



**PROYECTO DE TITULACIÓN**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE COMPENSACIÓN ECONÓMICA  
VINCULADO A LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° PARA LA  
EMPRESA PG”**

**Previa la obtención del Título de:  
MAGISTER EN GESTION DEL TALENTO HUMANO**

**Presentado por:**  
JUAN GABRIEL LOZANO PÉREZ  
MARINA MERCEDES VÉLIZ LÓPEZ

**Guayaquil – Ecuador**

**2026**

## **Agradecimiento**

En primer lugar, agradezco a Dios, por darme salud y vida para continuar formándome profesionalmente, de igual manera agradezco a la Mgtr. Zadia Murillo, por guiar el desarrollo de este trabajo, al Doctor. Raúl Barriga, por su acompañamiento a lo largo del desarrollo de la propuesta del proyecto. A nuestra coordinadora de la Cohorte # 14 Mgtr. Claudia Márquez, A mi familia por el apoyo incondicional para cumplir este reto profesional.

*JUAN GABRIEL LOZANO PÉREZ*

## **Agradecimiento**

Mi más sincero agradecimiento a mi hija, quien a su corta edad ha sabido brindarme paciencia y comprensión en los momentos en que necesité dedicarme a continuar con mi preparación académica. A mis padres, por su apoyo incondicional y constante aliento, que han sido pilares fundamentales en este proceso. Y a mis compañeras, quienes siempre confiaron en mis capacidades, incluso cuando yo misma llegué a dudar, siendo una fuente de motivación y fortaleza para alcanzar esta meta.

*MARINA MERCEDES VÉLIZ LÓPEZ*

## **Dedicatoria**

Este proyecto está dedicado a mi esposa, a mis hijos/as, a mis padres por el apoyo que me brindaron durante el desarrollo de esta etapa profesional; la motivación para crecer cada día se basa en la familia, por ellos crecemos, vivimos y tomamos las mejores decisiones, a todos ellos les dedico este y los próximos retos profesionales, gracias una vez más por su amor y su apoyo.

*JUAN GABRIEL LOZANO PÉREZ*

## **Dedicatoria**

El presente proyecto lo dedico a mi hija, motivo de inspiración y fortaleza, cuya paciencia y ternura me impulsaron a no rendirme en este camino. A mis padres, ejemplo de esfuerzo y dedicación, por brindarme siempre su amor, confianza y apoyo inquebrantable. A mis compañeras, con quienes compartí aprendizajes y desafíos, y que con su fe en mí hicieron posible alcanzar este logro. Y a mis docentes, por su guía, conocimientos y valiosas enseñanzas que marcaron de manera significativa mi formación profesional.

*MARINA MERCEDES VÉLIZ LÓPEZ*

## COMITÉ DE EVALUACIÓN

---

**Magister, Zadia Giovanna Murillo Crespo.**

**Tutor del Proyecto**

---

**Magister, Holger Barriga Medina**

**Evaluador 1**

---

**Magister, María Claudia Márquez Pinargote**

**Evaluador 2**

## **Declaración Expresa**

Nosotros Juan Lozano Pérez y Marina Veliz López acordamos y reconocemos que: La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores. El o los estudiantes deberán procurar en cualquier caso de cesión de sus derechos patrimoniales incluir una cláusula en la cesión que proteja la vigencia de la licencia aquí concedida a la ESPOL.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, secreto empresarial, derechos patrimoniales de autor sobre software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique los autores que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 06 de marzo del 2026.

**JUAN GABRIEL LOZANO PÉREZ**

**MARINA MERCEDES VÉLIZ LÓPEZ**

## Contenido

Agradecimiento .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Dedicatoria .....	iv
Dedicatoria .....	v
COMITÉ DE EVALUACIÓN.....	vi
Declaración Expresa.....	vii
Contenido .....	viii
RESUMEN.....	x
ABSTRACT .....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
Capítulo I.....	1
1.    Introducción.....	1
1.1.    Tema de investigación.....	2
1.2.    Planteamiento del problema.....	2
1.3.    Formulación del problema .....	3
1.4.    Justificación .....	4
1.5.    Objetivos .....	4
1.6.    Pregunta de investigación .....	4
Capítulo II.....	5
2.    Reseña histórica.....	5
2.1.    Historia de la empresa.....	5
2.2.    Filosofía .....	5
2.3.    Valores.....	5
Capítulo III.....	7
3.    Revisión de la literatura. ....	7
3.2.    Marco teórico conceptual .....	7
3.2.    Teoría de la equidad.....	10
3.3.    Teoría de la expectativa .....	13
3.4.    Teoría de la motivación e higiene.....	14
3.5.    Modelos de evaluación desempeño.....	14
3.6.    Sistemas de compensación, evaluación desempeño.....	17

3.7.	Teorías de compensación .....	18
3.8.	Teorías de desempeño laboral .....	19
3.9.	Marco legal.....	21
Capítulo IV	.....	24
4.	Metodología.....	24
4.2.	Diseño de investigación.....	24
4.3.	Población y muestra de estudio .....	26
4.4.	Instrumentos .....	27
Capítulo V	.....	29
5.	Análisis de resultados.....	29
5.1.	Recolección de datos.....	29
5.2.	Análisis de resultados.....	29
5.3.	Resultados descriptivos para los factores intrínsecos .....	30
5.4.	Resultados descriptivos para los factores extrínsecos.....	31
5.5.	Análisis comparativo de los niveles de satisfacción extrínseca e intrínseca por grupos de trabajadores y áreas organizacionales .....	39
5.6.	Interpretación general.....	43
Capítulo VI	.....	44
6.	Propuesta.....	44
6.1.	Proceso para evaluar el desempeño .....	44
6.2.	Políticas y procedimientos de implementación del sistema de compensación .....	44
6.3.	Sistema de ponderación .....	49
6.4.	Escala de incremento salarial vinculada a la evaluación de desempeño. ....	51
6.5.	Cuantificación del aporte estratégico del sistema de compensación .....	52
6.6.	Análisis de competitividad salarial .....	57
Capítulo VII	.....	60
7.	Conclusiones y recomendaciones. ....	60
7.1.	Conclusiones. ....	60
7.2.	Recomendaciones. ....	62
8.	Referencias bibliográficas. ....	64
ANEXOS	.....	67

## RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo diseñar un sistema de compensación económica vinculado a la evaluación de desempeño 360° en la empresa PG, empresa ecuatoriana dedicada a la producción de empaques plásticos con más de cuarenta años de trayectoria, ya que surge de la necesidad de superar un modelo retributivo tradicional, poco equitativo y alejado de los objetivos estratégicos, lo cual ha generado desmotivación, disminución del compromiso laboral y riesgos de rotación del personal. En este marco, el sustento teórico se apoya en los aportes de Adams (teoría de la equidad), Vroom (teoría de la expectativa) y Herzberg (teoría de la motivación e higiene), quienes coinciden en la relevancia de sistemas justos, motivadores y vinculados al rendimiento para garantizar la productividad y satisfacción laboral, además, se complementa con modelos contemporáneos como la gestión por competencias, el Balanced Scorecard y la evaluación 360°, que permiten valorar el desempeño de manera integral y objetiva. Metodológicamente, se adoptó un enfoque mixto con alcance descriptivo y diseño no experimental de corte transversal, aplicándose el Cuestionario de Satisfacción Minnesota (versión corta de 20 ítems) a una muestra de 30 colaboradores del área administrativa, cuyos datos fueron procesados mediante análisis estadístico y evidenciaron un nivel moderado de satisfacción intrínseca, especialmente en el uso de habilidades, pero también una marcada insatisfacción extrínseca vinculada a la falta de reconocimiento, las limitadas oportunidades de crecimiento y la percepción de inequidad salarial, lo cual confirma la necesidad de implementar un sistema de compensación ligado al desempeño. A partir de estos hallazgos, la propuesta contempla un modelo estructurado en fases de diseño, implementación, aplicación y retroalimentación de la evaluación 360°, integrando competencias técnicas y conductuales con objetivos de cada uno de los cargos, mediante un sistema de ponderación y una escala de incrementos salariales basada en los resultados de la evaluación que garantizan transparencia, equidad y coherencia con la estrategia de la empresa. En consecuencia, se concluye que la vinculación de la compensación con la evaluación de desempeño 360° no solo fortalece la motivación y el compromiso de los colaboradores, sino que también optimiza la productividad y contribuye a la sostenibilidad organizacional, permitiendo que la empresa PG consolide una cultura de alto desempeño, retenga talento clave y cumpla con sus objetivos de crecimiento.

## ABSTRACT

This study aims to design a compensation system linked to a 360-degree performance evaluation at PG, an Ecuadorian company dedicated to the production of plastic packaging with more than forty years of experience. The initiative arises from the need to overcome a traditional compensation model that is inequitable and disconnected from strategic objectives, which has led to demotivation, decreased employee engagement, and risks of staff turnover.

Within this framework, the theoretical foundation draws on the contributions of Adams (Equity Theory), Vroom (Expectancy Theory), and Herzberg (Motivation-Hygiene Theory), who agree on the importance of fair, motivating, and performance-linked systems to ensure productivity and job satisfaction. In addition, it is complemented by contemporary models such as competency-based management, the Balanced Scorecard, and 360-degree evaluation, which enable a comprehensive and objective assessment of performance.

Methodologically, a mixed-method approach with a descriptive scope and a non-experimental, cross-sectional design was adopted. The Minnesota Satisfaction Questionnaire (short version, 20 items) was applied to a sample of 30 employees from the administrative area. The data were processed through statistical analysis and revealed a moderate level of intrinsic satisfaction, particularly regarding the use of skills, but also marked extrinsic dissatisfaction related to lack of recognition, limited growth opportunities, and the perception of pay inequity. These findings confirm the need to implement a performance-linked compensation system.

Based on these results, the proposal includes a structured model organized into phases of design, implementation, application, and feedback of the 360-degree evaluation. It integrates both technical and behavioral competencies with the objectives of each position through a weighting system and a salary increase scale based on evaluation results, ensuring transparency, fairness, and alignment with the company's strategy.

Consequently, it is concluded that linking compensation to 360-degree performance evaluation not only strengthens employee motivation and commitment but also optimizes productivity and contributes to organizational sustainability. This approach enables PG to consolidate a high-performance culture, retain key talent, and achieve its growth objectives.

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Proceso de implementación de la teoría de la equidad.....	13
Gráfico 2 Datos demográficos por departamento .....	26
Gráfico 3 Datos demográficos por género .....	27
Gráfico 4 Datos demográficos por años de experiencia .....	27
Gráfico 5 Detalle de Factores Intrínsecos.....	31
Gráfico 6 Detalle de factores extrínsecos.....	33
Gráfico 7. Histograma factor extrínseco_2 .....	33
Gráfico 8 Histograma factor extrínseco_3.....	34
Gráfico 9 Histograma factor extrínseco_5 .....	35
Gráfico 10 Histograma factor extrínseco_6 .....	36
Gráfico 11 Histograma factor extrínseco_8.....	37
Gráfico 12 Comparativo por Grupos de Trabajo.....	40
Gráfico 13 Comparativo por Departamentos.....	42

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Índice de rotación. ....	3
Tabla 2 Porcentajes de la muestra por áreas .....	24
Tabla 3 Porcentajes de la muestra de la ED .....	25
Tabla 4 Estadísticos de fiabilidad factores intrínsecos .....	29
Tabla 5 Estadísticos de fiabilidad factores extrínsecos .....	29
Tabla 6 Detalle de estadísticos de elementos intrínsecos .....	30
Tabla 7 Detalle de ítems intrínsecos .....	31
Tabla 8 Detalle de estadísticos de elementos extrínsecos.....	32
Tabla 9 Detalle de ítems extrínsecos .....	32
Tabla 10 Competencia para cada grupo de colaboradores.....	47
Tabla 11 Rangos y categorías de desempeño.....	48
Tabla 12 Tabla de competencias con su ponderación .....	50
Tabla 13 Porcentajes de los factores.....	51
Tabla 14 Rangos, Categorías, Incremento salarial.....	51
Tabla 15 Ventas mensuales.....	53
Tabla 16 Porcentaje de rotación .....	53
Tabla 17 Detalle Calculo ROI.....	56
Tabla 18 Supuesto Incremento Productividad – ROI.....	56
Tabla 19 Sueldos en base al sistema de compensación.....	58
Tabla 20 Comparación de sueldos con el mercado laboral.....	58

## ÍNDICE DE ANEXOS

- ANEXO A Encuesta de Satisfacción Laboral – MSQ
- ANEXO B Resultados del Cuestionario MSQ
- ANEXO C Evaluación de Desempeño
- ANEXO D Retroalimentación de Evaluación de Desempeño
- ANEXO E Resultados de la Evaluación

## Capítulo I

### 1. Introducción.

En la actualidad, las organizaciones reconocen que el capital humano constituye un pilar fundamental para alcanzar la sostenibilidad y el éxito empresarial. En este contexto, el diseño de sistemas de compensación económica alineados a la evaluación del desempeño 360 se convierte en una herramienta estratégica para fomentar la motivación, mejorar el rendimiento individual y colectivo, y generar un entorno laboral equitativo.

La compensación, entendida no solo como la remuneración económica sino como un conjunto de recompensas tangibles e intangibles (salario emocional), ha evolucionado de un enfoque transaccional a uno estratégico. Según Milkovich, Newman y Gerhart (2017), un sistema de compensación bien diseñado no solo atrae y retiene talento, sino que refuerza conductas alineadas con los objetivos organizacionales, impactando directamente en el desempeño laboral.

En este sentido, la evaluación de desempeño 360°, al incorporar retroalimentación multidireccional (jefes, pares, subordinados y autoevaluación), representa una metodología integral para valorar las competencias y comportamientos claves del colaborador. Esta técnica, como lo plantea Dessler (2020), aporta una visión más objetiva y participativa del rendimiento, reduciendo sesgos y promoviendo una cultura de mejora continua.

La relación entre compensación y motivación ha sido ampliamente abordada por teóricos como Herzberg (1959) y Deci y Ryan (1985), quienes coinciden en que las recompensas deben contribuir a generar sentido, autonomía y reconocimiento, aspectos fundamentales de la motivación intrínseca. Alinearse con estos principios permite que las organizaciones no solo premien resultados, sino que fomenten el compromiso emocional con el entorno de trabajo.

Asimismo, el vínculo entre compensación y equidad es esencial. Como argumenta Adams (1965) en su teoría de la equidad, los individuos evalúan su esfuerzo y recompensa en relación con otros, y cuando perciben desequilibrios, su motivación y productividad pueden

verse afectadas. Por ello, un sistema justo y transparente contribuye significativamente al fortalecimiento del clima organizacional y al sentido de pertenencia.

### **1.1. Tema de investigación**

Diseño de un sistema de compensación económica vinculado a la evaluación de desempeño 360° para la empresa PG.

### **1.2. Planteamiento del problema**

La empresa PG, fundada en 1979, es una empresa familiar con más de 40 años de experiencia en la producción de empaques de polietileno. Con el objetivo de incrementar sus ingresos en un 18% la compañía busca impulsar un crecimiento integral a través de la innovación, la eficacia operativa y sobre todo una gestión altamente efectiva del talento humano. En este sentido, la productividad y el compromiso de los colaboradores son aspectos claves para alcanzar la meta.

La empresa enfrenta importantes desafíos derivados de un sistema de compensación tradicional que carece de vinculación con el desempeño y de alineación con los objetivos estratégicos, lo que genera inequidades en el reconocimiento del esfuerzo individual. Esta situación impacta negativamente en la motivación de los colaboradores, reduce su compromiso laboral y disminuye la productividad general. De acuerdo al análisis de los datos de la empresa tenemos que en el año 2022 el índice de satisfacción alcanzó un 74%, en el año 2023 alcanzó un 86% y finalmente en el año 2024 el resultado fue de un 76%, se evidencia que en el último año disminuye el índice en un 10%; la empresa tiene como objetivo luego de la implementación del sistema de compensación llegar a un 86% de índice de satisfacción.

La relación entre los sistemas de compensación y de la rotación del personal ha sido ampliamente analizada, evidenciando que las estructuras salariales tradicionales, basadas en factores fijos y no en el desempeño, están asociadas con tasas de rotación significativamente más altas; por lo tanto, la ausencia de incentivos claros y objetivos medibles puede elevar la rotación de personal por encima del 25%, mientras que los esquemas de compensación orientados a resultados la reducen hasta un 12% al fortalecer la satisfacción y el compromiso de los colaboradores. (Muchai, Makokha y Namusonge, 2018). De acuerdo con el análisis de los informes de índice de rotación se destacan los siguientes porcentajes de los último tres años:

en el año 2022 se obtuvo un índice de rotación del 2,70%, en el año 2023 se obtuvo un 2,66%, en el año 2024 un 2,20% y finalmente en lo que va del año 2025 un índice rotación de 2,68%.

Tabla 1 - Índice de rotación.

<b>Año</b>	<b>% Rotación</b>
2025	2,68%
2024	2,20%
2023	2,66%
2022	2,70%

Fuente: Empresa PG

El diseño e implementación de un sistema de compensación basado en la evaluación del desempeño representa una solución estratégica clave para la empresa PG, al permitir la alineación entre los resultados individuales y grupales con la retribución económica; este enfoque no solo optimiza el sistema de compensación, sino que también potencia los indicadores clave de éxito organizacional.

### **1.3. Formulación del problema**

A pesar de contar con más de cuatro décadas de experiencia en la industria de empaques plásticos flexibles, la empresa PG enfrenta retos estructurales en la gestión de su talento humano. En particular, persiste un sistema de compensación económica de carácter tradicional, que no contempla el desempeño individual ni guarda coherencia con los objetivos estratégicos de la organización. Esta desconexión ha generado efectos negativos evidentes: desmotivación entre los colaboradores, bajos niveles de compromiso organizacional y una baja productividad. De acuerdo con los informes de la empresa los niveles de satisfacción en los últimos tres años reflejan una media de 78,66%. Además, esta situación representa un obstáculo serio para el desarrollo del capital humano y pone en riesgo el cumplimiento de metas clave, como el incremento del 18 % en los ingresos proyectado para el año 2025.

Frente a este escenario, se vuelve imperativo revisar el modelo de retribución vigente e identificar soluciones que alineen el rendimiento individual con los resultados esperados por la organización. En este sentido, el diseño de un sistema de compensación económica basado en la evaluación de desempeño 360° emerge como una alternativa estratégica, este enfoque permitiría establecer criterios de pagos más equitativos, fomentar el reconocimiento al mérito y consolidar una cultura de alto desempeño.

## **1.4. Justificación**

El diseño de un sistema de compensación vinculado a la evaluación del desempeño, especialmente mediante el método de 360°, se presenta como una estrategia fundamental para PG. Esta herramienta no solo permitiría alinear los intereses individuales con los objetivos de la empresa, sino que también fortalecería la cultura organizacional basada en la equidad y el reconocimiento al mérito. La implementación de un sistema de compensación contribuiría a mejorar la motivación, aumentar la retención del talento y elevar la productividad, factores esenciales para el crecimiento sostenible de la empresa. Además, este enfoque se sustenta en modelos teóricos y evidencia empírica que destacan la importancia de la retribución estratégica como un motor clave de la gestión del talento humano.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general**

Diseñar un modelo de compensación basado en la evaluación del desempeño, que optimice la gestión del talento humano y potencie la productividad laboral en la empresa PG

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Analizar cómo el sistema de compensación actual incide en el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa PG, identificando oportunidades de mejora que permitan aplicar estrategias de compensación más efectivas.
- Diseñar un modelo de compensación vinculado con la evaluación del desempeño, que incentive la productividad y la satisfacción de los colaboradores.
- Desarrollar políticas y procedimientos para la implementación del sistema de compensación, vinculado a la evaluación de desempeño.

## **1.6. Pregunta de investigación**

¿De qué manera el diseño de un sistema de compensación económica vinculado a la evaluación de desempeño 360° puede contribuir a mejorar la productividad laboral y optimizar la gestión del talento humano en la empresa?

## Capítulo II

### 2. Reseña histórica

#### 2.1. Historia de la empresa

PG, fue fundada en 1979 como una empresa familiar, iniciando su actividad industrial en el área de empaques flexibles de polietileno en su forma más básica. A lo largo de los años, PG ha alcanzado hitos importantes como 2001: certificación en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). 2005: certificación bajo la norma ISO 9001:2015. 2018: Asesoría del Dr. Goldratt, creador de la Teoría de Restricciones, metodología que permite identificar obstáculos y factores limitantes en el logro de objetivos. 2021: certificación con la norma FSSC 22000 versión 5.1. 2022: incorporación de nuevas máquinas importadas y certificación bajo la norma BPM-ISO/TS22002-4.

#### 2.2. Filosofía

Dentro de su filosofía está la familias, valores y trabajo son el camino que conduce al encuentro con Dios.

**Misión:** Fabricar y comercializar soluciones de empaques plásticos flexibles, entregando productos y servicios de calidad.

**Propósito:** Promover los valores dentro de la organización para mejorar la calidad de vida de los colaboradores, impactando también en sus familias y en la comunidad.

#### 2.3. Valores

**Compromiso:** El compromiso se manifiesta en la pasión por alcanzar los objetivos con un esfuerzo adicional, manteniendo siempre la puntualidad y la responsabilidad en cada tarea, de manera que todo se realice bien hecho, completo y a tiempo. Asimismo, implica el cumplimiento de las normas bajo la premisa de que la seguridad es primero y la calidad siempre, promoviendo al mismo tiempo una disciplina positiva que fortalezca la confianza, la excelencia y el trabajo en equipo.

**Integridad:** La integridad se refleja en actuar de manera coherente y transparente en todas las acciones, protegiendo la confidencialidad de la información y generando confianza en cada proceso. Este valor también implica el respeto hacia clientes internos y externos, consolidando relaciones basadas en la ética, la honestidad y la credibilidad organizacional.

**Solidaridad:** La solidaridad se expresa en el apoyo constante a los demás en busca del bienestar común, promoviendo iniciativas como donaciones a instituciones benéficas y

fundaciones. Asimismo, se fortalece mediante la capacitación orientada al desarrollo personal y profesional de los colaboradores, así como el impulso al emprendimiento que contribuye a mejorar la economía familiar y a crear un entorno laboral más humano y justo.

**Trabajo en equipo:** El trabajo en equipo se evidencia en la colaboración permanente para alcanzar resultados extraordinarios, fomentando una comunicación abierta y efectiva. Además, implica la disposición para ayudar a los compañeros y la capacidad de escuchar y valorar diferentes opiniones, lo que enriquece la toma de decisiones y potencia la sinergia organizacional.

## Capítulo III

### 3. Revisión de la literatura.

#### 3.2. Marco teórico conceptual

La gestión del talento humano es un pilar fundamental para el éxito de cualquier organización, donde la compensación y la evaluación del desempeño ejercen roles cruciales. Estos procesos no solo garantizan que los colaboradores reciban una retribución equitativa, sino que también permiten monitorear, evaluar y reconocer su desempeño, promoviendo así el crecimiento tanto individual como organizacional. En este sentido, Chiavenato (2011) sostiene que una compensación efectiva no solo satisface las necesidades económicas de los colaboradores, sino que también funciona como un catalizador para incrementar su motivación. Asimismo, esta motivación contribuye directamente a mejorar la productividad organizacional, fortaleciendo el compromiso y la alineación con los objetivos estratégicos de la empresa. Por lo tanto, gestionar adecuadamente estos aspectos resulta esencial para construir un entorno laboral que impulse el éxito sostenible de la organización.

En este contexto la compensación laboral cumple un papel fundamental en la atracción, retención y motivación del talento humano dentro de las organizaciones. De acuerdo con la teoría de la equidad de Adams (1963), los colaboradores comparan su nivel de contribución y la recompensa que reciben con la de otros, lo que refuerza la búsqueda de justicia y equilibrio en el entorno laboral.

Según la teoría de la expectativa de Vroom (1964) los individuos se sienten motivados a actuar cuando creen que su esfuerzo conducirá a un buen desempeño y que este desempeño será recompensado y que dicha recompensa tendrá un valor significativo para ellos. En este marco, la motivación no depende solo del resultado final, sino de la percepción que tiene el colaborador de cada una de estas etapas del proceso. Por tanto, cuando un colaborador percibe que su trabajo será evaluado con justicia y recompensado con beneficios valorados ya sean monetarios o no monetarios, es más probable que se comprometa con altos niveles de desempeño. Aquí cobra relevancia el concepto de compensación o retribución total, entendido como el conjunto de elementos que una organización ofrece a sus colaboradores a cambio de su labor, incluyendo tanto compensaciones monetarias como salarios, bonos, incentivos, beneficios económicos, o no monetarias como reconocimiento, oportunidades de desarrollo,

flexibilidad laboral o buen clima organizacional. Un sistema de compensación integral, que tenga en cuenta estas dimensiones y esté alineado con las expectativas del talento humano, no solo fortalece la motivación intrínseca y extrínseca, sino que también promueve un desempeño sostenible y orientado a los objetivos estratégicos de la organización.

Por otra parte, la teoría de Herzberg (1959) distingue entre los factores motivadores y los factores higiénicos, los cuales influyen de manera complementaria en la satisfacción laboral. Con base en esto los factores motivadores, como el reconocimiento y los logros, contribuyen directamente a incrementar la satisfacción y el compromiso de los colaboradores. Además, los factores higiénicos, como el salario y las condiciones laborales, son esenciales para prevenir la insatisfacción laboral, aunque por sí solos no generan motivación. Integrar ambos tipos de factores en el diseño de un sistema de compensación permite fomentar simultáneamente la motivación intrínseca y extrínseca de los colaboradores.

Según Dessler (2020), la evaluación de desempeño es un proceso fundamental para medir la contribución de los colaboradores y alinear sus objetivos con los de la organización, lo que resulta esencial para el éxito empresarial. Entre los modelos más relevantes se encuentra el *Balanced Scorecard*, un sistema de gestión estratégica basado en indicadores de desempeño (KPIs) que busca integrar el rendimiento individual con las metas organizacionales, proporcionando una visión integral de la gestión (Kaplan & Norton, 1996). Asimismo, el enfoque de gestión por competencias, propuesto por Alles (2006), se centra en la identificación de competencias clave, las cuales pueden ser genéricas (aplicables a todos los colaboradores), específicas (vinculadas a funciones particulares) o de liderazgo (propias de roles directivos). En esta línea, McClelland (2020) plantea que el éxito laboral no depende únicamente de títulos o experiencia, sino de competencias observables y medibles, distinguiendo entre competencias umbral (requisitos mínimos) y diferenciadoras (propias de colaboradores de alto rendimiento), además de clasificarlas en técnicas, personales, directivas y de logro y acción.

Por otro lado, el modelo Feedback 360° es un método de evaluación del desempeño que recopila información desde múltiples perspectivas dentro de la organización, incluyendo la retroalimentación de superiores, pares, subordinados e incluso clientes, con el fin de obtener una visión integral del desempeño del colaborador (Londres y Smither, 1995). Entre sus principales características, destaca la evaluación multifuente, que involucra a diversos evaluadores en la evaluación del desempeño, reduciendo así posibles sesgos individuales (Edwards & Ewen, 1996). Además, proporciona una perspectiva integral al permitir la

comparación entre la autopercepción del colaborador y la opinión de los demás, fomentando la autorreflexión y el desarrollo profesional (Atwater & Brett, 2006). Asimismo, se enfoca en la medición de competencias clave como liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones (Bracken, Timmreck & Church, 2001). Aunque puede emplearse en evaluaciones de desempeño, su mayor valor radica en la identificación de áreas de mejora y el diseño de planes de desarrollo para la gestión del talento (Nowack, 1993).

Por lo tanto, los sistemas de compensación por desempeño han demostrado ser efectivos para mejorar la productividad y satisfacción laboral, además de reducir la rotación de personal (Gerhart & Rynes, 2003). En este sentido, la productividad laboral, definida como la capacidad de maximizar los resultados con los recursos disponibles, se ve favorecida por un entorno que fomente la autonomía, la competencia y la conexión entre los colaboradores (Robbins & Judge, 2013). Además, la percepción de justicia organizacional influye directamente en la disposición de los colaboradores a superar las expectativas laborales, lo que impacta en el desempeño global de la empresa (Greenberg, 1990). En un contexto laboral dinámico, los sistemas de compensación deben evolucionar y adaptarse a las necesidades cambiantes de la fuerza laboral, incorporando estrategias como beneficios personalizados y salarios emocionales (Pfeffer y Sutton, 2006).

En consecuencia, la efectividad de un sistema de compensación basado en la evaluación del desempeño radica en su capacidad de adaptarse a las particularidades organizacionales y a las expectativas del talento humano, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos (Milkovich, Newman & Gerhart, 2014). En esta línea, la flexibilidad y personalización de los esquemas retributivos han adquirido una importancia creciente en la gestión del talento, ya que permiten atender las necesidades específicas de los colaboradores y fortalecer su sentido de pertenencia, impactando positivamente en su motivación y compromiso (Lawler, 2003). Diversos estudios sugieren que la combinación de compensaciones monetarias y no monetarias, como planes de desarrollo profesional, reconocimiento institucional y beneficios personalizados, incrementa significativamente la productividad y reduce la rotación laboral (Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 2016; Cascio, 2019). Asimismo, la implementación de enfoques híbridos de compensación, que combinan incentivos fijos y variables, ha demostrado ser una estrategia efectiva para alinear los intereses individuales con las metas organizacionales y mejorar el desempeño general (Martocchio, 2019).

### **3.2. Teoría de la equidad**

La Teoría de la Equidad, formulada por J.S. Adams (1963), establece que los individuos evalúan su motivación laboral en función de comparaciones sociales entre sus aportaciones esfuerzo, experiencia, formación y los resultados obtenidos salario, reconocimiento, promociones. Esta comparación se efectúa frente a referentes significativos, que pueden ser colegas, el sistema organizativo o incluso la propia experiencia pasada del individuo. El objetivo de esta evaluación subjetiva es detectar posibles situaciones de equidad o inequidad. En consecuencia, cuando un colaborador percibe que la proporción entre sus esfuerzos y recompensas es inferior a la de su referente, emerge una sensación de injusticia que genera disonancia psicológica. Por lo tanto, el individuo buscará restaurar el equilibrio percibido, ya sea mediante cambios en su comportamiento “reducir esfuerzo, pedir aumento” o cognitivos “modificar su percepción sobre las aportaciones o resultados del otro”.

Además de proporcionar un marco explicativo sobre la justicia percibida, Según Adams (1963), la teoría de la equidad tiene profundas implicaciones prácticas en el entorno organizacional. En contextos laborales, esta teoría permite comprender reacciones ante políticas de compensación, decisiones de promoción o asignación de tareas. De esta manera, promueve prácticas de gestión más sensibles a la percepción subjetiva de justicia, no solo a los criterios objetivos. En consecuencia, aplicar esta teoría de forma efectiva no solo mejora la motivación, sino también la cohesión organizacional.

La motivación de las personas en el ámbito laboral no depende únicamente de lo que reciben a cambio de su esfuerzo, sino de cómo perciben la relación entre lo que aportan y lo que obtienen, en comparación con los demás. En otras palabras, las personas evalúan constantemente si existe un equilibrio justo entre sus aportaciones (esfuerzo, experiencia, competencias, formación, compromiso, creatividad, tiempo invertido) y sus recompensas (salario, beneficios, reconocimiento, ascensos, estabilidad, oportunidades de desarrollo).

Esta comparación no se realiza de manera aislada, sino en contraste con un referente, un compañero, un grupo de colegas, el promedio de la organización, incluso la propia experiencia pasada. Cuando el colaborador percibe que su proporción de esfuerzo equivalente a la de su referente, surge una sensación de equidad; en cambio, cuando identifica que aporta lo mismo o más, pero recibe menos, se genera una sensación de inequidad, la cual produce frustración, desmotivación y hasta conflictos laborales.

Aplicar la teoría en la gestión del talento humano ofrece múltiples beneficios, que se detallan a continuación:

### **3.2.1. Diseño de sistemas de compensación más justos**

La aplicación de la teoría de la equidad nos ayuda a diseñar sistemas de compensación más justos. No se trata sólo de establecer rangos salariales competitivos, sino de asegurar que las diferencias entre colaboradores estén sustentadas con criterios claros y con su debida retroalimentación. Esto implica:

- **Transparencia en los criterios de compensación:** Los colaboradores deben comprender cómo se determinan los salarios y las bonificaciones. Los criterios deben ser objetivos y estar basados en el desempeño, la experiencia, la formación y las responsabilidades del puesto.
- **Retroalimentación continua:** Es fundamental proporcionar retroalimentación regular sobre el desempeño de los colaboradores. Esto les permite entender cómo se evalúan sus contribuciones y cómo pueden mejorar para alcanzar niveles de compensación más altos.
- **Evaluación objetiva del desempeño:** Los sistemas de evaluación del desempeño deben ser justos y objetivos, evitando sesgos y favoritismos. Esto asegura que las recompensas se distribuyen de manera equitativa y proporcional al esfuerzo y los resultados de cada colaborador.

### **3.2.2. Prevención de la rotación de personal**

La inequidad percibida suele ser un fuerte detonante de renuncias y fuga de talento. Cuando los colaboradores sienten que no se les está compensando justamente en comparación con sus compañeros o con el mercado laboral, es probable que busquen oportunidades en otras organizaciones. Para prevenir la rotación de personal, es crucial:

- **Monitorear la percepción de equidad:** Realizar encuestas y entrevistas para evaluar cómo perciben los colaboradores la equidad en la compensación y las oportunidades de desarrollo.
- **Ajustar las compensaciones:** Realizar ajustes salariales periódicos para asegurar que los colaboradores están siendo compensados de manera competitiva y justa en relación con sus compañeros y con el mercado laboral.

- Ofrecer oportunidades de desarrollo: Proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo profesional para que los colaboradores puedan mejorar sus habilidades y aumentar su valor en la organización.

### **3.2.3. Fortalecimiento del clima laboral**

Cuando los colaboradores sienten que existen condiciones de equidad, aumenta la cohesión, la confianza y la cooperación dentro de los equipos, un clima laboral positivo es esencial para el éxito de la organización, para fortalecer el clima laboral, es importante:

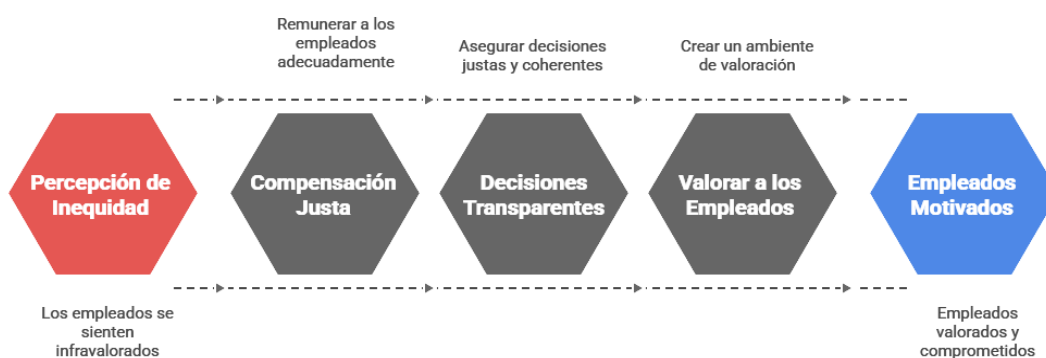
- Promover la comunicación abierta: Fomentar un ambiente donde los colaboradores se sientan cómodos expresando sus preocupaciones y opiniones sobre la equidad en la organización.
- Resolver conflictos de manera justa: Abordar los conflictos y las quejas de manera rápida y justa, asegurando que todas las partes sean escuchadas y que se tomen decisiones basadas en la evidencia y la objetividad.
- Fomentar el trabajo en equipo: Promover la colaboración y el trabajo en equipo, creando un sentido de comunidad y pertenencia entre los colaboradores.

### **3.2.4. Mejora de la motivación intrínseca y extrínseca**

La equidad potencia no solo el deseo de obtener recompensas externas, sino también la satisfacción de sentirse tratado con justicia. La motivación intrínseca se refiere a la satisfacción interna que un colaborador siente al realizar su trabajo, mientras que la motivación extrínseca se refiere a las recompensas externas que recibe por su trabajo. Para mejorar la motivación intrínseca y extrínseca, es fundamental:

- Reconocer y recompensar el desempeño: Reconocer y recompensar el buen desempeño de los colaboradores, tanto a través de incentivos económicos como de reconocimiento público.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento: Proporcionar oportunidades para que los colaboradores desarrollen sus habilidades y avancen profesionalmente en sus carreras.
- Crear un ambiente de trabajo positivo: Fomentar un ambiente de trabajo donde los colaboradores se sientan valorados, respetados y apoyados.

Gráfico 1. Proceso de implementación de la teoría de la equidad.



Fuente: Elaborado por los autores

La teoría de la equidad de Adams observa que la motivación no depende únicamente de lo que la empresa ofrece, sino de la percepción comparativa que el trabajador construye frente a su entorno. Reconocer este principio y aplicarlo en la gestión del talento humano permite a las organizaciones no solo remunerar adecuadamente, sino también generar un ambiente organizacional donde las decisiones se perciban como justas, coherentes y transparentes. Al implementar sistemas de compensación justos, prevenir la rotación de personal, fortalecer el clima laboral y mejorar la motivación intrínseca y extrínseca, las organizaciones pueden crear un entorno donde los colaboradores se sientan valorados, motivados y comprometidos con el éxito de la empresa.

### 3.3. Teoría de la expectativa

La teoría de las expectativas, propuesta por Vroom (1964), sostiene que la motivación de una persona para realizar un trabajo está determinada por tres factores clave: la expectativa de que su esfuerzo generará un buen desempeño, la creencia de que ese desempeño será recompensado “instrumentalidad”, y la valoración personal que se otorga a dicha recompensa “valencia”. Desde esta perspectiva, las personas eligen actuar de forma racional, buscando maximizar los beneficios percibidos. Si alguno de estos tres elementos falla, la motivación se reduce notablemente.

Este enfoque resulta especialmente relevante en la gestión del talento humano, ya que permite identificar causas profundas de la desmotivación, incluso en contextos donde, externamente, las recompensas parecen suficientes. La clave no está solo en los incentivos

ofrecidos, sino en cómo estos son percibidos por los colaboradores en términos de equidad, justicia y cumplimiento de expectativas (Vroom, 1964). En este sentido, existe una conexión clara entre la teoría de las expectativas de Vroom y la teoría de la equidad de Adams (1965), pues ambas destacan que los colaboradores no solo consideran el resultado final, sino también el proceso mediante el cual se logra. Cuando las organizaciones logran alinear estas percepciones, la motivación se fortalece, lo que favorece conductas proactivas y un compromiso sostenido.

### **3.4. Teoría de la motivación e higiene**

Herzberg (1959) propuso un modelo de motivación laboral que distingue entre dos grupos de factores que afectan de manera distinta la experiencia del colaborador como son los motivacionales y los higiénicos. Los factores motivacionales, de carácter intrínseco, se asocian con elementos como el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento profesional, el desarrollo personal y el contenido mismo del trabajo. Estos aspectos están vinculados con el sentimiento de autorrealización y son los principales impulsores de la satisfacción laboral.

Los factores higiénicos, de naturaleza extrínseca, incluyen el salario, las condiciones del entorno laboral, la estabilidad en el empleo y las normas organizacionales. Si bien estos no generan motivación por sí solos, su ausencia puede provocar un alto grado de insatisfacción. Es decir, cumplen una función preventiva más que estimulante (Herzberg, 1959).

De esta manera, la teoría señala que la motivación requiere atender ambos tipos de factores. El reconocimiento fortalece el sentido de logro y la autoestima profesional, que impulsa el compromiso del colaborador. Mientras tanto, una compensación adecuada y unas condiciones laborales estables, aunque no necesariamente motivadoras por sí mismas son esenciales para evitar descontento y rotación de personal. Por ello, un enfoque organizacional equilibrado que combine incentivos intrínsecos con una base higiénica sólida resulta clave para fomentar un desempeño sostenido y un entorno laboral saludable.

### **3.5. Modelos de evaluación desempeño**

Los modelos de evaluación del desempeño constituyen herramientas sistemáticas que permiten valorar el comportamiento, las competencias y los resultados obtenidos por los colaboradores en sus funciones. Su propósito principal es identificar el nivel de productividad

de cada colaborador y establecer áreas de mejora continua (García Marín, 2016). Para cumplir con este objetivo, existen distintos enfoques metodológicos, entre ellos el método de factores por puntos, la clasificación de puestos y las escalas de calificación. Cada uno se distingue por los criterios y procedimientos que emplea para jerarquizar habilidades, conocimientos y responsabilidades propias de cada rol.

Además de estos enfoques técnicos, las organizaciones han adoptado métodos de evaluación más participativos y multidimensionales. Louffat (2018) resalta el uso de instrumentos como la autoevaluación, la evaluación de 180 y 360 grados, así como las escalas estandarizadas. Estas herramientas permiten una apreciación más amplia del desempeño laboral al incorporar distintas perspectivas, incluyendo la del propio evaluado, sus supervisores y, en algunos casos, sus pares y subordinados. Esta retroalimentación integral no solo mejora el conocimiento del desempeño individual, sino que también facilita el diseño de estrategias enfocadas en el desarrollo del talento humano.

Generalmente, las evaluaciones de desempeño se aplican de forma anual con el fin de identificar tanto las fortalezas como las debilidades de los colaboradores, lo cual contribuye a optimizar la gestión del talento humano y a potenciar la productividad en todos los niveles organizacionales (Louffat, 2018; García Marín, 2016).

### **3.5.1. Balanced scorecard**

El balanced scorecard (BSC), propuesto por Kaplan y Norton (1992), es un modelo de gestión estratégica que permite transformar la visión institucional en objetivos específicos, medibles y alineados con los resultados deseados. A diferencia de los métodos tradicionales que se centran únicamente en indicadores financieros, el BSC integra cuatro dimensiones fundamentales del desempeño: la financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento. Este enfoque multidimensional resulta especialmente útil en organizaciones, ya que promueve una visión integral del rendimiento y facilita la articulación entre metas organizacionales y desempeño individual.

Al aplicar el BSC en los procesos de evaluación del personal, se pueden establecer indicadores que vinculen directamente las acciones de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la organización. Esto fortalece la toma de decisiones en áreas clave como formación, incentivos, ascensos o reubicaciones, y contribuye a generar una cultura de mejora continua (Kaplan & Norton, 1996). En el contexto organizacional, el uso del BSC mejora la

transparencia, promueve una gestión más eficiente y fortalece la rendición de cuentas, lo cual es esencial para optimizar la gestión del talento humano.

### **3.5.2. Modelo por competencias**

El modelo de gestión por competencias, fundamentado en la teoría de las expectativas de Vroom, sostiene que el desempeño laboral se optimiza cuando el capital humano percibe que sus esfuerzos derivarán en un rendimiento eficaz y, en consecuencia, en recompensas significativas. Este marco conceptual se estructura en tres dimensiones cardinales: la valencia, entendida como el valor subjetivo que el individuo asigna a los resultados previstos; la instrumentalidad, que expresa el grado de confianza en que un desempeño satisfactorio será recompensado; y la expectativa, que refleja la probabilidad percibida de que el esfuerzo invertido se traduzca en un resultado competente. De este modo, el modelo enfatiza la importancia estratégica de alinear las competencias individuales con los objetivos organizacionales, garantizando que el trabajador perciba una correspondencia explícita entre sus aportes y los beneficios que recibe (Vroom, 1964; Brunet & Catalin, 2016).

Se manifiesta en el nivel de atracción o rechazo que suscitan las posibles recompensas, sean éstas de carácter monetario, de desarrollo profesional o de reconocimiento social. Así, un colaborador que valore la estabilidad y el progreso en su carrera profesional se sentirá más motivado si las políticas corporativas integran oportunidades de capacitación y planes de desarrollo. Asimismo, cuando las organizaciones identifican con precisión las competencias técnicas y socioemocionales de su personal, pueden diseñar sistemas de incentivos que fortalezcan la valoración positiva de dichas recompensas. En este sentido, la valencia opera como un catalizador del compromiso organizacional y de la implicación laboral, contribuyendo a la retención del talento (Guerra & Salgado, 2021; Erazo, 2021).

Por su parte, la instrumentalidad y la expectativa mantienen una relación estrecha en la dinámica organizacional. La primera se asegura de que el trabajador perciba un vínculo claro entre su rendimiento y las recompensas, lo que exige implementar mecanismos de evaluación y promoción transparentes. La segunda garantiza que el individuo confíe en que el esfuerzo desplegado se traducirá en un desempeño eficaz, lo que demanda proveer formación continua, recursos adecuados y un entorno laboral propicio. En consecuencia, cuando las organizaciones fortalecen estos factores a través de una gestión del capital humano basada en competencias, incrementan su competitividad, optimizan los procesos productivos y estimulan la innovación.

Por lo tanto, el modelo por competencias no solo impulsa el rendimiento individual, sino que también genera ventajas competitivas sostenibles en el mercado (Luna et al., 2024)

### **3.6. Sistemas de compensación, evaluación desempeño**

Los sistemas de compensación y los procesos de evaluación del desempeño constituyen pilares estratégicos para la articulación de los intereses individuales con las metas corporativas. Los sistemas de compensación se fundamentan en los principios de equidad interna y competitividad externa, orientándose a retribuir de manera proporcional y justa las competencias, responsabilidades y logros alcanzados por los colaboradores (Gómez, 2017). Dichos sistemas integran componentes de carácter monetario como salarios, bonificaciones e incentivos y no monetario incluyendo beneficios, reconocimientos y planes de desarrollo profesional, con el objetivo de atraer, fidelizar y estimular el talento humano.

La evaluación del desempeño, por su parte, se sustenta en un proceso sistemático y objetivo para valorar la contribución del colaborador, considerando no solo la cantidad y calidad de los resultados obtenidos, sino también las metodologías empleadas para alcanzarlos, en concordancia con los valores y directrices estratégicas de la organización (Luna et al., 2024).

La compensación y evaluación del desempeño funcionan de manera complementaria. La evaluación se convierte en la base para la toma de decisiones retributivas objetivas, minimizando la discrecionalidad y reforzando la percepción de justicia organizacional. Asimismo, la incorporación de indicadores alineados con competencias críticas como innovación, productividad y trabajo colaborativo permite que los sistemas de compensación reconozcan y premien conductas que fortalecen la ventaja competitiva (Guerra & Salgado, 2021). La transparencia en los criterios de evaluación incrementa la credibilidad del sistema de recompensas, potenciando la motivación intrínseca y el compromiso organizacional.

Estos mecanismos posibilitan el diseño de estrategias diferenciadas de reconocimiento que trascienden la retribución salarial básica. Ejemplo de ello son los bonos de productividad vinculados al logro de metas específicas, incentivos no monetarios como programas de capacitación especializada y planes de desarrollo profesional individualizados respaldados por los resultados de las evaluaciones (Erazo, 2021). De esta forma, la integración coherente entre compensación y evaluación no solo potencia el rendimiento individual, sino que también fortalece una cultura organizacional orientada a resultados, impulsando la innovación y consolidando la sostenibilidad empresarial.

### **3.7. Teorías de compensación**

Las teorías de compensación conforman un marco conceptual destinado a explicar los fundamentos y razones por las cuales las organizaciones estructuran y administran sistemas de recompensas para su personal, considerando tanto factores internos como externos que inciden en la equidad y eficacia de dichos sistemas. Entre las más relevantes se encuentran la teoría de la equidad de Adams, que sostiene que los colaboradores evalúan la relación entre su esfuerzo y las recompensas recibidas en comparación con la de otros, y la teoría de las expectativas de Vroom, la cual plantea que la motivación depende de la creencia de que el esfuerzo conducirá a un desempeño satisfactorio, y este, a su vez, generará recompensas valiosas (Vroom, 1964; Adams, 1965). En este sentido, el diseño de políticas retributivas debe lograr un equilibrio entre justicia interna y competitividad externa, incorporando tanto la perspectiva motivacional como la de mercado (Chiavenato, 2017).

La aplicación de estas teorías se refleja en prácticas de gestión orientadas a fortalecer la motivación y el compromiso organizacional. De ahí que los sistemas de compensación no debían limitarse a salarios fijos, sino integrar incentivos variables vinculados al desempeño, así como beneficios ajustados a las necesidades y preferencias individuales. Asimismo, la teoría del refuerzo de Skinner plantea que la entrega inmediata de recompensas tras un desempeño positivo consolida las conductas deseadas, lo que implica la implementación de mecanismos de retroalimentación y reconocimiento oportunos (Skinner, 1953).

La integración de diversas teorías de compensación permite a las organizaciones adoptar un enfoque holístico que contemple la heterogeneidad de motivaciones presentes en su fuerza laboral. La combinación de principios de equidad, expectativas y refuerzo posibilita el desarrollo de esquemas retributivos flexibles y adaptativos, capaces de responder a entornos dinámicos y altamente competitivos. Esta integración, además, fortalece la percepción de justicia organizacional, lo que repercute de manera directa en la retención del talento y en la productividad. En consecuencia, las teorías de compensación trascienden el mero diseño de políticas salariales para convertirse en un recurso estratégico que favorece el desarrollo sostenible de las organizaciones (Werther & Davis, 2014).

#### **3.7.1. Definiciones de sistemas de compensación**

Los sistemas de compensación son un conjunto de normas y procedimientos que tienen como objetivo reconocer y retribuir a los colaboradores de la organización, garantizando la

equidad interna y la competitividad en el mercado laboral (Chiavenato, 2017). La compensación no solo representa un pago económico, sino también una herramienta de gestión que influye en la motivación, la permanencia y el alineamiento de las conductas con los objetivos estratégicos. Un sistema eficaz combina elementos económicos y no económicos, de modo que las remuneraciones reflejen el valor de las competencias, responsabilidades y logros alcanzados (Gómez-Mejía et al., 2016).

Estos sistemas conectan directamente el desempeño con las recompensas, lo que refuerza la percepción de justicia y fortalece la confianza organizacional. La aplicación de políticas claras de compensación ayuda a establecer expectativas precisas, reduce la rotación de personal y fomenta el sentido de pertenencia. Acciones como definir escalas salariales justas, ofrecer incentivos por cumplimiento de objetivos y reconocer públicamente los logros son estrategias que estimulan la motivación y mejoran el clima laboral (Martínez, 2018).

Un buen sistema de compensación va más allá del pago inmediato e incorpora beneficios que aportan valor a largo plazo, como oportunidades de desarrollo profesional y formación continua. Este enfoque impulsa la productividad, fomenta la innovación y promueve la adquisición de nuevas competencias. Además, cuando las políticas de compensación se alinean con indicadores de desempeño estratégicos, las organizaciones refuerzan comportamientos clave y consolidan ventajas competitivas sostenibles. En este sentido, la compensación se entiende como una inversión estratégica que contribuye a alcanzar los objetivos corporativos y a fortalecer una cultura orientada al alto rendimiento (Werther & Davis, 2014).

### **3.8. Teorías de desempeño laboral**

El desempeño laboral es una variable multidimensional que refleja el grado en que los trabajadores cumplen con sus funciones, metas y responsabilidades dentro de una empresa. En el documento de Fernández Sánchez (2023), se aborda el desempeño laboral como una consecuencia directa de la interacción entre el clima organizacional, la motivación, el liderazgo y la satisfacción laboral. Esta perspectiva se alinea con la teoría de Likert (1968), quien sostiene que el comportamiento de los subordinados está condicionado por las percepciones que tienen sobre las condiciones organizacionales, el estilo de liderazgo y la estructura administrativa (Rodríguez, 2016, citado en Fernández Sánchez, 2023, p. 21).

Likert (1968) propone tres tipos de variables que influyen en el desempeño laboral:

- Variables causales: relacionadas con la estructura organizacional y el estilo de administración.
- Variables intermedias: reflejan la percepción de los colaboradores sobre la motivación, la comunicación y la toma de decisiones.
- Variables finales: se traducen en resultados concretos como la productividad, los ingresos y la eficiencia operativa (Fernández Sánchez, 2023, p. 21).

Estas variables permiten comprender cómo el entorno laboral impacta de una forma positiva o negativa en el comportamiento y rendimiento de los colaboradores. Por ejemplo, una comunicación deficiente o un liderazgo autoritario pueden generar insatisfacción y bajo desempeño, mientras que un clima participativo y colaborador puede potenciar el compromiso y la productividad (Chiavenato, 2000, citado en Fernández Sánchez, 2023, p. 15).

### **3.8.1. Definición desempeño laboral**

El desempeño laboral se concibe como el conjunto de conductas observables que los trabajadores expresan en el ejercicio de sus responsabilidades, las cuales se ven condicionadas por factores de carácter individual, organizacional y social. El modelo de Likert (1968) plantea que las actitudes y comportamientos de los colaboradores dependen de la percepción que poseen respecto a las estructuras organizacionales, el estilo de liderazgo, los mecanismos de comunicación interna y los niveles de motivación.

El desempeño no debe analizarse exclusivamente a partir de los resultados alcanzados, sino también considerando los procesos que lo respaldan, tales como la claridad en la definición de objetivos, el grado de autonomía en la ejecución de tareas y el reconocimiento otorgado por la jefatura. Así, el desempeño laboral se constituye en un indicador estratégico para la gestión del talento humano, ya que facilita la identificación de fortalezas y áreas susceptibles de mejora en la operación.

De acuerdo con esto es importante la retroalimentación oportuna, el apoyo en el desarrollo profesional y la adecuada provisión de recursos que inciden de manera significativa en los niveles de productividad. Así mismo, la ausencia de reconocimiento y de oportunidades de crecimiento genera desmotivación y reduce el compromiso organizacional. Por ende, la aplicación de modelos de evaluación del desempeño ofrece a las empresas la posibilidad de

diseñar intervenciones más precisas y sostenibles en el tiempo. (T-UCSG-PRE-JUR-MD-TSO-141.pdf, 2025).

### **3.9. Marco legal**

El marco legal que sustenta el diseño de un sistema de compensación económica vinculado a la evaluación de desempeño 360° en el Ecuador se fundamenta en la Constitución de la República, que reconoce el trabajo como un derecho y garantiza una remuneración justa y equitativa; en el código del trabajo, que regula las modalidades de pago, la naturaleza de la remuneración y los derechos mínimos irrenunciables del trabajador; y en la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) junto con su normativa reglamentaria, que establecen procedimientos obligatorios de evaluación del desempeño en el sector público. A ello se suman la norma técnica del subsistema de evaluación del desempeño y las resoluciones ministeriales expedidas por el Ministerio del Trabajo, que definen principios, metodologías e instrumentos técnicos aplicables a procesos evaluativos. Asimismo, el sistema debe observar las disposiciones del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) en cuanto a aportaciones, y del Servicio de Rentas Internas (SRI) respecto a la tributación y retenciones sobre remuneraciones. Finalmente, como marco supranacional, se incorporan los convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ratificados por el Ecuador, que aseguran la igualdad de trato y la no discriminación en los sistemas retributivos.

#### **3.9.1. Compensación económica y salarios: normativa vigente**

El Código del Trabajo del Ecuador (2024), en su Capítulo VI. De la remuneración, regula la compensación económica que los empleadores deben otorgar a sus trabajadores. Según el artículo 95, “la remuneración comprende todo lo que el trabajador recibe en dinero o en especie como pago por sus servicios, cualquiera que sea la forma o denominación que se le dé”. Esto incluye salarios, sobresueldos, bonificaciones, participación en utilidades, comisiones e incentivos.

Asimismo, el artículo 79 establece el principio de igualdad salarial, señalando que “a trabajo de igual valor corresponde igual remuneración”, principio que obliga a las empresas a implementar sistemas de compensación que garanticen la equidad interna y la transparencia en la remuneración.

Por su parte, el salario básico unificado (SBU) y las escalas sectoriales son definidos anualmente por el Ministerio del Trabajo mediante acuerdos ministeriales, siendo de obligatorio cumplimiento para todos los empleadores, conforme al artículo 118 del Código del Trabajo.

### **3.9.2. Evaluación del desempeño laboral y su relación con la compensación**

Aunque el Código del Trabajo no establece una obligación expresa para las empresas privadas de implementar sistemas de evaluación del desempeño, su aplicación se sustenta en los principios de buena fe y productividad contemplados en los artículos 17 y 40. En particular, la productividad y la eficiencia son reconocidas como objetivos legítimos de la relación laboral, lo que valida la utilización de la evaluación del desempeño como herramienta de gestión para la mejora continua.

El Ministerio del Trabajo, a través de sus políticas públicas, ha promovido la adopción de sistemas de evaluación laboral en instituciones públicas y ha incentivado prácticas similares en el sector privado, destacando su impacto positivo en la gestión del talento y en la transparencia organizacional (Acuerdo Ministerial MDT-2022-170).

Además, la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y su Reglamento General aplicables al sector público pero tomados como referencia en buenas prácticas establecen la evaluación del desempeño como mecanismo obligatorio para determinar ascensos, remuneraciones variables y permanencia en el cargo (Art. 83 de la LOSEP).

### **3.9.3. Remuneración variable, incentivos y bonificaciones**

El sistema de compensación en Ecuador permite la implementación de remuneración variable, ligada a la productividad o al cumplimiento de metas, siempre que se respeten los mínimos legales y los principios de equidad. Según el artículo 113 del Código del Trabajo, los beneficios adicionales o incentivos pueden establecerse por acuerdo entre las partes, bajo contrato individual o colectivo, sin que puedan considerarse como parte del salario básico salvo que se estipule expresamente.

Por su parte, la jurisprudencia ecuatoriana ha reconocido la validez de los esquemas de compensación por resultados como práctica lícita, siempre que su aplicación sea objetiva, transparente y previamente conocida por los trabajadores.

#### **3.9.4. Aplicación de la norma legal en las organizaciones**

En el contexto empresarial ecuatoriano, el diseño de sistemas de compensación económica vinculados a la evaluación del desempeño se ajusta al marco legal vigente siempre que:

- Se respete el salario mínimo y las disposiciones legales sobre remuneración.
- Se garantice la igualdad salarial y la equidad en las oportunidades de crecimiento.
- Se documenta claramente la metodología de evaluación y los criterios de incentivos.
- Se apliquen prácticas transparentes que fortalezcan la confianza y la motivación de los colaboradores.

El marco legal ecuatoriano brinda un respaldo sólido para el diseño de un sistema de compensación económica vinculado a la evaluación del desempeño, ya que establece principios de equidad, transparencia y justicia laboral a través del Código del Trabajo (Asamblea Nacional del Ecuador, 2024). Aunque no existe obligatoriedad expresa de implementar evaluaciones de desempeño en el sector privado, la normativa reconoce su valor para fomentar la productividad y la gestión del talento humano (artículos 17 y 40), además de promover su aplicación en el sector público mediante la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y acuerdos ministeriales (Ministerio del Trabajo, 2022). En este contexto, el uso de herramientas modernas como la evaluación 360° se legitima como mecanismo objetivo para definir incentivos y oportunidades de crecimiento. Por lo tanto, el proyecto para la empresa PG se ajusta al marco jurídico vigente al proponer un modelo que respeta los mínimos legales, promueve la equidad salarial y fortalece la motivación y el compromiso organizacional.

## Capítulo IV

### 4. Metodología.

#### 4.2. Diseño de investigación

El presente estudio tendrá un enfoque mixto, ya que busca medir y analizar de forma objetiva la relación entre la satisfacción laboral y los resultados de la evaluación de desempeño 360° en la empresa PG. El alcance es descriptivo, dado que pretende identificar el grado de asociación entre ambas variables, y no experimental de corte transversal, ya que la información se recolectó en un único momento, sin manipular las variables de estudio.

Así mismo se realizó el análisis de la evaluación de desempeño correspondiente al periodo 2024–2025 para los 30 colaboradores del área administrativa de la empresa PG. El objetivo fue comparar la evolución del rendimiento individual y departamental, así como detectar oportunidades de mejora y fortalezas de cada área

Tabla 2. Porcentajes de la muestra por áreas

Áreas	%	# Personas
Contabilidad	23,3%	7
Ventas	36,7%	11
RRHH	13%	4
Sistemas	10%	3
Administración	10%	3
Compras	7%	2
	100%	30

Fuente: Empresa PG

Los resultados mostraron un desempeño notable en el departamento de Contabilidad, que representa el 23% de la muestra total y alcanzó un nivel de desempeño muy satisfactorio, atribuible a una mayor claridad en la definición de objetivos.

El departamento de Ventas, que concentra el 36,7% de la muestra, evidenció que el 20% de su personal obtuvo una calificación muy satisfactoria, mientras que un 16,68% alcanzó un desempeño satisfactorio.

El departamento de Recursos Humanos, con una participación del 13% de la muestra alcanzó una evaluación satisfactoria.

En el caso del departamento de Sistemas, que representó el 10% del total de la muestra, obtuvo una calificación muy satisfactoria.

Finalmente, el departamento de Administración, con el 10% de la muestra, registró un 3,33% de resultados muy satisfactorios y un 6,67% satisfactorios, mientras que el departamento de Compras, con el 7% del total de la muestra, presentó un desempeño satisfactorio en la evaluación.

Tabla 3. Porcentajes de la muestra de la ED

Áreas	Evaluación Desempeño 360°					
	Excelente	Muy Satisfactorio	%	Satisfactorio	%	Regular Insuficiente
Contabilidad		7	23,3%			
Ventas		6	20,02%	5	16,68%	
RRHH				4	13%	
Sistemas		3	10,00%			
Administración		1	3,33%	2	6,67%	
Compras				2	7,00%	
			56,65%		43,35%	

Fuente: Empresa PG

Se aplicó el Cuestionario de Satisfacción Minnesota (MSQ), una herramienta reconocida internacionalmente para evaluar la satisfacción laboral en sus dimensiones intrínsecas y extrínsecas. La versión corta del MSQ, compuesta por 20 ítems, fue seleccionada debido a su alta fiabilidad y validez psicométrica. Las investigaciones han reportado coeficientes alfa de cronbach que oscilan entre 0.84 y 0.91, indicando una excelente consistencia interna (Weiss et al., 1967; Spector, 1997). Además, estudios recientes han confirmado su validez de constructo mediante análisis factoriales confirmatorios, demostrando que el MSQ mide de manera precisa los factores que componen la satisfacción laboral (Ferreira et al., 2014).

La elección fue de una muestra de 30 colaboradores del área administrativa, provenientes de los departamentos de ventas, administración, recursos humanos, sistemas y contabilidad, se basa en un muestreo no probabilístico por conveniencia. Esta decisión respondió a la necesidad de acceder a una muestra representativa de los roles administrativos clave dentro de la organización, y permitió una evaluación de la satisfacción laboral en diferentes funciones. Aunque el tamaño de la muestra es limitado, se consideró adecuado para

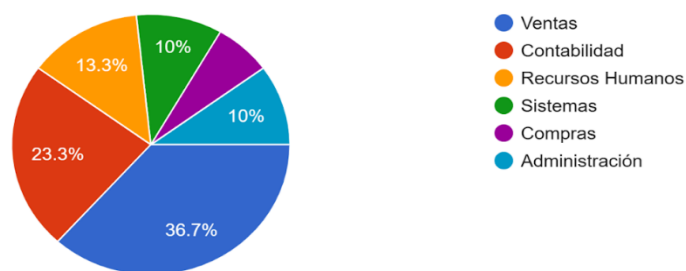
estudios exploratorios y para obtener insights preliminares que puedan informar futuras investigaciones más amplias.

Los datos recolectados fueron sometidos a un análisis estadístico descriptivo e inferencial, utilizando herramientas como el software SPSS. Este enfoque permitió identificar patrones y correlaciones significativas entre los factores de satisfacción laboral y las características demográficas de los participantes. Los resultados obtenidos servirán como base empírica para el diseño de un sistema de compensación económica alineado con las expectativas y necesidades de los colaboradores, contribuyendo así a la mejora del bienestar organizacional y al fortalecimiento de la gestión estratégica del talento humano.

### 4.3. Población y muestra de estudio

La población estuvo conformada por 140 colaboradores de la empresa PG, distribuidos entre personal operativo y administrativo. Para esta investigación se seleccionó como muestra al área administrativa integrada por 30 colaboradores. De ellos, el 36% pertenece a ventas, el 6.7% a compras, el 10% a administración, el 13% a recursos humanos, el 23% a contabilidad y el 10% al área de sistemas.

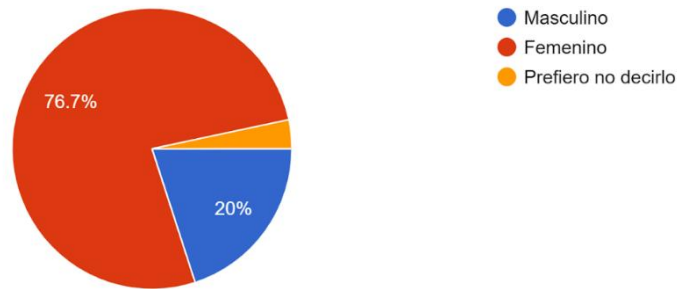
Gráfico 2 Datos demográficos por departamento



Fuente: Elaborado por los autores

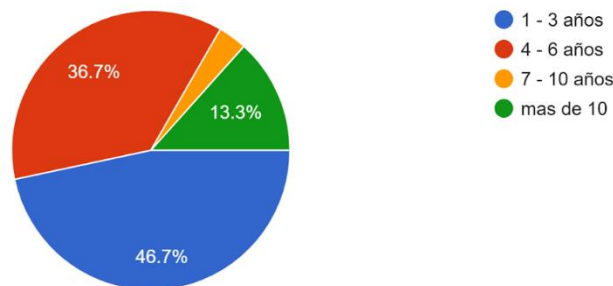
La muestra se compuso de 23 mujeres y 7 hombres, con edades entre 18 y 46 años. El tiempo de permanencia en la empresa varía de 1 a 10 años.

Gráfico 3. Datos demográficos por género



Fuente: Elaborado por los autores

Gráfico 4. Datos demográficos por años de experiencia



Fuente: Elaborado por los autores

#### 4.4. Instrumentos

Para la recolección de datos se empleó el Cuestionario de Satisfacción Minnesota, (MSQ) ya que es una herramienta fundamental en la gestión del talento humano, y está diseñada para medir la satisfacción laboral de los colaboradores. Fue desarrollado por Weiss, Dawis, England y Lofquist (1967) en la Universidad de Minnesota, con el objetivo de evaluar tanto aspectos intrínsecos como extrínsecos del trabajo. Existen dos versiones principales: la versión corta (20 ítems) y la versión larga (100 ítems), cada una adaptada a diferentes necesidades de profundidad y tiempo de aplicación.

Para el presente proyecto se aplicó la versión corta que se ha adaptado al contexto de la empresa PG. Se utilizará la escala Likert de 1 a 5, donde 1 representa el nivel más bajo y 5 el más alto de satisfacción, permitiendo medir la percepción de los colaboradores respecto al sistema de compensación. Adicionalmente, se analizó los resultados de satisfacción y los puntajes de desempeño, con el fin de identificar patrones y establecer una base sólida para el diseño del sistema de compensación económica para la empresa PG.

## Capítulo V

### 5. Análisis de resultados

#### 5.1. Recolección de datos

La obtención de la información se llevó a cabo mediante la aplicación directa del Cuestionario de Satisfacción Minnesota a la muestra seleccionada que es 30 colaboradores. El cuestionario se administró de forma digital, garantizando que todos los participantes seleccionados comprendan las preguntas y puedan responder de manera autónoma, para completar la encuesta se estimó un tiempo de 5 minutos.

Los datos obtenidos fueron registrados en una base de datos y organizados para su análisis estadístico mediante el programa SPSS, lo que permitió identificar la relación entre los niveles de satisfacción y los resultados de desempeño, sirvieron de insumo para el diseño del sistema de compensación económica para la empresa PG.

#### 5.2. Análisis de resultados

De acuerdo con el análisis de fiabilidad arrojó un Alfa de Cronbach de 0,923 para los factores intrínsecos y 0,761 para los factores extrínsecos, esto significó que la escala intrínseca es muy confiable y la extrínseca presento un nivel de consistencia aceptable para el análisis; por lo tanto, esto nos confirmó que los ítems evaluados reflejan de manera consistente los niveles de satisfacción laboral de la población analizada.

Tabla 4 Estadísticos de fiabilidad factores intrínsecos

Alfa de cronbach	Alfa de cronbach basada en los elementos tipificados	N° de elementos
,923	,925	12

Fuente: Elaborado por los autores.

Tabla 5 - Estadísticos de fiabilidad factores extrínsecos

Alfa de cronbach	Alfa de cronbach basada en los elementos tipificados	N° de elementos
,761	,735	8

Fuente: Elaborado por los autores.

### 5.3. Resultados descriptivos para los factores intrínsecos

Las medias de los ítems intrínsecos oscilaron entre 2,90 y 3,57, lo que evidenció un nivel de satisfacción moderado. Los ítems mejor valorados fueron:

- Uso de habilidades y capacidades (3,57)
- Posibilidad de ver los resultados del trabajo (3,43)
- Oportunidad de hacer trabajos desafiantes (3,37)

Por el contrario, los ítems de menor puntaje fueron:

- Variedad de tareas (2,90)
- Posibilidad de innovación / cosas no rutinarias (2,93)
- Oportunidad de trabajar solo (3,10)

Tabla 6 - Detalle de estadísticos de elementos intrínsecos

	Media	Desviación típica	N°
intrin_1	3,57	,935	30
intrin_2	3,03	,999	30
intrin_3	3,37	,964	30
intrin_4	3,33	1,028	30
intrin_5	3,10	1,094	30
intrin_6	2,90	1,125	30
intrin_7	3,30	,915	30
intrin_8	2,93	1,048	30
intrin_9	3,20	1,095	30
intrin_10	3,43	1,135	30
intrin_11	3,13	,900	30
intrin_12	3,23	,935	30

Fuente: Elaborado por los autores.

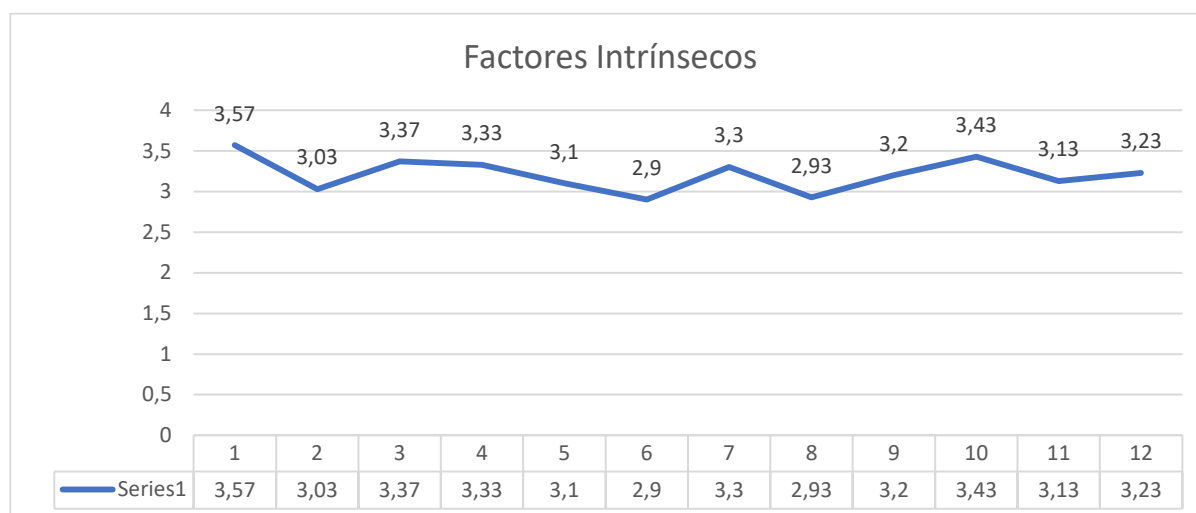
Esto sugirió que los colaboradores valoran el sentido de logro y el aprendizaje, pero perciben monotonía y baja autonomía en su trabajo, lo que nos da como resultado disminución en la motivación intrínseca.

Tabla 7 Detalle de ítems intrínsecos

Ítem	Denominación
1	La posibilidad de usar mis capacidades y habilidades
2	La competencia de mi supervisor para tomar decisiones
3	Poder hacer cosas que no van contra mi conciencia
4	La oportunidad de trabajar solo
5	La posibilidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando
6	La oportunidad de ser alguien en la organización
7	La oportunidad de hacer cosas por otras personas
8	La estabilidad que me ofrece el empleo
9	La libertad para usar mi propio juicio
10	La oportunidad de probar mis propios métodos de trabajo
11	Poder mantenerme ocupado todo el tiempo
12	La sensación de logro que obtengo de mi propio trabajo.

Fuente: Elaborado por los autores.

Gráfico 5 Detalle de factores intrínsecos



Fuente: Elaborado por los autores.

#### 5.4. Resultados descriptivos para los factores extrínsecos

En los factores extrínsecos, las medias oscilaron entre 2,33 y 4,50, con una mayor dispersión. Los ítems mejor evaluados fueron:

- Relación con compañeros de trabajo (4,50)
- Condiciones físicas de trabajo (4,17)

Los de menor puntaje fueron:

- Reconocimiento por el desempeño (2,33)
- Remuneración recibida (2,57)
- Oportunidad de ascenso (2,87)

Tabla 8 Detalle de estadísticos de elementos extrínsecos

	Media	Desviación típica	N°
extrin_1	3,50	,974	30
extrin_2	2,93	1,172	30
extrin_3	2,57	,971	30
extrin_4	4,17	1,053	30
extrin_5	2,87	1,008	30
extrin_6	2,33	1,093	30
extrin_7	4,50	,630	30
extrin_8	3,00	1,050	30

Fuente: Elaborado por los autores.

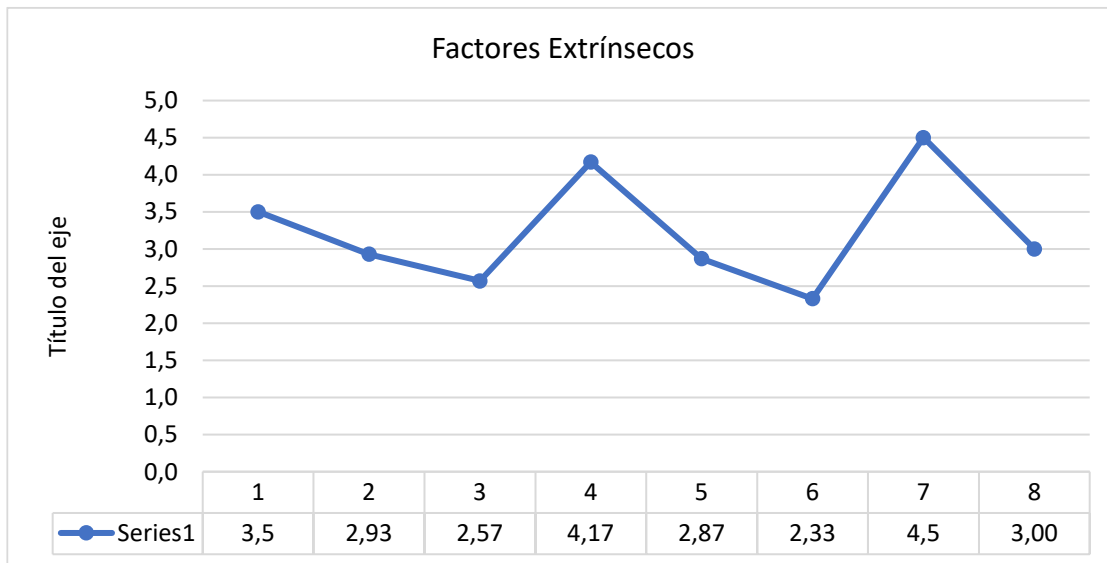
Estos resultados son importantes, pues revelan que la mayor insatisfacción en el área administrativa proviene de la sensación de poco reconocimiento y de limitadas oportunidades de crecimiento; por lo tanto, podría afectar directamente a la motivación de los colaboradores, a su permanencia en la organización y a su nivel de compromiso.

Tabla 9 Detalle de ítems extrínsecos

Ítem	Denominación
1	La manera en que mi jefe maneja a los trabajadores
2	La forma en que se aplican las políticas de la empresa.
3	Mi paga y la cantidad de trabajo que hago
4	Las condiciones de trabajo
5	La oportunidad de decirles a otros lo que deben hacer
6	Las oportunidades de ascenso en este trabajo
7	La forma en que mis compañeros se relacionan entre si
8	El reconocimiento que recibo por hacer un buen trabajo.

Fuente: Elaborado por los autores

Gráfico 6 Detalle de factores extrínsecos

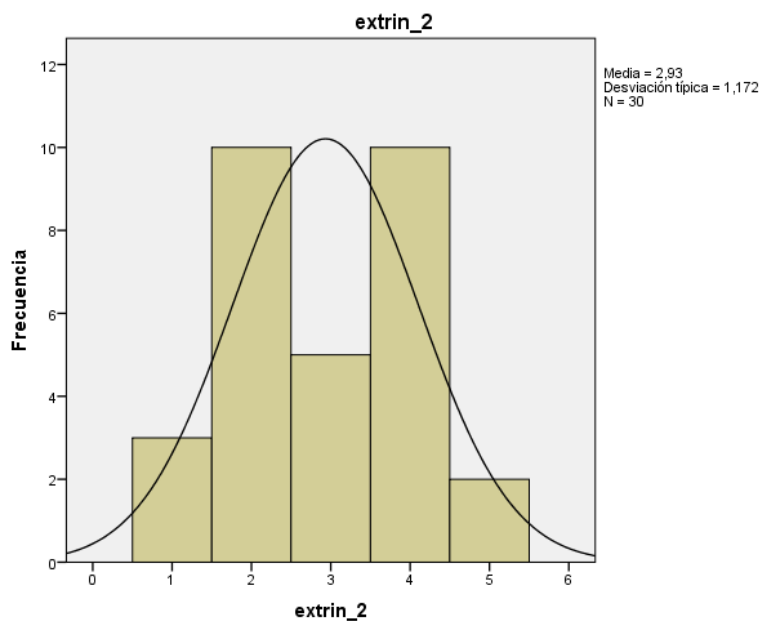


Fuente: Elaborado por los autores.

A continuación, se presentan los histogramas de los factores extrínsecos con puntuaciones medias por debajo de los 3,50 con su respectiva justificación.

La forma en que se aplican las políticas de la empresa.

Gráfico 7 Histograma factor extrínseco 2

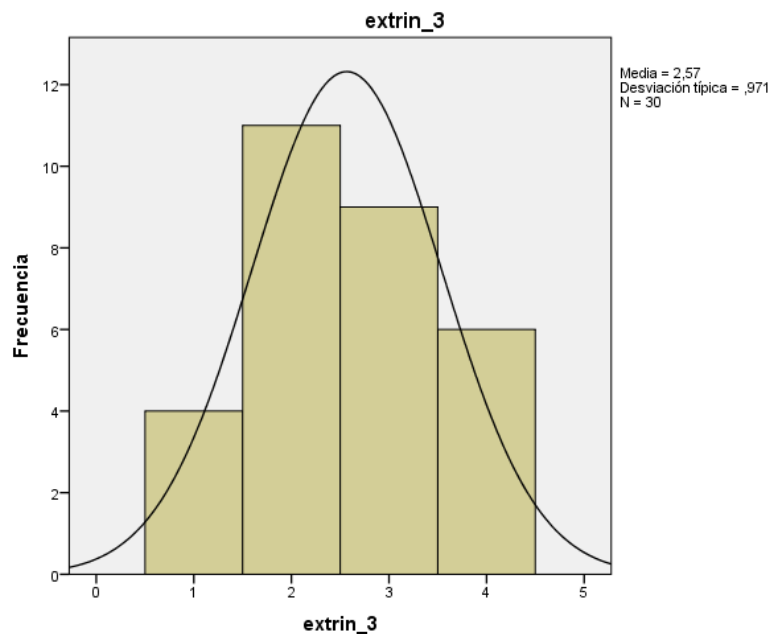


Fuente: Elaborado por los autores.

Los resultados obtenidos en este factor evidenciaron que, cuando las puntuaciones son bajas, los colaboradores perciben que la aplicación de las políticas organizacionales carece de consistencia, lo que sugiere posibles prácticas de arbitrariedad o falta de transparencia en los procesos internos. Esta percepción generó incertidumbre en los colaboradores, ya que interpretan que las normas no se aplican de manera uniforme o que las decisiones pueden depender de criterios subjetivos. En consecuencia, se debilita la confianza hacia la organización y se incrementa la sensación de injusticia

El salario que recibo y la cantidad de trabajo que llevó a cabo.

Gráfico 8 Histograma factor extrínseco\_3.

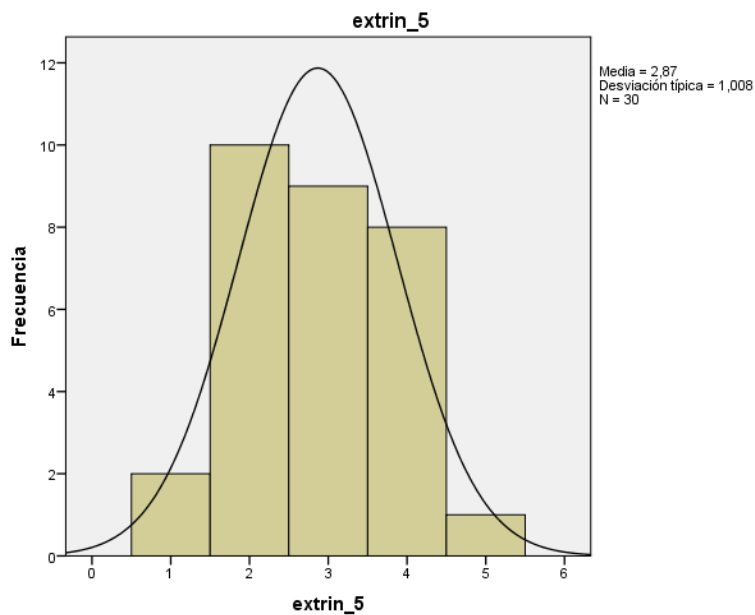


Fuente: Elaborado por los autores.

Los resultados obtenidos en este factor mostraron que, cuando las puntuaciones son bajas, se evidencia una percepción generalizada de inequidad salarial o de sobrecarga de trabajo entre los colaboradores. Esta situación reflejó una posible disonancia entre el esfuerzo realizado y la compensación recibida, lo cual generó sentimientos de insatisfacción y puede convertirse en un foco de malestar organizacional. Por el contrario, cuando las puntuaciones son altas, se interpreta que los colaboradores perciben su remuneración como justa y proporcional a las responsabilidades que desempeñan, lo que fortalecerá la sensación de equidad y reconocimiento dentro de la empresa."

La oportunidad de decirle a otros lo que deben hacer.

Gráfico 9 Histograma factor extrínseco\_5

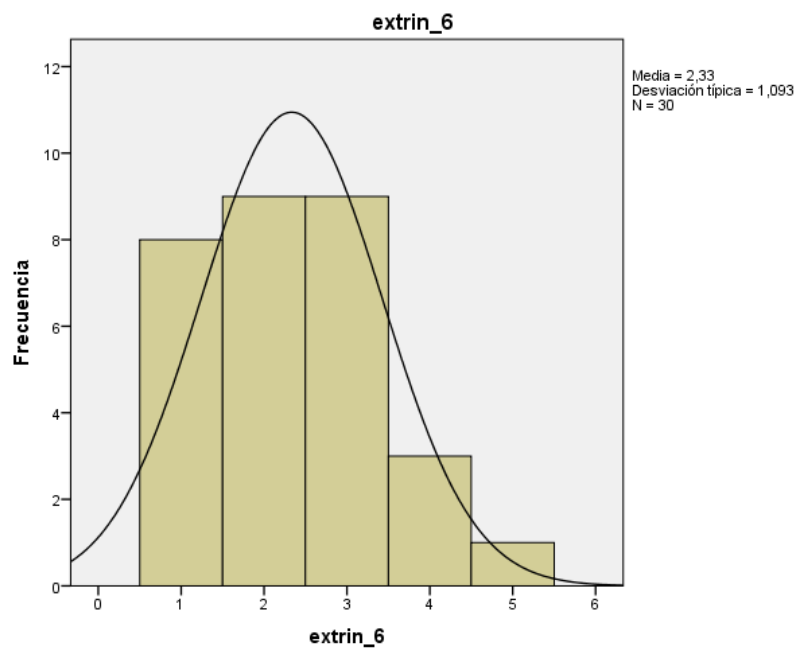


Fuente: Elaborado por los autores.

Los resultados de este factor evidenciaron que una puntuación baja puede reflejar la ausencia de oportunidades de liderazgo formal dentro de la organización, lo que limitará la posibilidad de que los colaboradores asuman roles de supervisión o coordinación. Esta situación puede generar en algunos colaboradores la percepción de estancamiento profesional, especialmente en aquellos con aspiraciones de crecimiento jerárquico. Por el contrario, una puntuación alta reveló un marcado interés por dirigir y ejercer autoridad, lo que sugiere la existencia de un grupo de colaboradores motivados por asumir responsabilidades de liderazgo y contribuir a la gestión de equipos.

La estabilidad que me ofrece el empleo.

Gráfico 10. Histograma factor extrínseco\_6

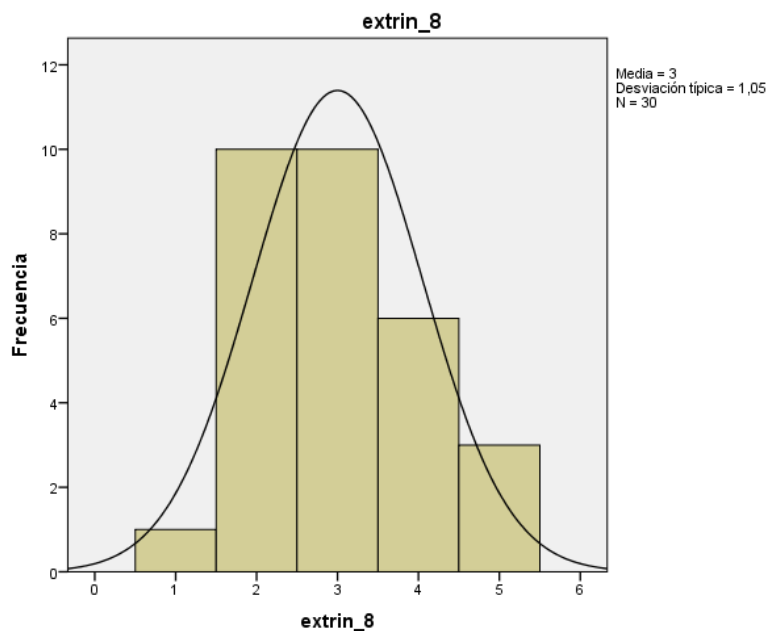


Fuente: Elaborado por los autores.

Los resultados de este factor mostraron que una alta percepción de estabilidad laboral tiende a reducir los niveles de ansiedad de los colaboradores y facilita la planificación personal y profesional a mediano y largo plazo. Esta sensación de seguridad contribuyó a un mayor compromiso con la organización, ya que el trabajador puede proyectar su futuro dentro de la empresa con mayor confianza. Por el contrario, puntuaciones bajas reflejaron incertidumbre respecto a la permanencia en el puesto, lo que se convierte en una fuente de estrés y puede incrementar la intención de búsqueda de nuevas oportunidades laborales en otras organizaciones.

La forma en que mis compañeros se relacionan entre sí.

Gráfico 11 Histograma factor extrínseco\_8



Fuente: Elaborado por los autores.

Los resultados de este factor evidenciaron que cuando las puntuaciones son altas, se perciben relaciones interpersonales positivas entre compañeros, lo que favorece la colaboración, el trabajo en equipo y un clima organizacional armónico. Este tipo de interacciones genera un entorno de confianza que potencia la comunicación efectiva, la resolución de problemas y la innovación colectiva. Por el contrario, puntuaciones bajas reflejaron la presencia de conflictos, tensiones o dinámicas de trabajo poco saludables, que pueden derivar en un ambiente laboral hostil. Estas relaciones disfuncionales tienen un efecto negativo tanto en la productividad individual y grupal como en el bienestar psicológico de los trabajadores.

En complemento a la aplicación de la Encuesta de Satisfacción de Minnesota, se incluyó una pregunta de carácter abierto con el propósito de profundizar en la percepción de los colaboradores acerca de los factores que influyeron en su satisfacción laboral dentro del entorno de trabajo. Esta estrategia metodológica permitió recoger información cualitativa que enriquece el análisis cuantitativo, brindando una visión más completa y contextualizada de las variables que afectan la experiencia de los colaboradores.

La inclusión de este ítem abierto resultó fundamental para captar matices, opiniones y valoraciones que no siempre se reflejan en los instrumentos de escala cerrada, ofreciendo así una aproximación más holística al fenómeno de estudio. Las respuestas recopiladas fueron organizadas, categorizadas y analizadas para identificar patrones recurrentes, necesidades prioritarias y oportunidades de mejora en la gestión del talento humano.

A continuación, se presentó de manera sistemática los principales hallazgos derivados de estas respuestas, los cuales aportan información valiosa para la interpretación de los resultados globales y para la formulación de propuestas de intervención orientadas a incrementar el nivel de satisfacción y bienestar de los colaboradores.

“Ambiente laboral, reconocimiento, recompensa”

"Reconocimiento y valoración: sentirse apreciado por el trabajo realizado motiva y compromete”

“Comunicación efectiva: transparencia y claridad en la comunicación interna evitan malentendidos y estrés. ”

“Reconocimiento el trabajo realizado”

“Sería bueno que se realicen capacitaciones o cursos para mantener actualizados los conocimientos dentro de cada función”

“Liderazgo”

“Reconocimiento”

“Gracias por la encuesta”

” Compañeros conflictivos y poco comprensivos”

“Mejorar el equipo de trabajo”

“Respetar la planificación de los demás y colaborar en equipo sin afectar a nuestros compañeros.”

“Organización”

“El ambiente laboral”

“Ambiente laboral, oportunidad de crecimiento, reconocimiento laboral”

“Liderazgo”

“Reconocimiento”

“Oportunidad de crecimiento”

“Salario justo”

“Sin comentarios”

“Entorno laboral”

“Trabajo en equipo”

"Que tomen en cuenta al personal para poder avanzar a nuevos puestos laborales.”

“Integraciones con los compañeros de trabajo y jefes para una mejor comunicación.”

“Que se dicten cursos de atención y buenas prácticas laborales entre compañeros de trabajo y clientes externos.”

### **5.5. Análisis comparativo de los niveles de satisfacción extrínseca e intrínseca por grupos de trabajadores y áreas organizacionales**

A continuación, se realizó un análisis de los resultados comparativos de los niveles de satisfacción extrínseca e intrínseca por grupos de trabajadores. Los resultados nos permitieron establecer diferencias relevantes que existen entre los niveles de satisfacción laboral por cada grupo de trabajo, es de vital importancia tomar en cuenta estas diferencias para saber en qué factores debemos hacer más énfasis y no generalizar los resultados encontrados. De igual manera esta comparación resultó fundamental, pues nos brinda una visión más precisa acerca de cómo se configuran los factores motivacionales en función de la posición ocupada y del contexto operativo en el que los colaboradores desarrollan sus actividades.

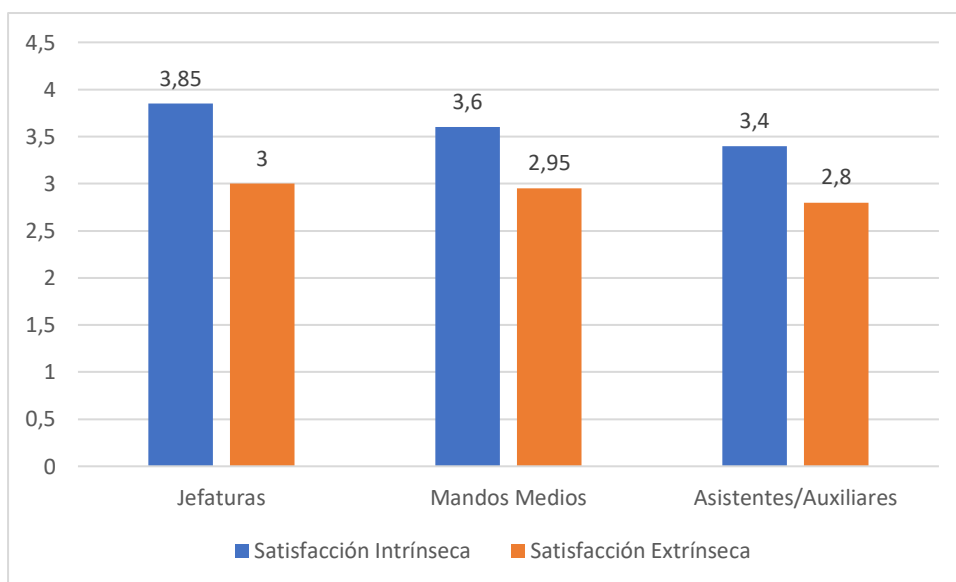
En primer lugar, los resultados mostraron que el grupo de jefaturas presentaron niveles relativamente más altos de satisfacción intrínseca (3.85), lo cual se explica por la autonomía en la toma de decisiones, la oportunidad de aplicar sus propias competencias y la percepción de logro vinculada con el liderazgo. Sin embargo, a nivel de satisfacción extrínseca (3), este mismo grupo reveló algunas tensiones relacionadas con la aplicación de políticas y la

percepción de equidad salarial, ya que el grado de responsabilidad asumido no siempre se ve correspondido con beneficios tangibles o estabilidad acorde a las exigencias del cargo.

Por su parte, los mandos medios manifestaron niveles aceptables de satisfacción intrínseca (3.6), particularmente vinculados con la posibilidad de contribuir a la organización y de recibir cierto reconocimiento, aunque también expresan limitaciones en cuanto a la falta de oportunidades claras de ascenso o desarrollo profesional. En relación con los factores extrínsecos (2.95) este grupo evidenció una puntuación baja respecto a la transparencia en la aplicación de políticas y a la relación esfuerzo recompensa, lo que sugirió la necesidad de revisar los sistemas de compensación y comunicación interna.

Finalmente, el grupo de asistentes y auxiliares tuvo una puntuación de (3.4) en satisfacción intrínseca, especialmente en lo relacionado con la autonomía, la posibilidad de aplicar sus habilidades y la sensación de logro. Esta situación reflejo la naturaleza rutinaria o mecánica de ciertas funciones, lo cual limita la percepción de desarrollo personal. En cuanto a los factores extrínsecos (2.8), se observó una valoración positiva de la estabilidad laboral y de las relaciones con los compañeros, aunque se mantuvieron críticas respecto a la equidad salarial y al reconocimiento formal.

Gráfico 12 Comparativo por grupos de trabajo



Fuente: Elaborado por los autores.

El análisis desagregado por áreas reveló patrones diferenciados que enriquecen la comprensión de la satisfacción laboral:

Ventas: los colaboradores en esta área manifestaron mayor satisfacción intrínseca, vinculada con el logro de objetivos, la interacción constante con clientes y la posibilidad de obtener reconocimiento por resultados. Sin embargo, la satisfacción extrínseca se ve moderada por percepciones de inestabilidad, ya que las condiciones de mercado influyen en la seguridad del puesto y en la percepción de equidad en las comisiones.

Compras: en esta área predominó una satisfacción extrínseca relativamente elevada, derivada de la estabilidad del puesto y del cumplimiento estructurado de políticas organizacionales. No obstante, los niveles de satisfacción intrínseca son más bajos, debido a la escasa variedad de tareas y a la limitada oportunidad de innovación o autonomía en la gestión de procesos.

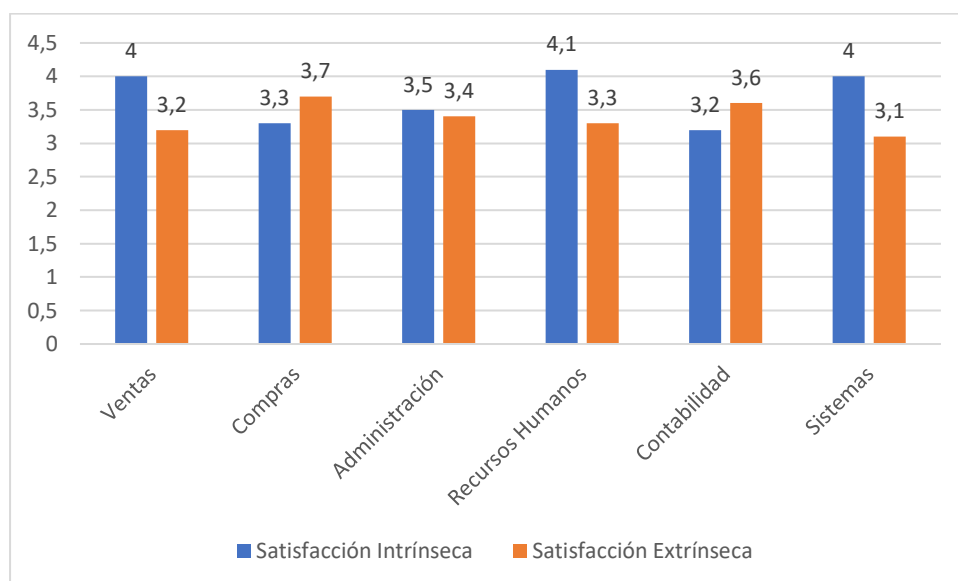
Administración: este grupo mostró un equilibrio moderado entre factores intrínsecos y extrínsecos. Los colaboradores valoran la estabilidad y la claridad de las políticas, aunque reportan cierta insatisfacción respecto al reconocimiento y a las oportunidades de desarrollo, lo que limita la percepción de logro a largo plazo.

Recursos Humanos: los resultados evidenciaron que esta área alcanzó altos niveles de satisfacción intrínseca, especialmente en lo relacionado con la posibilidad de ayudar a otros, desarrollar sus capacidades y generar impacto organizacional. Sin embargo, los factores extrínsecos presentaron variaciones, particularmente en relación con la carga de trabajo y la percepción de equidad en la compensación.

Contabilidad: los colaboradores de esta área mostraron una satisfacción extrínseca relativamente alta, ya que valoran la estabilidad laboral y la claridad en la aplicación de políticas. Sin embargo, sus niveles de satisfacción intrínseca fueron bajos, debido a la naturaleza rutinaria de las tareas contables y a la escasa oportunidad de reconocimiento inmediato por su aporte.

Sistemas: en esta área registró una mayor satisfacción intrínseca, sustentada en la posibilidad de innovar, resolver problemas y aplicar conocimientos técnicos. No obstante, la satisfacción extrínseca presentó debilidades, principalmente en relación con la percepción de reconocimiento institucional y con la transparencia en la asignación de recursos y beneficios.

Gráfico 13 Comparativo por departamentos



Fuente: Elaborado por los autores.

De manera global, el análisis del rango de variación permitió identificar que:

- La satisfacción intrínseca presentó un rango de variación más amplio que la satisfacción extrínseca, tanto por grupos jerárquicos como por áreas organizacionales.
- Las diferencias más marcadas se explicaron por factores asociados a la autonomía, variedad de tareas, oportunidad de desarrollo y percepción de logro.
- La satisfacción extrínseca mostró un rango de variación más contenido, lo que sugiere que factores como políticas organizacionales, estabilidad y remuneración afectan de manera transversal a la mayoría de los colaboradores, aunque con intensidades distintas.

Estos resultados mostraron la importancia de no generalizar la satisfacción laboral, sino de tomar en cuenta las características propias de cada grupo y área al momento de definir acciones de compensación y motivación. De igual manera, las diferencias identificadas respaldan la necesidad de implementar un sistema de compensación diferenciado, alineado con la evaluación de desempeño 360° y ajustado a las particularidades de cada puesto dentro de la organización.

De acuerdo con los resultados del estudio, estas condiciones limitan la posibilidad de realizar comparaciones sólidas entre los distintos grupos, especialmente porque algunos departamentos cuentan con solo dos o tres colaboradores, lo que dificulta obtener resultados

consistentes. Por ello, aunque las diferencias observadas aportan información valiosa para el análisis descriptivo, no es posible afirmar que sean estadísticamente significativas sin la aplicación de análisis adicionales más específicos.

### **5.6. Interpretación general**

Los resultados obtenidos evidenciaron que, en términos generales, los colaboradores manifiestan sentirse competentes en el desempeño de sus funciones y reconocen el valor que su trabajo aporta a la organización. Esta percepción positiva refuerza su identidad profesional y genera un sentido de autoeficacia que contribuye al compromiso laboral. Sin embargo, el análisis también reveló la existencia de un desbalance entre el esfuerzo que los colaboradores invierten en el cumplimiento de sus responsabilidades y las recompensas que perciben recibir a cambio, ya sea en términos económicos, de reconocimiento o de oportunidades de desarrollo.

Esta situación se alinea con lo planteado por la teoría de la equidad de Adams, la cual sostiene que la motivación laboral depende de la comparación que hacen los individuos entre el aporte que entregan a la organización (inputs) y los beneficios que reciben (outputs), en relación con lo que observan en sus compañeros o en estándares del mercado. Cuando los trabajadores perciben que sus aportes no son retribuidos de manera proporcional o justa, se genera una sensación de inequidad que puede traducirse en desmotivación, disminución del rendimiento, aumento del ausentismo o incluso en la intención de buscar nuevas oportunidades laborales.

En este sentido, los hallazgos sugieren que, si bien existe un nivel saludable de compromiso y valoración del trabajo, resulta prioritario para la organización revisar sus políticas de compensación, reconocimiento y desarrollo profesional, con el fin de garantizar una percepción de equidad que refuerce la motivación y contribuya a la retención del talento. De igual forma, es recomendable implementar mecanismos de comunicación interna que transparenten los criterios de asignación de beneficios, de manera que los colaboradores perciban el proceso como justo y alineado con su esfuerzo. Con base en los hallazgos antes mencionados, se diseñará un sistema de compensación vinculado a la evaluación de desempeño

360°

## Capítulo VI

### 6. Propuesta.

Como parte del desarrollo se presenta la propuesta orientada a fortalecer los mecanismos de compensación económica del personal administrativo de la empresa PG. La propuesta se basa en los resultados obtenidos de la encuesta MSQ realizada en la organización, donde se evidenció una baja percepción en cuanto a reconocimiento y remuneración.

#### 6.1. Proceso para evaluar el desempeño

El proceso de evaluación de desempeño en la empresa PG se estructuró en cuatro fases interrelacionadas que garantizan objetividad, equidad y están alineados a los objetivos organizacionales.

Se establecerán las competencias técnicas conductuales para cada nivel jerárquico, así como los objetivos individuales que estén alineados. Se utilizarán herramientas que permitan medir el desempeño desde una manera cuantitativa y cualitativa.

Los resultados serán ponderados de acuerdo a cada rol del colaborador, gerentes y jefaturas se determinará considerando un 60% por competencias y un 40% por objetivos, mientras que para el personal operativo se tomará en cuenta el 100% de las competencias.

Se retroalimenta a cada colaborador de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño para decisión de incremento salarial, promociones, planes de desarrollo, o reconocimiento institucional.

#### 6.2. Políticas y procedimientos de implementación del sistema de compensación

Con el propósito de garantizar objetividad y coherencia en la evaluación de desempeño, se propone dividir las competencias en tres niveles jerárquicos. En primer lugar, los gerentes y jefaturas asumirán la responsabilidad de la estrategia y de la gestión de equipos. En segundo lugar, los mandos medios y coordinadores tendrán a su cargo la ejecución y supervisión de procesos. Finalmente, el personal administrativo de apoyo se enfocará en las funciones técnicas y de soporte.

A partir de esta estructura, los evaluadores fueron asignados según las interacciones laborales directas de cada colaborador. Por un lado, los jefes inmediatos aportarán una visión estratégica y de liderazgo sobre la contribución del evaluado. Por otro lado, los pares o colegas de otras áreas permitirán valorar la capacidad de trabajo colaborativo. Asimismo, los subordinados evaluarán competencias relacionadas con liderazgo, comunicación y gestión de equipos. Del mismo modo, los clientes internos y externos ofrecerán información clave respecto a la calidad del servicio y la orientación al cliente. Finalmente, la autoevaluación servirá como punto de contraste entre la percepción del colaborador y la de los demás, promoviendo la autorreflexión.

En consecuencia, los roles se distribuyeron de la siguiente manera:

- Recursos Humanos actuará como ente coordinador, encargado de capacitar a los evaluadores, administrar el sistema y validar los resultados.
- Las gerencias y jefaturas serán los evaluadores principales, emitiendo juicios sobre el cumplimiento de objetivos estratégicos y el desempeño general.
- Los colaboradores pares y los clientes internos evaluarán la cooperación y la calidad del servicio interdepartamental.
- Los clientes externos integrarán la visión del mercado acerca del desempeño del personal en funciones de atención o soporte directo.

En cuanto a la periodicidad, la evaluación se llevará a cabo de forma anual, en concordancia con los procesos de compensación y planeación estratégica. No obstante, se establecerán reuniones intermedias semestrales de seguimiento, cuyo objetivo será revisar el cumplimiento de metas, identificar ajustes necesarios y brindar retroalimentación temprana que prevenga desviaciones significativas.

De esta manera, se asegura un proceso transparente y equitativo, sino que también consolida una cultura de retroalimentación continua. En consecuencia, los colaboradores se sienten acompañados en su desarrollo y vinculados con los objetivos estratégicos de la organización.

### 6.2.1. Fase 1 Diseño

Cada año se procederá a evaluar al personal con las siguientes competencias que incluye los comportamientos observables.

1. **Autoconocimiento:** Habilidad para desarrollar conocimiento y autocrítica siendo conscientes del impacto de sus acciones en el entorno en el que interactúan y siendo abiertos al intercambio con los demás.
2. **Capacidad de aprendizaje:** Habilidad para aprender de manera continua de sus propias experiencias, de los demás y de los recursos a su alrededor, contribuyendo a su vez al aprendizaje de otros.
3. **Integridad y credibilidad:** Capacidad para actuar en consonancia con los valores acordados; siendo ético e íntegro en sus actos y decisiones, cumpliendo las promesas asumidas ganándose así la confianza de quienes los rodean
4. **Pensamiento estratégico:** Habilidad para desarrollar la visión necesaria y establecer planes de largo alcance para asegurar el logro de los objetivos
5. **Orientación a resultados:** Habilidad para tomar la iniciativa y movilizar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos con excelencia.
6. **Promover equipos de alto desempeño:** Habilidad para brindar su aporte a la organización y alcanzar sus resultados conformando equipos de alto rendimiento.
7. **Comunicación efectiva:** Habilidad para expresar sus ideas y puntos de vista de manera clara y concisa; dando a conocer en tiempo y forma la información sobre decisiones, planes y actividades que sean pertinentes al rol que ocupan dentro de la organización.
8. **Comprometer e inspirar:** Habilidad de comprometer e inspirar a todos los stakeholders en post del cumplimiento de los objetivos.
9. **Innovación y cambio:** Capacidad de las personas de integrar conocimientos y perspectivas para producir nuevos resultados, desarrollar un pensamiento "fuera de los esquemas" y adaptarse a los cambios con facilidad.
10. **Orientación al cliente:** Habilidad para satisfacer y exceder las expectativas de los clientes internos y externos.

Cada rol tendrá unas competencias definidas como se detallan a continuación:

Tabla 10 Competencia para cada grupo de colaboradores

N. Grupos	Grupos	Número de Competencias	Competencias								
			Autoconocimiento	Capacidad de Aprendizaje	Integridad y credibilidad	Pensamiento estratégico	Orientación a resultado	Promover equipos de alto desempeño	Comunicación efectiva	Comprometer e inspirar	Innovación y cambios
3	Gerente	6				*	*	*	*	*	*
3	Jefatura	6	*		*	*	*	*	*		
5	Mandos medios	6	*	*	*		*		*		*
19	Asistentes, auxiliares	4		*	*		*		*		*

Fuente: Elaborado por los autores.

### 6.2.2. Fase 2 Implementación

El proceso será comunicado a todos los colaboradores del área administrativa con el fin de informarles sobre la herramienta de evaluación de desempeño. Se brindará capacitación a todos los involucrados para garantizar una retroalimentación objetiva. El departamento de Recursos Humanos asumirá el rol de ente regulador y difusor en la aplicación de las evaluaciones de desempeño 360°.

### 6.2.3. Fase 3 Aplicación de evaluación de desempeño 360

La evaluación de desempeño 360° se llevará a cabo de manera anual, incorporando retroalimentación de todos los involucrados jefes inmediato, pares, subordinados, clientes internos y externos.

Se aplicará a todo el personal que cuente con una antigüedad superior a un año dentro de la organización. Los resultados se registran en un sistema digital que asegure la transparencia del proceso.

Se revisará y validará los resultados desde el área de RRHH antes de su comunicación oficial. Se brindará retroalimentación individual a través de sesiones formales, orientadas a

fomentar el diálogo constructivo y el compromiso con el desarrollo profesional. Se conectarán los resultados directamente con las políticas de compensación, procesos de promoción y programas de formación, asegurando coherencia con la estrategia de talento.

Finalmente, la clasificación de resultados de la evaluación de desempeño 360 será la siguiente:

Tabla 11 Rangos y categorías de desempeño

<b>Rango de Puntaje</b>	<b>Categoría de Desempeño</b>
91-100	Excelente
83-90	Muy satisfactorio
71-82	Satisfactorio
51-70	Regular
<50	Insuficiente

Fuente: Elaborado por los autores.

#### **6.2.4. Fase 4 Resultados y retroalimentación**

Se entregarán informes tanto individuales como grupales a las personas implicadas en el proceso de evaluación de desempeño 360. Del mismo modo, se organizaron reuniones de retroalimentación personalizadas, en las cuales se establecerán planes de mejora dirigidos a cada colaborador.

Asimismo, los resultados no se limitarán al cálculo de incrementos salariales; estos servirán como base esencial para diseñar planes de desarrollo individual. De este modo, el sistema no solo reconocerá el rendimiento mediante una retribución económica más equitativa, sino que también impulsará el crecimiento del talento, alineándose con los objetivos estratégicos de la organización.

#### **6.2.5. Política de formación para todos los participantes (evaluadores y evaluados) sobre el manejo de la herramienta 360° y la gestión de sesgos.**

El objetivo principal consiste en garantizar que cada participante en la evaluación 360° cuente con las competencias necesarias para aplicar la herramienta de manera adecuada. De esta forma, se busca minimizar los sesgos y fortalecer la credibilidad del proceso, asegurando que los resultados se conviertan en información confiable tanto para la compensación económica como para el diseño de planes de desarrollo individual.

En este sentido, la medida aplica a todos los colaboradores de la organización que formen parte del proceso de evaluación 360°, independientemente de su nivel jerárquico. Asimismo, se establece que la formación debe ser continua, dirigida tanto a evaluadores como a evaluados, con el fin de asegurar el dominio de aspectos clave como: el funcionamiento de la herramienta, la comprensión de las competencias y comportamientos a evaluar, los criterios de objetividad y confidencialidad, así como la adecuada gestión de sesgos. De esta manera, se pretende identificar posibles favoritismos, reducir la subjetividad en las evaluaciones y desarrollar habilidades para ofrecer retroalimentación constructiva.

Por otra parte, la duración de la capacitación destinada a evaluadores y evaluados será, en promedio, de dos horas previas al inicio del proceso de evaluación del desempeño. Dicho espacio incluirá materiales de apoyo visual y ejercicios prácticos entre pares. Finalmente, se aplicará una evaluación diagnóstica que permitirá verificar si los conocimientos fueron transmitidos de manera clara y efectiva.

En última instancia, el área de Recursos Humanos asumirá la responsabilidad de coordinar toda la formación, así como de resolver las dudas que puedan surgir durante el proceso.

### **6.3. Sistema de ponderación**

Las competencias serán evaluadas con un peso distinto. Cada una contará con una pregunta valorada en una escala Likert de 1 a 4:

- Uno corresponde a “nunca” que equivale al 1.25%
- Dos “a veces” que equivalen al 2.5%
- Tres “Frecuentemente” que equivale al 3.75%
- Cuatro “siempre” que equivalen al 5%

Tabla 12 Tabla de competencias con su ponderación

No.	COMPETENCIA EVALUADA	Nunca 1	A veces 2	Frecuentemente 3	Siempre 4	PONDERACIÓN	No. Preguntas	PONDERACIÓN / PREG.
1	Autoconocimiento	1,25%	2,50%	3,75%	5,00%	5%	3	1,67%
2	Capacidad de aprendizaje	1,25%	2,50%	3,75%	5,00%	5%	2	2,50%
3	Integridad y credibilidad	2,50%	5,00%	7,50%	10,00%	10%	3	3,33%
4	Pensamiento estratégico	1,88%	3,75%	5,63%	7,50%	7,5%	3	2,50%
5	Orientación a resultados	3,75%	7,50%	11,25%	15,00%	15%	4	3,75%
6	Promover equipos de alto desempeño	3,75%	7,50%	11,25%	15,00%	15%	5	3,00%
7	Comunicación efectiva	1,88%	3,75%	5,63%	7,50%	7,5%	3	2,50%
8	Comprometer e inspirar	2,50%	5,00%	7,50%	10,00%	10%	3	3,33%
9	Innovación y cambio	2,50%	5,00%	7,50%	10,00%	10%	4	2,50%
10	Orientación al cliente	3,75%	7,50%	11,25%	15,00%	15%	3	5,00%
<b>TOTAL</b>		<b>25%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>33</b>	

Fuente: Elaborado por los autores.

Cada competencia estará compuesta por un número específico de preguntas.

- Autoconocimiento, tiene tres preguntas.
- Capacidad de aprendizaje tiene dos preguntas
- Credibilidad tiene tres preguntas
- Pensamiento estratégico tiene tres preguntas
- Orientación a resultados tiene cuatro preguntas
- Promover equipos de alto desempeño tiene cinco preguntas
- Comunicación efectiva tiene tres preguntas
- Comprometer e inspirar tiene tres preguntas
- Innovación y cambio tiene cuatro preguntas
- Orientación al cliente tiene tres preguntas

El proceso de evaluación para jefaturas y gerencias se estructurará en dos componentes: competencias (60%) y cumplimiento de objetivos (40%). En el caso del personal administrativo como analistas, asistentes, auxiliares, la valoración se realizará exclusivamente en función de competencias (100%). De acuerdo al cuadro adjunto.

Tabla 13 Porcentajes de los factores

<b>Porcentaje de los factores</b>	
<b>Gerentes, jefes</b>	
Competencias	60%
Objetivos	40%
<b>Mandos medios, analistas, asistentes, auxiliares</b>	
Competencias	100%

Fuente: Elaborado por los autores.

#### 6.4. Escala de incremento salarial vinculada a la evaluación de desempeño.

Los incrementos salariales se gestionaban de manera no estructurada y sin un análisis técnico previo. Los ajustes han respondido únicamente a decisiones de los directivos de la empresa, sin considerar indicadores de desempeño, productividad o parámetros del mercado laboral. Esta forma de aplicación ha generado que los incrementos se realicen de manera uniforme, sin un sustento metodológico ni criterios diferenciados entre áreas o niveles jerárquicos. En consecuencia, esta práctica ha derivado en percepciones de inequidad y en la ausencia de un vínculo claro entre el esfuerzo individual y la compensación recibida.

A partir de los incrementos aplicados en los dos últimos años, se identificó un rango de variación entre el 5% y el 16%. En este contexto, la propuesta del sistema de compensación económica, vinculada directamente a los resultados de la evaluación del desempeño, contempla un esquema progresivo que inicia en un 3% y alcanza hasta un 8%. Este diseño busca asegurar que los ajustes salariales se mantengan dentro de parámetros sostenibles en el tiempo, garantizando así un equilibrio entre el reconocimiento al rendimiento individual y la viabilidad financiera de la organización. Por consiguiente, se presenta un esquema anual de incrementos salarial basado en los resultados de la evaluación de desempeño 360.

Tabla 14 Rangos, categorías, incremento salarial

<b>Rango de Puntaje</b>	<b>Categoría de Desempeño</b>	<b>Incremento Salarial %</b>
91-100	Excelente	8%
83-90	Muy satisfactorio	6%
71-82	Satisfactorio	3%
51-70	Regular	0
<50	Insuficiente	0

Fuente: Elaborado por los autores.

- Se asignará el 8% del porcentaje definido si el resultado de la evaluación de desempeño es excelente.
- Se asignará el 6% del porcentaje definido si el resultado de la evaluación de desempeño es muy satisfactorio.
- Se asignará el 3% del porcentaje definido si el resultado de la evaluación de desempeño es satisfactorio.
- No se asignará un incremento salarial para los resultados regular e insuficiente

Durante el primer año, se aplicará lo establecido en la Tabla N.º 3. Al finalizar cada periodo anual, se evaluará conjuntamente con los directivos de la organización la posibilidad de incrementar el porcentaje actualmente propuesto.

### **6.5. Cuantificación del aporte estratégico del sistema de compensación**

El diseño del sistema de compensación económica vinculado a la evaluación de desempeño 360° tiene como propósito contribuir al cumplimiento del objetivo estratégico de la empresa PG, orientado al incremento del 18 % en los ingresos anuales. Para justificar la viabilidad de este objetivo, resulta necesario cuantificar el aporte potencial del sistema en dos dimensiones clave: el aumento de la productividad laboral y la reducción de la rotación del personal, ambos indicadores directamente relacionados con la eficiencia organizacional y la sostenibilidad financiera.

El análisis de los datos proporcionados por la empresa PG permite establecer una relación directa entre el nivel de satisfacción laboral, la rotación del personal y el comportamiento de las ventas durante el año 2025. Esta conexión se sustenta tanto en los resultados cuantitativos de la evaluación de clima y desempeño como en la información cualitativa obtenida de las entrevistas de salida y los registros históricos de ventas.

### 6.5.1. Comportamiento de las ventas 2025

Durante el período comprendido entre enero y septiembre de 2025, la empresa PG ha registrado las siguientes cifras de ventas:

Tabla 15 Ventas mensuales

Mes	Ventas mensuales (USD)	Variación mensual (%)
ene-25	\$1.301.074	—
feb-25	\$1.256.573	-3,40%
mar-25	\$1.205.355	-4,10%
abr-25	\$1.189.202	-1,30%
may-25	\$1.103.725	-7,20%
jun-25	\$1.185.910	7,40%
jul-25	\$1.170.509	-1,30%
ago-25	\$1.216.675	3,90%
sep-25	\$1.423.285	17,00%

Fuente: Datos internos de la empresa PG.

Como se observa, las ventas experimentaron una tendencia descendente en el primer semestre del año, con una recuperación significativa a partir de agosto. Esta caída coincide temporalmente con un aumento en las salidas de personal, particularmente en el primer semestre, lo que sugiere un impacto operativo vinculado a la rotación y la pérdida de personal clave.

### 6.5.2. Análisis de la rotación del personal

De acuerdo con la información revisada en los registros históricos de la empresa PG, el índice de rotación del personal ha mostrado una tendencia relativamente estable en los últimos cuatro años, con ligeras fluctuaciones anuales:

Tabla 16 Porcentaje de rotación

Año	Porcentaje de rotación
2025	2,68%
2024	2,20%
2023	2,66%
2022	2,70%

Fuente: Datos internos de la empresa PG,

Estos valores reflejan un nivel de rotación bajo en comparación con el promedio del sector manufacturero ecuatoriano, que, según datos de portales laborales especializados y

reportes del INEC, oscila entre el 6 % y el 10 % anual (INEC, 2025). No obstante, el análisis cualitativo de las entrevistas de salida revela un patrón recurrente: la principal causa de renuncia está asociada a la búsqueda de mejores oportunidades laborales, especialmente en términos de compensación económica y crecimiento profesional.

Según los registros de Talento Humano, 16 colaboradores han renunciado durante 2025, de los cuales:

- 10 personas (62,5 %) manifestaron como motivo principal una mejor oportunidad laboral,
- 6 personas (37,5 %) señalaron bajo salario y falta de oportunidades de crecimiento.

Esta información revela que el 100 % de las salidas está directamente relacionada con factores de satisfacción laboral y compensación, lo cual confirma la correlación entre las condiciones de reconocimiento económico, desarrollo profesional y la decisión de permanencia.

Dado que el índice de rotación acumulado a septiembre de 2025 es de 2,68 %, y considerando que el personal total asciende a 140 colaboradores, esto equivale a aproximadamente 4 colaboradores por trimestre. Aunque el valor porcentual es bajo, el impacto cualitativo es significativo, ya que las salidas se concentran en puestos administrativos y de ventas.

### **6.5.3. Costo de la rotación**

De acuerdo con las estimaciones internas y literatura especializada, el costo promedio de reemplazo por colaborador equivale a USD 2.000, considerando procesos de selección, capacitación, curva de aprendizaje y pérdida de productividad.

Por tanto, el costo total asociado a las 16 salidas registradas asciende a:  $16 \text{ colaboradores} \times 2.000 \text{ USD} = 32.000 \text{ USD anuales}$ .

Si se analiza este costo en relación con las ventas anuales proyectadas (promedio mensual  $\approx \text{USD } 1.228.923 \times 12 \text{ meses} = \text{USD } \$14.736.720$  millones), se estima que la rotación representa un 0,22 % del total de ventas. Aunque el porcentaje puede parecer bajo, su efecto indirecto en continuidad, calidad y cumplimiento de metas comerciales es mucho mayor, dado que el reemplazo de talento genera interrupciones operativas y pérdida temporal de eficiencia.

#### **6.5.4. Relación entre rotación, satisfacción y ventas**

La información analizada permite inferir una correlación negativa entre el nivel de satisfacción y las ventas. Durante los meses con mayor número de renunciadas (marzo–mayo), las ventas evidenciaron una disminución acumulada de –15 % respecto a enero, mientras que la recuperación comercial (agosto–septiembre) coincidió con un periodo de estabilidad laboral.

Este comportamiento sugiere que la rotación del personal, aunque cuantitativamente baja, afecta la continuidad operativa, la atención al cliente y la eficiencia productiva, generando pérdidas de oportunidad comercial. Si se asume que cada punto porcentual de rotación implica una reducción aproximada del 1 % en la productividad global según estudios de la Society for Human Resource Management (SHRM, 2022), el impacto de la rotación del 2,68 % equivaldría a una pérdida del 2,68 % de productividad, es decir, alrededor de USD 395.000 anuales en ventas potenciales.

Por tanto, la falta de satisfacción laboral y equidad retributiva no solo implica costos directos por reemplazo, sino también costos de oportunidad, reflejados en menores ventas y en la demora de los procesos internos durante el periodo de adaptación, onboarding del nuevo personal.

#### **6.5.5. Simulación del escenario con mayor satisfacción laboral**

Si el sistema de compensación propuesto logra incrementar la satisfacción y retener al menos al 50 % del personal que hubiese renunciado, el impacto sería doble:

- Ahorro directo en costos de rotación:  
 $8 \text{ colaboradores retenidos} \times \text{USD } 2.000 = \text{USD } 16.000 \text{ anuales.}$
- Recuperación de ventas pérdidas por rotación:  
 $50 \% \text{ del impacto estimado } (\text{USD } 395.000 \times 0.5) = \text{USD } 197.500 \text{ anuales.}$
- Total, beneficio potencial: USD 213.500 anuales, lo que representa aproximadamente un 1,4 % del total de ventas proyectadas del año.

#### **6.5.6. Interpretación y aporte estratégico**

El análisis antes descrito muestra que, a mayor rotación, menor rendimiento comercial, debido a la pérdida de conocimiento tácito, la disrupción en los procesos de atención y la reducción de la moral del equipo. Por tanto, la implementación de un sistema de compensación

vinculado al desempeño y la equidad interna se proyecta como un factor clave de sostenibilidad competitiva para la empresa PG.

Desde una perspectiva estratégica, este sistema no solo puede disminuir la rotación y mejorar la productividad, sino también fortalecer la imagen organizacional como marca empleadora atractiva, reduciendo el riesgo de fuga de talento hacia competidores del sector.

De alcanzarse los niveles de retención y productividad estimados, la organización obtendría un retorno financiero tangible (ROI  $\approx$  217 %) y un impacto intangible positivo, asociado a mayor compromiso, clima laboral y reputación corporativa.

Tabla 17 Detalle cálculo ROI

Concepto	Valor estimado (USD)	Descripción
Costo de inversión	\$23.472	Implementación del sistema (diseño, software, formación, bonificaciones)
Incremento de ingresos por mayor productividad	\$73.684	Aumento del 5 % en ventas, derivado de mejor desempeño
Ahorro por reducción de rotación	\$810	Ahorro anual al evitar reemplazos y costos asociados
Beneficio total	\$74.494	\$ 73684 + \$ 810,00
Beneficio neto	\$ 74.494 - 23.472 = \$51.022	Ganancia después de cubrir la inversión

Fuente: Elaborado por los autores

Tabla 18 Supuesto incremento productividad - ROI

Escenario	Supuesto de incremento en productividad	Incremento estimado en ingresos (USD)	Ahorro por reducción de rotación (USD)	Beneficio total (USD)	Costo de inversión (USD)	Beneficio neto (USD)	ROI (%)
<b>Pesimista</b>	5%	\$36.842	\$500	\$37.342	\$23.472	\$13.870	<b>59%</b>
<b>Moderado / Realista</b>	10%	\$73.684	\$810	\$74.494	\$23.472	\$51.022	<b>217%</b>
<b>Optimista</b>	15%	\$110.525	\$1.000	\$111.525	\$23.472	\$88.053	<b>375%</b>

Fuente: Elaborado por los autores

Por tanto, la aplicación del sistema propuesto no solo refuerza el argumento de su viabilidad técnica y económica, sino que también constituye una inversión estratégica con impacto sostenible en la competitividad organizacional. En otras palabras, el sistema de compensación basado en desempeño 360° representa una herramienta clave para potenciar el

crecimiento del 18 % en los ingresos proyectado por la empresa PG, al tiempo que fortalece la satisfacción laboral, la permanencia del talento humano y la eficiencia de la organización.

## **6.6. Análisis de competitividad salarial**

La competitividad salarial constituye un eje fundamental dentro de la gestión estratégica del talento humano, ya que permite evaluar en qué medida las remuneraciones ofrecidas por una organización se encuentran alineadas con las condiciones del mercado laboral y con las expectativas internas de equidad y reconocimiento. De acuerdo con Chiavenato (2020), un sistema retributivo competitivo no solo garantiza la atracción y retención del talento, sino que también incide directamente en la motivación, la productividad y el compromiso organizacional.

En este sentido, el presente análisis tiene como propósito contrastar la estructura salarial de la empresa PG con los promedios del mercado ecuatoriano en la industria manufacturera, específicamente en el sector de elaboración de plásticos industriales. Este contraste permite determinar el nivel de competitividad externa del sistema propuesto de compensación económica vinculado a la evaluación de desempeño 360°, y verificar si las escalas salariales planteadas se sitúan por debajo, al nivel o por encima del mercado.

Para ello, se consideraron los principales cargos de la estructura organizacional auxiliar, asistente, analista, coordinador, jefaturas y gerencia y se aplicaron los incrementos derivados de la evaluación de desempeño, comparándolos con los salarios promedio reportados por fuentes oficiales y portales especializados, como el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2025) y Computrabajo Ecuador (2025).

El análisis no solo permitió identificar la posición competitiva de la empresa en términos de remuneración, sino también evaluar la coherencia entre la compensación interna y las tendencias externas del mercado, validando si el sistema propuesto responde efectivamente a las causas de insatisfacción detectadas en el diagnóstico organizacional especialmente aquellas relacionadas con percepción de inequidad y búsqueda de mejores oportunidades laborales.

En consecuencia, el Análisis de Competitividad Salarial se convierte en una herramienta clave para sustentar la viabilidad y pertinencia del sistema de compensación propuesto, al demostrar su capacidad para equilibrar la equidad interna con la competitividad

externa, fortaleciendo así la sostenibilidad del talento humano y la rentabilidad estratégica de la empresa PG.

Tabla 19 Sueldos en base al sistema de compensación

Cargo	Desde	Hasta	Promedio	Categoría	Incremento	Sueldo Total	# Personas	Costo Incremento Mensual		
Auxiliar	\$479	\$500	\$490	E	\$ 39,16	\$ 528,72	18	\$648,00		
				MS	\$ 29,37	\$ 518,93				
				S	\$ 14,69	\$ 504,24				
Asistente	\$500	\$700	\$600	E	\$ 48,00	\$ 648,00				
				MS	\$ 36,00	\$ 636,00				
				S	\$ 18,00	\$ 618,00				
Analista	\$700	\$800	\$750	E	\$ 60,00	\$ 810,00			4	\$180,00
				MS	\$ 45,00	\$ 795,00				
				S	\$ 22,50	\$ 772,50				
Coordinador	\$800	\$1.000	\$900	E	\$ 72,00	\$ 972,00				
				MS	\$ 54,00	\$ 954,00				
				S	\$ 27,00	\$ 927,00				
Jefaturas	\$1.500	\$2.000	\$1.750	E	\$ 140,00	\$ 1.890,00	5	\$525,00		
				MS	\$ 105,00	\$ 1.855,00				
				S	\$ 52,50	\$ 1.802,50				
Gerente	\$2.500	\$4.200	\$3.350	E	\$ 268,00	\$ 3.618,00	3	\$603,00		
				MS	\$ 201,00	\$ 3.551,00				
				S	\$ 100,50	\$ 3.450,50				
								\$1.956,00		
								\$23.472,00		

Fuente: Elaborado por los autores.

Tabla 20 Comparación de sueldos con el mercado laboral

Cargo	Total, propuesto (categoría E)	Salario de mercado referencial
Auxiliar	\$528,72	\$475,00
Asistente	\$648,00	\$550,00
Analista	\$810,00	\$700,00
Coordinador	\$972,00	\$1.100,00
Jefaturas	\$1.890,00	\$1.500,00
Gerente	\$3.618,00	\$2.278,00

Fuente: Elaborado por los autores.

- Para los cargos de auxiliar y asistente, la propuesta está por encima del salario promedio del mercado, lo que demuestra que el sistema puede compensar y superar la insatisfacción salarial que se identificó en diagnóstico salarial.
- Para cargos intermedios como analista y coordinador, la propuesta también es competitiva referente al promedio del mercado
- Para los cargos de jefatura, la propuesta esta muy bien establecida considerando el promedio del mercado laboral.
- En el nivel de gerente, la propuesta está muy por encima del promedio de mercado laboral, lo cual puede generar un efecto positivo de retención o atraer talento de alto nivel,

El sistema de compensación está por encima del mercado para los cargos de auxiliar y asistente. Eso es bueno porque mejora significativamente la competitividad salarial en esos niveles. Para cargos medios y de supervisión, los valores están en un rango alto, lo que sugiere que el sistema va en una dirección de fortalecer el incentivo salarial para mejorar desempeño. En el nivel gerencial, la propuesta está muy por encima de lo que el mercado laboral suele pagar,

Por tanto, el sistema planteado tiende a corregir la insatisfacción salarial que se detectó en el diagnóstico, al proponer incrementos que posicionan a varios cargos por encima del estándar del mercado. Esto refuerza el argumento de que el sistema puede ser competitivo externamente siempre y cuando se cuente con el apoyo total de la Gerencia y los accionistas, para solventar el presente proyecto y sistema de compensación salarial.

## Capítulo VII

### 7. Conclusiones y recomendaciones.

#### 7.1. Conclusiones.

El análisis del sistema de compensación vigente en la empresa PG, a través de la aplicación del Cuestionario de Satisfacción Minnesota (MSQ) a 30 colaboradores del área administrativa evidenció que existe un nivel de insatisfacción laboral principalmente en los factores extrínsecos, evidenciaron una clara insatisfacción, especialmente en los ítems relacionados con el reconocimiento por desempeño (2.33) y la remuneración recibida (2.57) obteniendo como resultado una percepción de inequidad salarial, falta de reconocimiento y escasas oportunidades de desarrollo. Los resultados de la encuesta de satisfacción demostraron que, si bien los colaboradores valoran positivamente el clima laboral y el sentido de pertenencia, la compensación económica actual no responde a las expectativas ni al nivel de esfuerzo percibido, generando un desbalance entre el aporte individual y la recompensa recibida. Esta situación confirma los postulados de la Teoría de la Equidad de Adams (1963), según la cual la motivación laboral disminuye cuando los colaboradores perciben injusticia en la relación esfuerzo retribución. En consecuencia, se identificó una oportunidad estratégica para rediseñar el sistema de compensación, de modo que fomente la equidad interna y mejore la competitividad externa de la organización.

En este contexto, la media de satisfacción general de los últimos tres años es de 78.66% que refleja un margen de mejora significativa y que el sistema de compensación propuesto, debe abordar para alcanzar el objetivo proyectado del 86% de satisfacción, promoviendo un esquema más justo, equitativo y basado en la valoración integral del desempeño conforme al modelo 360°, que integra componentes económicos y no económicos orientados a la productividad, la equidad y la motivación. Este modelo permite relacionar los resultados de desempeño con incentivos diferenciados por niveles de logro, promoviendo la meritocracia y la transparencia en la gestión del talento. El modelo establece cinco rangos de puntaje, sin embargo, el sistema de compensación propuesto reconoce económicamente los tres primeros niveles: los colaboradores que obtienen entre 91 y 100 puntos son clasificados en la categoría Excelente, accediendo a un incremento salarial del 8%; aquellos con puntajes entre 83 y 90 se

ubican en la categoría Muy Satisfactorio, con un incremento del 6%; quienes alcanzan entre 71 y 82 puntos son considerados Satisfactorios, recibiendo un incremento del 3%. Por otro lado, los colaboradores con puntajes entre 51 y 70 son clasificados como Regulares, y aquellos con menos de 50 puntos como Insuficientes, ambos sin incremento salarial. Esta escala permite reconocer el mérito de manera objetiva y equitativa, incentivando el alto desempeño y promoviendo una cultura organizacional basada en la transparencia y el reconocimiento. El sistema propuesto responde de manera concreta a las causas de insatisfacción detectadas en el diagnóstico y se configura como una herramienta que fomenta la productividad y el compromiso del personal.

Se establecieron políticas y procedimientos claros para la implementación del sistema de compensación basado en la evaluación de desempeño, que garantizan su sostenibilidad y aplicación homogénea en todos los niveles jerárquicos. Estas directrices definen las responsabilidades del área de Talento Humano, los criterios de evaluación, los mecanismos de revisión anual y los canales de comunicación interna, fortaleciendo así la transparencia del proceso. Además, el modelo contempla la capacitación de los líderes en la aplicación de la evaluación 360°, asegurando la objetividad de los resultados y la confiabilidad de las decisiones salariales. La existencia de estas políticas formaliza la gestión de la compensación y contribuye a consolidar una cultura organizacional orientada al mérito, la equidad y la mejora continua.

En términos globales, el proyecto logró diseñar un modelo de compensación basado en la evaluación del desempeño 360° que optimiza la gestión del talento humano y potencia la productividad laboral en la empresa PG. El sistema propuesto se sustenta en principios de equidad, competitividad y reconocimiento, y demuestra ser financieramente viable, con un retorno sobre la inversión (ROI) estimado superior al 200 %, lo que refuerza su pertinencia estratégica. Asimismo, el modelo se alinea con las tendencias actuales de gestión por resultados y gestión del desempeño, convirtiéndose en una herramienta integral que contribuye tanto al bienestar de los colaboradores como al logro de los objetivos corporativos. En conclusión, la implementación del sistema de compensación diseñado permitirá a la empresa PG equilibrar la equidad interna con la competitividad externa, fortalecer la satisfacción laboral y consolidar una ventaja competitiva sostenible basada en su talento humano.

## 7.2. Recomendaciones.

Se recomienda que la empresa PG realice una revisión integral de su estructura de compensación económica, considerando los hallazgos obtenidos sobre las percepciones de inequidad y los factores de insatisfacción extrínseca detectados en la muestra. Esta revisión debe apoyarse en estudios periódicos de competitividad salarial dentro del sector de plásticos industriales en Ecuador, tomando como referencia fuentes oficiales (INEC, Ministerio de Trabajo, portales especializados como Computrabajo y Multitabajos, estudios de mercado salarial generados por consultoras reconocidas como PWC, Deloitte, etc.). Asimismo, se sugirió implementar mecanismos de comunicación interna que expliquen de manera transparente los criterios utilizados para la asignación de sueldos y beneficios, fortaleciendo la percepción de justicia y equidad entre los colaboradores.

Para garantizar la efectividad del modelo diseñado, se recomendó aplicar un plan piloto del sistema de compensación vinculado a la evaluación 360° en un área estratégica de la organización antes de su implementación general. Este piloto permitirá ajustar los indicadores de desempeño, validar la pertinencia de las ponderaciones asignadas y asegurar que los incentivos realmente promuevan comportamientos orientados a resultados. Además, se sugirió acompañar el proceso con sesiones de retroalimentación individual y grupal, de manera que los colaboradores comprendan cómo sus logros impactan en su compensación, fortaleciendo así la cultura de desempeño y reconocimiento.

Se recomendó que la empresa institucionalice el sistema de compensación a través de la emisión de un manual formal de políticas y procedimientos, aprobado por la alta dirección e integrado al reglamento interno de trabajo. Este manual debe establecer con precisión las etapas de evaluación, los criterios de elegibilidad para incentivos, los mecanismos de apelación y las responsabilidades de cada actor del proceso. Igualmente, implementar programas de capacitación continua para los jefes y evaluadores, orientados al desarrollo de competencias en liderazgo, comunicación efectiva y evaluación objetiva del desempeño, garantizando así la equidad y la consistencia en la aplicación del modelo.

Implementar de manera progresiva el modelo de compensación basado en desempeño 360°, priorizando la sostenibilidad económica y la alineación con los objetivos estratégicos corporativos. Para ello, se sugiere destinar un presupuesto específico anual para incentivos, monitorear trimestralmente los indicadores de productividad y satisfacción laboral, y evaluar los resultados financieros asociados al sistema (incremento de ingresos, reducción de rotación

y retorno sobre la inversión). Asimismo, se recomienda complementar el esquema económico con estrategias de compensación no monetarias, como programas de formación, y flexibilidad laboral, consolidando así una gestión integral del talento humano centrada en la equidad, el compromiso y la productividad sostenida.

## 8. Referencias bibliográficas.

Fernández Sánchez, E., & Junquera Cimadevilla, B. (2010). ¿Es realmente una herejía hablar de equidad, justicia y confianza en las organizaciones? *Pecunia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, (10), 59-74. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/es-realmente-una-herejía-hablar-de-equidad/docview/920398204/se-2>

Gómez-García, C., Fernández-García, C. M., & Inda-Caro, M. (2023). Evaluación de la satisfacción laboral docente: Revisión teórica y estudio comparativo. *Revista Española de Educación Comparada*, 42, 359-377. <https://doi.org/10.5944/reec.42.2023.35600>

Toro Álvarez, F., López Cortés, R., & Sanín Posada, A. (2007). Clima organizacional y expectativas en un contexto de cambio tecnológico. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 26(2), 75-99. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/clima-organizacional-y-expectativas-en-un/docview/2100181513/se-2>

Ayala Palate, A. N. (2019). Determinantes de la satisfacción laboral en el Ecuador. Escuela Politécnica Nacional. <https://www.proquest.com/central/scholarly-journals/determinantes-de-la-satisfacción-laboral-en-un/docview/2754074829/se-2>

Martínez, I., Mendoza, A., Nava, V. X., Rivera, B. R. G., Sauri-Alpuche, G., Tovar, E. M., & Anzola-González, E. C. (2025). Hygiene and motivation as predictors of satisfaction and interest in staying in the company. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 19(3), 1-17. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v19n3-115>

Verenzuela-Barroeta, D. A., Salas-Hernández, A. J., & Araque-Manrique, M. C. (2024). Diseño y validación psicométrica de una escala de medición del clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Estudios Gerenciales*, 40(172), 297-313. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.172.6653>

Brunet Icart, I., & Mara, L. C. (2016). El discurso por competencias: Una propuesta de clarificación conceptual. *Intangible Capital*, 12(4), 978-1005. <https://doi.org/10.3926/ic.771>

Erazo, J. C. (2021). Capital intelectual y gestión de innovación: Pequeñas y medianas empresas de cuero y calzado en Tungurahua–Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 27(E-4), 230-245. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.37004>

Guerra Ramírez, Y. A., & Salgado Martínez, A. L. (2021). Una metodología para la identificación y cierre de brechas de conocimiento en el capital humano para una organización innovadora basada en conocimiento. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 9(1), 39-60. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7103193>

Luna, J. E., Chirinos, Y. D. V., Barbera, N., & Rojas, D. C. (2024). Optimización del capital humano para elevar la competitividad en las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(4), 109–122. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/40902>

Erazo, J. C. (2021). Capital intelectual y gestión de innovación: Pequeñas y medianas empresas de cuero y calzado en Tungurahua–Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 27(E-4), 230–245. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.37004>

Gómez Betancourt, G. (2017, 29 de noviembre). Competencias gerenciales para asumir el futuro. IEEM Escuela de Negocios. <https://www.ieem.edu.uy/noticias/competencias-gerenciales-para-asumir-el-futuro/227>

Guerra Ramírez, Y. A., & Salgado Martínez, A. L. (2021). Una metodología para la identificación y cierre de brechas de conocimiento en el capital humano para una organización innovadora basada en conocimiento. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 9(1), 39–60. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7103193>

Luna, J. E., Chirinos, Y. D. V., Barbera, N., & Rojas, D. C. (2024). Optimización del capital humano para elevar la competitividad en las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(4), 109–122. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/40902>

Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). *Gestión de recursos humanos*. Pearson.

Martínez, J. (2018). Estrategias de compensación y su impacto en la motivación laboral. *Revista de Administración y Negocios*, 14(2), 45–59. <https://doi.org/10.35485/rany.v14i2.253>

Werther, W. B., & Davis, K. (2014). *Administración de personal y recursos humanos*. McGraw-Hill. Adams, J.S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.

Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P.E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321.

Ambrose, M.L., & Kulik, C.T. (1999). Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 231–292.

Fernández Sánchez, S. A. (2023). El clima organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores del área operativa en una empresa manufacturera de la ciudad de Guayaquil [Trabajo de titulación de licenciatura, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Repositorio Institucional. <https://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/XXXX>

Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (10.ª ed.). McGraw-Hill.

Likert, R. (1968). *The human organization: Its management and value*. McGraw-Hill.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional* (18.ª ed.). Pearson.

T-UCSG-PRE-JUR-MD-TSO-141. (2025). El clima organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores del área operativa en una empresa manufacturera de la ciudad de Guayaquil [Trabajo de titulación de licenciatura, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. <https://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/XXXX>

Constitución de la República del Ecuador, 2008. Enlace oficial

Código del Trabajo (Codificación, Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005 y reformas posteriores). Texto actualizado

Ministerio de Trabajo. Acuerdo Ministerial MDT-2017-135.

Ministerio de Trabajo. Acuerdo Ministerial MDT-2016-0199.

Normas Técnicas de Evaluación del Desempeño, Ministerio de Trabajo.

## **ANEXOS**

## Encuesta de Satisfacción Laboral – MSQ

### Estimados Colaboradores:

La presente encuesta tiene como objetivo conocer tu nivel de satisfacción con diversos aspectos de tu trabajo. Tus respuestas son completamente confidenciales y serán utilizadas únicamente para el mejoramiento de las condiciones laborales y acciones en beneficio de todos los colaboradores. Te pedimos que respondas cada enunciado con total sinceridad, recordando que no existen respuestas correctas o incorrectas, ya que lo que realmente importa es tu experiencia y opinión. Responder a esta encuesta te tomará aproximadamente 4 minutos.

### Instrucciones:

Lee cuidadosamente cada enunciado y marca con una X la opción que mejor refleje tu percepción sobre tu trabajo actual.

### Escala de respuesta:

1 = Muy insatisfecho

2 = Insatisfecho

3 = Neutral

4 = Satisfecho

5 = Muy satisfecho

\* Indica que la pregunta es obligatoria

---

### 1. Seleccione su género \*

*Marca solo un óvalo.*

Masculino

Femenino

Prefiero no decirlo

### 2. Selecciones su rango de edad \*

*Marca solo un óvalo.*

18 – 25

26 – 30

31 - 35

36 – 40

41 – 45

46 en adelante

3. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en su puesto actual? \*

*Marca solo un óvalo.*

1 - 3 años

4 - 6 años

7 - 10 años

más de 10

4. ¿En qué departamento labora? \*

*Marca solo un óvalo.*

Ventas

Contabilidad

Recursos Humanos

Sistemas

Compras

Administración

5. ¿Indicar cuál es el cargo que desempeña? \*

1. La posibilidad de usar mis capacidades y habilidades. \*

*Marca solo un óvalo.*

1   2   3   4   5

---

Muy      Muy satisfecho

---

2. La manera en que mi jefe maneja a los trabajadores. \*

*Marca solo un óvalo.*

1   2   3   4   5

---

Muy      Muy satisfecho

---

3. La competencia de mi supervisor para tomar decisiones. \*

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4 5

---

Muy      Muy satisfecho

---

4. Poder hacer cosas que no van contra mi conciencia. \*

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4 5

---

Muy      Muy satisfecho

---

5. La oportunidad de trabajar solo\*

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4 5

---

Muy      Muy satisfecho

---

6. La posibilidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando. \*

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4 5

---

Muy      Muy satisfecho

---

7. La oportunidad de ser alguien en la organización. \*

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4 5

---

Muy      Muy satisfecho

---

8. La forma en que se aplican las políticas de la empresa. \*

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4 5

Muy      Muy satisfecho

9. El salario que recibo y la cantidad de trabajo que llevo a cabo. \*

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4 5

Muy      Muy satisfecho

10. Las condiciones de trabajo. \*

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4 5

Muy      Muy satisfecho

11. La oportunidad de hacer cosas por otras personas. \*

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4 5

Muy      Muy satisfecho

12. La oportunidad de decirle a otros lo que deben hacer. \*

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4 5

Muy      Muy satisfecho

13. La estabilidad que me ofrece el empleo. \*

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4 5

Muy      Muy satisfecho

14. Las oportunidades de ascenso en este trabajo. \*

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4 5

Muy      Muy satisfecho

15. La libertad para usar mi propio juicio. \*

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4 5

Muy      Muy satisfecho

16. La forma en que mis compañeros se relacionan entre sí. \*

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4 5

Muy      Muy satisfecho

17. La oportunidad de probar mis propios métodos de trabajo.

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4 5

Muy      Muy satisfecho

18. El reconocimiento que recibo por hacer un buen trabajo. \*

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4 5

Muy      Muy satisfecho

19. Poder mantenerme ocupado todo el tiempo. \*

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4 5

Muy      Muy satisfecho

20. La sensación de logro que obtengo de mi trabajo. \*

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4 5

Muy      Muy satisfecho

21. La satisfacción general que obtengo de mi trabajo. \*

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4 5

Muy      Muy satisfecho

\* Te agradecemos nos hagas llegar tus comentarios acerca de que factores considera usted que pueden incidir en la satisfacción laboral en su entorno de trabajo.

.  
. .  
. .  
. .

## Resultados del Cuestionario MSQ.

Marca temporal	Seleccione su genero	Selecciones su rango de edad	¿Cuánto tiempo tiene de laborar en su puesto actual?	¿En qué departamento labora?	¿Indicar cuál es el cargo que desempeña?
8/13/2025 15:48:13	Femenino	41 – 45	1 - 3 años	Contabilidad	Coordinador
8/14/2025 19:52:06	Femenino	18 – 25	1 - 3 años	Recursos Humanos	Trabajadora Social
8/14/2025 19:52:39	Femenino	46 en adelante	mas de 10	Compras	Coordinadora de Compras
8/14/2025 19:53:49	Femenino	46 en adelante	4 - 6 años	Administración	Asist. Adm. Direct.
8/14/2025 20:11:49	Femenino	18 – 25	1 - 3 años	Ventas	Asistente
8/14/2025 20:20:55	Femenino	41 – 45	1 - 3 años	Contabilidad	Asistente
8/14/2025 20:25:10	Masculino	18 – 25	1 - 3 años	Ventas	ASISTENTE TOC
8/14/2025 20:25:50	Femenino	41 – 45	mas de 10	Ventas	Supervisora
8/14/2025 20:31:32	Femenino	18 – 25	1 - 3 años	Contabilidad	Asistente Contable
8/14/2025 21:01:36	Femenino	36 – 40	1 - 3 años	Sistemas	Analista
8/14/2025 21:05:32	Femenino	41 – 45	1 - 3 años	Recursos Humanos	Analista
8/14/2025 21:06:17	Masculino	18 – 25	1 - 3 años	Sistemas	TIC
8/14/2025 21:56:46	Femenino	31 - 35	1 - 3 años	Contabilidad	Contador
8/14/2025 22:03:15	Femenino	18 – 25	1 - 3 años	Recursos Humanos	Auxiliar Administrativo/rrhh
8/14/2025 22:44:12	Femenino	41 – 45	1 - 3 años	Ventas	Asistente
8/14/2025 22:48:33	Masculino	31 - 35	mas de 10	Sistemas	Jefe de Sistemas
8/15/2025 7:58:47	Masculino	36 – 40	4 - 6 años	Ventas	Vendedor
8/15/2025 8:02:19	Femenino	41 – 45	1 - 3 años	Contabilidad	Coordinador
8/15/2025 9:15:55	Femenino	31 - 35	4 - 6 años	Contabilidad	Analista
8/15/2025 13:18:15	Masculino	36 – 40	4 - 6 años	Ventas	Vendedor
8/15/2025 13:19:45	Femenino	31 - 35	7 - 10 años	Ventas	Vendedor
8/15/2025 13:39:40	Femenino	31 - 35	4 - 6 años	Ventas	Asistente
8/15/2025 14:20:50	Masculino	36 – 40	4 - 6 años	Compras	COMPRAS LOCALES
8/15/2025 15:27:58	Femenino	18 – 25	1 - 3 años	Ventas	asistente
8/15/2025 17:06:33	Femenino	31 - 35	4 - 6 años	Recursos Humanos	Asistente
8/15/2025 17:08:31	Femenino	31 - 35	4 - 6 años	Contabilidad	Asistente
8/15/2025 17:09:42	Femenino	31 - 35	4 - 6 años	Ventas	ASISTENTE
8/15/2025 17:10:46	Femenino	31 - 35	4 - 6 años	Ventas	Asistente
8/15/2025 17:12:10	refero no decir	41 – 45	mas de 10	Administración	Asistente
8/15/2025 20:21:20	Femenino	31 - 35	4 - 6 años	Administración	Asistente administrativo

1. La posibilidad de usar mis capacidades y habilidades.	2. La manera en que mi jefe maneja a los trabajadores.	3. La competencia de mi supervisor para tomar decisiones.	4. Poder hacer cosas que no van contra mi conciencia.	5. La oportunidad de trabajar solo	6. La posibilidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando.	7. La oportunidad de ser alguien en la organización.	8. La forma en que se aplican las políticas de la empresa.	9. El salario que recibo y la cantidad de trabajo que llevo a cabo.	10. Las condiciones de trabajo.
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	3	3	2	4	2	5
4	4	4	4	4	4	2	2	2	4
3	4	1	4	4	4	1	3	3	5
3	3	4	3	2	2	2	3	3	5
4	4	2	4	4	4	1	1	2	5
4	4	3	4	4	3	3	4	3	4
4	3	3	4	4	2	2	2	2	2
5	5	3	5	5	4	4	4	4	5
5	5	4	4	5	5	5	4	4	4
4	3	1	2	2	2	3	2	2	4
4	5	4	4	4	4	3	4	2	2
3	2	2	2	2	2	3	2	2	2
4	3	3	3	4	3	4	4	3	4
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	3	3	2	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	4	4	4	4	2	2	2	1	4
2	2	2	2	3	1	1	1	1	5
3	3	2	2	2	2	3	2	1	5
3	3	3	3	2	2	2	2	2	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	5	5	5	4	4
2	2	2	2	2	2	2	1	1	5
4	3	3	2	2	2	3	2	3	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2	5
4	4	4	4	3	3	3	3	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
2	2	2	2	2	4	4	4	2	5
4	4	4	4	5	4	3	4	3	5

11. La oportunidad de hacer cosas por otras personas.	12. La oportunidad de decirle a otros lo que deben hacer.	13. La estabilidad que me ofrece el empleo.	14. Las oportunidades de ascenso en este trabajo.	15. La libertad para usar mi propio juicio.	16. La forma en que mis compañeros se relacionan entre sí.	17. La oportunidad de probar mis propios métodos de trabajo.	18. El reconocimiento que recibo por hacer un buen trabajo.	19. Poder mantenerme ocupado todo el tiempo.	20. La sensación de logro que obtengo de mi trabajo.
4	4	4	3	4	4	4	4	3	3
3	3	3	2	2	5	4	5	3	3
3	2	3	1	3	4	4	3	2	4
2	2	2	1	2	4	4	3	2	1
3	1	3	1	2	4	4	4	4	4
3	3	2	1	5	5	5	3	2	2
4	4	3	3	4	4	4	4	3	4
3	1	2	1	4	5	4	4	3	4
5	4	4	4	4	5	5	5	4	4
5	4	5	3	4	4	5	5	4	4
2	2	2	3	3	4	2	2	2	3
4	3	3	2	5	5	5	5	4	4
3	4	3	3	4	4	4	4	3	3
4	3	3	3	4	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
4	2	4	2	3	4	4	2	2	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	1	1	4	5	5	2	1	3
3	3	2	1	1	5	3	3	3	3
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	1	2	5	5	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	2	2
4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
3	3	2	2	3	5	5	5	5	3
3	3	3	2	2	5	5	3	3	3
2	2	2	2	2	5	5	3	3	3
2	2	2	2	2	5	5	2	2	2
3	2	2	2	2	5	5	2	2	2
2	2	2	2	2	5	5	2	2	2
4	3	4	3	4	4	4	2	4	3

Te agradecemos nos hagas llegar tus comentarios acerca de que factores considera usted que pueden incidir en la satisfacción laboral en su entorno de trabajo.

Ambiente laboral, reconocimiento, recompensa

Reconocimiento y valoración: Sentirse apreciado por el trabajo realizado motiva y compromete.

Comunicación efectiva: Transparencia y claridad en la comunicación interna evitan malentendidos y estrés.

Reconocimiento el trabajo realizado

Sería bueno que se realicen capacitaciones o cursos para mantener actualizados los conocimientos dentro de cada función.

Liderazgo

Reconocimiento

Gracias por la encuesta

.

Compañeros conflictivos y poco comprensivos

Mejorar el equipo de trabajo

Respetar la planificación de los demás y colaborar en equipo sin afectan a nuestros compañeros.

Organización

El ambiente laboral

.

Ambiente laboral, oportunidad de crecimiento, reconocimiento laboral

Liderazgo

Liderazgo

Reconocimiento

Oportunidad de crecimiento

Salario justo

Liderazgo

SIN COMENTARIOS

Liderazgo

Entorno laboral

Entorno laboral

Liderazgo

Trabajo en equipo

Trabajo en equipo

Que tomen en cuenta al personal para poder avanzar a nuevos puestos laborales.

Integraciones con los compañeros de trabajo y jefes para una mejor comunicación.

Que se dicten cursos de atención y buenas prácticas laborales entre compañeros de trabajo y clientes externos.

<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
<b>NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO:</b> _____					
<b>CARGO:</b> _____		<b>AREA:</b> _____		<b>AÑO:</b> _____	
<b>FECHA DE INGRESO:</b> _____					
Relación con el evaluado marcar con una X					
<b>EVALUADOR:</b> _____		<b>JEFE INMEDIATO:</b> <input type="checkbox"/>	<b>SUBORDINADO:</b> <input type="checkbox"/>	<b>AUTOEVALUACIÓN:</b> <input type="checkbox"/>	
		<b>PAR:</b> <input type="checkbox"/>			
ANALICE FACTOR POR FACTOR, SELECCIONANDO PARA CADA UNO, LA FRASE QUE MEJOR REPRESENTA EL DESEMPEÑO DEL EVALUADO, MARQUE CON UNA X EN LA CUADRICULA QUE CORRESPONDA					
COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTOS ESPERADOS	Nunca	A veces	Frecuente mente	Siempre
		1	2	3	4
<b>AUTOCONOCIMIENTO</b> Habilidad para desarrollar conocimiento y autocrítica siendo concientes del impacto de sus acciones en el entorno en el que interactúan y siendo abiertos al	1. Reconoce sus aciertos y oportunidades de mejora al relacionarse con los demás.				
	2. Demuestra conciencia del impacto de sus acciones en los demás tomando en cuenta sus				
	3. Es abierto al feedback de su entorno para mejorar sus habilidades para relacionar con				
<b>CAPACIDAD DE APRENDIZAJE</b> Habilidad para aprender de manera continua de sus propias experiencias, de los demás y de los recursos a su alrededor, contribuyendo a su vez al aprendizaje de otros.	4. Se esfuerza por encontrar experiencias que puedan cambiar / ampliar su perspectiva u ofrecer la oportunidad de aprender algo nuevo.				
	5. Aprovecha cada experiencia como una oportunidad de aprendizaje.				
<b>INTEGRIDAD Y CREDIBILIDAD</b> Capacidad para actuar en consonancia con los valores acordados; siendo ético e íntegro en sus actos y decisiones, cumpliendo las promesas asumidas ganándose así la confianza de quienes los rodean	6. Acepta consejos y directivas que lo reorientan si ha cometido un error u omisión en términos del respeto de los valores, las buenas prácticas o las buenas costumbres				
	7. Respeto las políticas, normas y procedimientos				
	8. Demuestra coherencia en sus actos				
<b>PENSAMIENTO ESTRATEGICO</b> Habilidad para desarrollar la visión necesaria y establecer planes de largo alcance para asegurar el logro de los objetivos	9. Esta atento a los cambios que se generan en el entorno				
	10. Entiende el contexto general en el que opera el negocio y la relación del trabajo que realiza con los objetivos de su área.				
	11. Puede desagregar y articular variables de distinta complejidad para la resolución de problemas.				

<b>ORIENTACION A RESULTADOS</b>  Habilidad para tomar la iniciativa y movilizar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos con excelencia.	12. Comprende como sus objetivos individuales se alinean con los objetivos de su <u>área</u>				
	13. Planifica adecuadamente su trabajo teniendo en cuenta objetivos, tiempos y prioridades				
	14. Logra y entrega los resultados esperados demostrando esfuerzo y dedicación.				
	15. Trabaja eficientemente respetando los estándares establecidos ( disponibilidad de recursos, tiempos, etc).				
<b>PROMOVER EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO</b>  Habilidad para brindar su aporte a la organización y alcanzar sus resultados conformando equipos de alto rendimiento.	16. Logra trabajar efectivamente en equipo en función de los objetivos grupales.				
	17. Busca oportunidades para colaborar con otros aún cuando sus puntos de vista no				
	18. Solicita feedback oportuno, sincero y constructivo sobre su desempeño.				
	19. Busca y participa proactivamente en oportunidades de desarrollo.				
	20. Trata a todas las personas con imparcialidad y las hace sentir valoradas y respetadas, independientemente de su raza, nacionalidad, edad, sexo, etc.				
<b>COMUNICACIÓN EFECTIVA</b> Habilidad para expresar sus ideas y puntos de vista de manera clara y concisa; dando a conocer en tiempo y forma la información sobre decisiones, planes y actividades que sean pertinentes al rol que ocupan dentro de la organización.	21. Es claro y conciso al transmitir sus ideas u opiniones de forma oral y/o escrita.				
	22. Escucha de manera atenta y activa las opiniones e ideas de las demás personas.				
	23. Mantiene a supervisores y pares informados respondiendo rápidamente a las solicitudes de información				
<b>COMPROMETER E INSPIRAR</b>  Habilidad de comprometer e inspirar a todos los stakeholders en pos del cumplimiento de los objetivos.	24. Exhibe confianza en sí mismo y se muestra entusiasta en su comunicación.				
	25. Muestra los beneficios de sus propuestas persuadiendo a los demás a través de <u>argumentos sólidos que sustentan sus</u>				
	26. Conoce dentro de su organización los contactos puntuales con los que debe relacionarse para llevar a cabo sus tareas.				
<b>INNOVACIÓN Y CAMBIO</b> Capacidad de las personas de integrar conocimientos y perspectivas para producir nuevos resultados, desarrollar un pensamiento "fuera de los esquemas" y adaptarse a los cambios con facilidad.	27. Entiende y se adapta con facilidad a los cambios.				
	28. Adopta una actitud positiva frente al cambio.				
	29. Piensa y propono nuevas formas de hacer las cosas.				
	30. Aporta ideas para la resolución de problemas.				
<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>  Habilidad para satisfacer y exceder las expectativas de los clientes internos y externos.	31. Asume responsabilidad personal para entregar un servicio superior a sus clientes.				
	32. Se dirige a sus clientes con respeto.				
	33. Comprende las necesidades de sus clientes internos y externos.				
<b>PUNTAJE TOTAL OBTENIDO:</b>					

FIRMA DEL EVALUADOR

FIRMA DEL EVALUADO

Cargo:

**CONCLUSION GENERAL DE LA EVALUACION**

IDENTIFIQUE LOS FACTORES EN LOS QUE EL EVALUADO PRESENTA DEBILIDADES Y FORTALEZAS.

DE ACUERDO A LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES PRESENTADAS, IDENTIFIQUE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION PARA EL COLABORADOR.

COMENTARIOS DEL EVALUADOR:

COMENTARIOS DEL EVALUADO:

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADOR

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADO

-----  
NOMBRE  
CARGO:

-----  
NOMBRE  
CARGO:

\_\_\_\_\_  
JEFE DE RECURSOS HUMANOS

-----  
NOMBRE  
CARGO:

**RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN 360 GRADOS**

Nombre evaluado: \_\_\_\_\_

Tipo	Peso	Evaluación /100	RESULTADO EVALUACIÓN INTEGRAL
AUTOEVALUACIÓN	20%		
JEFE INMEDIATO	40%		
PAR	10%		
SUBORDINADO	10%		
CLIENTE INTERNO	20%		
Resultado Evaluación Integral			
Resultado cualitativo:			<b>INSUFICIENTE</b>

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**JEFE DE RR.HH.:**

**EVALUADO:**

-----

-----

NOMBRE

NOMBRE:

CARGO:

CARGO: