimiento en el trabajo. La retroalimentación ayuda a los empleados a entender el grado de cumplimiento de sus tareas y a identificar aquellos elementos que necesitan ser fortalecidos. Si este proceso se lleva a cabo correctamente, ayuda a aumentar la motivación, optimizar la comunicación entre supervisores y colaboradores y consolidar el compromiso con las metas organizativas.

Determinar el talento interno también es una función importante de la evaluación del desempeño, ya que las entidades que tienen sistemas organizados de evaluación tienen más probabilidades de identificar a empleados con capacidad para tomar responsabilidades más complejas. La información producida por estos procesos, según Armstrong y Taylor (2023), es esencial para planificar carreras y administrar la sucesión en el interior de la compañía.

Múltiples investigaciones concuerdan en que los sistemas de evaluación del rendimiento favorecen la optimización de la productividad organizacional. Cuando los colaboradores tienen conocimiento sobre los criterios de evaluación, se entiende mejor qué es lo que la organización espera de ellos en términos de rendimiento y cuáles son las metas esperadas. Esta circunstancia fomenta la alineación entre los objetivos personales y las metas de la institución, incentivando una cultura enfocada en alcanzar resultados.

Sin embargo, la objetividad de los criterios empleados es un factor que influye considerablemente en la eficacia de la evaluación del rendimiento. Los sistemas que se basan solo en valoraciones subjetivas pueden dar lugar a sensaciones de injusticia y poner en riesgo la credibilidad

del procedimiento. Por este motivo, las entidades han implementado métodos que facilitan la definición de indicadores cuantificables y estándares transparentes para evaluar el rendimiento de los colaboradores. Para minimizar los sesgos y hacer más transparente la evaluación, es útil emplear competencias laborales, estándares y parámetros de gestión establecidos con anterioridad.

La evaluación del rendimiento es especialmente importante en las industrias y agroindustrias porque las tareas operativas requieren que se cumplan procedimientos técnicos, así como que se actúe con responsabilidad y precisión. Reconocer a los empleados que sobresalen no solo ayuda a desarrollar el talento interno, sino que además colabora con asegurar que las operaciones productivas sigan su curso y con la observancia de estándares de seguridad y calidad.

Dentro del contexto de SIPIA S.A., la puesta en marcha de un sistema estructurado para evaluar el rendimiento posibilitaría una valoración objetiva de las habilidades conductuales y técnicas del personal operativo, lo que facilitaría identificar a los empleados con potencial para ocupar puestos críticos relacionados con la operación de maquinaria. Para conseguir este objetivo, es esencial examinar los variados modelos de evaluación disponibles y establecer cuáles se adecuan mejor a las características y necesidades de la empresa.

2.5. Modelos de evaluación de desempeño

Con el objetivo de cuantificar la productividad de sus colaboradores y adquirir datos que faciliten la toma de decisiones vinculadas al desarrollo del talento humano, las organizaciones han creado a través de los años diversos modelos para evaluar el desempeño. La selección de un modelo

determinado está sujeta a las necesidades de la entidad, las características de los puestos laborales y las metas que se buscan alcanzar con el procedimiento evaluativo.

2.5.1. Método de escalas graficas

Una de las metodologías más antiguas en la evaluación del rendimiento es el método de escalas gráficas. Se trata de evaluar una serie de factores establecidos con anterioridad por medio de una escala de calificación que posibilita determinar el grado de rendimiento logrado por el colaborador. Entre los aspectos evaluados suelen incluirse la calidad del trabajo, responsabilidad, puntualidad, iniciativa, cooperación y cumplimiento de normas.

Según Chiavenato (2021), este método sobresale por su simplicidad de uso y porque posibilita la comparación del rendimiento de varios empleados mediante criterios homogéneos. No obstante, uno de sus retos más importantes es la subjetividad que puede surgir en el proceso de valoración, sobre todo cuando no están definidos los criterios.

2.5.2. Evaluación por objetivos

La evaluación por objetivos se remonta a la administración por objetivos formulada por Peter Drucker. Este modelo se enfoca en evaluar el cumplimiento de objetivos previamente establecidos entre el empleado y su supervisor, lo que posibilita medir el rendimiento por medio de resultados tangibles y comprobables.

Dessler (2020) indica que esta perspectiva fomenta la participación de los empleados y robustece el compromiso con las metas de la organización. La objetividad que ofrece al proceso de evaluación es su mayor beneficio; sin embargo, si se concentra solamente en los resultados, puede

dejar de tener en cuenta elementos vinculados con las competencias y conductas que tienen un impacto en el rendimiento.

2.5.3. Evaluación de 90 grados

El modelo de evaluación más elemental es la evaluación de 90 grados; aquí, el rendimiento del empleado se valora únicamente por su supervisor directo. La sencillez y la facilidad para ser implementado son las razones por las cuales este sistema es muy utilizado.

Si bien posibilita una evaluación directa del rendimiento en el trabajo, puede tener limitaciones vinculadas a la percepción personal del evaluador, lo cual aumenta la probabilidad de sesgos durante el proceso de calificación.

2.5.4. Evaluación de 180 grados

La participación del colaborador se incluye en este modelo a través de un proceso de autoevaluación que complementa la evaluación hecha por el supervisor. Al comparar ambas perspectivas, se pueden distinguir las diferencias de percepción y crear espacios de retroalimentación más eficaces.

La evaluación de 180 grados fomenta una participación más activa del empleado y propicia la reflexión acerca de su propio rendimiento, lo que contribuye a su desarrollo profesional y al fortalecimiento de la comunicación en el seno de la organización.

2.5.5. Evaluación de 360 grados

Se considera que la evaluación de 360 grados es uno de los modelos más integrales en el campo de la gestión del talento humano. Este sistema recolecta datos de varias fuentes, como por ejemplo compañeros de trabajo, jefes, clientes, empleados y autoevaluaciones.

La integración de diversas perspectivas posibilita una evaluación más completa y objetiva del rendimiento laboral, según Armstrong y Taylor (2023). Asimismo, ofrece información útil para el desarrollo de habilidades y la detección de oportunidades para mejorar. Para su implementación es necesaria una planificación apropiada y un ambiente organizacional fundamentado en la confianza y la transparencia.

2.5.6. Selección de la modalidad de evaluación para la presente investigación

En la literatura se describe diferentes modalidades de evaluación de desempeño. Cuyas aplicaciones dependen de la organización, objetivos del proceso de evaluación y cargos. La presente investigación se enfocará en la evaluación de 180° considerando que es la más adecuada para el personal operativo de SIPIA S.A. ya que integra la autoevaluación del colaborador y evaluación realizada por supervisor inmediato. Permitiendo colaborar ambas perspectivas y reducir el sesgo en la valoración de desempeño.

2.5.7. Assessment Center

El Assessment Center, también llamado centro de evaluación, es un método que busca descubrir las capacidades y el potencial de desarrollo a través de ejercicios prácticos, simulaciones, análisis de casos y dinámicas en grupo. Este método, a diferencia de otros modelos, se fundamenta

en la observación directa de conductas en circunstancias parecidas a las que los trabajadores afrontan en su ambiente de trabajo.

Esta metodología, según Spencer y Spencer (1993), posibilita la evaluación de habilidades técnicas y de comportamiento con gran precisión, por lo que se usa frecuentemente en procesos de selección, promoción interna y planificación sucesoria.

2.5.8. Evaluación basada en competencias

La evaluación fundamentada en competencias se enfoca en las capacidades, actitudes, conductas y conocimientos que afectan el rendimiento en el trabajo. Este modelo intenta establecer no solo qué resultados logra el colaborador, sino también de qué manera los consigue.

Su uso posibilita la detección de brechas en el desarrollo, el diseño de planes de capacitación y la definición de criterios más objetivos para las promociones internas. Este enfoque se ha vuelto uno de los modelos más empleados en la gestión estratégica del talento humano por su habilidad para combinar elementos técnicos y conductuales.

2.6. Análisis comparativo de los modelos de evaluación del desempeño.

Tabla 1. Análisis comparativo de modelos de evaluación del desempeño

Modelo de evaluación	Enfoque de evaluación	Actores participantes	Nivel de objetividad	Análisis críticos
-----------------------------	------------------------------	------------------------------	-----------------------------	--------------------------

Método de escalas graficas	Evalúa factores mediante escalas predeterminadas.	Supervisor inmediato	Medio	Constituye una herramienta sencilla de aplicar; sin embargo, depende en gran medida del criterio del evaluador, lo que incrementa la subjetividad y limita la retroalimentación al colaborador.
Evaluación por objetivos	Valora el desempeño con base en el cumplimiento de objetivos previamente establecidos	Supervisor y colaborador	Alto en resultados	Favorece el seguimiento del cumplimiento de metas, no obstante, centra la evaluación en los resultados alcanzados y no permite valorar integralmente las competencias requeridas por el puesto.
Evaluación de 90 grados	El desempeño es evaluado únicamente por el supervisor inmediato	Supervisor inmediato	Medio	Es una modalidad de fácil aplicación, sin embargo, concentra la valoración en un solo evaluador, incrementando el riesgo de sesgos y apreciaciones subjetivas.
Evaluación de 180 grados	Integra la evaluación del supervisor	Supervisor y colaborador	Alto	Favorece la retroalimentación, fortalece la participación del colaborador y reduce la subjetividad

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

	inmediato con la autoevaluación del colaborador			mediante la comparación entre ambas evaluaciones
Evaluación de 360 grados	Integra múltiples fuentes de evaluación	Supervisor, compañeros, subordinados, clientes y colaboradores	Muy alto	Aunque proporcionan una visión integral del desempeño, requiere mayor recursos, tiempo y coordinación.
Assessment center	Evalúa competencias mediante simulaciones y ejercicios situacionales	Evalúadores especializados	Muy alto	Metodología apropiada para procesos de selección y detección de potencial, su complejidad y costo limita su aplicación como sistemas periódicos.
Evaluación basada en competencias	Valora el desempeño considerado el dominio de competencias técnicas y	Depende de la modalidad utilizada	Alto	Permite valorar el desempeño desde una perspectiva integral y orienta acciones de capacitación y mejoras continua.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

conductuales del

puesto.

Nota. Elaboración propia en base a Chiavenato (2021), Dessler (2020), Aller (2019), Armstrong y Taylor (2023) y Spencer y Spencer (1993)

Del análisis comparativo realizado se determina que la modalidad de evaluación de 180 grados constituye la alternativa más adecuada para la empresa SIPIA S.A., debido a que responder a las características organizacionales, al tamaño de la población objeto de estudio y a la naturaleza de las funciones desempeñadas por el personal operativo.

La modalidad de 180 grados incorpora la autoevaluación del colaborador, lo que permite contrastar ambas percepciones y favoreciendo un proceso de retroalimentación más participativo. Esta característica contribuye a disminuir la subjetividad del evaluador, promueve la reflexión del colaborador sobre su propio desempeño y fortalece el compromiso con la mejora continua.

En la presente investigación la modalidad de 180 grados será aplicada mediante la participación del supervisor inmediato y del colaborador evaluado. Ambos utilizarán instrumentos estructurados y los resultados serán comparados durante el proceso de retroalimentación, permitiendo identificar fortalezas, oportunidades de mejora y necesidades de capacitación.

2.7. Evaluación del Desempeño Basada en Competencias

La evaluación del desempeño basada en competencias es una evolución de los métodos tradicionales de evaluación. Se incluyen criterios que posibilitan el análisis no solo de los resultados alcanzados por los colaboradores, sino también de sus destrezas, actitudes, conocimientos y

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

comportamientos que contribuyen a la obtención de esos resultados, esta perspectiva aborda la necesidad de las organizaciones de tener sistemas más completos para evaluar el rendimiento laboral y gestionar el desarrollo de su talento humano.

A diferencia con los sistemas tradicionales que se enfocan solo en indicadores de cumplimiento de metas o productividad, la evaluación basada en competencias tiene como objetivo encontrar las habilidades que posibilitan que un individuo realice sus funciones de manera efectiva dentro de un contexto organizativo específico. Según Spencer y Spencer (1993), las competencias son rasgos subyacentes que tienen una relación directa con un rendimiento de alto nivel. Por lo tanto, su evaluación no solo permite entender qué resultados tiene un colaborador, sino también cuáles son los elementos que ayudan a alcanzar esos resultados.

Dentro de este enfoque, la empresa establece de antemano un conjunto de competencias que se consideran fundamentales para cada puesto laboral. Estas competencias pueden abarcar habilidades técnicas asociadas con el conocimiento y dominio de procesos particulares, además de competencias conductuales relacionadas con la comunicación, el liderazgo, la adaptabilidad, el trabajo en equipo o la orientación hacia los resultados. Después, se evalúa el rendimiento de los colaboradores en función de indicadores y conductas visibles relacionadas con cada competencia.

Según Martha Alicia Alles (2017), sostiene que la evaluación fundamentada en competencias es una herramienta que contribuye a la imparcialidad en la administración del talento humano, ya que establece criterios claros y previamente determinados para evaluar el rendimiento. Este punto es

particularmente relevante cuando las organizaciones deben decidir sobre promociones, distribución de tareas, capacitación o identificación de personal con potencial para el desarrollo.

La habilidad para identificar brechas de competencias es uno de los mayores beneficios de este modelo. La organización tiene la posibilidad de detectar áreas que necesitan mejora y elaborar planes de desarrollo enfocados en reforzar las habilidades necesarias para el puesto al cotejar el nivel deseado de desempeño con el nivel mostrado por cada colaborador. Según Chiavenato (2021), estos datos posibilitan dirigir las acciones de capacitación de una forma más eficaz, lo que optimiza la inversión hecha en el desarrollo del personal.

La integración de los diferentes subsistemas de gestión del talento humano también se beneficia de la evaluación basada en competencias. Los resultados conseguidos pueden ser empleados como insumo para procesos de capacitación, desarrollo profesional, selección, planificación de carreras y sucesión. Armstrong y Taylor (2023) destacan que esta integración contribuye a generar coherencia entre las estrategias organizacionales y las capacidades de los colaboradores, fortaleciendo la gestión del talento a largo plazo.

La transparencia y la imparcialidad en los procesos de evaluación se ven favorecidas por este modelo, lo cual es otra característica importante. Los colaboradores entienden los criterios por los cuales serán evaluados cuando las competencias y los niveles de rendimiento esperados están claramente definidos, este escenario disminuye la sensación de subjetividad y facilita que se acepten los resultados logrados durante el proceso de evaluación.

La evaluación basada en competencias proporciona una visión más integral del desempeño individual en organizaciones industriales, donde el rendimiento de los trabajadores depende tanto de su dominio técnico como de su comportamiento operativo. El funcionamiento adecuado de la maquinaria, la ejecución de los procedimientos de seguridad, la capacidad para solucionar problemas y el trabajo en conjunto con otros empleados son elementos que pueden ser evaluados a través de este método, ofreciendo datos pertinentes para tomar decisiones sobre el desarrollo del personal.

Para SIPIA S.A., si se utilizara un modelo de evaluación del rendimiento basado en competencias, se podrían determinar con objetividad las habilidades conductuales y técnicas de los empleados operativos, esto haría más fácil la identificación de trabajadores que tengan potencial para ocupar posiciones claves dentro de la organización. Asimismo, brindaría datos relevantes para robustecer los procesos de capacitación, promoción interna y planeación sucesoria. Estos elementos son particularmente importantes en empresas cuya continuidad operativa depende del conocimiento y la experiencia de sus empleados.

Para llevar a cabo este tipo de evaluación, es necesario determinar con exactitud las habilidades vinculadas a cada cargo laboral y establecer indicadores que posibiliten medir de forma coherente los comportamientos observables relacionados con esas competencias. Este proceso es un paso crucial para identificar y desarrollar el talento interno, un asunto que está íntimamente relacionado con el crecimiento profesional de los empleados y la sostenibilidad de las organizaciones.

2.8. Personal Operativo y Desarrollo del Talento Interno

El personal operativo representa uno de los pilares fundamentales dentro de las organizaciones, debido a que participa directamente en la ejecución de los procesos productivos y en el cumplimiento de los objetivos empresariales. En SIPIA S.A., el desempeño de los trabajadores operativos influye de manera significativa en la productividad, calidad y eficiencia.

Según Chiavenato (2019), el talento humano constituye un recurso estratégico compuesto por habilidades, conocimientos, capacidades y competencias que le permiten a la organización alcanzar ventajas competitivas sostenibles. En este contexto el personal operativo no solo debe ser considerado como mano de obra, sino también como un elemento clave para el desarrollo empresarial y la mejora continua.

El desarrollo del talento interno permite fortalecer las capacidades de los colaboradores mediante programas de formación, capacitación y evaluación del desempeño. Alles (2017) sostiene que las organizaciones deben identificar el potencial de sus trabajadores para promover el crecimiento profesional y fortalecer las competencias requeridas para cada puesto.

En SIPIA S.A., el personal operativo requiere competencias relacionadas con el manejo de maquinaria industrial, cumplimiento de procedimientos, trabajo colaborativo y adaptación a nuevas tecnologías, ya que resulta importante implementar procesos de capacitación continua orientados al fortalecimiento de competencias técnicas y conductuales.

Asimismo, el desarrollo del talento interno contribuye a incrementar la motivación, el compromiso y la permanencia de los colaboradores dentro de la organización. Werther, Davis y

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Guzmán (2019) afirman que las empresas que invierten en el crecimiento profesional de sus trabajadores fortalecen la productividad y mejoran el desempeño organizacional.

El fortalecimiento del talento interno también favorece la preparación de colaboradores para asumir nuevas responsabilidades dentro de la empresa, permitiendo desarrollar liderazgo, compromiso y capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno empresarial.

2.9. Planes de Carrera y Sucesión

Los planes de carrera y sucesión son herramientas estratégicas de gestión del talento humano que permiten garantizar el crecimiento profesional de los colaboradores y la continuidad de los procesos organizacionales. Estos mecanismos facilitan la identificación de trabajadores con potencial de desarrollo y la preparación de futuros líderes.

Chiavenato (2009) define el plan de carrera como un proceso organizado que permite al colaborador desarrollarse profesionalmente mediante oportunidades de capacitación, promoción interna y fortalecimiento de competencias laborales. Este enfoque beneficia tanto a la organización como al trabajador.

En SIPIA S.A., los planes de carrera permiten identificar colaboradores con habilidades técnicas, capacidad de liderazgo y disposición para asumir nuevas responsabilidades. La implementación de estos procesos contribuye al fortalecimiento del talento interno y favorece el desarrollo de competencias alineadas con los objetivos organizacionales.

Por otra parte, los planes de sucesión buscan asegurar la continuidad operativa ante posibles cambios en cargos estratégicos o puestos críticos dentro de la organización. Alles (2017) señala que la sucesión organizacional permite reducir riesgos relacionados con la pérdida de conocimiento y facilita la estabilidad de los procesos empresariales.

En empresas industriales como SIPIA S.A., algunos cargos requieren experiencia práctica y conocimiento especializado para asumir funciones estratégicas en el futuro. De esta manera, la organización puede reducir el impacto generado por la salida de trabajadores clave.

Además, los planes de carrera y sucesión contribuyen a fortalecer el clima organizacional, incrementar la retención del talento humano y promover una cultura orientada al aprendizaje continuo y desarrollo profesional.

2.10. Indicadores de Desempeño

Los indicadores de desempeño constituyen herramientas utilizadas para medir el nivel de cumplimiento de objetivos y evaluar el rendimiento de los colaboradores dentro de una organización que permiten analizar resultados de manera objetiva y facilitan la toma de decisiones relacionadas con capacitación, productividad y desarrollo del talento humano.

Kaplan y Norton (2004) sostienen que los indicadores permiten monitorear el cumplimiento de objetivos estratégicos mediante parámetros medibles que contribuyen a evaluar el desempeño organizacional. En el área de talento humano, estos instrumentos facilitan el análisis de competencias, productividad y eficiencia laboral.

En SIPIA S.A., los indicadores de desempeño permiten evaluar el rendimiento del personal operativo y administrativo mediante criterios relacionados con productividad, calidad del trabajo, cumplimiento de objetivos y trabajo colaborativo.

Entre los principales indicadores utilizados en la gestión del talento humano se encuentran:

- Productividad laboral.
- Cumplimiento de metas.
- Rotación de personal.
- Nivel de ausentismo.
- Participación en capacitaciones.
- Desarrollo de competencias.
- Clima organizacional.

La evaluación del desempeño basada en competencias permite identificar fortalezas y oportunidades de mejora en los colaboradores. Alles (2019) manifiesta que este modelo facilita la alineación entre las capacidades individuales y los objetivos estratégicos de la organización.

Asimismo, los indicadores permiten establecer planes de mejora continua y fortalecer los procesos de capacitación y desarrollo profesional. En este sentido, SIPIA S.A., puede utilizar los resultados obtenidos para optimizar el desempeño laboral y fortalecer la competitividad empresarial.

2.11. Productividad y Eficiencia Operativa

La productividad hace referencia a la capacidad de una organización para obtener resultados eficientes mediante el uso adecuado de recursos humanos, tecnológicos y operativos. La eficiencia operativa, por su parte, se relaciona con la optimización de procesos y el cumplimiento de objetivos utilizando la menor cantidad posible de recursos y tiempo.

Robbins y Judge (2017) indican que la productividad depende directamente del desempeño de los colaboradores, la calidad de los procesos y la adecuada administración de recursos organizacionales.

En SIPIA S.A., la productividad y eficiencia operativa constituyen factores fundamentales para garantizar la competitividad y sostenibilidad. Debido a ello, resulta importante fortalecer continuamente las competencias del talento humano y mejorar los procesos internos.

La gestión por competencias permite alinear las capacidades de los colaboradores con las necesidades de la organización, favoreciendo el incremento de la productividad y el fortalecimiento del desempeño laboral. Chiavenato (2019) afirma que el desarrollo de competencias contribuye al mejoramiento de procesos y al cumplimiento de objetivos organizacionales.

La eficiencia operativa también depende de factores como la capacitación del personal, el trabajo colaborativo, la correcta utilización de maquinaria y la capacidad de adaptación frente a cambios tecnológicos.

Por otra parte, la mejora continua constituye un elemento importante para incrementar la productividad organizacional. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2016) sostienen que las organizaciones deben implementar procesos de innovación y modernización para responder a las exigencias del entorno competitivo.

En este contexto, SIPIA S.A., debe fortalecer estrategias orientadas al desarrollo del talento humano, transformación digital y optimización de procesos productivos, con el propósito de mejorar la eficiencia operativa y consolidar ventajas competitivas sostenibles.

2.12. Marco Conceptual

- **Gestión del talento humano:** Proceso orientado a atraer, desarrollar, motivar y retener colaboradores competentes para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- **Competencias laborales:** Conjunto de conocimientos, habilidades y comportamientos que permiten a una persona desempeñar sus funciones de manera eficiente.
- **Evaluación del desempeño:** Proceso utilizado para medir el rendimiento y cumplimiento de objetivos de los colaboradores dentro de una organización.
- **Productividad:** Capacidad organizacional para generar resultados eficientes mediante el uso adecuado de recursos.
- **Eficiencia operativa:** Capacidad para desarrollar procesos de manera óptima utilizando menos tiempo y recursos.
- **Capacitación:** Actividad orientada al fortalecimiento de conocimientos y competencias laborales.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

- Plan de carrera: Estrategia organizacional que permite el crecimiento profesional del colaborador dentro de la empresa.
- Plan de sucesión: Proceso orientado a preparar trabajadores para asumir cargos estratégicos dentro de la organización.
- Competencias técnicas: Habilidades y conocimientos específicos necesarios para desarrollar actividades operativas y profesionales.
- Competencias conductuales: Comportamientos y actitudes que influyen en el desempeño laboral y las relaciones interpersonales.
- Transformación digital: Incorporación de tecnologías y herramientas digitales para mejorar procesos organizacionales.
- Clima organizacional: Percepción de los colaboradores respecto al ambiente laboral y relaciones dentro de la empresa.

2.13. Marco Legal Ecuatoriano

El marco legal ecuatoriano establece disposiciones relacionadas con el trabajo, desarrollo del talento humano, seguridad laboral y bienestar de los trabajadores, las cuales deben ser aplicadas por las organizaciones públicas y privadas.

La Constitución de la República del Ecuador (2008) reconoce el trabajo como un derecho y un deber social, garantizando condiciones laborales dignas, igualdad de oportunidades y protección integral para los trabajadores.

El Código del Trabajo regula las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores, estableciendo derechos y obligaciones relacionadas con contratación, remuneraciones, capacitación y estabilidad laboral.

Asimismo, el Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo establece disposiciones relacionadas con prevención de riesgos laborales y protección de la salud de los trabajadores.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, mediante la Resolución CD 513, determina lineamientos orientados a la prevención de riesgos y gestión de seguridad laboral dentro de las organizaciones.

Por otra parte, el Ministerio del Trabajo promueve políticas relacionadas con capacitación, desarrollo profesional y fortalecimiento del talento humano, orientadas a mejorar la productividad y competitividad empresarial.

En el caso de SIPIA S.A., el cumplimiento de estas disposiciones legales permite fortalecer la gestión del talento humano, garantizar condiciones laborales adecuadas y promover procesos organizacionales alineados con la normativa ecuatoriana vigente.

CAPITULO 3: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de la investigación

La presente investigación de desarrollo bajo un enfoque mixto, resultado de la combinación de elementos cuantitativos y cualitativos con el propósito de comprender la situación actual del proceso de evaluación del desempeño del personal del operativo de SIPIA S.A., y a partir de ellos diseñar una propuesta orientada al fortalecimiento de la gestión del talento humano.

Desde el enfoque cuantitativo, se recopila información mediante aplicación de instrumentos estructurados que permiten obtener datos relacionados con las competencias del personal, los criterios evaluación utilizados por la organización y las principales necesidades de desarrollo identificadas durante el proceso investigativo. La información obtenida facilito el análisis de variables específicas y la identificación de tendencias que sustentaron el diagnóstico de la empresa.

Por otra parte, el enfoque cualitativo permitió complementar el análisis través de la interpretación de la información proporcionada por los actores involucrados en la gestión de talento humano. Este componente favoreció la comprensión del contexto organizacional, las practicas actuales de evaluación del desempeño y las oportunidades de mejora percibidas dentro de SIPIA S.A., aportando una visión integral para la construcción de la propuesta.

La integración de los dos enfoques, resulto debidamente pertinente ya que el estudio no se limitó únicamente a medir la información cuantificable, sino que también busco comprender las condiciones organizaciones que influyen en la identificación del talento interno en los procesos de desarrollo del personal operativo. En este sentido la combinación de métodos permitió fortalecer la

validez del diagnóstico y sustentar el diseño del modelo integrado de evaluación del desempeño basado en competencias técnicas y conductuales, alineando con las necesidades y características de la organización.

De acuerdo con Robert Hernández Sampieri y Christian Mendoza (2022), el enfoque mixto integra procedimientos cuantitativos y cualitativos dentro de una misma integración, porque permite una comprensión más amplia y profunda del fenómeno estudiado. Esta perspectiva resulta adecuada cuando se requiere combinar el análisis de datos objetivos con la interpretación del contexto en el que se desarrolla la investigación.

3.2. Tipo de investigación

La investigación se enmarca en un estudio de tipo aplicada y descriptiva debido a que busca dar respuesta a una problemática identificada en SIPIA S.A., relacionada con la ausencia de un modelo de evaluación del desempeño basado en competencias para el personal operativo.

Es una investigación aplicada porque utiliza conocimientos teóricos y fundamentados en la gestión del talento humano para diseñar una propuesta que contribuya al fortalecimiento de los procesos de evaluación de desempeño, capacitación y desarrollo del talento interno. En este sentido, la investigación tiene una finalidad práctica, orientada a ofrecer una solución que pueda ser implementada en la organización.

Al mismo tiempo, el estudio es de carácter descriptivo ya que permitió analizar la situación actual del proceso de evaluación del desempeño en SIPIA S.A., identificando competencias

requeridas para los cargos operativos, las practicas utilizadas por la organización y las oportunidades de mejora existentes.

3.3. Diseño de la investigación

El diseño de la presente investigación es no experimental, de campo y transversal debido a que el estudio se desarrolló en el contexto real de SIPIA S.A., sin manipular las variables objeto de análisis y recopilando la información en un único momento del proceso investigativo.

Se considera un diseño no experimental, ya que las variables relacionadas con la evaluación del desempeño y las competencias laborales fueron observadas tal como se presentan dentro de la organización, sin intervenir o modificar las condiciones en las que se presentan las actividades del personal operativo. El propósito fue analizar la situación existente para identificar oportunidades de mejora y fundamentar el diseño de un modelo de evaluación del desempeño ajustado a las necesidades de la empresa.

Por otra parte, la investigación es de campo porque la información fue obtenida directamente en las instalaciones de SIPIA S.A., mediante la aplicación de instrumentos de colección de datos al personal operativo y a los supervisores, complementada con la revisión de documentación institucional relacionada con la gestión del talento humano. Este acercamiento permitió conocer de primera mano las practicas actuales de evaluación de desempeño y las necesidades percibidas por los colaboradores.

Finalmente, el estudio presenta un diseño transversal, debido a que la información fue recopilada durante un único periodo de tiempo, permitiendo obtener un diagnóstico de la situación actual de la empresa respecto a la evaluación del desempeño basado en competencias. Los resultados obtenidos constituyen el sustento para la elaboración de la propuesta orientada al fortalecimiento de los procesos de evaluación, capacitación y desarrollo del talento interno.

3.4. Población

La población constituye el conjunto de personas que posee las características necesarias para proporcionar la información requerida durante el desarrollo de una investigación. En este estudio, la población estuvo conformada por el personal directamente relacionado con los procesos de evaluación del desempeño del área operativo de SIPIA S.A., debido a que son los actores involucrados en la ejecución de las actividades productivas y en la supervisión del desempeño laboral.

La investigación considero dos grupos de participantes, El primero estuvo integrado por los colaboradores del área operativa, quienes aportaron información sobre la percepción de los procesos de evaluación del desempeño, las competencias requeridas para el desarrollo de sus funciones y las necesidades de capacitación. El segundo grupo está conformado por los supervisores, quienes, desde su rol de responsables de la coordinación y seguimiento personal, proporcionan información sobre los criterios utilizados para valorar el desempeño y las oportunidades de mejora existentes en la organización.

Tabla 2. Población objeto de estudio

Grupo de estudio	N.º de participantes
Personal operativo	22
Supervisores	6
TOTAL	28

Nota. Información proporcionada por SIPIA S.A.

3.5. Muestra

Considerando que la población estuvo conformada por únicamente 28 participantes, se decidió trabajar con la totalidad de sus integrantes mediante un censo poblacional, por lo que no fue necesario realizar el procedimiento de muestreo.

La aplicación del censo permitió recopilar información de la totalidad de la población objeto de estudio, evitando el error asociado a la selección de una muestra. Sin embargo, la investigación puede presentar otras limitaciones relacionadas con la subjetividad de las respuestas, la autopercepción de los colaboradores y posibles sesgos de deseabilidad social.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La recolección de información constituye una etapa fundamental dentro del proceso investigativo, ya que permite obtener datos confiables que facilitan el análisis de la problemática objeto de estudio y sustentan el desarrollo de la propuesta. En la presente investigación se emplearon diversas técnicas e instrumentos de recopilación de información, seleccionando en función de los objetivos planteados y de las características de la población participante.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Las técnicas empleadas permitieron obtener más información desde diferentes perspectivas, combinando la percepción de los colaboradores operativos, la experiencia de los supervisores y la revisión de documentación institucional relacionada con la gestión de talento humano. Esta estrategia favoreció la triangulación de la información y fortaleció la confiabilidad de los resultados obtenidos durante el diagnóstico.

3.6.1. Encuesta

La encuesta se aplica a los 22 colaboradores del área operativa de SIPIA S.A., con el propósito de recopilar información sobre la percepción del proceso de evaluación del desempeño, el nivel de conocimiento de las competencias requeridas para el cargo, las oportunidades de capacitación y las posibilidades de desarrollo profesional dentro de la organización.

Como instrumento de recolección de datos se utilizó un cuestionario estructurado compuesto por preguntas cerradas, elaboradas con una escala tipo Likert de cinco niveles de respuestas, permitiendo medir el grado de acuerdo de los participantes frente a diferentes afirmaciones relacionadas con la gestión del desempeño.

La información obtenida permite identificar fortaleza, debilidades y oportunidades de mejora que posteriormente sirvieron de base para el diseño del modelo integrado de evaluación del desempeño propuesto por SIPIA S.A.

La encuesta fue aplicada a la totalidad del personal operativo del área de producción de SIPIA S.A., conformado por los 22 colaboradores, obteniendo una participación del 100% de la población

definida para este instrumento. La aplicación se realizó de forma presencial e individual, garantizando la confidencialidad de la información proporcionada por los colaboradores.

3.6.2. Entrevista semiestructurada

La entrevista está dirigida a los 6 supervisores del área operativa de SIPIA S.A., quienes debido a sus funciones que desempeñan, poseen conocimientos directo sobre el desempeño de los colaboradores, las competencias requeridas para cada puesto de trabajo y los mecanismos utilizados para supervisar las actividades operativas.

Para la aplicación de esta técnica se elaboró una guía de preguntas abiertas que permite obtener información detallada sobre el proceso actual de evaluación del desempeño, las principales dificultades identificadas en la gestión del talento humano y las expectativas respecto a la implementación de un modelo basado en competencias.

La naturaleza flexible de la entrevista favoreció la obtención de información complementaria que enriquece el análisis de los resultados y permite comprender con mayor profundidad la realidad organizacional de la empresa.

La entrevista fue aplicada a los 6 supervisores del área de producción de SIPIA S.A., quienes participaron en su totalidad, alcanzando una cobertura del 100% de la población establecida para este instrumento. Las entrevistas se realizaron de forma presencial, permitiendo profundizar en aspectos relacionados con la gestión del desempeño del personal operativo.

Las respuestas fueron organizadas en categorías de análisis relacionadas con los objetivos de la organización. Con el propósito de preservar la confidencialidad de los participantes, los supervisores fueron identificados mediante códigos S1, S2, S3, S4, S5 y S6. Posteriormente la información fue interpretada mediante matriz de análisis que relaciona las categorías, las evidencias textuales y la interpretación correspondiente.

Si bien la aplicación del censo permitió obtener información de la totalidad de la población objeto de estudio, se reconoce que los resultados pueden estar influenciados por factores inherentes a los instrumentos de recolección de información, tales como la autopercepción de los participantes y el sesgo de deseabilidad social. Se procuro reducir estos efectos mediante la aplicación individuales de los instrumentos, la utilización de preguntas claras y la confidencialidad de las respuestas proporcionadas por los participantes.

3.6.3. Revisión documental

Como complemento a la información obtenida mediante las encuestas y entrevistas, se realizó una revisión documental de los principales instrumentos de gestión del talento humano utilizados por SIPIA S.A. Entre los documentos analizados se consideran los perfiles de cargo, manuales de funciones, organigrama institucional y demás documentos internos relacionados con la administración del personal.

Esta revisión documental permite contrastar la información recopilada durante el trabajo de campo con la documentación existente en la organización, fortaleciendo el análisis de diagnóstico y proporcionando elementos objetivos para la elaboración de la propuesta.

Tabla 3. Documentos institucionales revisados

Documento	Objetivo de la revisión	Principales hallazgos
Manual de funciones	Verificar las funciones, responsabilidades y requisitos de los cargos operativos.	El manual define funciones y responsabilidades de cada cargo; sin embargo, no establece criterios ni procedimientos para evaluar el desempeño del personal operativo.
Organigrama institucional	Identificar la estructura organizacional y las líneas de supervisión del área de producción.	
Plan o registro de capacitaciones	Analizar la planificación de las actividades de capacitación del personal operativo.	Se evidencio que las capacitaciones se programan de acuerdo con las necesidades operativas, sin embargo, no se sustentan en resultados provenientes de un proceso formal de evaluación de desempeño.

Nota. Elaboración propia

La revisión de la documentación institucional permitió evidenciar que SIPIA S.A. cuenta con instrumentos administrativos que apoyan la gestión del talento humano, como es el manual de funciones, el organigrama institucional y los registros de capacitación. Sin embargo, no se identificó

un documento o procedimientos formal destinado a la evaluación del desempeño del personal operativo.

Asimismo, se observó que las actividades de capacitación no se fundamentan en los resultados derivados de una evaluación, lo que limita la identificación objetiva de necesidades de desarrollo y mejora. Estos hallazgos complementan la información obtenida mediante las encuestas y entrevistas, confirmando la necesidad de implementar un modelo de evaluación del desempeño.

3.6.4. Diseño y operacionalización de los instrumentos

Para garantizar la coherencia metodológica entre los objetivos de la investigación e instrumentos de recolección de información se diseñó una matriz de operacionalización que permitió establecer la correspondencia entre cada objetivo, dimensión, indicadores y ítems que conforman cuestionario.

Este procedimiento facilitó el análisis e interpretación de resultados obtenidos. La operacionalización constituye, además un control metodológico que garantiza que los instrumentos recojan información. Que nos permita responder pregunta de investigación.

Tabla 2 Matriz de operacionalización del cuestionario

Objetivo específico	Dimensión	Indicadores	Ítems	Instrumento	Análisis
Identificar la situación actual en	Organización del trabajo.	Conocimiento de responsabilidades,	1 - 5	Encuesta	Estadística descriptiva

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

el proceso de		claridad de			
evaluación e		funciones,			
identificación del		instrumentos de			
personal operativo		trabajo,			
para cargos críticos		organización de			
de SIPIA S.A.		actividades			
Identificar la	Gestión y	Mecanismos de	6 - 10	Encuesta.	Estadística
situación actual en	seguimiento del	seguimiento del			descriptiva
el proceso de	desempeño.	desempeño,			
evaluación e		evaluaciones			
identificación del		periódicas,			
personal operativo		retroalimentación,			
para cargos críticos		seguimiento del			
de SIPIA S.A		supervisor			
Identificar	Componentes	Conocimiento	11-15	Encuesta.	Estadística
competencias	que debieran	técnico,			descriptiva
operativas	evaluar un	procedimientos del			
conductuales y	modelo.	trabajo,			
técnicas requeridas		responsabilidad,			
para cargos de		calidad del trabajo,			

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

operación de		cumplimiento de			
maquinaria crítica		normas.			
en procesos					
productivos					
Diseñar un modelo	Diseño de	Necesidad de un	16 -	Encuesta	Estadística
de evaluación del	modelo de	modelo formal de	20		descriptiva
desempeño basado	evaluación.	evaluación,			
en competencias		capacitación,			
que permitan		reconocimiento,			
identificar el		desarrollo de			
talento interno para		talento			
asumir cargos					
críticos dentro del					
procesos					
productivos.					
Nota. Elaboración propia					

3.6.5. Validación por juicio de expertos

Para garantizar la calidad técnica de los instrumentos de investigación, el cuestionario dirigido al personal operativo y la entrevista semi estructurada para supervisores, estos fueron sometidos a un proceso de validación de contenido mediante juicio de expertos.

Esta validación fue realizada por 3 profesionales expertos en el área en gestión de talento humano, metodología de investigación y evaluación de desempeño, los cuales analizaron los instrumentos considerando los criterios de coherencia, relevancia, claridad, pertenencia y suficiencia de los ítems con relación a los objetivos específicos de estudio.

Las observaciones emitidas por los profesionales nos ayudaron a redactar algunas preguntas mejorando su comprensión sin modificar el contenido conceptual de las dimensiones evaluadas. Este procedimiento fortaleció la validez del contenido de los instrumentos y aseguró la recolección de la información.

Tabla 3 Validación por juicio de expertos

Criterio evaluado	Finalidad.
Claridad.	Verificar que las preguntas fueran comprensibles para los participantes.
Suficiencia.	Verificar que los instrumentos cubrieran todas las dimensiones de investigación
Pertenencia	Confirmar que cada ítem respondiera a la dimensión evaluada
Relevancia	Determinar la importancia de cada pregunta para el estudio
Coherencia	Comprobar la correspondencia entre objetivos, indicadores e ítems.

Nota. Elaboración propia

3.6.6. Prueba piloto

Antes de aplicar el instrumento definitivo se realizó una prueba piloto a un grupo de colaboradores que presentan características similares a la población de objetos de estudio.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Esto tuvo como finalidad verificar la comprensión de preguntas, la claridad de instrucciones, el tiempo requerido para responderlo y la secuencia lógica del cuestionario. Los datos obtenidos durante esta fase se utilizaron únicamente para evaluar el funcionamiento del instrumento y no formaron parte del análisis estadístico de la investigación.

3.6.7. Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad del cuestionario se validó por juicio de expertos y de la aplicación de pruebas piloto. Con el fin de verificar la consistencia pertinencia y claridad de los ítems antes de aplicarlo definitivamente a la población seleccionada. Este proceso nos ayudó a reducir posibles sesgos y derivados a la interpretación de las preguntas. Garantizando qué instrumento fuera ideal para recopilar información confiable.

3.6.8. Escala de medición criterios de puntuación

El cuestionario utilizará una escala tipo, Likert de 5 niveles de respuesta. El cual permitió medir el grado de percepción de los participantes.

Tabla 4 Escala de valoración

Valor.	Interpretación.
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo.
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Nota. Elaboración propia

3.6.9. Tratamiento de datos y consideraciones éticas

Antes de realizar la aplicación de los instrumentos a los participantes se los informó sobre el objetivo de investigación el carácter voluntario de su participación y el uso exclusivo. De la información asimismo se garantizará la confidencialidad y anonimato de sus respuestas. Antes del procesamiento de información se revisó que todos los cuestionarios estén completos.

En caso de existir respuestas incompletas. Se tratará como datos faltantes y excluidos únicamente del análisis de ítems correspondiente. Con el fin de preservar la calidad de los resultados sin afectar la interpretación general del estudio.

3.7. Técnicas para el procesamiento y análisis de información

Una vez concluida la fase de recolección de datos, la información obtenida mediante los diferentes instrumentos fue organizada y procesada con el propósito de facilitar su interpretación y dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación.

La información recopilada a través de las encuestas aplicadas al personal operativo fue codificada y registrada en una hoja de cálculo de Microsoft Excel, donde se realizó la tabulación de las respuestas de acuerdo con la escala tipo Likert establecida en el instrumento. Posteriormente, se calcularon las frecuencias absolutas y relativas (porcentajes) para cada uno de los ítems evaluados, permitiendo identificar las tendencias predominantes en las respuestas de los participantes.

Una vez con los resultados obtenidos, se elaboraron tablas y gráficos estadísticos que facilitaron la presentación y el análisis de la información. Cada resultado fue interpretado considerando los objetivos específicos de la investigación y los fundamentos teóricos desarrollados

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

en el marco teórico, lo que permitió establecer relaciones entre la percepción de los colaboradores y la situación actual del proceso de evaluación del desempeño en SIPIA S.A.

En cuanto a la información obtenida mediante las entrevistas semiestructuradas dirigidas a los supervisores, esta fue analizada mediante la técnica de análisis de contenido. Las respuestas fueron revisadas, clasificadas y agrupadas de acuerdo con las categorías de estudio definidas previamente, tales como evaluación del desempeño, competencias laborales, capacitación, promoción interna y desarrollo del talento. Este procedimiento permitió identificar coincidencias, criterios recurrentes y oportunidades de mejora desde la perspectiva de los responsables de la supervisión del personal operativo.

Por otra parte, la información recopilada mediante la revisión documental fue utilizada para contrastar los resultados obtenidos con los instrumentos aplicados en campo. El análisis de los perfiles de cargo, manuales de funciones y demás documentos institucionales permitió verificar la existencia de procedimientos relacionados con la evaluación del desempeño y complementar el diagnóstico organizacional.

Finalmente, la integración de la información cuantitativa y cualitativa permitió realizar un análisis integral de la realidad de SIPIA S.A., identificando las principales fortalezas y oportunidades de mejora en la gestión del desempeño del personal operativo. Los hallazgos obtenidos constituyeron el fundamento para el diseño del modelo integrado de evaluación del desempeño basado en competencias técnicas y conductuales propuesto en esta investigación.

CAPITULO 4: RESULTADOS

4.1. Introducción

En el presente capítulo se exponen y analizan los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de investigación diseñados para el desarrollo del estudio. La información fue recopilada a través de una encuesta dirigida al personal operativo y una entrevista semiestructurada aplicada a los supervisores de la empresa SIPIA S.A., con el propósito de conocer la situación actual de la gestión del desempeño e identificar los elementos necesarios para el diseño de un modelo integrado de evaluación del desempeño.

Los resultados se presentan de forma ordenada mediante tablas de frecuencias y gráficos estadísticos, acompañados de su respectivo análisis e interpretación, lo que permite identificar las principales fortalezas y oportunidades de mejora relacionadas con la gestión del talento humano en la organización. Posteriormente, se realiza un análisis por dimensiones y la interpretación de la

información obtenida en las entrevistas, con el fin de elaborar un diagnóstico organizacional que sustente la propuesta presentada en el capítulo siguiente.

4.2. Análisis de la encuesta aplicada

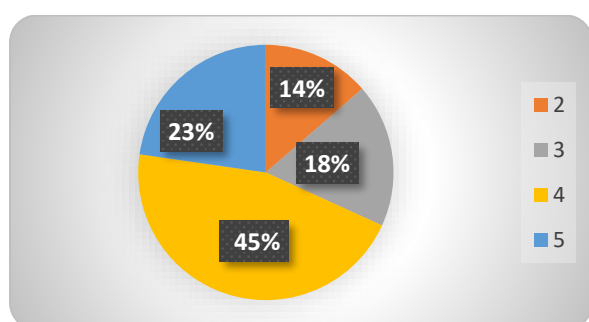
Pregunta 1: ¿Tengo claramente definidas las funciones de mi puesto?

Tabla 4. Resultado pregunta 1

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	3	14%
3	4	18%
4	10	45%
5	5	23%
Total	22	100%

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa.

Figura 3 Resultados porcentuales de la pregunta 1



Nota. Elaboración propia

Análisis e interpretación: Los resultados de la encuesta muestran que el 68 % de los colaboradores calificó con valores de 4 y 5 la claridad de las funciones de su puesto, mientras que el 32 % otorgó calificaciones entre 2 y 3. Estos resultados sugieren que la mayoría de los participantes

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

percibe que las funciones asignadas se encuentran claramente definidas; sin embargo, una parte de los colaboradores manifiesta una percepción menos favorable. Esta percepción sugiere la conveniencia de fortalecer los mecanismos de comunicación y formalización de responsabilidades. En conjunto con la revisión documental realizada, este hallazgo respalda la incorporación de criterios claramente definidos dentro del modelo integrado de evaluación del desempeño por competencias.

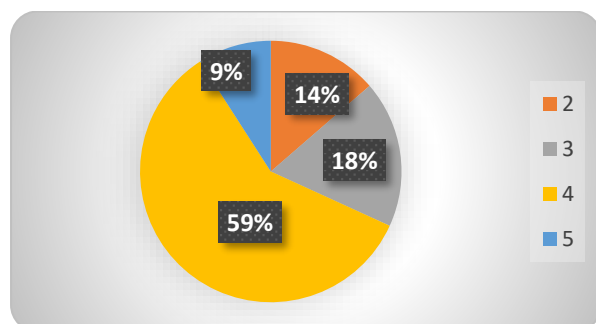
Pregunta 2: ¿Conozco las responsabilidades asignadas a mi cargo?

Tabla 5. Resultado pregunta 2

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	3	14%
3	4	18%
4	13	59%
5	2	9%
Total	22	100%

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 4 Resultados porcentuales de la pregunta 2



Nota. Elaboración propia

Análisis e interpretación: Los resultados de la encuesta muestran que el 68 % de los colaboradores calificó con valores de 4 y 5 el conocimiento de las responsabilidades asignadas a su cargo, mientras que el 32 % otorgó calificaciones entre 2 y 3. Estos resultados sugieren que la mayoría de los participantes percibe que conoce las responsabilidades propias de su puesto; sin embargo, una parte de los colaboradores manifiesta una percepción menos favorable. Esta percepción refleja la conveniencia de fortalecer la comunicación y formalización de las responsabilidades laborales para garantizar una comprensión uniforme de las funciones. En conjunto con la revisión documental, donde no se identificaron procedimientos estandarizados para comunicar y evaluar formalmente las responsabilidades del personal operativo, este hallazgo respalda la incorporación de criterios claros dentro del modelo integrado de evaluación del desempeño por competencias.

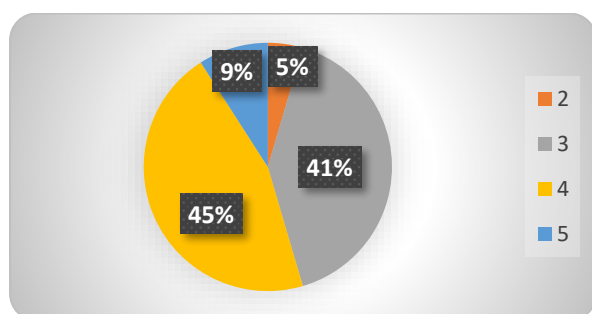
Pregunta 3: ¿Recibo instrucciones claras para realizar mis actividades?

Tabla 5 Resultado pregunta 3

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	1	5%
3	9	41%
4	10	45%
5	2	9%
Total	22	100%

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 5 Resultados porcentuales de la pregunta 3



Nota. Elaboración propia

Análisis e interpretación: Los resultados de la encuesta muestran que el 54 % de los colaboradores calificó con valores de 4 y 5 la claridad de las instrucciones recibidas para desarrollar sus actividades, mientras que el 46 % otorgó calificaciones entre 2 y 3. Estos resultados sugieren que la mayoría de los participantes percibe que recibe instrucciones claras para el desempeño de sus funciones; sin embargo, una proporción importante manifiesta una percepción menos favorable, lo que evidencia oportunidades de mejora en la comunicación interna y en la orientación de las actividades laborales. En conjunto con la revisión documental, en la que no se identificaron procedimientos estandarizados para la comunicación de instrucciones y el seguimiento del desempeño, este hallazgo respalda la conveniencia de incorporar mecanismos de comunicación y retroalimentación dentro del modelo integrado de evaluación del desempeño por competencias.

Pregunta 4: Conozco los resultados que la empresa espera de mi trabajo.

Tabla 6 Resultado pregunta 4

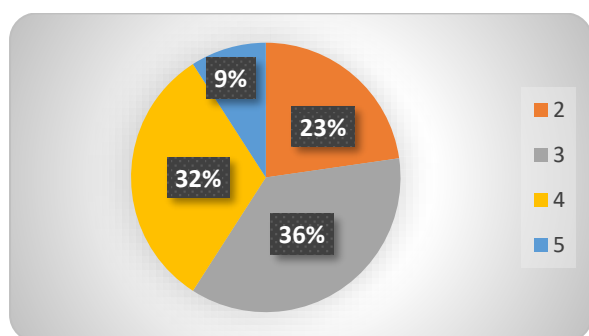
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	5	23%
3	8	36%

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

4	7	32%
5	2	9%
Total	22	100%

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 6 Resultados porcentuales de la pregunta 4



Nota. Elaboración propia

Análisis e interpretación: Los resultados de la encuesta muestran que el 41 % de los colaboradores calificó con valores de 4 y 5 el conocimiento de los resultados que la empresa espera de su trabajo, mientras que el 59 % otorgó calificaciones entre 2 y 3. Estos resultados sugieren que una parte importante de los participantes no percibe con suficiente claridad los resultados esperados de su desempeño, lo que evidencia oportunidades de mejora en la comunicación de objetivos, metas e indicadores de desempeño. Esta percepción coincide con la revisión documental, en la que no se identificaron mecanismos estandarizados para comunicar y evaluar los resultados esperados del personal operativo. En conjunto, estos hallazgos respaldan la conveniencia de incorporar indicadores de desempeño claramente definidos dentro del modelo integrado de evaluación del desempeño por

competencias, con el propósito de orientar objetivamente la evaluación y fortalecer la gestión del talento humano.

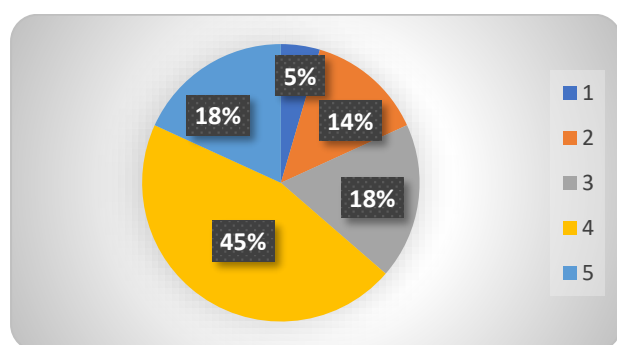
Pregunta 5: ¿Las actividades que realizo están bien organizadas?

Tabla 7 Resultado pregunta 5

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1	1	5%
2	3	14%
3	4	18%
4	10	45%
5	4	18%
Total	22	100%

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa,

Figura 7 Resultados porcentuales de la pregunta 5



Nota. Elaboración propia

Análisis e interpretación: Los resultados de la encuesta muestran que el 63 % de los colaboradores calificó con valores de 4 y 5 la organización de las actividades que realiza, mientras que el 37 % otorgó calificaciones entre 1 y 3. Estos resultados sugieren que la mayoría de los participantes percibe que las actividades laborales se encuentran organizadas de manera adecuada;

sin embargo, una proporción de colaboradores manifiesta una percepción menos favorable, lo que evidencia oportunidades de mejora en la planificación y coordinación de las tareas. Esta percepción coincide con la revisión documental, en la que no se identificaron herramientas estandarizadas para planificar, dar seguimiento y evaluar el desempeño de las actividades del personal operativo. En conjunto, estos hallazgos respaldan la incorporación de criterios de planificación, organización y seguimiento dentro del modelo integrado de evaluación del desempeño por competencias, con el propósito de fortalecer la gestión del talento humano.

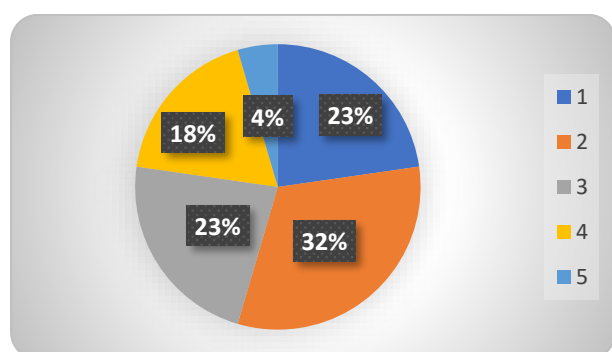
Pregunta 6: ¿Mi supervisor realiza seguimiento al trabajo que desarrollo?

Tabla 8 Resultado pregunta 6

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1	5	23%
2	7	32%
3	5	23%
4	4	18%
5	1	4%
Total	22	100%

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 8 Resultados porcentuales de la pregunta 6



Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Nota. Elaboración propia

Análisis e interpretación: Los resultados de la encuesta muestran que el 55 % de los colaboradores calificó con valores de 1 y 2 el seguimiento que realizan sus supervisores al trabajo desarrollado, mientras que el 23 % otorgó una calificación de 3 y el 23 % restante calificó con valores de 4 y 5. Estos resultados sugieren que una proporción importante de los participantes percibe que el seguimiento realizado por sus supervisores es insuficiente o podría fortalecerse. Esta percepción coincide con la revisión documental, en la que no se identificaron procedimientos estandarizados para el seguimiento sistemático y la evaluación del desempeño del personal operativo. En conjunto, estos hallazgos respaldan la conveniencia de diseñar un modelo integrado de evaluación del desempeño por competencias que incorpore mecanismos de seguimiento, retroalimentación y monitoreo continuo, con el propósito de fortalecer la gestión del talento humano y la objetividad en la evaluación del desempeño.

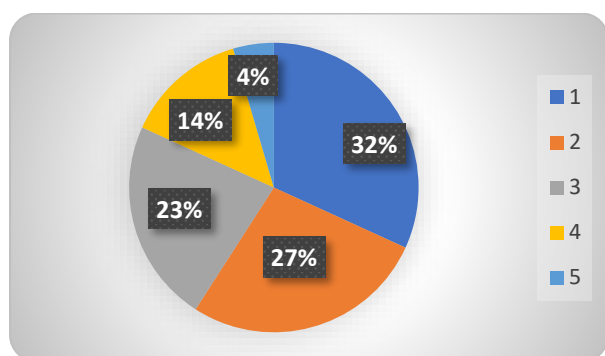
Pregunta 7: ¿Cuándo se presentan errores, recibo orientación para corregirlos?

Tabla 9 Resultado pregunta 7

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1	7	32%
2	6	27%
3	5	23%
4	3	14%
5	1	4%
Total	22	100%

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 9 Resultados porcentuales de la pregunta 7



Nota. Elaboración propia

Análisis e interpretación: Los resultados de la encuesta muestran que el 59 % de los colaboradores calificó con valores de 1 y 2 la orientación recibida por parte de sus supervisores cuando se presentan errores en el desarrollo de sus actividades, mientras que el 23 % otorgó una calificación de 3 y únicamente el 19 % calificó este aspecto con valores de 4 y 5. Estos resultados sugieren que una proporción importante de los participantes percibe que la orientación y retroalimentación brindadas para corregir errores son insuficientes o poco frecuentes. Esta percepción coincide con la revisión documental, en la que no se identificaron procedimientos formales para el seguimiento, la retroalimentación y el acompañamiento sistemático del personal operativo. En conjunto, estos hallazgos respaldan la conveniencia de incorporar mecanismos de retroalimentación continua y seguimiento dentro del modelo integrado de evaluación del desempeño por competencias, con el propósito de fortalecer el aprendizaje, la mejora continua y el desarrollo del talento humano.

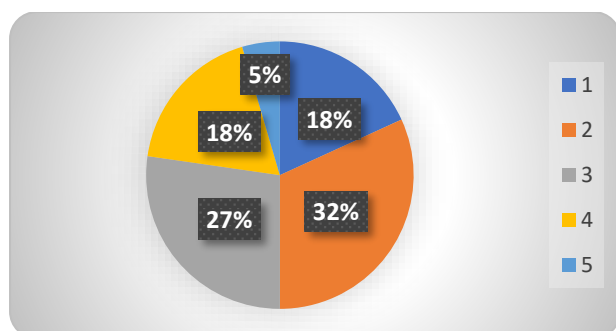
Pregunta 8: ¿Recibo comentarios que me ayudan a mejorar mi desempeño?

Tabla 10 Resultado pregunta 8

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1	4	18%
2	7	32%
3	6	27%
4	4	18%
5	1	5%
Total	22	100%

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 10 Resultados porcentuales de la pregunta 8



Nota. Elaboración propia

Análisis e interpretación: Los resultados de la encuesta muestran que el 50 % de los colaboradores calificó con valores de 1 y 2 la frecuencia con la que recibe comentarios orientados a mejorar su desempeño, mientras que el 27 % otorgó una calificación de 3 y el 23 % restante calificó este aspecto con valores de 4 y 5. Estos resultados sugieren que una proporción importante de los participantes percibe que la retroalimentación recibida para fortalecer su desempeño es insuficiente o poco frecuente. Esta percepción coincide con la revisión documental, en la que no se identificaron mecanismos estandarizados para proporcionar retroalimentación sistemática al personal operativo.

En conjunto, estos hallazgos respaldan la conveniencia de incorporar procesos formales de

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

retroalimentación continua dentro del modelo integrado de evaluación del desempeño por competencias, con el propósito de fortalecer la mejora continua, el desarrollo de competencias y la gestión del talento humano.

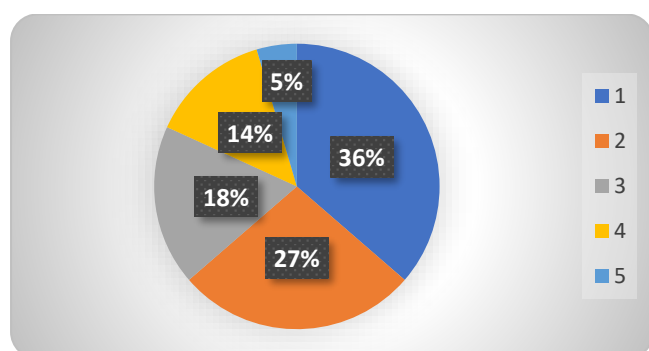
Pregunta 9: ¿Considero importante conocer periódicamente cómo desempeño mi trabajo?

Tabla 11 Resultado pregunta 9

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1	8	36%
2	6	27%
3	4	18%
4	3	14%
5	1	5%
Total	22	100%

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 11 Resultados porcentuales de la pregunta 9



Nota. Elaboración propia

Análisis e interpretación: Los resultados de la encuesta muestran que el 63 % de los colaboradores calificó con valores de 1 y 2 la importancia de conocer periódicamente cómo desempeña su trabajo, mientras que el 18 % otorgó una calificación de 3 y únicamente el 19 %

calificó este aspecto con valores de 4 y 5. Estos resultados sugieren que una proporción importante de los participantes no percibe como prioritario recibir información periódica sobre su desempeño laboral o no identifica claramente los beneficios de este proceso. Esta percepción podría estar relacionada con la ausencia de una cultura organizacional orientada a la evaluación continua y la retroalimentación sistemática. En conjunto con la revisión documental, en la que no se identificaron procedimientos formales de evaluación periódica del desempeño, estos hallazgos respaldan la conveniencia de incorporar mecanismos de seguimiento y retroalimentación continua dentro del modelo integrado de evaluación del desempeño por competencias, con el propósito de fortalecer el desarrollo del talento humano y promover una cultura de mejora continua.

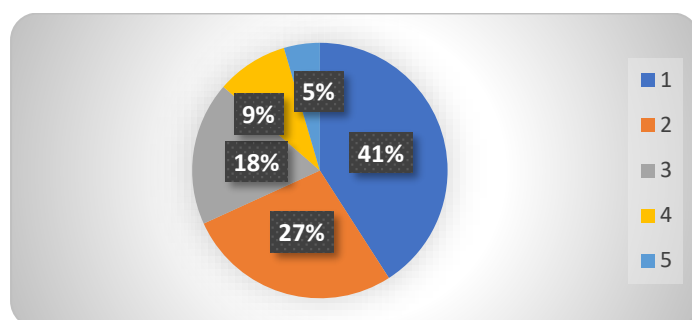
Pregunta 10: ¿Actualmente la empresa cuenta con mecanismos suficientes para dar seguimiento al desempeño del personal?

Tabla 12 Resultado pregunta 10

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1	9	41%
2	6	27%
3	4	18%
4	2	9%
5	1	5%
Total	22	100%

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 12 Resultados porcentuales de la pregunta 10



Nota. Elaboración propia

Análisis e interpretación: Los resultados de la encuesta muestran que el 68 % de los colaboradores calificó con valores de 1 y 2 la existencia de mecanismos suficientes para dar seguimiento al desempeño del personal, mientras que el 18 % otorgó una calificación de 3 y únicamente el 14 % calificó este aspecto con valores de 4 y 5. Estos resultados sugieren que una proporción importante de los participantes percibe que la organización no dispone de mecanismos suficientes para realizar un seguimiento sistemático del desempeño laboral. Esta percepción coincide con la revisión documental, en la que no se identificaron instrumentos formales para la evaluación y seguimiento periódico del desempeño del personal operativo. En conjunto, estos hallazgos respaldan la pertinencia de diseñar un modelo integrado de evaluación del desempeño por competencias que incorpore mecanismos objetivos de seguimiento, retroalimentación y evaluación continua, con el propósito de fortalecer la gestión del talento humano y apoyar la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo del personal.

Pregunta 11: ¿El conocimiento técnico del puesto debería ser evaluado?

Tabla 13 Resultado pregunta 11

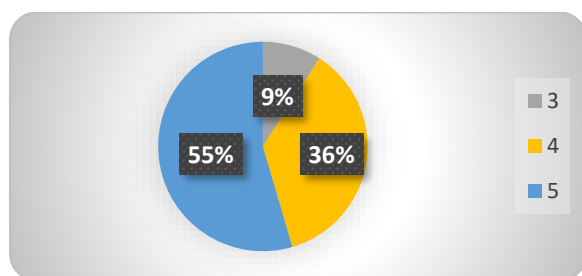
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
--------------	------------	------------

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

1	0	0%
2	0	0%
3	2	9%
4	8	36%
5	12	55%
Total	22	100%

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 13 Resultados porcentuales de la pregunta 11



Nota. Elaboración propia

Análisis e interpretación: Los resultados de la encuesta muestran que el 91 % de los colaboradores calificó con valores de 4 y 5 la importancia de evaluar el conocimiento técnico del puesto, mientras que el 9 % otorgó una calificación de 3 y ningún participante seleccionó las opciones 1 o 2. Estos resultados sugieren que la gran mayoría de los participantes percibe el conocimiento técnico como un criterio fundamental dentro de la evaluación del desempeño. Esta percepción coincide con la revisión documental y con el enfoque teórico desarrollado en la investigación, que reconoce a las competencias técnicas como un componente esencial para valorar objetivamente el desempeño del personal operativo. En conjunto, estos hallazgos respaldan la incorporación de competencias técnicas como uno de los ejes principales del modelo integrado de evaluación del desempeño por competencias propuesto para SIPIA S.A.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

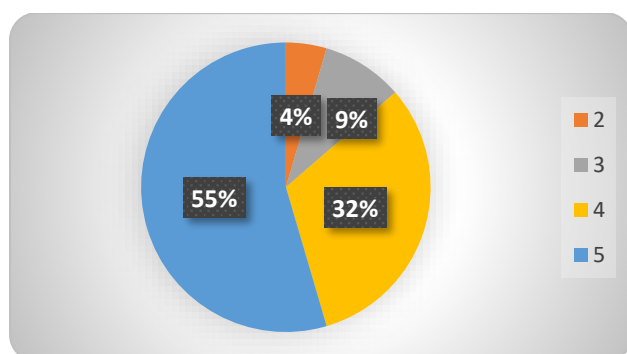
Pregunta 12: ¿El cumplimiento de normas y procedimientos debería formar parte de la evaluación?

Tabla 14 Resultado pregunta 12

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	1	4%
3	2	9%
4	7	32%
5	12	55%
Total	22	100%

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 14 Resultados porcentuales de la pregunta 12



Nota. Elaboración propia

Análisis e interpretación: Los resultados de la encuesta muestran que el 86 % de los colaboradores calificó con valores de 4 y 5 la importancia de que el cumplimiento de normas y procedimientos forme parte de la evaluación del desempeño, mientras que el 13 % otorgó calificaciones entre 2 y 3 y ningún participante seleccionó la opción 1. Estos resultados sugieren que la gran mayoría de los participantes percibe el cumplimiento de normas y procedimientos como un criterio relevante para valorar objetivamente el desempeño laboral. Esta percepción coincide con la revisión documental y con el marco teórico de la investigación, que reconocen el cumplimiento de

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

procedimientos como un elemento fundamental para promover la calidad, la seguridad y la eficiencia de los procesos organizacionales. En conjunto, estos hallazgos respaldan la incorporación del cumplimiento de normas y procedimientos como uno de los criterios de evaluación dentro del modelo integrado de evaluación del desempeño por competencias propuesto para SIPIA S.A.

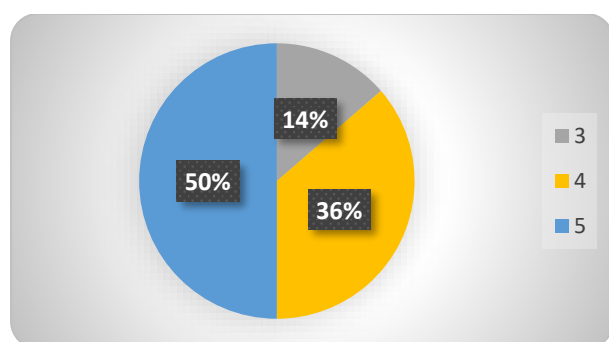
Pregunta 13: ¿El trabajo en equipo debería ser considerado dentro de la evaluación?

Tabla 15 Resultado pregunta 13

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	0	0%
3	3	14%
4	8	36%
5	11	50%
Total	22	100%

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 15 Resultados porcentuales de la pregunta 13



Nota. Elaboración propia

Análisis e interpretación: Los resultados de la encuesta muestran que el 86 % de los colaboradores calificó con valores de 4 y 5 la importancia de que el cumplimiento de normas y

procedimientos forme parte de la evaluación del desempeño, mientras que el 13 % otorgó calificaciones entre 2 y 3 y ningún participante seleccionó la opción 1. Estos resultados sugieren que la gran mayoría de los participantes percibe el cumplimiento de normas y procedimientos como un criterio relevante para valorar objetivamente el desempeño laboral. Esta percepción coincide con la revisión documental y con el marco teórico de la investigación, que reconocen el cumplimiento de procedimientos como un elemento fundamental para promover la calidad, la seguridad y la eficiencia de los procesos organizacionales. En conjunto, estos hallazgos respaldan la incorporación del cumplimiento de normas y procedimientos como uno de los criterios de evaluación dentro del modelo integrado de evaluación del desempeño por competencias propuesto para SIPIA S.A.

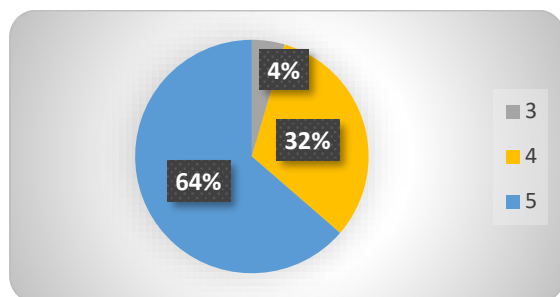
Pregunta 14: ¿La responsabilidad y el compromiso deberían evaluarse?

Tabla 16 Resultado pregunta 14

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	0	0%
3	1	4%
4	7	32%
5	14	64%
Total	22	100%

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 16 Resultados porcentuales de la pregunta 14



Nota. Elaboración propia

Análisis e interpretación: Los resultados de la encuesta muestran que el 95 % de los colaboradores calificó con valores de 4 y 5 la importancia de evaluar la responsabilidad y el compromiso dentro del desempeño laboral, mientras que el 4 % otorgó una calificación de 3 y ningún participante seleccionó las opciones 1 o 2. Estos resultados sugieren que la gran mayoría de los participantes percibe la responsabilidad y el compromiso como competencias conductuales fundamentales para valorar objetivamente el desempeño del personal operativo. Esta percepción coincide con la revisión documental y con el marco teórico de la investigación, que reconocen estas competencias como elementos esenciales para promover el cumplimiento de objetivos, el compromiso organizacional y la mejora del desempeño laboral. En conjunto, estos hallazgos respaldan la incorporación de la responsabilidad y el compromiso como competencias conductuales dentro del modelo integrado de evaluación del desempeño por competencias propuesto para SIPIA S.A.

Pregunta 15: ¿La calidad del trabajo realizado debería ser uno de los principales criterios de evaluación?

Tabla 17 Resultado pregunta 15

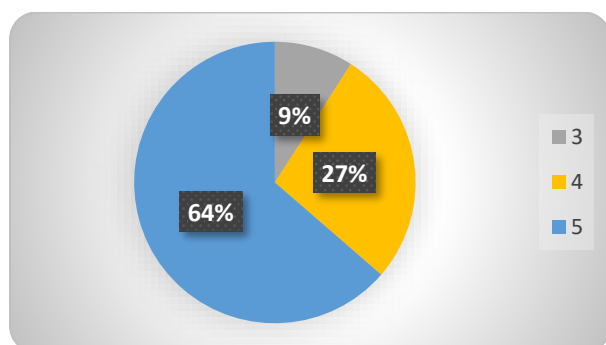
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
--------------	------------	------------

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

1	0	0%
2	0	0%
3	2	9%
4	6	27%
5	14	64%
Total	22	100%

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 17 Resultados porcentuales de la pregunta 15



Nota. Elaboración propia

Análisis e interpretación: Los resultados de la encuesta muestran que el 91 % de los colaboradores calificó con valores de 4 y 5 la importancia de considerar la calidad del trabajo realizado como uno de los principales criterios para la evaluación del desempeño, mientras que el 9 % otorgó una calificación de 3 y ningún participante seleccionó las opciones 1 o 2. Estos resultados sugieren que la gran mayoría de los participantes percibe la calidad del trabajo como un criterio fundamental para valorar objetivamente el desempeño del personal operativo. Esta percepción coincide con la revisión documental y con el marco teórico de la investigación, que reconocen la calidad del trabajo como un indicador clave para evaluar el cumplimiento de los objetivos organizacionales y promover la mejora continua. En conjunto, estos hallazgos respaldan la

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

incorporación de la calidad del trabajo como uno de los criterios principales del modelo integrado de evaluación del desempeño por competencias propuesto para SIPIA S.A.

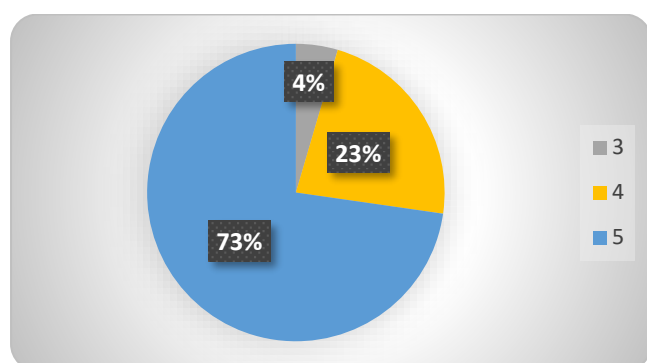
Pregunta 16: ¿La empresa necesita un modelo formal para evaluar el desempeño del personal operativo?

Tabla 18 Resultado pregunta 16

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	0	0%
3	1	4%
4	5	23%
5	16	73%
Total	22	100%

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 18 Resultados porcentuales de la pregunta 16



Nota. Elaboración propia

Análisis e interpretación: Los resultados de la encuesta muestran que el 95 % de los colaboradores calificó con valores de 4 y 5 la necesidad de que la empresa implemente un modelo formal para evaluar el desempeño del personal operativo, mientras que el 4 % otorgó una calificación de 3 y ningún participante seleccionó las opciones 1 o 2. Estos resultados sugieren que la gran

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

mayoría de los participantes percibe como necesaria la implementación de un modelo estructurado de evaluación del desempeño. Esta percepción coincide con la revisión documental y con los hallazgos del diagnóstico organizacional, en los que se identificó la ausencia de un sistema formal de evaluación del desempeño basado en competencias. En conjunto, estos hallazgos respaldan la pertinencia del modelo integrado de evaluación del desempeño por competencias propuesto para SIPIA S.A., al constituir una herramienta orientada a fortalecer la objetividad de la evaluación, la gestión del talento humano y la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo del personal operativo.

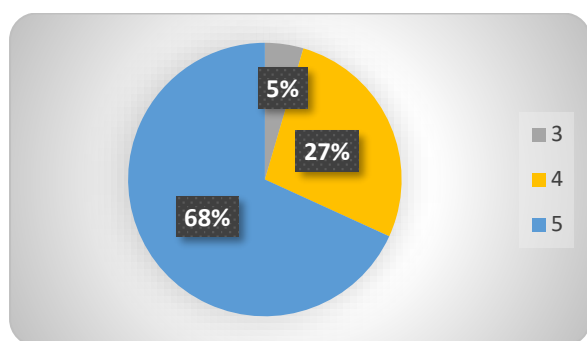
Pregunta 17: ¿El modelo debería establecer criterios claros y objetivos para todos los colaboradores?

Tabla 19 Resultado pregunta 17

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	0	0%
3	1	5%
4	6	27%
5	15	68%
Total	22	100%

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 19 Resultados porcentuales de la pregunta 17



Nota. Elaboración propia

Análisis e interpretación: Los resultados de la encuesta muestran que el 95 % de los colaboradores calificó con valores de 4 y 5 la necesidad de que la empresa implemente un modelo formal para evaluar el desempeño del personal operativo, mientras que el 4 % otorgó una calificación de 3 y ningún participante seleccionó las opciones 1 o 2. Estos resultados sugieren que la gran mayoría de los participantes percibe como necesaria la implementación de un modelo estructurado de evaluación del desempeño. Esta percepción coincide con la revisión documental y con los hallazgos del diagnóstico organizacional, en los que se identificó la ausencia de un sistema formal de evaluación del desempeño basado en competencias. En conjunto, estos hallazgos respaldan la pertinencia del modelo integrado de evaluación del desempeño por competencias propuesto para SIPIA S.A., al constituir una herramienta orientada a fortalecer la objetividad de la evaluación, la gestión del talento humano y la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo del personal operativo.

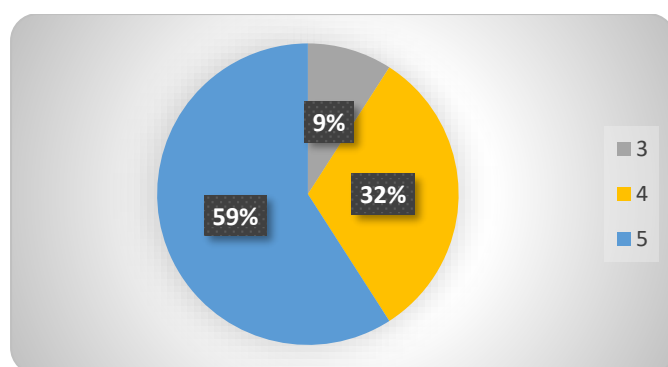
Pregunta 18: ¿Los resultados de la evaluación deberían utilizarse para identificar necesidades de capacitación?

Tabla 20 Resultado pregunta 18

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	0	0%
3	2	9%
4	7	32%
5	13	59%
Total	22	100%

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 20 Resultados porcentuales de la pregunta 18



Nota. Elaboración propia

Análisis e interpretación: Los resultados de la encuesta muestran que el 91 % de los colaboradores calificó con valores de 4 y 5 la importancia de utilizar los resultados de la evaluación del desempeño para identificar necesidades de capacitación, mientras que el 9 % otorgó una calificación de 3 y ningún participante seleccionó las opciones 1 o 2. Estos resultados sugieren que la gran mayoría de los participantes percibe la evaluación del desempeño como una herramienta útil para identificar oportunidades de capacitación y fortalecer el desarrollo de competencias del personal operativo. Esta percepción coincide con la revisión documental y con el marco teórico de la

investigación, que reconocen la capacitación como uno de los principales procesos derivados de la evaluación del desempeño y un elemento clave para el desarrollo del talento humano. En conjunto, estos hallazgos respaldan la incorporación de un componente de identificación de necesidades de capacitación dentro del modelo integrado de evaluación del desempeño por competencias propuesto para SIPIA S.A.

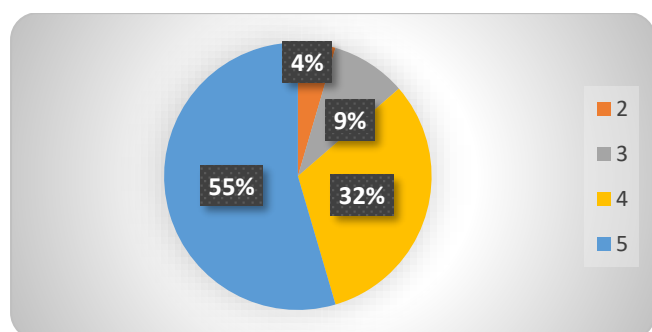
Pregunta 19: ¿Los resultados de la evaluación deberían apoyar decisiones de reconocimiento y desarrollo del personal?

Tabla 21 Resultado pregunta 19

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	1	4%
3	2	9%
4	7	32%
5	12	55%
Total	22	100%

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 21 Resultados porcentuales de la pregunta 19



Nota. Elaboración propia

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Análisis e interpretación: Los resultados de la encuesta muestran que el 86 % de los colaboradores calificó con valores de 4 y 5 la importancia de utilizar los resultados de la evaluación del desempeño para apoyar decisiones relacionadas con el reconocimiento y el desarrollo del personal, mientras que el 13 % otorgó calificaciones entre 2 y 3 y ningún participante seleccionó la opción 1. Estos resultados sugieren que la gran mayoría de los participantes percibe que la información obtenida mediante la evaluación del desempeño puede constituir un insumo relevante para orientar decisiones relacionadas con el reconocimiento, el desarrollo profesional y la gestión del talento humano. Esta percepción coincide con la revisión documental y con el marco teórico de la investigación, que destacan la evaluación del desempeño como una herramienta para respaldar procesos de desarrollo, reconocimiento y toma de decisiones dentro de las organizaciones. En conjunto, estos hallazgos respaldan la incorporación de mecanismos que permitan utilizar los resultados de la evaluación para fortalecer el reconocimiento y el desarrollo del personal dentro del modelo integrado de evaluación del desempeño por competencias propuesto para SIPIA S.A.

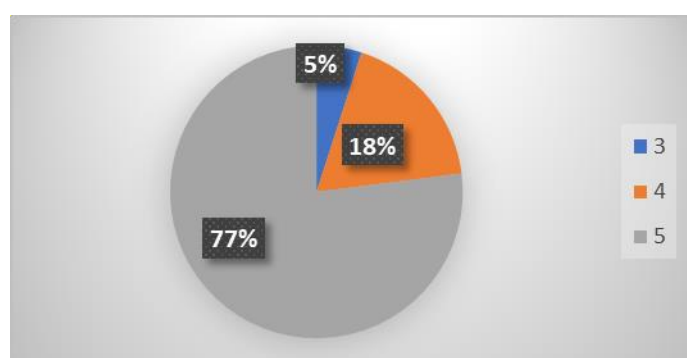
Pregunta 20: ¿Considera importante implementar un modelo integrado de evaluación del desempeño en SIPIA S.A.?

Tabla 22 Resultado pregunta 20

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	0	0%
3	1	5%
4	4	18%
5	17	77%
Total	22	100%

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa

Figura 22 Resultados porcentuales de la pregunta 20



Nota. Elaboración propia

Análisis e interpretación: Los resultados de la encuesta muestran que el 95 % de los colaboradores calificó con valores de 4 y 5 la importancia de implementar un modelo integrado de evaluación del desempeño en SIPIA S.A., mientras que el 5 % otorgó una calificación de 3 y ningún participante seleccionó las opciones 1 o 2. Estos resultados sugieren que la gran mayoría de los participantes percibe como necesaria la implementación de un modelo integrado de evaluación del desempeño por competencias que contribuya a fortalecer la objetividad del proceso evaluativo y la gestión del talento humano. Esta percepción coincide con la revisión documental, el diagnóstico organizacional y el marco teórico de la investigación, los cuales evidencian la necesidad de contar con un sistema estructurado que integre la evaluación de competencias técnicas y conductuales, indicadores de desempeño, retroalimentación, identificación de necesidades de capacitación y criterios para el desarrollo y la promoción interna. En conjunto, estos hallazgos respaldan la pertinencia de la propuesta desarrollada en la presente investigación como una herramienta para fortalecer la gestión del talento humano en SIPIA S.A.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

4.3. Análisis por dimensiones

4.3.1. Dimensión 1: Organización del trabajo

Los datos recopilados en esta dimensión muestran que la mayor parte de los empleados está al tanto de las obligaciones y funciones que corresponden a su puesto, así como de una correcta organización de las tareas que llevan a cabo. Estos resultados señalan que la compañía tiene una estructura operativa que hace posible el desempeño de las tareas cotidianas. No obstante, también se detectan oportunidades de mejora vinculadas con la comunicación de funciones y la determinación de criterios que faciliten orientar de manera objetiva el rendimiento del personal. En este marco, la organización del trabajo representa un fundamento propicio para establecer un modelo de evaluación del desempeño integrado.

4.3.2. Dimensión 2: Gestión y seguimiento del desempeño

Los hallazgos indican que uno de los principales puntos a reforzar en SIPIA S.A., es el seguimiento del rendimiento de los empleados. Se demostró que los procedimientos para el seguimiento, la retroalimentación y el acompañamiento para corregir fallos no se llevan a cabo de forma organizada. Esto dificulta la evaluación objetiva del desempeño del personal. Estos resultados posibilitan reconocer que no existe un proceso formal para evaluar el rendimiento, lo cual fundamenta la creación de la propuesta presentada en este estudio.

4.3.3. Dimensión 3: Componentes que debería evaluar un modelo

Los colaboradores opinan que la evaluación del desempeño debe incluir habilidades tanto técnicas como de comportamiento. La calidad del trabajo realizado, el cumplimiento de normas y

procedimientos, la responsabilidad, el trabajo en equipo y el conocimiento técnico del cargo son algunos de los aspectos más apreciados. Estos resultados permiten establecer los componentes que deberán integrar el modelo propuesto, asegurando que responda a las necesidades reales de la organización y contribuya al fortalecimiento del desempeño laboral.

4.3.4 Dimensión 4: Diseño del modelo de evaluación.

Los colaboradores han aceptado con agrado la introducción de un modelo integrado para evaluar el rendimiento en SIPIA S.A., según lo demuestran los resultados. Del mismo modo, se observa que los empleados creen que es crucial emplear los resultados de la evaluación para detectar las necesidades de capacitación, respaldar procesos de reconocimiento y colaborar con el desarrollo profesional. Esta percepción ratifica la pertinencia de la propuesta y evidencia que hay una actitud positiva para incluir un sistema formal de evaluación en la organización.

4.4. Resultados de la entrevista a supervisores

Para complementar la información obtenida a través de una encuesta realizada al personal operativo, se llevaron a cabo entrevistas con seis supervisores de SIPIA S.A. Estos brindaron su punto de vista acerca del desempeño laboral y la importancia de instaurar un modelo formal para su evaluación.

Tabla 23 Matriz de codificación y análisis de entrevista.

Categoría	Código	Evidencia textual	Participante	Interpretación
-----------	--------	-------------------	--------------	----------------

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Situación actual	SA-01	<i>“Actualmente el desempeño se realiza mediante observación directa del supervisor durante la jornada laboral”</i> <i>“No existe un procedimiento formal ni un instrumento estandarizado para evaluar objetivamente el desempeño del personal”.</i>	S1, S2, S3, S4, S5, S6	Los supervisores coinciden en que el seguimiento se realiza de manera empírica, basado principalmente en la observación directa y la experiencia del supervisor. Asimismo, existe consenso en que la empresa no dispone de un modelo formal que permita evaluar objetivamente el desempeño del personal.
Competencias laborales	CL-01	<i>“Las competencias técnicas relacionas con el manejo de maquinaria, cumplimiento de procedimientos y normas de seguridad son indispensables”.</i>	S1, S2, S3, S5 y S6	Los supervisores consideran que el desempeño debe evaluarse considerando tanto competencias técnicas como conductuales,, sin embargo, reconocen que la organización aun no cuenta

		<i>“También es importante evaluar la responsabilidad, el compromiso y el trabajo en equipo, aunque actualmente estas competencias no están claramente definidas”.</i>		con un perfil de competencias formalmente establecidos para el personal operativo.
Modelo de evaluación de desempeño	ME-01	<i>“El modelo debería establecer criterios claros para evaluar conocimientos técnicos, cumplimiento de procedimientos y comportamiento laboral”.</i> <i>“La evaluación debería realizarse periódicamente para dar seguimiento al desempeño y proporcionar retroalimentación”.</i>	S1, S2, S3, S4, S5, S6	Existe consenso respecto a que la empresa requiere un modelo estructurado de evaluación que incorpore criterios objetivos y competencias laborales, permitiendo realizar evaluaciones periódicas que faciliten el seguimiento y la retroalimentación del personal.

Utilidad del modelo	UM-01	<i>“Los resultados de la evaluación servirían para identificar necesidades de capacitación y fortalecer las competencias personales”.</i> <i>“Un modelo de evaluación contribuiría a mejorar la productividad y facilitar la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo del talento humano”</i>	S1, S2, S3, S4, S5, S6	Los supervisores coinciden en que un modelo formal de evaluación aportaría información objetiva para planificar capacitaciones, fortalecer el desarrollo del personal operativo y mejorar la eficiencia de los procesos.
---------------------	-------	--	------------------------	---

Nota: Elaboración propia a partir de las entrevistas aplicadas a los supervisores del área de producción de SIPIA S.A

Los entrevistados concordaron en que hoy en día la compañía no tiene un modelo organizado para valorar el rendimiento de los empleados operativos. Aunque las actividades cotidianas están supervisadas, esta se lleva a cabo de forma empírica y sobre todo a partir de la observación, sin criterios, indicadores o procedimientos establecidos con anterioridad que posibiliten una evaluación objetiva del desempeño de los empleados.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Los supervisores también expresaron que la falta de un sistema formal hace más difícil ofrecer retroalimentación constante, determinar las necesidades de capacitación y valorar el rendimiento del personal. Señalaron que, en la práctica, las observaciones hechas dependen de la experiencia y el criterio de cada supervisor. Esto puede dar lugar a discrepancias en cómo se evalúa el trabajo de los empleados.

Así mismo, creen que es necesario que un modelo de evaluación del desempeño incluya tanto las competencias conductuales como las técnicas. Entre las competencias más importantes destacaron las siguientes: cumplir con los procedimientos y normativas, la calidad del trabajo, la responsabilidad, el compromiso, la habilidad para colaborar en equipo y el dominio técnico del puesto. Asimismo, subrayaron que los resultados de la evaluación deberían ser empleados como fundamento para planear programas de capacitación, reconocer el buen desempeño y fomentar el desarrollo profesional del personal.

En términos generales, los datos recopilados a través de las entrevistas corroboran la urgencia de poner en marcha un modelo integrado para evaluar el desempeño en SIPIA S.A. Los supervisores creen que una herramienta como esta ayudará a reforzar la objetividad en la evaluación del personal, optimizar el proceso de toma de decisiones vinculadas con la gestión del talento humano y colaborar con el logro de las metas organizativas.

4.5. Triangulación de la información

La triangulación de la información consistió en integrar los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada al personal operativo, las entrevistas realizadas a los supervisores y la revisión

documental de los instrumentos institucionales de SIPIA S.A. Este proceso permitió contrastar la información obtenido desde diferentes fuentes, identificar convergencias entre hallazgos y fortalecer la validez del diagnóstico organizacional. La integración de evidencia cuantitativa, cualitativa y documental proporcione una visión más completa de la situación actual de la gestión del desempeño del personal operativo y fundamento el diseño de la propuesta planteada en la presente investigación.

Tabla 24 Matriz de triangulación de la información.

Aspecto analizado	Encuesta (Personal operativo)	Entrevista (supervisores)	Revisión documental	Conclusión
Modelo de evaluación del desempeño	Se considera necesaria la implementación de un modelo formal de evaluación.	No existe procedimientos estandarizado para evaluar el desempeño	No se identificó un modelo institucional de evaluación.	Se confirma la inexistencia de un modelo formal de evaluación del desempeño.
Competencias laborales	Deben evaluarse competencias técnicas y conductuales.	Coinciden en valorar ambos tipos de competencias.	El manual de funciones no establece competencias para la evaluación.	Es necesario implementar una evaluación basada en competencias.
Retroalimentación	Es limitada y poco frecuente	El seguimiento depende del criterio del supervisor.	No existen procedimientos documentales de retroalimentación	Se requiere formalizar el proceso de

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

				seguimiento y retroalimentación.
Desarrollo del talento humano	La evaluación debe apoyar la capacitación y desarrollo.	La evaluación facilitara la capacitación y la promoción interna.	Las capacitaciones no se sustentas en evaluaciones formales.	La evaluación debe convertirse en una herramienta para el desarrollo del talento humano.

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta, entrevista y revisión documental.

La Triangulación de la información permitió integrar los resultados obtenidos mediante las encuestas, la entrevista y le revisión documental, evidenciando una alta consistencia entre las tres fuentes de información, Los hallazgos obtenidos no presentan contradicciones significativas, por el contrario, muestran convergencia en los principales aspectos relacionados con la gestión del desempeño del personal operativo.

La información recopilada demuestra que la empresa dispone de documentos que regulan la estructura organizacional, las funciones de los cargos y las actividades de capacitación, sin embargo, estos instrumentos no contemplan procedimientos, criterios o herramientas específicas para evaluar de manera sistemática el desempeño del personal operativo. Esta situación también fue reconocida por los supervisores, quienes manifestaron que el seguimiento al desempeño se realiza principalmente mediante la observación directa u la experiencia del evaluador, son la existencia de parámetros previamente definidos que permitan garantizar la objetividad y uniformidad del proceso.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

De esta manera complementaria, los resultados de la encuesta evidenciaron que los colaboradores perciban la necesidad de contar con un modelo formal de evaluación que establezca criterios claros y transparentes para valorar su desempeño.

Otro aspecto de convergencia identificado corresponde a la importancia de evaluar las competencias laborales. Tanto el personal operativo como los supervisores consideran que la evaluación no debe limitarse únicamente al cumplimiento de tareas asignadas, sino que también debe valorar las competencias técnicas necesarias para el desempeño del puesto y las competencias que favorecen el trabajo en equipo, la responsabilidad, el compromiso y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Esta coincidencia demuestra que existe una percepción compartida de la necesidad de adoptar un enfoque de evaluación.

Por otra parte, las tres fuentes de información evidenciaron oportunidades de mejora relacionadas con la retroalimentación y el desarrollo del talento humano. El personal operativo manifestó que la retroalimentación se brindó solo cuando se presentan errores, mientras que los supervisores señalaron la ausencia de un procedimiento formal que dificulta el seguimiento continuo del desempeño. De igual manera la revisión documental confirmó que las actividades de capacitación no se fundamentan en resultados formales, lo que restringe la identificación de acciones.

Se pudo evidenciar en la triangulación que los resultados obtenidos mediante las encuestas, entrevista y revisión documental son consistentes en un mismo diagnóstico. Coinciden en la necesidad de implementar un modelo de evaluación de 180 grados, que establezca criterios objetivos

de valoración y contribuya al fortalecimiento de la retroalimentación, la capacitación y el desarrollo del talento humano.

4.6. Diagnostico organizacional

La situación actual de la gestión del desempeño en SIPIA S.A., fue identificada gracias al análisis de los datos obtenidos a través de una encuesta aplicada al personal operativo y entrevistas realizadas a los supervisores. Los resultados mostraron que la compañía tiene una organización apropiada de las actividades operativas, dado que la mayoría de los empleados sabe cuáles son las responsabilidades y funciones que se le han asignado a su puesto. Esto contribuye a realizar con éxito las tareas cotidianas.

Sin embargo, se detectaron también deficiencias vinculadas a la administración del rendimiento de los empleados. Algunas de las más relevantes son la falta de un modelo formal para evaluar, la escasez de criterios e indicadores objetivos para evaluar el desempeño de los colaboradores, la retroalimentación insuficiente sobre el rendimiento y la carencia de sistemas que hagan posible emplear los resultados en la formación, el reconocimiento y el crecimiento del talento humano.

Los resultados obtenidos mediante la encuesta aplicada al personal operativo y las entrevistas realizadas a los supervisores evidenciaron coincidencia respecto a las necesidades de implementar un modelo formal de evaluación del desempeño que incorpore competencias técnicas y conductuales, establezca criterios objetivos de valoración y genere información confiable para apoyar la toma de decisiones relacionadas con la gestión del talento humano.

Con base en el análisis cuantitativo y cualitativo realizado, se concluye que SIPIA S.A. presenta la necesidad de implementar un modelo de evaluación de desempeño basado en competencias con modalidad de evaluación de 180 grados. Esta propuesta responder a las necesidades identificadas durante el diagnóstico, al proporcionar una herramienta objetiva para valorar el desempeño del personal operativo orientar procesos de capacitación, fortalecer la retroalimentación y contribuir al mejoramiento continuo de la organización.

CAPÍTULO 5: PROPUESTA

Diseño de un modelo integrado de evaluación del desempeño por competencias para el personal operativo de SIPIA S.A.

5.1. Objetivos

5.1.1. Finalidad de la propuesta

La finalidad de la presente propuesta es diseñar un modelo integrado de evaluación del desempeño por competencias para el personal operativo de SIPIA S.A., basado en competencias, que contribuya a identificar el talento interno con potencial para asumir cargos críticos, fortalecer los procesos de desarrollo del personal y apoyar la toma de decisiones relacionadas con capacitación, promoción y planes de sucesión. La propuesta responde al problema identificado en la investigación y se encuentra alineada con el objetivo general y los objetivos específicos planteados en el Capítulo 1

5.1.2. Componentes de la propuesta

La propuesta está conformada por varios componentes interrelacionados que permiten implementar un modelo de evaluación del desempeño basado en competencias. Entre ellos se incluyen la definición de competencias técnicas y conductuales, la matriz de evaluación, la escala de valoración, el plan de capacitación, los indicadores de seguimiento, el cronograma de implementación y los recursos necesarios para su ejecución. Cada componente responde a los resultados obtenidos durante la investigación y contribuye al cumplimiento de los objetivos planteados en este trabajo.

5.2. Descripción de la propuesta

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

La propuesta consiste en el diseño de un modelo integrado de evaluación del desempeño basado en competencias técnicas y conductuales para el personal de SIPIA S.A., esto nos permitirá evaluar de manera objetiva el desempeño de los colaboradores, considerando no solo los resultados obtenidos en el desarrollo de sus funciones, sino también las competencias que influyen en dichos resultados.

Para la aplicación del modelo de evaluación se utilizará la modalidad de 180°. Esto está conformado por autoevaluación del colaborador y evaluación realizada por su supervisor directo. Estas utilizarán las mismas competencias, indicadores y escalas de valoración definidas para la evaluación.

Autoevaluación permitirá conocer la percepción del colaborador sobre su propia labor, mientras que la evaluación del supervisor permitirá valorar el desarrollo de las funciones asignadas al colaborador.

El modelo propuesto incorpora dos aspectos fundamentales del desempeño laboral. La primera corresponde a las competencias técnicas que son los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para ejecutar adecuadamente las actividades propias de cada puesto de trabajo. La segunda está relacionada con las competencias conductuales, las cuales comprenden aquellos comportamientos y actitudes que favorecen el cumplimiento de los objetivos organizacionales tales como la responsabilidad, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la orientación a resultados.

La evaluación de ambos aspectos permitirá obtener una visión más completa del desempeño de los colaboradores, facilitando la detección de fortalezas y oportunidades de mejora. A partir de

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

esta información generada, la organización podrá diseñar acciones orientadas al fortalecimiento de competencias específicas, que contribuyan al desarrollo profesional de su personal y a la optimización de los procesos operativos.

La información obtenida mediante la evaluación del desempeño permitirá identificar el nivel de desempeño alcanzado por cada colaborador en su puesto actual. Estos resultados constituyen un insumo para los procesos de gestión de talento humano, sin embargo, las decisiones relacionadas con promociones internas deberán complementarse con una valoración del potencial de desarrollo del colaborador y con el análisis de los requisitos y competencias exigidos por el cargo al que aspira.

La propuesta está estructurada en cuatro componentes principales: la definición de competencias técnica y conductuales, el diseño de una matriz de evaluación del desempeño, la formulación de lineamientos para planes de capacitación y el establecimiento de criterios que apoyen los procesos de promoción interna y sucesión. Estos componentes están interrelacionados y permiten que los resultados obtenidos durante la evaluación se conviertan en ayuda para la toma de decisiones relacionadas con el crecimiento y desarrollo del talento humano dentro de SIPIA S.A.

5.2.1. Carácter integrado del modelo

En la presente investigación, el término modelo integrado hace referencia a una herramienta de gestión del talento humano que articula diversos componentes dentro de un único proceso de evaluación del desempeño. El modelo integra la valoración de competencias técnicas y conductuales, indicadores de desempeño, mecanismos de retroalimentación, la identificación de necesidades de capacitación y criterios para el desarrollo y la promoción interna del personal operativo. Esta

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

integración permite que los resultados de la evaluación constituyan un insumo para la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo del talento, la planificación de la capacitación y la sucesión interna, superando los enfoques tradicionales que limitan la evaluación únicamente a la medición del rendimiento laboral.

5.3. Competencias del Modelo de Evaluación

Las competencias constituyen el eje central del modelo propuesto, ya que permiten establecer los criterios mediante los cuales será evaluado el desempeño del personal operativo de SIPIA S.A. La definición de competencias facilita la identificación de conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que contribuyen al cumplimiento eficiente de las funciones asignadas a cada colaborador.

La selección de competencias para este modelo considera las características propias de las actividades operativas desarrolladas dentro de la organización, así como la necesita de contar con personal preparado para asumir mayores responsabilidades en el futuro. Para ello, se establecen dos grupos de competencias: técnicas y conductuales.

5.3.1. Competencias técnicas

Las competencias técnicas corresponden a las habilidades y conocimientos específicos que permiten ejecutar correctamente las tareas relacionadas con los procesos operativos de la empresa. Estas competencias están directamente relacionadas con el dominio de procedimientos, equipo y

actividades necesarias para garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad, seguridad y productividad.

Las competencias técnicas propuestas por el personal operativo de SIPIA S.A., son las siguientes:

Tabla 25 Competencias técnicas de SIPIA S.A.

Clasificación	Competencia	Descripción
Específica	Operación de maquinaria y equipo	Capacidad para operar equipos y maquinaria de acuerdo con los procedimientos establecidos.
Transversal	Cumplimiento de procesos operativos	Aplicación correcta de instrucciones, normas y procesos definidos para el desarrollo de las actividades.
Transversal	Seguridad industrial	Cumplimiento de normas de seguridad y prevención de riesgos durante la ejecución de las tareas.
Por familia de puesto	Control de calidad	Capacidad para verificar que las actividades realizadas cumplan

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

		con los estándares de calidad establecidos.
Especifica	Resolución de problemas operativos	Habilidad para identificar y solucionar situaciones que puedan afectar la continuidad o eficiencia de las operaciones

Nota: Elaboración propia.

Con el fin de adaptar la evaluación a las características de cada puesto operativo, las competencias se clasifican en transversales, por familia de puesto y específicas.

- Transversales: son aquellas que deben cumplir todos los colaboradores independientemente de su cargo
- Por familia de puestos: Funciones comunes dentro de un mismo proceso.
- Específicas: responde a los conocimientos requeridos para operar determinada máquina o equipo.

Esta clasificación permite una evaluación más objetiva y acorde con los requisitos de cada puesto.

5.3.2. Competencias conductuales

Las competencias conductuales hacen referencia a aquellos comportamientos y actitudes que influyen en la manera que los colaboradores desarrollan sus funciones e interactúan con otros

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

miembros de la organización. Estas competencias favorecen la adaptación al entorno laboral y contribuyen al logro de objetivos organizacionales.

A diferencia de las competencias técnicas, estas tienen carácter transversal, ya que corresponden a comportamientos y actitudes esperados en todo el personal operativo, independientemente del cargo que desempeñe. Por ese motivo, su evaluación se realizará de manera uniforme en todos los colaboradores.

Las competencias conductuales consideradas dentro del modelo son las siguientes:

Tabla 26 Competencias conductuales de SIPIA S.A.

Competencia	Descripción
Responsabilidad	Cumplimiento oportuno y eficiente de las tareas asignadas, asumiendo las consecuencias de las acciones realizadas.
Trabajo en equipo	Capacidad para colaborar con otros colaboradores en el logro de objetivos comunes.
Comunicación efectiva	Habilidad para transmitir y recibir información de manera clara y oportuna dentro del entorno laboral.
Adaptabilidad	Disposiciones para ajustarse a cambios de procesos, procedimientos o condiciones de trabajo.
Orientación a resultados	Capacidad para enforzar los esfuerzos en el cumplimiento de metas y objetivos establecidos por la organización.

Nota. Elaboración propia

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Las competencias conductuales complementan la evaluación de las competencias técnicas, permitiendo valorar aquellos comportamientos que influyan directamente en el desempeño laboral. Su incorporación proporciona una visión más integral del colaborador y facilita la identificación de oportunidades de mejora relacionadas con el desarrollo personal y organizacional.

5.4. Matriz de Evaluación de Desempeño

La matriz de evaluación constituye el principal instrumento del modelo propuesto, este permite valorar de manera estructurada el nivel de desempeño del personal operativo de SIPIA S.A. Su diseño se basa en las competencias técnicas y conductuales definidas anteriormente, las cuales serán evaluadas mediante indicadores que faciliten la objetividad del proceso.

La matriz de evaluación permite establecer criterios homogéneos para todos los colaboradores, reduciendo la subjetividad durante la valoración del desempeño y proporcionando información útil para la toma de decisiones.

5.4.1. Escala de Valoración

Tabla 27 Escala de Valoración

Nivel	Valor	Descripción
Deficiente	1	No alcanza los estándares mínimos requeridos para la competencia evaluada y requiere acciones inmediatas de mejora.
Regular	2	Presenta dificultades ocasionales en el desarrollo de la competencia, requiriendo seguimiento y fortalecimiento.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Bueno	3	Cumple adecuadamente con los requisitos y estándares esperados para el puesto de trabajo
Muy bueno	4	Cumple de manera consistente los requisitos de la competencia y supera ocasionalmente las expectativas del cargo
Excelente	5	Supera ampliamente los estándares establecidos para la competencia evaluada. Demuestra un desempeño sobresaliente y constituye un referente para otros colaboradores.

Nota. Elaboración propia.

5.4.2. Matriz de evaluación

La matriz de evaluación constituye una herramienta que valorara el desempeño del personal operativo de SIPIA S.A. Su estructura se forma con las competencias definidas previamente, permitiendo evaluar de manera objetiva aquellos aspectos que influyan en el desempeño laboral de los colaboradores.

La evaluación se realizará bajo una modalidad de 180°. El colaborador realizará una autoevaluación y el supervisor director realizará la evaluación de desempeño observando competencia, indicadores y niveles de desempeño establecidos.

Evaluación del supervisor debe realizarse con evidencias observables relacionadas con los procedimientos operativos, calidad del trabajo y competencias conductuales definidas en este modelo, mientras que la autoevaluación permitirá contrastar la percepción del colaborador con la valoración realizada por el supervisor e identificar posibles diferencias de percepción.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Talento humano antes de aplicar el instrumento, realizará una capacitación dirigida hacia la población de investigación con el fin de explicar la evaluación, competencias, indicadores, escala de valoración y el propósito para esta investigación con el fin de reducir posibles sesgos durante la aplicación.

Una vez finalizada la autoevaluación y evaluación por parte de los supervisores, talento humano revisará y analizará los resultados entre ambas valoraciones. Si se identifica una diferencia significativa se realizará una reunión para calibración con la participación de supervisores y talento humano. Con el propósito de revisar criterios y aplicados y evidencias disponibles.

Si se identificase un conflicto de interés que pueda afectar la objetividad tanto de los supervisores como de cualquier persona que participó en el progreso de la aplicación de la evaluación. Este deberá ser informado a talento humano. En caso de comprobar se podría realizar una revisión adicional y designar un evaluador alternativo.

Toda la información obtenida durante el proceso de investigación se tratará de forma confidencial, el acceso a los resultados individuales está limitado al colaborador evaluado, al supervisor directo y personal de talento humano. Los resultados serán utilizados para retroalimentación, capacitación, desarrollo y gestión de talento humano.

Tabla 28 Matriz de evaluación del desempeño basado en competencias

Tipo	Competencia	Indicador de desempeño	Evidencia / Fuente	Peso (%)	Escala	Responsable de evaluación	Periodicidad
Técnica	Operación de maquinaria	Opera la maquinaria respetando procedimientos de seguridad y calidad, sin generar incidentes.	Observación directa, checklist operativo, registros de producción	20%	1-5	Supervisor de Producción	Semestral
Técnica	Cumplimiento de procedimientos	Ejecuta las actividades conforme a instructivos, normas y estándares definidos	Auditorías, listas de verificación	20%	1-5	Supervisor	Semestral
Técnica	Calidad del trabajo	Cumple especificaciones técnicas y reduce errores de producción.	Indicadores de calidad, reportes de no conformidades	15%	1-5	Supervisor / Calidad	Semestral
Conductual	Responsabilidad	Cumple horarios, normas y tareas asignadas oportunamente.	Control de asistencia y observación	15%	1-5	Supervisor	Semestral

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Conductual	Trabajo en equipo	Coopera con compañeros y mantiene comunicación efectiva.	Observación y retroalimentación del supervisor	15%	1-5	Supervisor	Semestral
Conductual	Adaptabilidad y aprendizaje	Se adapta a nuevos procesos y aplica los conocimientos adquiridos.	Observación y registros de capacitación	15%	1-5	Supervisor	Semestral

Nota. Elaboración propia

5.4.3. Cálculo del resultado de evaluación

La calificación final del colaborador se obtiene mediante un promedio ponderado, en el cual cada competencia evaluada aporta al resultado de acuerdo con el peso previamente asignado. Este procedimiento permite que las competencias consideradas estratégicas para el cargo tengan mayor influencia en la evaluación final, garantizando un proceso objetivo y alineado con las necesidades organizacionales.

La fórmula utilizada es la siguiente:

$$(\text{Calificación obtenida} \times \text{Peso de la competencia}) + (\text{Calificación obtenida} \times \text{Peso de la competencia}) + (\text{Calificación obtenida} \times \text{Peso de la competencia}) + (\text{Calificación obtenida} \times \text{Peso de la competencia}) + (\text{Calificación obtenida} \times \text{Peso de la competencia})$$

Los resultados permitirán clasificar el nivel desempeñado de acuerdo con la siguiente escala:

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Tabla 29 Nivel de desempeño

Promedio obtenido	Nivel de desempeño	Acción
4,50 – 5,00	Excelente	Elegible para promoción, plan de sucesión e incentivos.
3,50 – 4,49	Muy bueno	Mantener desempeño y fortalecer competencias específicas.
2,50 – 3,49	Bueno	Elaborar plan de mejora y capacitación.
1,50 – 2,49	Regular	Seguimiento mensual y capacitación obligatoria.
1,00 – 1,49	Deficiente	Plan de mejora intensivo y reevaluación en tres meses.

Nota. Elaboración propia.

Los resultados obtenidos servirán como base para identificar fortalezas, detectar necesidades de capacitación y reconocer colaboradores con potencial para asumir futuras responsabilidades dentro de la organización.

5.5. Plan de capacitación basado en la Evaluación de desempeño

5.5.1. Plan de capacitación

La capacitación constituye una de las herramientas más fundamentales para el fortalecimiento de las competencias de talento humano y para la mejora continua del desempeño laboral. Dentro del modelo propuesto, los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño servirán como

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

insumo principal para identificar necesidades de formación y establecer acciones direccionadas al cierre de brechas de competencias detectadas en el personal de SIPIA S.A.

Este plan a su vez permitirá optimizar los recursos destinados a la formación del personal, enfocando los esfuerzos en aquellas áreas que requieren fortalecimiento y contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

5.5.2. Identificación de necesidades de capacitación

La necesidad de capacitación se determinará a raíz de las brechas identificadas durante la evaluación del desempeño. Cuando un colaborador obtenga una calificación menor al nivel esperado en una o varias competencias, estas serán consideradas áreas prioritarias de intervención.

La información obtenida permitirá establecer programas de capacitación en áreas específicas para cada grupo de colaboradores, de esta manera se evitan procesos formativos generales que no correspondan a las necesidades de la organización.

5.5.3. Areas de capacitación

De acuerdo con las competencias consideradas en el modelo de evaluación, se plantea las siguientes áreas de capacitación:

Tabla 30 Áreas de capacitación SIPIA S.A.

Competencia	Area de capacitación
Operación de maquinas	Manejo y operación segura de equipos
Cumplimiento de procedimientos operativos	Estandarización de procesos y procedimientos

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Seguridad industrial	Prevención de riesgos laborales y seguridad ocupacional
Control de calidad	Control y aseguramiento de calidad
Resolución de problemas operativos	Técnica de análisis y solución de problemas
Trabajo en equipo	Integración y colaboración organizacional
Comunicación efectiva	Comunicación interpersonal y organizacional
Adaptabilidad	Gestión de cambio y mejora continua
Orientación a resultados	Cumplimiento de metas e indicadores de desempeño

Nota. Elaboración propia

5.5.4. Seguimiento y evaluación de la efectividad de la capacitación

Con el fin de verificar la efectividad de las acciones implementadas, se realizará un seguimiento periódico de las competencias que presentaron brechas de evaluación. El mismo que permitirá determinar si las actividades de capacitación han contribuido al mejoramiento del desempeño de los colaboradores.

Los resultados obtenidos sirven como referencias para la actualización de futuros planes de capacitación y para el fortalecimiento continuo del modelo de evaluación del desempeño.

5.6. Indicadores de seguimiento

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Con la finalidad de evaluar si el modelo integrado de evaluación del desempeño propuesto por SIPIA S.A., resultado efectivo, se establecen indicadores que permitan realizar un seguimiento periódico de los resultados obtenidos y apoyar la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo del talento humano.

Lo indicadores propuestos permitirán medir el nivel de aplicación del modelo, la identificación de necesidades de capacitación y el aprovechamiento del talento interno dentro de la organización.

Los indicadores propuestos permitirán medir el nivel de aplicación del modelo, la identificación de necesidades de capacitación y el aprovechamiento del talento interno dentro de la organización.

Tabla 31 Indicadores de seguimiento

Indicador	Objetivo	Formula	Frecuencia
Cobertura de evaluación de desempeño	Determinar el porcentaje de colaboradores evaluados durante el periodo establecido	(Número de colaboradores evaluados/total de colaboradores operativos) x100	Semestral
Cumplimiento del plan de capacitación	Medir el grado de ejecución de las actividades de	(Capacitaciones ejecutadas/	Semestral

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

	capacitación programadas	capacitaciones planificadas) x 100	
Nivel de promedio de desempeño	Conocer el desempeño general del personal operativo evaluado.	Sumatoria de calificaciones obtenidas / Número de colaboradores evaluados	Semestral
Participación en programas de desarrollo	Medir el porcentaje de colaboradores que participan en actividades de formación y desarrollo	(Colaboradores capacitados / Total de colaboradores operativos) x 100	Semestral

Nota. Elaboración propia

El resultado obtenido mediante los indicadores permitirá evaluar el impacto de la propuesta y realizar ajustes cuando sea necesario. Además, proporcionaran información relevante para fortalecer los procesos de gestión del talento humano y contribuir al mejoramiento continuo del desempeño del personal operativo de SIPIA S.A.

5.7. Cronograma de implementación

Con el propósito de facilitar la aplicación del modelo integrado de evaluación del desempeño propuesto para SIPIA S.A., se plantea un cronograma de implementación estructurado en seis fases, permitiendo desarrollar de manera ordenada el proceso de evaluación, capacitación y seguimiento del personal operativo.

Tabla 32 Cronograma de implementación de propuesta

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Socialización del modelo de evaluación de desempeño	X					
Capacitación sobre el proceso y criterios de evaluación.	X	X				
Definición y evaluación de competencias.		X				
Diseño y elaboración de instrumentos de evaluación.			X			
Autoevaluación del colaborador				X		
Evaluación del supervisor directo				X		
Revisión de discrepancias y calibración con talento humano				X	X	
Consolidación y comunicación de resultados.						X

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Implementación de acciones de capacitación.	X
Seguimiento y evaluación de resultados.	X
Nota. Elaboración propia	

La propuesta de cronograma prevé la puesta en marcha del modelo de evaluación del desempeño de manera progresiva, comenzando con la difusión de la propuesta y la validación de las competencias establecidas para los puestos operativos. Posteriormente, se desarrollarán los instrumentos de evaluación y se procederá a su aplicación.

Una vez que se cuente con los resultados, la información será analizada para detectar oportunidades de mejora y fortalezas. Estos hallazgos serán utilizados como pilares en el desarrollo de planes de capacitación enfocados en potenciar las capacidades requeridas por la organización. Por último, se llevarán a cabo acciones de seguimiento que faciliten la valoración de la eficacia del modelo y fomenten el progreso constante en los procedimientos relacionados con la gestión del talento humano.

5.8. Recursos y presupuesto

La puesta en marcha del modelo integrado de evaluación del desempeño que se propone para SIPIA S.A., se llevará a cabo, sobre todo, por medio de la aplicación de recursos internos que están al alcance dentro de la organización. Sin embargo, se prevé un presupuesto de referencia para cubrir

los costos operativos relacionados con las actividades de capacitación, socialización y uso de instrumentos evaluativos.

5.8.1. Recursos necesarios

Para llevar a cabo la propuesta, es necesario contar con la colaboración de diversos recursos organizacionales que aseguren el desarrollo apropiado de las actividades planeadas.

Tabla 33 Recursos implementación de propuesta

Recurso	Descripción	Responsable
Talento humano	Planificador y coordinador de proceso, capacitación de evaluaciones, revisión de resultados, análisis de discrepancias, sesión de calibración, custodia de información.	Talento humano
Supervisores	Evaluación del desempeño de los colaboradores asignados	Supervisores
Colaboradores	Realización de autoevaluación utilizando matriz y escalas establecidas	Colaboradores

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Recursos tecnológicos	Equipos informáticos y herramientas ofimáticas para el registro y análisis de la información.	Area administrativa
Recursos administrativos	Formularios de evaluación, registros de desempeño y documentación de apoyo.	Talento humano
Tiempo organizacional	Horas destinadas a la aplicación de evaluaciones, análisis de resultados y retroalimentación.	Supervisores y jefes de área
Espacios físicos	Utilización de salas de reuniones para jornadas de socialización y capacitación.	Administración
Nota. Elaboración propia		

5.8.2. Presupuesto de Implementación

Se establece un presupuesto referencial con el propósito de estimar los recursos financieros necesarios para el desarrollo del proyecto y determinar la inversión requerida para la implementación del modelo de evaluación del desempeño orientado al personal operativo de la empresa.

Tabla 34 Presupuesto estimado implementación de propuesta

FASES DEL PROYECTO	VALOR TOTAL
Diseño y desarrollo del proyecto	\$1.105,35
Implementación y capacitación	\$253,76
Seguimiento y medición	\$109,68
Total, estimado del proyecto	\$1.468,79

Nota. Elaboración propia

La implementación del modelo de evaluación de desempeño en SIPIA S.A. representa una inversión total estimada de \$1.468,79, distribuida en las fases de diseño y desarrollo, implementación y capacitación, y seguimiento y medición. La mayor inversión se concentra en la fase de diseño y desarrollo, ya que en esta etapa se construyen los lineamientos, herramientas y criterios que permitirán estructurar un sistema de evaluación alineado con las necesidades de la organización.

Este presupuesto permitirá a la empresa contar con un modelo estructurado y objetivo para evaluar el desempeño del personal operativo, facilitando la toma de decisiones relacionadas con promociones, desarrollo de talento y mejora del desempeño. Además, contribuirá a generar mayor transparencia, equidad y motivación entre los colaboradores, fortaleciendo la gestión del talento humano y apoyando la eficiencia operativa de la organización.

En términos generales, el proyecto presenta una inversión accesible frente a los beneficios organizacionales que puede generar, ya que permitirá mejorar la gestión del desempeño, optimizar los procesos internos y promover el crecimiento profesional dentro de SIPIA S.A.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

6.1. Conclusiones generales

Análisis e interpretación: Los resultados de la encuesta muestran que el 95 % de los colaboradores calificó con valores de 4 y 5 la importancia de implementar un modelo integrado de evaluación del desempeño en SIPIA S.A., mientras que el 5 % otorgó una calificación de 3 y ningún participante seleccionó las opciones 1 o 2. Estos resultados sugieren que la gran mayoría de los participantes percibe como necesaria la implementación de un modelo integrado de evaluación del desempeño por competencias que contribuya a fortalecer la objetividad del proceso evaluativo y la gestión del talento humano. Esta percepción coincide con la revisión documental, el diagnóstico organizacional y el marco teórico de la investigación, los cuales evidencian la necesidad de contar con un sistema estructurado que integre la evaluación de competencias técnicas y conductuales, indicadores de desempeño, retroalimentación, identificación de necesidades de capacitación y criterios para el desarrollo y la promoción interna. En conjunto, estos hallazgos respaldan la pertinencia de la propuesta desarrollada en la presente investigación como una herramienta para fortalecer la gestión del talento humano en SIPIA S.A.

6.2. Conclusiones específicas

6.2.1. Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación

El objetivo general de la investigación se cumplió en términos de diseño, al elaborar un modelo integrado de evaluación del desempeño por competencias para el personal operativo de SIPIA S.A. La propuesta articula competencias técnicas y conductuales, criterios de valoración, indicadores de seguimiento, mecanismos de retroalimentación, identificación de necesidades de capacitación y lineamientos para el desarrollo y la promoción interna.

El primer objetivo específico se alcanzó mediante el diagnóstico de la situación actual del proceso de evaluación del desempeño. La aplicación de encuestas al personal operativo, entrevistas a los supervisores y revisión documental permitió identificar percepciones desfavorables respecto al seguimiento y la retroalimentación, así como la ausencia de instrumentos estandarizados para valorar sistemáticamente el desempeño del personal. Estos hallazgos sustentaron la necesidad de diseñar una propuesta estructurada y adaptada al contexto de la empresa.

El segundo objetivo específico se cumplió mediante la identificación de las competencias técnicas, operativas y conductuales consideradas relevantes para el desempeño del personal operativo. Entre los principales criterios incorporados se encuentran el conocimiento técnico, el cumplimiento de normas y procedimientos, la calidad del trabajo, la responsabilidad, el compromiso y el trabajo en equipo. Estos elementos constituyeron la base para estructurar la matriz de evaluación propuesta.

El tercer objetivo específico se alcanzó con el diseño de una propuesta integrada que incluye una matriz de evaluación por competencias, una escala de valoración, indicadores de seguimiento, un plan de capacitación, un cronograma de implementación y una estimación de recursos y presupuesto. No obstante, debido a que el modelo no fue implementado ni sometido a una prueba piloto, no es posible afirmar que permita medir con eficacia el desempeño, identificar correctamente el potencial del personal o generar mejoras organizacionales. Su validez práctica, confiabilidad y aplicabilidad deberán comprobarse mediante una implementación posterior en condiciones reales.

6.2.2. Contribución a la gestión empresarial

La principal contribución empresarial de la investigación consiste en proporcionar a SIPIA S.A. una propuesta metodológica para estructurar la evaluación del desempeño del personal operativo mediante criterios previamente definidos. El modelo puede servir como base para reducir la dependencia de apreciaciones exclusivamente subjetivas y orientar de manera más ordenada las decisiones relacionadas con capacitación, retroalimentación, desarrollo profesional y promoción interna.

La propuesta también integra instrumentos para registrar resultados, identificar brechas de competencias y establecer indicadores de seguimiento. Estos componentes podrían facilitar la trazabilidad del proceso de evaluación y apoyar la planificación de acciones de mejora, siempre que sean previamente validados y adaptados durante su implementación.

Asimismo, el plan de capacitación vinculado con los resultados de la evaluación ofrece una alternativa para orientar la formación del personal conforme a las necesidades identificadas. Sin

embargo, al no haberse aplicado el modelo, no puede afirmarse que incrementará la productividad, la calidad, la eficiencia operativa o la continuidad del talento interno. Tales efectos deberán medirse posteriormente mediante indicadores comparativos y una prueba piloto que permita valorar su impacto real.

6.2.3. Contribución a nivel académico

La investigación aporta una propuesta metodológica contextualizada para el diseño de un modelo integrado de evaluación del desempeño por competencias en una empresa ecuatoriana del sector agroindustrial. El trabajo articula fundamentos relacionados con gestión del talento humano, evaluación del desempeño, competencias laborales, retroalimentación, capacitación y desarrollo interno, vinculándolos con un diagnóstico organizacional específico.

El estudio también contribuye a diferenciar el alcance entre el diseño de una herramienta y la demostración de su efectividad. Desde esta perspectiva, la investigación ofrece una base conceptual y metodológica que puede ser utilizada en estudios posteriores orientados a validar el instrumento, analizar su confiabilidad entre evaluadores, comprobar su consistencia interna y medir sus posibles efectos sobre el desempeño y la gestión del talento humano.

Por tanto, la propuesta puede constituir un referente inicial para futuras investigaciones en organizaciones con características similares. No obstante, su aplicación en otros contextos requerirá ajustes, validaciones y pruebas específicas, debido a que fue diseñada a partir de las condiciones particulares de SIPIA S.A.

6.2.4. Contribución a nivel personal

El desarrollo de la investigación permitió fortalecer las competencias investigativas, metodológicas y analíticas de los autores mediante la aplicación de conocimientos adquiridos durante la Maestría en Gestión del Talento Humano. El proceso implicó analizar una problemática organizacional, estructurar instrumentos de recolección de información, interpretar resultados cuantitativos y cualitativos y diseñar una propuesta fundamentada en el enfoque de gestión por competencias.

Asimismo, el trabajo contribuyó al desarrollo de capacidades para distinguir entre las percepciones obtenidas mediante encuestas y entrevistas, la evidencia procedente de la revisión documental y las interpretaciones formuladas por los investigadores. Esta diferenciación permitió adoptar una postura más rigurosa y prudente al presentar los resultados y conclusiones.

Finalmente, la investigación fortaleció las habilidades para formular propuestas de gestión del talento humano con criterios técnicos, reconociendo que el diseño constituye una primera etapa y que la implementación, validación y evaluación de resultados son necesarias antes de afirmar la efectividad de una herramienta organizacional.

6.3. Limitaciones a la Investigación

La principal limitación de esta investigación radica en que el estudio se enfocó en el diseño metodológico del modelo de evaluación del desempeño, sin contemplar su implementación ni validación en un entorno organizacional real. En consecuencia, no fue posible medir indicadores relacionados con la efectividad del modelo, la confiabilidad entre evaluadores, el impacto sobre el

desempeño laboral, la productividad, la identificación del talento interno o la toma de decisiones en materia de desarrollo del personal.

Asimismo, el estudio se desarrolló considerando la realidad organizacional de SIPIA S.A. y una población específica correspondiente al personal operativo y sus supervisores, por lo que los resultados obtenidos responden al contexto particular de la empresa y no pueden generalizarse automáticamente a otras organizaciones sin realizar las adaptaciones y validaciones correspondientes.

No obstante, estas limitaciones no impidieron cumplir con el propósito de diseñar una propuesta metodológicamente fundamentada, sustentada en evidencia empírica y en la literatura científica. Sin embargo, sí restringen la posibilidad de afirmar su efectividad práctica, la cual deberá comprobarse mediante una implementación piloto, el análisis de indicadores de desempeño y la evaluación de su confiabilidad y validez en investigaciones futuras.

CAPÍTULO 7: RECOMENDACIONES

7.1. Recomendaciones para la implementación del modelo

Con base en los resultados obtenidos durante la investigación y considerando que el modelo integrado de evaluación del desempeño constituye una propuesta metodológica que aún requiere validación práctica, se recomienda que su implementación se desarrolle de manera gradual, controlada y sustentada en criterios técnicos, con el propósito de garantizar su confiabilidad, aceptación organizacional y utilidad para la toma de decisiones.

7.1.1. Validación técnica del modelo

Antes de iniciar su aplicación, se recomienda someter el modelo de evaluación a un proceso de validación mediante juicio de expertos en gestión del talento humano, evaluación del desempeño y competencias laborales. Esta revisión permitirá verificar la pertinencia de las competencias definidas, la claridad de los indicadores, la consistencia de la escala de valoración y la correspondencia entre los criterios evaluados y las funciones reales del personal operativo.

7.1.2. Implementación mediante prueba piloto

Se recomienda implementar inicialmente el modelo en una única línea de producción o en un área específica de SIPIA S.A., con el fin de evaluar su funcionamiento antes de extenderlo al resto de la organización. Esta fase permitirá identificar oportunidades de mejora en los instrumentos, procedimientos y tiempos de aplicación, reduciendo riesgos durante su implementación general.

7.1.3. Capacitación y calibración de evaluadores

Es recomendable desarrollar un proceso previo de capacitación dirigido a los supervisores y responsables de la evaluación, orientado a uniformar los criterios de interpretación de las competencias y reducir la subjetividad en las calificaciones. Adicionalmente, resulta conveniente realizar ejercicios de calibración entre evaluadores para fortalecer la consistencia de los resultados obtenidos.

7.1.4. Incorporación progresiva de evaluación de 180 grados

Como etapa inicial, se recomienda incorporar un esquema de evaluación de 180 grados, integrando la valoración del supervisor directo con la autoevaluación del colaborador. Este enfoque

favorecerá la retroalimentación, incrementará la participación de los trabajadores y permitirá contrastar percepciones sobre el desempeño antes de considerar modelos de evaluación más complejos.

7.1.5. Verificación de la confiabilidad del instrumento

Después de cada ciclo de evaluación, se recomienda analizar la consistencia de los resultados mediante indicadores estadísticos y técnicas de concordancia entre evaluadores, con el propósito de verificar la confiabilidad del instrumento y realizar los ajustes metodológicos que sean necesarios.

7.1.6. Diferenciación entre desempeño y potencial

Se recomienda mantener separados los procesos de evaluación del desempeño y de identificación del potencial del talento humano. Mientras la evaluación del desempeño debe centrarse en los resultados obtenidos durante el período evaluado, la identificación del potencial debe utilizar instrumentos complementarios que permitan valorar las posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional de cada colaborador.

7.1.7. Digitalización gradual del proceso

Con el propósito de mejorar la trazabilidad de la información, reducir errores administrativos y facilitar el análisis de resultados, se recomienda implementar progresivamente herramientas digitales para el registro, procesamiento y seguimiento de las evaluaciones, procurando que esta transición se adapte a la capacidad tecnológica de la organización.

7.1.8. Evaluación de la percepción de justicia organizacional

Durante la implementación del modelo, resulta conveniente medir periódicamente la percepción de equidad, transparencia y aceptación del proceso por parte de los colaboradores, ya que estos factores influyen directamente en la credibilidad del sistema y en el compromiso del personal con la evaluación del desempeño.

7.1.9. Revisión periódica de competencias y ponderaciones

Las competencias, indicadores y ponderaciones establecidos en el modelo deben revisarse de forma periódica para asegurar que continúen alineados con los objetivos estratégicos, la evolución tecnológica y los cambios organizacionales de SIPIA S.A.

7.1.10. Uso inicial con fines de desarrollo

Finalmente, se recomienda que, durante las primeras etapas de implementación, los resultados de la evaluación del desempeño se utilicen principalmente con fines de retroalimentación, capacitación y desarrollo profesional, evitando vincularlos de manera inmediata con decisiones disciplinarias, sanciones o compensaciones económicas. Esta estrategia favorecerá la aceptación del modelo, fortalecerá la confianza de los colaboradores y permitirá consolidar un sistema de evaluación basado en la mejora continua.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2017). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Granica.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Education.
- Chiavenato, I. (2021). *Gestión de talento humano*. McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Pearson.
- Ecuador, A. N. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. QUITO.
- Gomez, L., & Balkin, D. (2016). *Gestión de recursos humanos*. Pearson.
- IESS. (2016). *Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo*. Quito. Obtenido de <https://www.iesgob.ec/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
- MT. (2017). *Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo*. Quito.
- Robbins, S., & Timothy, J. (2017). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Sampieri, R. H., & Mendoza Torres, C. (2022). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- SIPIA S.A. (2026). *Sobre nosotros*. Obtenido de Alimentos Snob: <https://alimentosnob.com/sobre-nosotros/>
- Spencer, L. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Wiley.
- Valderrama, B. (2017). *Gestión estratégica del talento humano*. Ecoe Ediciones.
- Werther, W., Keith, D., & Guzmán, M. (2019). *Administración del capital humano*. McGraw-Hill Interamericana.

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA AL PERSONAL OPERATIVO DE SIPIA S.A.

Tema: Diseño de un modelo integrado de evaluación de desempeño por competencias para el personal operativo de SIPIA S.A.

Objetivo: Diagnosticar la situación actual de la gestión del desempeño e identificar los elementos necesarios para diseñar un modelo integrado de evaluación del desempeño del personal operativo.

Consentimiento informado: La información será confidencial y utilizada únicamente con fines académicos.

Instrucciones: Marque una sola respuesta por afirmación. Escala: 1=Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4=De acuerdo, 5=Totalmente de acuerdo.

Datos generales

Edad: _____

Cargo: _____

Area: _____

Tiempo: _____

Dimensión 1. Organización del trabajo

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Nº	Afirmación	1	2	3	4	5
1	Tengo claramente definidas las funciones de mi puesto.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Conozco las responsabilidades asignadas a mi cargo.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Recibo instrucciones claras para realizar mis actividades.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Conozco los resultados que la empresa espera de mi trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Las actividades que realizo están bien organizadas.	☐	☐	☐	☐	☐

Dimensión 2. Gestión y seguimiento del desempeño

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Nº	Afirmación	1	2	3	4	5
6	Mi supervisor realiza seguimiento al trabajo que desarrollo.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Cuando se presentan errores, recibo orientación para corregirlos.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Recibo comentarios que me ayudan a mejorar mi desempeño.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Considero importante conocer periódicamente cómo desempeño mi trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐

- 10 Actualmente la ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- empresa cuenta con
- mecanismos
- suficientes para dar
- seguimiento al
- desempeño del
- personal.

Dimensión 3. Componentes que debería evaluar un modelo

- | N° | Afirmación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 11 | El conocimiento técnico del puesto debería ser evaluado. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 12 | El cumplimiento de normas y procedimientos debería formar parte de la evaluación. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

- | | | | | | | |
|----|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 13 | El trabajo en equipo debería ser considerado dentro de la evaluación. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 14 | La responsabilidad y el compromiso deberían evaluarse. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 15 | La calidad del trabajo realizado debería ser uno de los principales criterios de evaluación. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

Dimensión 4. Diseño del modelo de evaluación

- | Nº | Afirmación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 16 | El modelo propuesto responde a las necesidades de evaluación del | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

desempeño del
personal operativo.

- | | | | | | | |
|----|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 17 | El modelo debería establecer criterios claros y objetivos para todos los colaboradores. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 18 | Los resultados de la evaluación deberían utilizarse para identificar necesidades de capacitación. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 19 | Los resultados de la evaluación deberían apoyar decisiones de reconocimiento y desarrollo del personal. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

- 20 Estaría dispuesto(a) ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- a participar en un
- proceso de
- evaluación
- utilizando este
- modelo.

Observaciones

ANEXO 2

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

DIRIGIDA A LOS SUPERVISORES DE SIPIA S.A.

Tema de investigación: Diseño de un modelo integrado de evaluación de desempeño por competencias para el personal operativo de la empresa SIPIA S.A.

Objetivo: Recopilar información para el diseño del modelo integrado de evaluación del desempeño.

Duración: 20 a 30 minutos

Datos generales

Cargo: _____

Área: _____

Tiempo desempeñando funciones de supervisión: _____

Bloque 1. Situación actual

1. ¿Cómo realizan actualmente el seguimiento al desempeño del personal operativo?

Respuesta:

2. ¿Qué aspectos considera para determinar si un colaborador está desempeñando correctamente sus funciones?

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Respuesta:

3. ¿Cuáles considera que son las principales dificultades para valorar objetivamente el desempeño del personal operativo?

Respuesta:

Bloque 2. Competencias

4. Desde su experiencia, ¿cuáles son las competencias técnicas más importantes que debe poseer un colaborador operativo?

Respuesta:

5. ¿Qué competencias conductuales considera indispensables para un desempeño eficiente?

Respuesta:

6. ¿Considera que actualmente esas competencias se encuentran claramente definidas dentro de la empresa? ¿Por qué?

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Respuesta:

Bloque 3. Modelo de evaluación

7. ¿Qué aspectos considera que debería evaluar un modelo de evaluación del desempeño para el personal operativo?

Respuesta:

8. ¿Con qué frecuencia considera que debería realizarse la evaluación del desempeño?

Respuesta:

Bloque 4. Utilidad del modelo

9. ¿Cómo cree que un modelo de evaluación de desempeño contribuiría al mejoramiento de las actividades productivas de SIPIA S.A.?

Respuesta:

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

10. ¿De qué manera considera que los resultados de la evaluación podrían utilizarse para fortalecer el desarrollo del personal?

Respuesta:

11. ¿Qué oportunidades de mejora recomendaría para el personal operativo para mejorar la eficiencia en sus funciones?

Respuesta:
