



# Modelo de evaluación de desempeño y plan de formación para una empresa distribuidora y comercializadora de calzado

## Performance evaluation model and training plan for a footwear distributing and commercializing company

LÓPEZ Giraldo, José A. [1](#); BELTRÁN Ríos, Jaime A. [2](#); MERIÑO Córdoba, Víctor H. [3](#); MARTÍNEZ de Meriño, Carmen Ysabel [4](#); GUZMÁN Rico, Lina M. [5](#); OTÁLVARO Lezcano, Denis. [6](#) y PAREJA Osorno, Dina M. [7](#)

Recibido: 19/11/2019 • Aprobado: 14/02/2020 • Publicado 05/03/2020

### Contenido

- [1. Introducción](#)
- [2. Estado del arte](#)
- [3. Metodología](#)
- [4. Resultados](#)
- [5. Conclusiones](#)
- [Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

Este proyecto de investigación consiste en el diseño del modelo de evaluación del desempeño y plan de formación para una empresa distribuidora y comercializadora de calzado. Para llevar a cabo lo anterior, se diseñó un formato de evaluación bajo el modelo de 180 grados, en el que el jefe inmediato evaluó a su subordinado en los aspectos que correspondan para medir su gestión y contribución al logro de los objetivos, y el empleado realizó su autoevaluación de desempeño.

**Palabras clave:** evaluación del desempeño, modelo 180°, plan de formación, colaboradores.

#### ABSTRACT:

This research project consists of the design of the performance evaluation model and training plan for a footwear distributor and marketer. To carry out the above, an evaluation format was designed under the 180-degree model, in which, the immediate boss evaluated his subordinate in the appropriate aspects to measure his management and contribution to the achievement of the objectives, and the employee performs a him self-evaluation of his performance.

**Keywords:** performance evaluation, 180 ° model, training plan, collaborators

## 1. Introducción

Este trabajo de investigación tiene como objetivo, diseñar e implementar un modelo de evaluación de desempeño para una empresa distribuidora y comercializadora de calzado, debido a que esta organización considera que evaluar el desempeño de sus empleados le permite tomar decisiones y acciones que llevan a la obtención de mejores resultados y, por ende, al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Como objetivo secundario, se propone un plan de formación en esta empresa de acuerdo a las brechas obtenidas en los resultados, una vez se haya aplicado el formato de evaluación a toda la organización.

La evaluación de desempeño cumple un papel muy importante dentro de las organizaciones, esta se puede definir como "un proceso formal, sistemático y periódico, diseñado para evaluar la eficacia con que los integrantes de una organización llevan a cabo su trabajo" (Juárez y Carrillo, como se citó en Sifuentes, Hoyos y Cortes, 2016, p. 200). Sifuentes et al., (2016), destaca que, al llevar a cabo la aplicación de la evaluación de desempeño dentro de una organización, se podrá realizar retroalimentación a los colaboradores acerca de su proceso y desempeño y se podrá considerar los incentivos necesarios para mejorar los resultados o para que se continúen desempeñando de forma sobresaliente en sus actividades laborales del día a día.

Los autores Sapién, Gutiérrez, Piñons y Araiza (2016), consideran que la evaluación de desempeño es un gana-gana, tanto para la compañía como para los colaboradores, puesto que permite, por un lado, evaluar si las personas están aportando para el cumplimiento de las metas organizacionales y por el otro, les permite a los colaboradores conocer sus fortalezas y sus oportunidades de mejora para lograr un mejor desempeño en el ejercicio de sus labores y tareas asignadas.

Otros de los objetivos principales de la evaluación del desempeño son: la realización de un plan de formación y capacitación, la ejecución de promociones internas, identificación de cómo está diseñado los puestos de trabajo, es decir mirar si tienen errores o no los tienen, la posibilidad de poder entregar bonificaciones o incentivos salariales a los empleados, debido a sus altos niveles de desempeño, la facilitación de retroalimentar a los colaboradores o jefes, para identificar qué aspectos tienen fuertes y que deben de mejorar, entre otros (Cardona y Correa, 2014). De acuerdo a la anterior, el modelo de evaluación de desempeño que se implementará en este proyecto de investigación es el de 180 grados, este consiste en llevar a cabo la evaluación realizada por el jefe directo del empleado y la autoevaluación del empleado frente a su desempeño (Espinoza, 2018). Según, Espinoza (2018), esta técnica tiene grandes ventajas para la empresa objeto de estudio, es decir, un vez se lleve a cabo la aplicación de este modelo de evaluación de desempeño, se procede al análisis de los resultados del mismo para poder ejecutar e implementar un plan de acción, que permita la mejora de los resultados de los colaboradores, esto se realiza por medio de un plan de entrenamiento, formación y capacitación. Con respecto a la formación, este implica un proceso de desarrollo y cambio en los colaboradores, puesto que apunta al fortalecimiento de las oportunidades de mejora de los mismos, estos resultados se obtienen a través de la realización y aplicación de la evaluación de desempeño, lo que permite en ellos una mejor ejecución de sus labores y por ende, una mejora en el desempeño laboral (Cardona y Correa, 2014).

---

## **2. Estado del arte**

Para este estudio se desarrollan conceptos que muestran la situación presente de las temáticas de evaluación de desempeño y plan de formación así:

### **2.1. Evaluación del desempeño**

La empresa objeto de estudio que se seleccionó para la implementación del modelo de evaluación de desempeño y formación, fue una distribuidora y comercializadora de calzado. y proyección de Así mismo, un modelo de referencia que se tuvo en cuenta para implementar la evaluación de desempeño al personal, puede ser el que ilustra Gonzales, (2016), en su artículo "Procedimiento para el diagnóstico la formación por competencias", donde se inicia con un diagnóstico en general de la empresa y se van engranando los aspectos a evaluar hasta obtener el modelo adecuado para la empresa u organizaciones que los requieran implementar.

Son varias las concepciones que existen de la evaluación del desempeño como, por ejemplo, la evaluación de desempeño es un "proceso técnico que tiene por objetivo poder hacer una estimación cuantitativa y cualitativa, por parte de los jefes inmediatos, del grado de eficacia con que los trabajadores llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades en sus puestos de trabajo" (Chávez, 2014, p. 76). Esto permite comunicarles a los colaboradores, la forma de trabajo, las fortalezas y las oportunidades de mejora que se pueden ajustar para lograr un adecuado desempeño en sus actividades laborales, estudiando a profundidad los principales aspectos involucrados en la gestión humana, lo cual mediante un desarrollo efectivo, logra impulsar el logro de los objetivos empresariales, además de obedecer a las necesidades de tipo laboral que surgen como lo es el entorno laboral, esto último planteado por el autor Sandoval (2014) en su artículo "Marco de trabajo para gestionar las competencias laborales". Autores como Martínez y Gallardo (2018), describen que la evaluación del desempeño, sirve para evaluar desempeño y resultados de los empleados de una empresa, pueden participar los jefes los

compañeros de trabajo, clientes internos, proveedores, entre otros. Así mismo, esta evaluación permite evaluar como cada persona se actúa en un puesto y permite dar cuenta de su potencial de desarrollo para futuros movimientos y ascensos, generándose estrategias de mejora.

Milkovich y Boudrem (como se cita en Chiang y San Martín, 2015, p. 160) definen el "desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo". Adicional, consideran que una evaluación de desempeño, evalúa los logros alcanzados por los empleados y así como también, permite crear planes de desarrollo, metas y objetivos en pro del mejoramiento del trabajo de los empleados y así facilitar el cumplimiento de metas que tiene establecida la organización.

Asimismo, la aplicación sistemática de la evaluación tiene varios beneficios (Espinoza, 2017):

- Identificar la planeación estratégica de la organización
- Determinar cuáles son los objetivos organizacionales de la empresa
- Identificar cual es el resultado de desempeño de los colaboradores y dejar un registro del mismo.
- Proponer y crear un plan de entrenamiento, formación y capacitación para mejorar los resultados de los colaboradores.
- Permitir la retroalimentación entre jefes y colaboradores y así mejorar la comunicación dentro de la empresa.

Según, Cubillos, Rivera, Velásquez y Reyes (2014) informan que el desempeño laboral esta permeado por factores como la motivación, compromiso y la habilidad, además indican que desde el proceso de selección, se debe de verificar la habilidad, es decir las competencias del saber y saber hacer, para que se pueda lograr tener un buen desempeño en las actividades y funciones asignadas, por ello la empresa debe de encargarse de evaluar periódicamente el desempeño laboral de los empleados para facilitar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Es por lo anterior, que se realizara un modelo de evaluación por competencias, entiendo estas como aquellas capacidades y habilidades que tiene una persona para realizar funciones y tareas de forma exitosa dentro de la organización (Herrera, 2018). También Padilla (2018) indica que las competencias son los conocimientos, habilidades, y destrezas que desarrolla una persona para comprender, transformar y llevar a cabo acciones en el mundo en el que se desenvuelve, así mismo se puede destacar que aunque existen diferentes definiciones, se puede decir que el aprendizaje basado en competencias está orientado a la formación de colaboradores con conocimientos que pueden aplicar de forma práctica para resolver problemas de tal forma que sean capaces de comprender, contextualizar y analizar las acciones que realizan. Esta definición refuerza lo que indica Medina (2015, p 153) "las competencias se constituyen en recursos permanentes que las personas no sólo pueden utilizar en su vida laboral, sino que les permiten desempeñarse de manera adecuada en diferentes espacios y lo que es muy importante, seguir aprendiendo".

Para sustentar teóricamente esta propuesta de evaluación, se tomará el modelo de evaluación de 180 grados, esta consiste en que el jefe evaluará al subordinado y este mismo realizará su autoevaluación (Espinoza, 2018). Según García (2015), esta evaluación no termina tan solo con el análisis de resultados, sino que adicional permite realizar un programa de desarrollo profesional de las competencias de los empleados. Para llevar a cabo esta evaluación, se requiere seguir unos pasos: primero, se debe de realizar la evaluación de desempeño en cada uno de los puestos de trabajo, segundo, se debe de establecer las competencias generales y las competencias específicas y tercero, analizar la información de los resultados para proponer el plan de acción de mejora de desempeño (Ríos, citado en Espinosa, 2018). Es por esto, que Amenadaño y Beltrán (2014), señalan la importancia de la evaluación del desempeño porque permite identificar las fortalezas y aspectos a mejorar de la persona en el puesto de trabajo, permite tomar decisiones de ascenso o sucesión, permite identificar nuevas políticas de compensación, e identificar necesidades de formación y capacitación.

Implementar la evaluación de desempeño trae sus beneficios para la empresa; al trabajador le permite identificar sus fortalezas y áreas de mejora, y para la organización, implica evaluar su capital humano, mejorar sus planes y objetivos, lo cual sirve como base para un cambio efectivo en las actividades de trabajo (Amenadaño y Beltrán, 2014). Además, Es importante destacar que al área que lidera la evaluación de desempeño, es recursos humanos, la cual es definida por Martha Alles (2015) como la disciplina necesaria para las diferentes ramas de la administración, Teniendo presente lo anterior, se puede decir que la gestión de desempeño que logra el objetivo pactado, nace de un área de recursos humanos bien direccionada y enfocada a detectar los aspectos de mejora que existan en el proceso o en la empresa u organización como tal.

Gestión humana es parte importante en la implementación y cumplimiento de la evaluación de desempeño, es la encargada de ayudar a proponer e implementar un programa de formación, una vez se obtenga los resultados de la evaluación de desempeño y sobre todo, es la que se encarga de validar que este alineada con la planeación estratégica de la organización (Alles, como se citó en Vallejo y Zapata, 2015). Es el área encargada de evaluar el desempeño de los trabajadores con los que cuenta la organización. Se ha encontrado diferentes prácticas para realizar la evaluación como utilización de encuestas, entrevistas tanto a jefes como empleados, etc., esto se realiza con el fin de valorar de forma objetiva, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización (Salgado, como se citó en Valdés, Garza, Pérez, Varona y Chávez, 2015) y esto le permite a la organización conocer e identificar cómo impacta el desempeño del empleado en la consecución de los objetivos organizacionales y entender el valor del concepto de evaluación, pues facilita la comprensión, valoración, y apoyo a la mejora del aspecto evaluado (Muñoz, 2015). El autor Manjarres (como se citó Valdés, et al., 2015) manifiesta que la evaluación de desempeño que se realice en una empresa, debe de estar asociada con el direccionamiento estratégico de la misma.

## **2.2. Formación**

Cardona y Correa (2014), plantean cinco pasos para poder realizar la formación: Primero, se requiere de la información y análisis, en esta etapa se busca realizar un diagnóstico de las necesidades de la organización para la formación, teniendo en cuenta la cultura, la estructura tecnológica, los productos, los colaboradores, etc. Segundo la planificación: aquí se definen los objetivos de la formación, las personas a quien va dirigida, las actividades y el presupuesto. Tercero, el diseño: Se concretan actividades de formación y la metodología a utilizar, como tiempo, la metodología del proyecto de formación, los formadores, los contenidos y los tipos de evaluación con base en la tecnología y el presupuesto existentes. Cuarto, la gestión: Se programa la actividad formativa definida, ajustando los calendarios, seleccionando los formadores. Y quinto la evaluación: en esta etapa se debe de revisar sistemáticamente cada una de las etapas han sido adecuadas y en caso de no haberlo sido realizar los cambios necesarios.

Además de lo anterior, Parra y Rodríguez (2016) indican que formar al personal implica realizar actividades en pro del desarrollo del personal, por medio de la explicación de contenidos o temáticas, con el fin de crecer a nivel intelectual y profesional y de esta manera poder mejorar el desempeño para mejorar la efectividad en el cargo. Estos mismos autores definen la capacitación, como un proceso de aprendizaje y enseñanza en el que la empresa busca que sus empleados desarrollen habilidades y destrezas necesarias para el desempeño en el cargo donde se impulsa el aprendizaje de sus colaboradores.

Es importante destacar que "La meta final de toda actividad de formación o capacitación es desarrollar las habilidades del personal, de modo que ejecute las funciones de la organización en forma eficiente, corrigiendo los errores que venían causando problemas y pérdidas económicas" (Parra y Rodríguez, 2016, p. 136); también debe reconocer que según Moran (2016): la formación basada en competencias requiere: 1) por parte del evaluado que realice una reflexión y se comprometa con su formación, 2) del programa de formación aprendizaje, se requiere tener en cuenta los aspectos a mejorar a nivel individual, retroalimentar cómo va el colaborador y 3) un buen proceso de liderazgo para que todo sea exitoso.

---

## **3. Metodología**

Este trabajo se enmarca en la corriente de la investigación mixta, este tipo de investigación es de alcance descriptivo. Los métodos mixtos "representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada" (Hernández-Sampieri y Mendoza, como se cita en Hernández, 2014, p 534). El enfoque mixto ofrece varias ventajas para ser utilizado: permite desarrollar una mirada más amplia del objeto de estudio, produce variedad de datos, mediante la observación y aplicación de varias herramientas, permite la creatividad teórica por medio de suficientes procedimientos críticos de valoración, gracias a la utilización en ambos método apoya más las inferencias teóricas que se realiza en el estudio, desarrolla nuevas destrezas o competencias en materia de investigación, entre otros (Hernández, 2014). El tipo de muestreo fue no probabilístico por conveniencia, es decir la muestra que está disponible en el tiempo o periodo de investigación (Mendieta, 2015). Para efectos de esta investigación, no se tuvo en cuenta el nivel gerencial, se tuvo en cuenta la población de los niveles operativos, comerciales, administrativos y coordinación.

Para este trabajo de investigación, la unidad de análisis fue definida en una muestra de todos los trabajadores de la organización a excepción de las 3 gerencias. La muestra de este proyecto se ejecutó con 35 colaboradores de la empresa. La muestra está compuesta por 21 hombres equivalente al 60 % de la población y 14 mujeres equivalente al 40 %.

Para llevar a cabo la investigación se realizó en primer lugar, la revisión bibliográfica teniendo en cuenta la definición que varios autores han elaborado acerca de la evaluación de desempeño y planes de formación, en segundo lugar, se buscaron estudios referentes al tema de la investigación a nivel nacional e internacional. Después, se procedió a estructurar la metodología de la investigación, se indaga sobre el direccionamiento estratégico de la empresa, se define las competencias, se estandarizan los descriptores, los cuales según Rodríguez (2017), un descriptor debe operacionalizarse para ser evaluado, se crea el formato de evaluación y autoevaluación de desempeño basado en competencias y posterior a ello, se seleccionó la muestra y se realizó la aplicación en la organización.

### **3.1. Procedimiento**

A continuación, se explica el procedimiento que se utilizó para diseñar el formato de evaluación de desempeño. Se seleccionan las competencias a evaluar, que, en este caso, son los valores organizacionales que la compañía considera importante de manera transversal para todos los empleados, los cuales son: compromiso, trabajo en equipo, lealtad, respeto y honestidad. Adicional, se seleccionan las competencias laborales por cada nivel de la organización. Después de ello, se crean descriptores que evalué el desempeño por competencias de todos los empleados, midiendo así, el "saber", el "saber hacer" y el "ser". Para poder medir cada competencia se tuvo en cuenta los perfiles de los cargos, los procesos de la empresa a los que pertenecen, la identidad y el direccionamiento estratégico. Para la consolidación de la evaluación, se describe cada paso, su respectivo peso y formula para determinar un resultado final.

#### **3.1.1. Valoración de la competencia**

El peso de cada competencia está dado en un 100%.

Compromiso: 100%

Trabajo en Equipo: 100%

Lealtad: 100%

Respeto: 100%

Honestidad: 100%

Competencias laborales por cada nivel: 100%

#### **3.1.2. Valoración de los descriptores**

Una vez definido el peso de la competencia, se determina la puntuación que tendrá cada descriptor, que, para esta empresa, se definieron 5 descriptores por cada competencia transversal y 11 descriptores para las competencias laborales de cada nivel. Para las competencias transversales, se dividió el 100% que pesa cada competencia en el número de descriptores, los cuales fueron 5, dando así un peso del 20% por cada descriptor. Para las competencias de los aspectos laborales, se dividió el 100% en el número de descriptores, los cuales fueron 11, dado así un peso del 9%.

#### **3.1.3. Valoración del modelo 180°**

Para este modelo de 180° se determinaron dos tipos de evaluaciones: la autoevaluación, que tienen un peso del 30% y la evaluación por el jefe Inmediato, cuyo peso fue del 70%.

#### **3.1.4. Escalas de calificación**

Las escalas que se tuvieron en cuenta en este modelo de evaluación de desempeño fueron las siguientes:

**No se evidencia:** es igual a 0 puntos

**Por mejorar:** es igual a 1 punto

**Aceptable:** es igual a 2 puntos

**Bueno:** es igual a 3 puntos

**Excelente:** es igual a 4 puntos

**Sobresaliente:** es igual a 5 puntos.

El siguiente paso es analizar la información proporcionada por las calificaciones, con el fin de poder establecer el nivel de logro alcanzado por el empleado en las competencias, para después poder compararlo con los estándares de rendimiento previamente establecidos por los criterios de evaluación de la empresa distribuidora de calzado.

### **3.1.5. Calificación de la autoevaluación al 100%**

Es la equivalencia de la calificación convertida al 100%, es decir se toma como referencia la calificación obtenida por el auto evaluador y se divide por la máxima calificación de la escala, ejemplo: Calificación de la autoevaluación  $4/100\% = 80\%$ .

### **3.1.6. Resultado calificación según el peso autoevaluación**

Es el resultado de la autoevaluación, dividido el peso del evaluador y se divide en 100%, ejemplo: Calificación obtenida (80) \* el peso del evaluador  $30\%/100\% = 24\%$

### **3.1.7. Calificación del jefe inmediato al 100%**

Es la equivalencia de la calificación convertida al 100%, es decir se toma como referencia la calificación obtenida por el jefe inmediato y se divide por la máxima calificación de la escala, ejemplo: Calificación del jefe inmediato  $4/100\% = 80\%$ .

### **3.1.8. Resultado calificación según el peso de la evaluación realizada por el jefe inmediato**

Es el resultado de la evaluación realizada por el jefe inmediato, dividido el peso del evaluador y se divide en 100%, ejemplo: Calificación obtenida (80) \* el peso del evaluador  $70\%/100\% = 56\%$

### **3.1.9 Resultado unificado evaluadores**

Es el resultado unificado de los evaluadores Autoevaluación y Jefe Inmediato, ejemplo: Calificación Autoevaluación  $24\% +$  Calificación Jefe Inmediato  $56\% = 80\%$

### **3.1.10. Resultado calificación descriptor**

Teniendo en cuenta el peso del descriptor, se debe determinar el resultado de cada uno con relación al peso final de la competencia y el resultado unificado de los evaluadores, para esto se determina la siguiente formula: (Resultado unificado de la calificación \* el peso del descriptor) / El peso de la competencia. Ejemplo: (Resultado unificado  $80\% *$  Peso descriptor  $20\%$ )/ peso de la competencia  $100\% = 16\%$ .

### **3.1.11. Calificación final de las competencias**

La calificación final de las competencias es la sumatoria de todos los resultados de cada descriptor, determinando como fue el resultado de la competencia con relación al peso que debe estar cada empleado y que es determinado por la empresa. Ejemplo: Resultados de cada descriptor:  $16\% + 16\% + 19\% + 13\% + 13\% = 77\%$  Resultado de la Competencia. Para este ejemplo se tomaron los resultados de los 5 descriptores que componen una competencia.

### **3.1.12. Brechas competencias**

Teniendo en cuenta todos los resultados que se procesaron en los anteriores pasos, se procede a determinar la brecha, la cual es la diferencia entre el peso de la competencia esperado y la calificación final de las competencias. Ejemplo: Peso de la competencia esperado  $100\% -$  Calificación final de las competencias  $77\% = 23\%$ . Lo que quiere decir que, de acuerdo al peso de la competencia esperado, obtuvo una calificación del  $77\%$ , quedando así una brecha del  $23\%$ .

### **3.1.13. Interpretación de graficas**

La gráfica sirve para tener un panorama general y unificado de los resultados. Esto ayudará a determinar con solo un vistazo en que área se necesita implementar estrategias para su máximo desarrollo. Esta gráfica muestra el promedio de las calificaciones obtenidas por el área, así como el promedio total de la evaluación  $180^\circ$ . Es importante destacar, que la gráfica refleja la calificación según las aptitudes individuales del nivel (operativo, administrativo, comercial, coordinador).

---

## **4. Resultados**

Se evaluaron 35 empleados de la empresa distribuidora de calzado. La muestra está compuesta por 21 hombres equivalente al  $60\%$  de la población y 14 mujeres equivalente al  $40\%$ . El

promedio de antigüedad en la empresa de todos los cargos es de 11 años. Los cargos ocupados por los encuestados se agrupan así: 34 % Personal comercial, 31 % personal operativo, 17 % personal administrativo y el 17 % cargos de coordinación. A continuación, se describirá los resultados que se encontraron por cada nivel de la empresa, mostrando un promedio de los resultados de todos los empleados correspondientes a cada nivel, con el fin de evidenciar de manera grupal y por cada nivel, el consolidado de las competencias y las brechas que se encontraron.

En la Gráfica 1, se encuentra que los colaboradores del nivel comercial, obtuvieron un promedio en la competencia de compromiso de 82%, arrojando una brecha del 18%; en trabajo en equipo se encontró un promedio de 82%, arrojando una brecha del 18%; en la Lealtad fue del 84%, arrojando una brecha del 16%; en Respeto fue del 92%, arrojando una brecha del 8%; en Honestidad fue del 87%, arrojando una brecha del 13%; y en las competencias laborales se evidencio un resultado de 84%, arrojando una brecha del 16%;

**Gráfica 1**  
Resultados consolidados  
Nivel Comercial



Fuente: elaboración propia

En la Gráfica 2, la cual hace referencia a los resultados promedio del nivel administrativo, se encontró que en un resultado promedio en compromiso fue de un 81%, arrojando una brecha del 19%; en trabajo en equipo del 78%, arrojando una brecha del 22%; en lealtad fue del 81%, arrojando una brecha del 19%; en Respeto fue del 96%, arrojando una brecha del 4%; en Honestidad fue del 87%, arrojando una brecha del 13%; y en las competencias laborales se encontró un resultado de 86%, y arrojando una brecha del 14%.

**Gráfica 2**  
Resultados consolidados  
Nivel Administrativo



Fuente: elaboración propia

En la Gráfica 3, se encuentra los resultados del nivel coordinadores, se evidencia que el promedio de compromiso fue de un 79%, arrojando una brecha del 21%; trabajo en equipo del 80%, arrojando una brecha del 20%; en lealtad fue del 79%, arrojando una brecha del 21%; en respeto fue del 92%, arrojando una brecha del 8%; en honestidad fue del 83%, arrojando una brecha del 17%; y en las competencias laborales se encontró un resultado de 79%, arrojando una brecha del 21%.

**Gráfica3**  
Resultados consolidados  
Nivel coordinadores



Fuente: elaboración propia

Con respecto a la Gráfica 4, se encuentra los resultados promedio del nivel operativo. Se evidencia en compromiso un promedio de un 81%, arrojando una brecha del 19%; en trabajo en equipo del 81%, arrojando una brecha del 19%; en lealtad fue del 82%, arrojando una brecha del 18%; en respeto fue del 96%, arrojando una brecha del 4%; en honestidad fue del 87%, arrojando una brecha del 13%; y en las competencias laborales obtuvo un resultado de 89%, y arrojando una brecha del 11%

**Gráfica 4**  
Resultados consolidados  
Nivel Operativo



Fuente: elaboración propia

En la Gráfica 5, se encuentra los resultados promedio obtenidos por todos los niveles de la empresa. El promedio de los resultados de compromiso fue de 81%, arrojando una brecha del 19%, el promedio de trabajo en equipo fue de un 80% arrojando una brecha del 20%, en lealtad fue de 81%, arrojando una brecha del 19%, en respeto se encontró un promedio de 94%, arrojando una brecha del 6% y en honestidad se encontró un resultado del 86%, arrojando una brecha del 14%; en la competencia laboral fue 84%, arrojando una brecha del 16%.

**Gráfica 5**  
Resultados promedio  
toda la organización



Fuente: elaboración propia

En la Gráfica 6 y Gráfica 7 se evidencia el resultado comparativo de todas las evaluaciones por cada nivel con sus respectivas brechas. Se encuentra que el resultado promedio de Compromiso en el nivel operativo fue de un 81% y su respectiva brecha fue de 19%, en el nivel administrativo se obtuvo un promedio de 81% y una brecha de 19%, en el nivel comercial, se obtuvo un promedio de 82% y una brecha del 18%, en el nivel coordinadores se obtuvo un 79% y una brecha de 21%. Se encuentra que el resultado promedio de trabajo en equipo en el nivel operativo fue de un 81% y su respectiva brecha fue de 19%, en el nivel administrativo se obtuvo un promedio de 78% y una brecha de 22%, en el nivel comercial, se obtuvo un promedio de 82% y una brecha del 18%, en el nivel coordinadores se obtuvo un 80% y una brecha de 20%. con respecto a promedio de lealtad se encontró que en el nivel operativo fue de un 82% y su respectiva brecha fue de 18%, en el nivel administrativo se obtuvo un promedio de 81% y una brecha de 19%, en el nivel comercial, se obtuvo un promedio de 84% y una brecha del 16%, en el nivel coordinadores se obtuvo un 79% y una brecha de 21%.

En cuanto el promedio de respeto se encuentra en el nivel operativo fue de un 96 % y su respectiva brecha fue de 4%, en el nivel administrativo se obtuvo un promedio de 96% y una brecha de 4%, en el nivel comercial, se obtuvo un promedio de 92% y una brecha del 8%, en el nivel coordinadores se obtuvo un 92% y una brecha de 8%. Se encuentra que el resultado promedio de honestidad, en el nivel operativo fue de un 87% y su respectiva brecha fue de 13%, en el nivel administrativo se obtuvo un promedio de 87 y una brecha de 13%, en el nivel comercial, se obtuvo un promedio de 87% y una brecha del 13%, en el nivel coordinadores se obtuvo un 83% y una brecha de 17%. Y con respecto a las competencias laborales, se encuentra en el nivel operativo fue de un 89% y su respectiva brecha fue de 11%, en el nivel administrativo se obtuvo un promedio de 86% y una brecha de 14%, en el nivel comercial, se obtuvo un promedio de 84% y una brecha del 16%, en el nivel coordinadores se obtuvo un 79% y una brecha de 21%.

**Gráfica 6**  
Comparativo competencias  
promedio por cada nivel



Fuente: elaboración propia

-----

**Gráfica 7**  
Comparativo competencias con sus brechas por cada nivel



Fuente: elaboración propia

## 5. Conclusiones

En el presente estudio de investigación se implementó y diseño un formato de evaluación de desempeño a una empresa distribuidora y comercializadora de calzado, se encontró durante la aplicación en las instalaciones de la empresa, lo que afirmaron los autores Cubillos, et al., (2014), acerca de la importancia de evaluar el desempeño de manera objetiva, puesto que se evalúa las competencias deseadas y esperadas en los colaboradores de la empresa en el desarrollo de determinadas funciones según el cargo que desempeña. Gracias a la evaluación del jefe inmediato y la autoevaluación de cada colaborador, se pudo evidenciar los resultados esperados, los resultados obtenidos y las brechas que existe para alcanzar el nivel deseado, evidenciándose lo que manifestaron Martínez y Gallardo (2018), pues indicaron que en la evaluación de desempeño pueden participar los jefes, los colaboradores, entre otros participantes para dar cuenta del desempeño y potencial de los mismos.

Se encuentra que en el nivel comercial, se requiere de implementar un plan de acción para mejorar las competencias compromiso y lealtad y las competencias que se requiere seguir desarrollando para alcanzar el 100% son el respeto y la honestidad. En cuanto al nivel administrativo, se encontró que la brecha más alta se arrojó en la competencia trabajo en equipo y en la que se requiere seguir desarrollando fue en la competencia de respeto. Con respecto al nivel coordinación, se encuentra la necesidad de trabajar en las competencias de compromiso y la lealtad, y la que se debe de seguir fortaleciendo es en respeto y en cuanto al nivel operativo se requiere trabajar en compromiso y trabajo en equipo y fortalecer la competencia de respeto.

A partir de los resultados anteriores, se evidencia tres competencias que obtuvieron brechas altas en la mayoría de los colaboradores, estas son: compromiso, lealtad y trabajo en equipo, esto es importante identificarlo para empezar a crear planes de acción y en futuras aplicaciones disminuir sus brechas. Por otro lado, se encontró que la competencia respeto es la que menos se necesita trabajar dentro del plan de acción, sino que se requiere seguir fortaleciendo para alcanzar el nivel esperado por la organización.

Con respecto a las competencias laborales, las cuales son específicas por cada nivel de la organización, se evidencia que el nivel de coordinadores obtuvo la más alta brecha y se encontró que el nivel que más bajo obtuvo la brecha es el nivel operativo, esto le implica a la organización generar medidas para lograr disminuir las brechas obtenidas y alcanzar los resultados esperados. Por lo tanto, es claro que la organización requiere de intervenir creando un plan de acción que permita mejorar y fortalecer todas las competencias, es por ello que se creó un plan de formación y capacitación para poder potencializar dichas competencias y poder mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, y esto implica como lo señalan los autores Cardona y Correa (2014), un proceso de desarrollo y cambio en los colaboradores.

---

## Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2011). Desempeño por competencias. Evaluación 360° Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina.
- Alles, M. (2015). Dirección Estratégica de recursos Humanos. Argentina, México, España, Chile, Uruguay: Ediciones Granica S.A.S
- Amendaño, V., Beltran, R. (2014). Diseño de proyecto de grado previo a la obtención del título de: ingeniero comercial título del proyecto la evaluación del desempeño y su incidencia en el rendimiento laboral de los servidores administrativos del Gad municipal del cantón Naranjito (tesis de pregrado). Universidad Estatal de Milagro, Ecuador.
- Cardona, A. & Correa, J. (2014). Modelo de gestión del desempeño como base de los programas de gestión humana (trabajo de postgrado). Universidad de Medellín, Medellín, Antioquia.
- Cubillos, B., Rivera, F., Velásquez, C. y Reyes, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. Revista Science direct, 5 (10), 69-73.
- Chávez, A. (2014). Gestión del desempeño en las organizaciones educativas. Horizonte de la Ciencia, 4 (6), 75-81.
- Chávez, L. (2018). Importancia de las competencias directivas desde la percepción de los empresarios arequipeños, (13), p.109-128
- Chiang, M. y San Martin, N. (2015). Análisis de la Satisfacción y el Desempeño Laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. Ciencia y trabajo, 17 (54), p 159-165.
- Espinoza, G. (2017). Modelo de evaluación del desempeño laboral en el área de producción de una empresa de fabricación de prendas de vestir (Tesis de pregrado). Universidad nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Espinosa, Y. (2018). Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la dirección de obras públicas del GAD municipal del cantón Pastaza, periodo 2017 (Tesis de pregrado). Escuela superior politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- González, A. (2016). Procedimiento para el diagnóstico y proyección de la formación por competencias. Ingeniera Industrial, (37), pp 1 -12,
- García, A. (2015). Diseño de una herramienta de evaluación del desempeño, para personal administrativo de institución educativa de nivel medio superior, sector público en el noreste de México (tesis de postgrado). Universidad Autónoma de nuevo León, Monterrey.
- Hernández, R. (2014). Metodología de la investigación sexta edición. México, McGraw-Hill
- Herrera, A. (2018). Decálogo De Competencias y Sus Indicadores Para Gestión De Capital Humano Universitario. Multidisciplinary Journal of Educational Research, (8), p.56-82
- Sandoval, F. (2014). Marco de trabajo para gestionar las competencias laborales. Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento, 11, pp 11-32
- Sapién, A., Gutiérrez, M., Piñons, L., y Araiza, P. (2016). Evaluación del desempeño por el método de 360 grados y por factores de evaluación en una empresa mexicana. Facultad de

Educación y Humanidades del Campus de Melilla, 46, 13-26.

Martínez, A. y Gallardo, K. (2018). Evaluación del Desempeño y Auténtica en el Modelo por Competencias en Secundaria: Un Estudio Mixto. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 16 (3), 103-122.

Mendieta, G. (2015). Informantes y muestreo en investigación cualitativa. *Realyc*, 17, (30), 1148-1150.

Medina, N. (2015). Revisión sobre conceptos y aspectos generales de la gestión por competencias aplicables a las organizaciones. In *vestigium Ire*, (7), pp 151 -169,

Morán, J. (2016). La evaluación de desempeño o de las competencias en la práctica clínica. 1º parte: Principios, y Métodos, ventajas y desventajas. *ELSEVIER*, (17), p.130 -139

Muñoz, J. (2015). Perfil y Competencias del profesional como evaluador en instituciones de atención a personas con discapacidad intelectual. Ediciones Universidad de Salamanca (España), (46), p.59 -74

Padilla, N. (2018). Decálogo De Competencias y sus Indicadores Para Gestión De Capital Humano Universitario. *Multidisciplinary Journal of Educational Research*, p. 5

Parra, C. y Rodríguez F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las empresas. *Rev.investig.desarro.innov*, 6(2), 131-143.

Rodríguez, P. (2017). Creación, desarrollo y resultados de la aplicación de pruebas de evaluación basadas en estándares para diagnosticar competencias en matemática y lectura al ingreso a la universidad. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 10.

Sifuentes, A., Hoyos, C., y Cortes, P. (2016). Propuesta de un modelo de evaluación de desempeño de 360º para el personal docente de Educación Superior. *Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 3 (2), 197-211.

Valdés, M., Garza, R., Pérez, I., Varona, M. y Chávez, A. (2015). Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas. *Revista scielo*, 36 (1).

Vallejo, J., y Zapata, M. (2015). Diseño del sistema de evaluación del desempeño para el personal administrativo de la puce, Quito (Tesis de pregrado). Pontificia universidad católica Ecuador.

---

1. Maestría en Gerencia del Talento Humano. Especialista en Gerencia y Formación Empresarial, Administrador de Empresas, Investigador Asociado categorizado por Colciencias. Docente Investigador, Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, Grupo Goras, Universidad Católica Luis Amigó. Correo electrónico: [jose.lopezgi@amigo.edu.co](mailto:jose.lopezgi@amigo.edu.co) , <http://orcid.org/0000-0002-4510-2145>

2. Maestría en Administración, Administrador de Empresas, Investigador Asociado categorizado por Colciencias. Docente Investigador, Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, Grupo Goras, Universidad Católica Luis Amigó. Correo electrónico: [Jaime.beltranri@amigo.edu.co](mailto:Jaime.beltranri@amigo.edu.co) , <http://orcid.org/0000-0001-9194-4864>

3. Licenciado en Matemática. Magister en Educación. Doctor en Educación. Investigador Senior categorizado por Colciencias. Docente - investigador del grupo: GORAS de la Universidad Católica Luis Amigó. Medellín – Colombia. Correo electrónico: [victor.merinoco@amigo.edu.co](mailto:victor.merinoco@amigo.edu.co) - [victor0463@gmail.com](mailto:victor0463@gmail.com) ORCID ID. 0000-0001-8911-72024

4. Licenciada en Comercio. Magister en Educación. Doctora en Educación. Investigadora Senior categorizada por Colciencias. Docente- investigadora del grupo Educación, Infancia y Lenguas Extranjeras. Universidad Católica Luis Amigó. Medellín – Colombia. Correo electrónico: [Carmen.martinez@amigo.edu.co](mailto:Carmen.martinez@amigo.edu.co) - [cimartinezunermb@gmail.com](mailto:cimartinezunermb@gmail.com) ORCID ID. 0000-0002-8134-2306

5. Psicóloga graduada de la universidad Ibagué, estudiante de la Universidad Católica Luis Amigó. Correo electrónico: [lima.uz@hotmail.com](mailto:lima.uz@hotmail.com)

6. Tecnóloga en salud ocupacional del SENA y administradora en salud ocupacional de la universidad minuto de Dios, estudiante de la Especialización de Gerencia del Talento Humano de la Universidad Católica Luis Amigó. Correo electrónico: [dmotalvaro08@gmail.com](mailto:dmotalvaro08@gmail.com)

7. Tecnóloga en Gestión Empresarial del Politécnico Marco Fidel Suarez y Administradora de Empresas de la universidad María Cano, estudiante de la Especialización de Gerencia del Talento Humano de la Universidad Católica Luis Amigó. Correo electrónico: [dinama106@gmail.com](mailto:dinama106@gmail.com)



This work is under a Creative Commons Attribution-  
NonCommercial 4.0 International License