

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TEMA:

Propuesta de rediseño del sistema de evaluación del desempeño y su impacto en la motivación de los colaboradores y en la alineación con los objetivos organizacionales en una empresa del sector agroindustrial.

AUTORES:

**Coello Benites, María José
Cortez Rocafuerte, Adriana Suguey**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TUTOR:

Psic. Barba Pezo, Carlos Eduardo, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador
27 de agosto de 2025**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN
CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Coello Benites, María José; Cortez Rocafuerte, Adriana Sughey** como requerimiento para la obtención del título de **Licenciatura en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f. Carlos Barba Pezo

f. _____
Psic. Barba Pezo, Carlos Eduardo, Mgs

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Psic. Estacio Campoverde, Mariana de Lourdes, Mgs.

Guayaquil, a los 27 del mes de agosto del año 2025



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN
CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

**Nosotras, Coello Benites, María José
Cortez Rocafuerte, Adriana Sughey**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Propuesta de rediseño del sistema de evaluación del desempeño y su impacto en la motivación de los colaboradores y en la alineación con los objetivos organizacionales en una empresa del sector agroindustrial** previo a la obtención del título de **Licenciatura en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 27 del mes de agosto del año 2025

LOS AUTORES

f. 

Coello Benites, María José

f. 

Cortez Rocafuerte, Adriana Sughey



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN
CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Nosotras, Coello Benites, María José
Cortez Rocafuerte, Adriana Sughey

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Propuesta de rediseño del sistema de evaluación del desempeño y su impacto en la motivación de los colaboradores y en la alineación con los objetivos organizacionales en una empresa del sector agroindustrial**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 27 del mes de agosto del año 2025

LOS AUTORES:

f.

Coello Benites, María José

f.

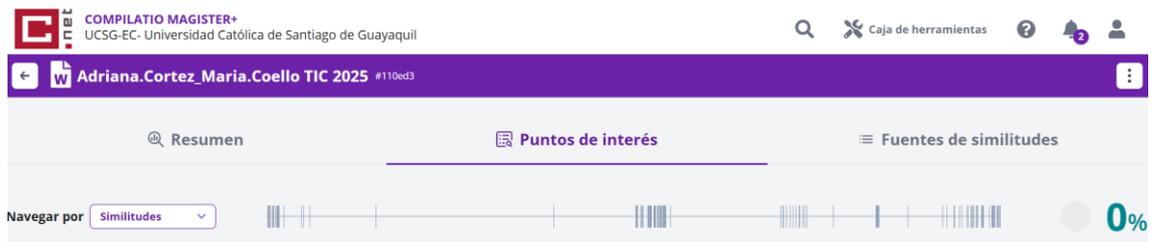
Cortez Rocafuerte, Adriana Sughey



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL INFORME DE COMPILATIO

Guayaquil, 26 de agosto del 2025



TEMA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR:

PROPUESTA DE REDISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y
SU IMPACTO EN LA MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES Y EN LA
ALINEACIÓN CON LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES EN UNA EMPRESA DEL
SECTOR AGROINDUSTRIAL

AUTORES:

- Coello Benites María José
- Cortez Rocafuerte Adriana Suguey

INFORME ELABORADO POR:

f. Carlos Barba Pezo

Psic. Barba Pezo, Carlos Eduardo, Mgs



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

AGRADECIMIENTOS

Mi sincero agradecimiento a mis profesores, quienes con sus conocimientos y experiencias contribuyeron a mi formación profesional; a mi tutor, el Psico. Org. Carlos Barba, por su valiosa guía en la realización de este trabajo; a mi amiga Adriana, por su apoyo incondicional y compañía en este camino universitario; a mi familia, por estar siempre presente con su respaldo; a quienes me brindaron motivación y aliento constante; y a Dios, por darme la fortaleza y la oportunidad de llegar hasta este momento.

María José Coello Benites

Agradezco en primer lugar a Dios, por ser mi guía y fortaleza en cada paso de este camino; a mis padres, quienes con su amor incondicional, apoyo constante y enseñanzas han sido el pilar fundamental de mi vida y el mayor impulso para ser mejor cada día, y a mi hermano, por su compañía y confianza en todo momento. Extiendo mi gratitud al personal docente de la Facultad de Psicología, Educación y Comunicación, por cada enseñanza y acompañamiento brindado a lo largo de estos cuatro años de formación, así como a mi tutor, Psi. Carlos Barba, por la dedicación, el tiempo y la paciencia que nos brindó durante este proceso académico. Finalmente, agradezco a mi compañera y amiga María José Coello, por su apoyo incondicional y por cada momento que compartimos en este camino universitario.

Adriana Sughey Cortez Rocafuerte



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

DEDICATORIA

A mis hermanas, por su ejemplo y apoyo constante;
a mi padre, por su confianza y respaldo;
a mi madre, por su amor y fe inquebrantables;
y a Dios, por guiarme siempre con su luz.

"No. No lo intentes. Hazlo, o no lo hagas, pero no lo intentes."

— Maestro Yoda

María José Coello Benites

Dedico este trabajo con todo cariño a mi familia.

A mi padre, por su apoyo incondicional y por cada consejo que me ha brindado a lo largo de mi vida. A mi hermano, por ser siempre mi compañía y mi apoyo moral en cada etapa de este camino.

De manera muy especial, dedico este trabajo a mi madre, Adriana Rocafuerte, por ser mi mayor ejemplo de amor y fortaleza, por confiar siempre en mi capacidad de alcanzar todo lo que me proponga, por su apoyo incondicional desde niña y por los valores que me han permitido convertirme en la mujer que soy hoy. Este logro siempre será por ti.

Adriana Sughey Cortez Rocafuerte



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN
CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Psic. Cl. Mariana Estacio Campoverde, Mgs.
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Psc. Org. Sofia Carrillo Saldarreaga Mgs.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Efrén Chiquito L, Mgs.
OPONENTE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN
CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

CALIFICACIÓN

NOTA: _____

ÍNDICE

RESUMEN	XIII
ABSTRACT	XV
INTRODUCCIÓN	2
1.1. Línea de Investigación de la Facultad con la que se Articula	3
1.2. Política u Objetivo del Plan Nacional de Desarrollo para un Nuevo Ecuador	4
1.3. Justificación	5
1.4. Contexto de la Sistematización:	7
1.5. Preguntas de Investigación	8
1.6. Objeto	8
1.7. Objetivos del Proceso de la Sistematización	9
1.8. Eje de Sistematización	9
CAPÍTULO 2	11
2.1. Marco Conceptual	11
2.2. Marco Teórico	15
2.3. Marco Legal	48
CAPÍTULO 3	54
Metodología.....	54
CAPÍTULO 4	72
Presentación y Análisis de resultados	72
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	83
Antecedentes	83
Objetivo General y Específico.....	83
Proceso de elaboración del rediseño	84
CONCLUSIONES	103
RECOMENDACIONES	105
REFERENCIAS	107
ANEXOS	113
Anexo 1. Modelo de la encuesta.....	113
Anexo 2. Modelo de la entrevista.....	116
Anexo 3. Validación de las herramientas	117
Anexo 4. Evaluación de desempeño de la empresa bajo estudio	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Importancia de la implementación de la evaluación de desempeño	15
Tabla 2	Criterios que considerar en escalas gráficas	17
Tabla 3	Modelo método de elección forzosa	18
Tabla 4	Modelo método de los incidentes críticos	19
Tabla 5	Modelo método lista de verificación	19
Tabla 6	Definiciones de la evaluación de desempeño de 90 grados.	27
Tabla 7	Definiciones de la evaluación de desempeño de 180 grados.	28
Tabla 8	Definiciones de la evaluación de desempeño de 360 grados.	31
Tabla 9	Indicadores cuantitativos	40
Tabla 10	Indicadores cualitativos.	41
Tabla 11	Herramientas para gestionar indicadores.	42
Tabla 12	Objetivos organizacionales.	44
Tabla 13	Objetivos organizacionales de la empresa bajo estudio.	48
Tabla 14	Operacionalización de las Variables.	65
Tabla 15	Diagrama de Gantt	70
Tabla 16	Criterios de valoración de la encuesta.	72
Tabla 17	Matriz de triangulación.	85
Tabla 18	Diagrama de Gantt de actividades de la implementación de la propuesta.	89

Índice de Figuras

Figura 1 Proceso de la administración participativa por objetivos	20
Figura 2 Pirámide de Maslow.....	34
Figura 3 Organigrama de la organización bajo estudio.	57
Figura 4 Organigrama de la organización bajo estudio: Director General. ..	57
Figura 5 Organigrama de la organización bajo estudio: área de Marketing, Compras y Planta.	58
Figura 6 Organigrama de la organización bajo estudio: área de Supply Chain, Talento Humano, EHS e I+D.	59
Figura 7 Organigrama de la organización bajo estudio: área Porcicultora y Finanzas	60
Figura 8 Pregunta 4.	73
Figura 9 Pregunta 5.	73
Figura 10 Pregunta 6.	74
Figura 11 Pregunta 7.	75
Figura 12 Pregunta 8.	75
Figura 13 Pregunta 9.	76
Figura 14 Pregunta 10.	77
Figura 15 Pregunta 1.	77
Figura 16 Pregunta 2.	78
Figura 17 Pregunta 3.	78

RESUMEN

La evaluación del desempeño constituye una herramienta esencial para reconocer fortalezas y debilidades del talento humano, además de potenciar la motivación y la productividad de los colaboradores. Este trabajo tiene como objetivo rediseñar el sistema de evaluación de una empresa multinacional, debido a que el sistema vigente presenta limitaciones de claridad, objetividad y retroalimentación, lo que reduce su efectividad. Para llevar a cabo el diagnóstico se aplicaron métodos mixtos: encuestas (enfoque cuantitativo) y entrevistas semiestructuradas (enfoque cualitativo) dirigidas a Gerentes, Coordinadores, Jefes y Supervisores de las áreas de Producción, Porcicultura, Compras, Supply Chain, EHS e Investigación y Desarrollo, logrando así recopilar información desde diversas perspectivas organizacionales. Con base en los resultados, se identificaron debilidades, factores motivacionales y el nivel de alineación entre objetivos individuales y organizacionales. La propuesta consiste en implementar un sistema de evaluación por competencias de 180°, con el fin de fortalecer la motivación, el sentido de pertenencia y la retención de talento, además de consolidar un entorno laboral más productivo, participativo y alineado a los estándares internacionales de la compañía. En términos generales, este rediseño busca no solo optimizar la gestión del desempeño, sino también fomentar el compromiso, la satisfacción y el crecimiento profesional de los colaboradores, generando un impacto positivo en la cultura y estructura organizacional.

Palabras Claves: *desempeño laboral, motivación, eficiencia del desempeño, objetivos organizacionales, cambio organizacional, comportamiento organizacional*

ABSTRACT

Performance evaluation is an essential tool for recognizing the strengths and weaknesses of human talent, as well as for boosting employee motivation and productivity. The objective of this work is to redesign the evaluation system of a multinational company, given that the current model presents limitations in terms of clarity, objectivity, and feedback, which reduce its effectiveness. To carry out the diagnosis, mixed methods were applied: surveys (quantitative approach) and semi-structured interviews (qualitative approach) with managers, coordinators, heads, and supervisors in the areas of Production, Pig Farming, Purchasing, Supply Chain, EHS, and Research and Development, thus gathering information from various organizational perspectives.

Based on the results, weaknesses, motivational factors, and the level of alignment between individual and organizational objectives were identified. The proposal consists of implementing a 180° evaluation system to strengthen motivation, sense of belonging, and talent retention, as well as to consolidate a more productive and participatory work environment aligned with the company's international standards. Overall, this redesign seeks not only to optimize performance management, but also to foster employee commitment, satisfaction, and professional growth, generating a positive impact on the culture and organizational structure.

Keywords: *job performance, motivation, performance efficiency, organizational objectives, organizational change, organizational behavior*

INTRODUCCIÓN

El presente estudio está vinculado con la línea de investigación de la facultad de Desarrollo profesional y laboral, y a su vez, con las líneas de investigación de la carrera Comportamiento Organizacional y en particular con la sublínea de investigación de Motivación y Satisfacción laboral.

Partiendo de este enfoque, la evaluación del desempeño es “una herramienta ampliamente utilizada en las organizaciones para monitorear y fomentar el desarrollo del personal” (Alles, 2005, p.27). Según Chiavenato (2009), “esta práctica permite identificar problemas relacionados con la supervisión, la integración de los colaboradores a la organización, el desaprovechamiento del talento con mayor potencial que el requerido por sus funciones actuales, la falta de motivación, entre otros aspectos críticos.” En este sentido, una evaluación de desempeño bien diseñada no solo resuelve conflictos actuales, sino que también fomenta un entorno laboral más productivo y alineado con los objetivos estratégicos de la organización.

Por otro lado, según Chiavenato (2009), es “el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objeto de evaluar qué tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo” (p.245). Es decir, este proceso ayuda a gestionar el desempeño de los colaboradores lo cual es fundamental para tener una apreciación de como promover procesos de retroalimentación y que así contribuyan a una mejora del desempeño y a su vez se alineen a los objetivos organizacionales.

También se considera relevante incluir la variable motivación la cual se define como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. “Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, nosotros nos limitaremos a los objetivos organizacionales, con objeto de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo” (Robbins & Judge, 2013, p.175).

Por consiguiente, este trabajo tuvo como objetivo determinar el impacto del rediseño del sistema de evaluación de desempeño en la eficiencia y en la motivación de los colaboradores con los objetivos organizacionales. Para lograrlo, se llevó a cabo un diagnóstico del sistema actual con el propósito de

identificar oportunidades de mejora y asegurar que los colaboradores estén alineados a los objetivos de la organización.

La investigación tomó como muestra a 40 colaboradores de la empresa. Se empleó instrumentos como entrevistas estructuradas, revisiones de la documentación existente y análisis de los formatos utilizados previamente. Esto nos permitió detectar inconformidades, actualizar procesos y establecer objetivos claves que estén alineados a los objetivos organizacionales de la empresa.

Este trabajo no solo busca mejorar el sistema de evaluación de desempeño, sino que también forma parte de la continua evolución y posicionamiento de la organización como líder en su sector, fortaleciendo la gestión del talento humano para enfrentar los desafíos futuros.

1.1. Línea de Investigación de la Facultad con la que se Articula

Educación y Comunicación

Línea de investigación de la Facultad

Desarrollo profesional y laboral

Línea de investigación de la carrera

Comportamiento organizacional

Sublíneas de investigación

Motivación y satisfacción laboral

Actualmente, dentro de la organización en estudio, se evidencia un sistema de evaluación de desempeño que no logra motivar adecuadamente a los colaboradores ni fomentar su satisfacción laboral. El sistema actual presenta deficiencias de claridad, objetividad y utilidad, lo que genera percepciones de injusticia y falta de reconocimiento, afectando de manera directa la moral, el compromiso y la productividad de los empleados.

La motivación y la satisfacción laboral son elementos clave que impulsan el desempeño y la retención del talento en las organizaciones. Cuando los colaboradores se sienten valorados, reconocidos y cuentan con mecanismos justos de evaluación, se fortalece su vínculo con la empresa, se mejora el clima laboral y se incrementa la eficiencia organizacional. Estos factores no solo impactan en el cumplimiento de los objetivos estratégicos,

sino también en el bienestar individual y en la estabilidad operativa de la empresa.

En relación con Comportamiento Organizacional, el trabajo se centra en la sublínea de Motivación y Satisfacción Laboral, analizando cómo las prácticas de evaluación influyen en la percepción que tienen los colaboradores sobre su desempeño, su reconocimiento dentro de la empresa y su compromiso hacia los objetivos organizacionales.

Esta propuesta reconoce la oportunidad que tiene la organización de transformar su sistema de evaluación para que actúe como un motor de motivación y satisfacción entre los colaboradores. La implementación de un sistema de evaluación más robusto y transparente permitirá fortalecer el compromiso organizacional y contribuirá a la construcción de un entorno de trabajo más justo, productivo y sostenible.

1.2. Política u Objetivo del Plan Nacional de Desarrollo para un Nuevo Ecuador

El Plan Nacional de Desarrollo, es una guía el cual va en dirección tanto a las políticas, programas y a proyectos políticos; a su vez a la programación y la formulación y ejecución del presupuesto de Estado. Según la Constitución de la República del Ecuador, el cual es el máximo instrumento de planificación nacional, que establece la directriz política y administrativa para diseñar e implementar la política pública en Ecuador.

Esta propuesta de anteproyecto se articula con el siguiente eje y objetivo del Plan Nacional de Desarrollo para el Nueva Ecuador.

Eje 2. Desarrollo económico

Objetivo 6: Incentivar la generación de empleo digno

El propósito de este objetivo es poder crear condiciones las cuales promuevan empleos de calidad, donde se garanticen los derechos laborales, estabilidad y las oportunidades de crecimiento profesional en un ambiente laboral justo y seguro. Asimismo, este objetivo busca aumentar la productividad laboral mediante políticas las cuales fomenten prácticas laborales modernas y sanas.

Relacionando a lo que se expone, vinculado a la propuesta de anteproyecto, el rediseño del sistema de evaluación del desempeño en la

empresa bajo estudio está vinculado, debido a que, se promueve la generación de empleo digno al fomentar un entorno laboral justo y transparente, por lo que, al implementar un sistema eficaz y alineado a buenas prácticas del área, se mejora la productividad, fortaleciendo así las capacidades de los diferentes subsistemas de talento humano.

1.3. Justificación

Desde una perspectiva académica, el análisis de la evaluación del desempeño permite no solo enriquecer la formación profesional, sino también a promover una reflexión crítica sobre su impacto en la motivación de los colaboradores, la eficiencia operativa y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Comprender cómo se estructura y aplica este proceso evaluativo resulta fundamental para optimizar los procesos de gestión del talento humano y fomentar entornos laborales más productivos y alineados con la estrategia empresarial.

Teniendo en consideración lo anterior, investigaciones como la de Nolasco (2020) exponen cómo “un sistema de evaluación bien estructurado y aplicado de manera correcta y coherente con la organización puede influir de forma positiva en la satisfacción laboral de los colaboradores.” Este enfoque coincide con lo planteado por Barahona Maldonado (2023) quien en su investigación identificó “una relación entre la motivación y el desempeño laboral, especialmente en función de variables como el compromiso organizacional y las condiciones personales, evidenciando que la motivación es un factor mediador clave en el rendimiento.”

De manera complementaria, L. Hidalgo (2016) “resalta la importancia de rediseñar los sistemas de evaluación de desempeño desde un enfoque técnico y estratégico, posicionando a los objetivos organizacionales como un eje central para fortalecer la objetividad, el desarrollo del talento humano y la mejora continua.” Este planteamiento es respaldado por Chiavenato y Muñoz Ortiz (2022) quien sostiene que:

la evaluación del desempeño debe fundamentarse en indicadores sistémicos, los cuales deben estar alineados con la planificación estratégica de la organización. Dichos indicadores permiten definir el qué, cómo y cuándo medir, lo que contribuye a

optimizar la eficiencia operativa y a fortalecer la toma de decisiones en la gestión del talento humano.

Por otro lado, este tema representa una herramienta clave para promover la equidad y la inclusión dentro del entorno laboral. Cuando el proceso evaluativo es justo y participativo, se fortalece la cohesión organizacional y se mejora la calidad de vida laboral, al generar espacios de reconocimiento y desarrollo para todos los colaboradores. Robbins & Judge (2013) afirman que la equidad percibida en los sistemas de evaluación influye directamente en la satisfacción y el compromiso organizacional, lo que repercute positivamente en el clima laboral.

Es por ello, que la evaluación del desempeño representa mucho más que una herramienta de medición, pues se convierte en un recurso clave para comprender el comportamiento humano en las organizaciones, fortalecer el desarrollo profesional y generar entornos laborales más justos, equitativos y participativos. Su estudio, tanto teórico como práctico, permite identificar cómo un sistema de evaluación bien diseñado puede influir positivamente en la motivación, el compromiso y la eficiencia, promoviendo relaciones laborales saludables y alineadas con los objetivos organizacionales.

A modo de cierre, abordar el problema de la evaluación del desempeño en contextos reales es fundamental para evidenciar de primera mano cómo se lo maneja desde la teoría y la práctica, y para proponer mejoras que respondan a las necesidades concretas de las organizaciones y sus colaboradores.

La elección de esta experiencia específica para sistematizar en el trabajo de titulación se sustenta en su valor formativo y en el potencial transformador que representa para la empresa bajo estudio, la cual actualmente atraviesa un proceso de cambio cultural. Esta situación permitió vivenciar de cerca los desafíos vinculados a la implementación de procesos evaluativos, así como las implicaciones que estos tienen en la motivación de los colaboradores, la eficiencia operativa y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La experiencia no solo aportó aprendizajes significativos desde el ámbito profesional, sino que también evidenció la necesidad de promover sistemas de evaluación del desempeño más humanos, estratégicos y alineados con el nuevo enfoque organizacional.

1.4. Contexto de la Sistematización:

Las practicas preprofesionales se llevaron a cabo a finales del 2024, en la empresa multinacional del sector agropecuario bajo estudio la cual ha atravesado una profunda transformación organizacional. Este proceso comenzó con una decisión fundamental: abandonar su estilo tradicionalista y embarcarse en la búsqueda de una nueva identidad corporativa. Esta transición no solo implicó el establecimiento de una cultura empresarial renovada, sino también la optimización de sus procesos internos para adaptarse a las demandas dinámicas del mercado actual.

En el 2021, la empresa bajo estudio cambió su razón social, consolidándose como una empresa multinacional. Esta fusión fortaleció su capacidad competitiva en un mercado globalizado, proporcionando acceso a recursos y experiencias de clase mundial. La integración estratégica amplió sus horizontes, crucial para su crecimiento y adaptación.

En 2023, se embarcó en una ambiciosa transformación para alcanzar estándares multinacionales. Este esfuerzo incluyó una profunda revisión y mejora de sus procesos internos, optimización de sus cadenas de suministro, implementación de sistemas de gestión de calidad más rigurosos y reestructuración organizativa para mejorar la eficiencia operativa. Al enfocar sus esfuerzos en la mejora continua, la empresa ha incrementado su capacidad de respuesta y adaptabilidad ante las cambiantes condiciones del mercado.

Por lo anterior se identificó durante muchos años, enfocado a los procesos de mejora, se venía realizando una evaluación del desempeño cuyo objetivo era evaluar cuantitativamente el cumplimiento de 10 puntos con respecto al desempeño de sus colaboradores, se asignaba a los jefes directos para realizar la evaluación de 90°. Las características de esta herramienta es que era un formato con escala de Likert que además daba la oportunidad de manera abierta de incluir observación y/o conclusiones.

El cambio estratégico llevado a cabo por la empresa bajo estudio ha sido fundamental para su posicionamiento como líder en el sector. Esta evolución ha transformado la estructura interna de la empresa y revitalizado su imagen corporativa, proyectando una visión de futuro robusta y adaptativa en un entorno empresarial cada vez más exigente y competitivo.

1.5. Preguntas de Investigación

Pregunta General

¿Cómo debe rediseñarse el sistema de evaluación del desempeño para fortalecer la eficiencia organizacional, la motivación de los colaboradores y su alineación con los objetivos organizacionales?

Preguntas Específicas

- a. ¿Cuál es el estado actual del sistema de evaluación de desempeño según la revisión documental, entrevistas con colaboradores y gerentes, y análisis de datos históricos?
- b. ¿Cuáles son las principales debilidades y factores de motivación del sistema de evaluación de desempeño actual que limitan la eficiencia organizacional?
- c. ¿Cuál es la relación entre los objetivos individuales de los colaboradores y los objetivos organizacionales en el contexto del sistema actual de evaluación de desempeño?
- d. ¿De qué manera se podría proponer la mejora de un sistema de evaluación de desempeño 180° para mejorar la alineación entre los objetivos individuales y organizacionales?

1.6. Objeto

El presente trabajo tiene como centro la sistematización de identificar y comprender como el sistema de evaluación de desempeño influye en la eficiencia y motivación de los colaboradores con sus objetivos organizacionales. Teniendo en cuenta las encuestas y entrevistas realizadas durante el periodo 2024-2025. Con el objetivo de mejorar y alinear los sistemas evaluativos.

En este proceso de sistematización se centra en examinar el impacto que logro tener el rediseño del sistema evaluativo en la cultura de la empresa.

1.7. Objetivos del Proceso de la Sistematización

Objetivo General

Proponer el rediseño del sistema de evaluación de desempeño, orientado a fortalecer la eficiencia organizacional, la motivación de los colaboradores, y su impacto en la alineación con los objetivos organizacionales

Objetivos Específicos

- a. Identificar el sistema actual de evaluación de desempeño mediante la revisión de documentación, entrevistas con colaboradores y gerentes, y análisis de datos históricos.
- b. Comprender las principales debilidades y factores de motivación del sistema de evaluación actual que limitan su eficiencia.
- c. Analizar la relación entre la eficiencia organizacional y la motivación de los colaboradores en el contexto del sistema de evaluación de desempeño actual.
- d. Elaborar el sistema de evaluación de desempeño 180°, orientada a fortalecer la retroalimentación efectiva y la alineación con los objetivos organizacionales.

1.8. Eje de Sistematización

Durante el desarrollo de las Prácticas Pre Profesionales en una empresa multinacional del sector agropecuario, se participó activamente en el área de Talento Humano, colaborando tanto en la parte operativa como en la administrativa de los distintos subsistemas. Esta experiencia permitió contribuir al fortalecimiento de los procesos internos, alineándolos con los objetivos del departamento.

En este contexto, se identificó una oportunidad de mejora relacionada con el proceso de Evaluación del Desempeño, especialmente relevante considerando que la empresa se encuentra actualmente en un proceso de reestructuración cultural. En este escenario, resulta fundamental que todos los procesos del área de Talento Humano estén alineados con la nueva visión y necesidades organizacionales.

Actualmente, la Evaluación del Desempeño se realiza bajo un sistema de 90°, centrado en la valoración de características que el colaborador debería

poseer. Sin embargo, este sistema presenta diversas deficiencias, siendo la principal su limitada capacidad para ofrecer una evaluación precisa, objetiva y útil del desempeño real de los empleados.

Estas deficiencias impiden una adecuada alineación entre los objetivos individuales y los organizacionales, afectando la eficiencia operativa y el cumplimiento de metas estratégicas. Asimismo, la falta de claridad y objetividad en las evaluaciones puede generar percepciones de injusticia, desmotivación y escaso reconocimiento entre los colaboradores, lo cual repercute negativamente en su compromiso y la eficiencia de los procesos.

Ante esta situación, se propone rediseñar el sistema de evaluación, incorporando prácticas modernas y alineadas con las tendencias actuales en gestión del talento. La propuesta incluye la implementación de un enfoque integral, con base en los objetivos organizacionales, así como mecanismos eficaces de retroalimentación y apoyo a la motivación y al desarrollo profesional. Este nuevo enfoque no solo permitirá mejorar la utilidad y transparencia del proceso de evaluación, sino que también contribuirá a fomentar un entorno laboral más justo, motivador y colaborativo.

CAPÍTULO 2

2.1. Marco Conceptual

2.1.1. *Definición de Evaluación de Desempeño.*

La evaluación del desempeño es valorada como uno de los procesos que en la actualidad conllevan más importancia dentro de la gestión de talento humano, esto debido a que permite apreciar de manera cuantitativa y cualitativa la productividad de los colaboradores, esto en función a las responsabilidades del cargo. Dessler y Varela (2011) definen a la evaluación del desempeño como:

“Cualquier procedimiento que incluya 1. el establecimiento de estándares laborales, 2. la evaluación del desempeño real de los empleados en relación con esos estándares, y 3. informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel” (p.336).

Este enfoque resalta a la evaluación de desempeño como una herramienta usada no solo para el control, sino que a su vez se utiliza para el desarrollo personal, esto en la medida en que la retroalimentación cumpla con su rol en la mejora continua. Es decir, no solo se trata de medir a los colaboradores, sino de enfocarlo en poder mejorar de manera continua. Este proceso se implementa de manera objetiva y coherente, lo que lo impulsa a convertirse en una herramienta estratégica para la organización, puesto que ayuda a determinar las fortalezas, las oportunidades de mejora y a la toma de decisiones, mayormente dentro del departamento de Talento Humano, esto relacionado a aspectos con promociones, formación y desarrollo profesional.

Por otro lado, según (Chiavenato, 2009), la conceptualiza como “el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objeto de evaluar qué tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo” (p.245). Chiavenato hace énfasis en la relación que existe entre este proceso y en el cumplimiento que tiene los objetivos del sistema administrativo, debido que, la evaluación de desempeño permite una alineación entre las metas y objetivos específicos de cada departamento con

las de la organización. Por lo que, esta definición propuesta por Chiavenato, respalda el enfoque de que la evaluación de desempeño es un instrumento que se usa de manera estratégica, el cual permite una mayor eficiencia organizacional.

Entender su conceptualización resulta de gran importancia para poder establecer la relación con las demás variables que se presentan dentro de este trabajo y que dependen de cómo se definen y se aplica la evaluación de desempeño dentro del ámbito organizacional. Esta comprensión permite analizar su impacto en aspectos como la eficiencia, la motivación del personal y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, elementos que forman parte del eje central de esta sistematización.

2.1.2. Definición de Motivación Organizacional.

En relación con el tema anterior, es de gran importancia tener que resaltar que la motivación se integra como un factor de importancia en las conductas y comportamientos de los colaboradores, por lo que en la actualidad ha adquirido mayor relevancia dentro de las organizaciones. Existen diferentes definiciones sobre la motivación organizacional, a continuación, se presentan algunas de las más destacadas:

Se define a la motivación como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (Robbins y Judge, 2013)

La motivación de manera general se refiere al esfuerzo que tiene una persona para alcanzar cualquier objetivo, se limitará a definirlo a los objetivos organizacionales, esto con el objetivo de destacar el interés en el comportamiento dentro del ámbito laboral. Por otro lado:

Según Peña & Villón (2018) “La motivación laboral se puede entender como el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo” (p. 185)

Es decir, no se trata únicamente de que al colaborador le agrade su trabajo a nivel individual, sino de que se sienta respaldado integralmente por la organización. Este respaldo debe manifestarse tanto en herramientas

tangibles como en recursos intangibles, permitiéndole desempeñar sus funciones de manera óptima en el día a día. De esta forma, se facilita no solo su desarrollo personal y profesional, sino también el cumplimiento efectivo de los objetivos organizacionales.

2.1.3. Definición de Eficiencia Organizacional.

En la actualidad, la eficiencia organizacional se ha convertido en un factor clave dentro de las organizaciones, la cual garantiza sostenibilidad dentro de ella, esto conlleva realizar un análisis de cómo se utilizan los recursos dentro de las organizaciones, incluyendo así los recursos humanos, tecnológicos, financieros y de materia prima. Esto con el propósito de alcanzar las metas y los resultados que se han establecidos, así también optimizando dichos recursos sin tener que sacrificar la calidad ni el bienestar de los colaboradores. Por ellos, es de vital importancia conocer las diversas definiciones que distintos autores han planteado sobre la eficiencia organizacional.

"La eficiencia organizacional es obtener un resultado, con el mínimo de cantidad de los recursos disminuyendo los costos" Peñafiel Luzardo (2024).

Esta perspectiva resalta la importancia de poder disminuir los desperdicios y los costos, y a su vez se logra optimizar los procesos, esto manteniendo siempre la calidad de los resultados que se hayan obtenido

Por otro lado, Espinosa & Vilchis (2019) menciona que "la eficiencia organizacional requiere de estructuras y de procesos acordes a las necesidades y objetivos particulares de cada organización". Es decir, que la eficiencia organizacional se da como resultado de un diseño estratégico el cual se torna clave dentro de las organizaciones, debido a que esta necesita una revisión constante de la estructura y de los procesos para así asegurar que éstas respondan a las demandas de la organización, lo cual permite priorizar soluciones funcionales y adaptadas al contexto, con el fin de alcanzar las metas y los objetivos, empleando un menor tiempo, recursos y esfuerzo.

A su vez, Olivera-Pájaro (2022) define a la eficiencia organizacional como "el uso o aprovechamiento óptimo y más adecuado de los recursos disponibles para obtener la mayor cantidad de productos o beneficios posibles". Esta definición plantea un equilibrio entre la productividad y la

economía del recurso: por un lado, busca maximizar la productividad organizacional y por otro, minimizar el consumo de los insumos necesarios, lo cual implica poder implementar los procesos de una manera más eficiente, disminuyendo las actividades que no aportan valor, aprovechando el talento y las herramientas tecnológicas.

Conocer las distintas definiciones de eficiencia organizacional es fundamental para poder comprender cómo las organizaciones gestionan sus recursos en función de sus objetivos específicos. Por otro lado, estas definiciones también ayudan a evaluar con mayor precisión al desempeño laboral, con el objetivo de identificar oportunidades de mejoras.

2.1.4. Definición de Objetivos Organizacionales

Los objetivos organizacionales establecen la base sobre la cual la organización determina su estrategia, asigna sus recursos y alinea las acciones de los colaboradores. Esto lo respalda Koontz et al. (2012) al indicar que “Los objetivos de la empresa orientan a los planes mayores, que, al expresar los objetivos, definen el de cada departamento importante” (p. 114)

Por ello, es de vital importancia que las organizaciones puedan plantear y desarrollar con claridad sus objetivos, y así también que sean debidamente socializados a todos los miembros de la organización, lo cual permitirá que se gestionen los procesos de manera más organizada y eficiente, lo cual facilita el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Por otro lado, Cedeño et al. (2019) menciona que los objetivos organizacionales tienen tres funciones principales: primero, son criterios que permiten a los grupos de interés trabajar eficientemente; segundo, permiten medir y contrastar la productividad y los resultados frente a la competencia; y tercero, ayudan a que los grupos de interés realicen sus actividades de manera coordinada, integrada y alineada.

Con lo explicado anteriormente, queda demostrado que la aplicación de los objetivos organizacionales propicia una dirección de manera más clara dentro de las empresas, esto al momento de ejecutar cada proceso interno. Dado que la evaluación del desempeño forma parte de los procesos dentro del departamento de Talento Humano, resulta fundamental que se pueda evaluar a los colaboradores en función de los objetivos organizacionales. Es

así que, se puede respaldar a la evaluación, de manera que esta, este alineada con la estrategia general de la organización, en la cual permite no solo medir las competencias y objetivos individuales de los miembros, sino también el poder fortalecer la coherencia entre los resultados obtenidos y las metas organizacionales. Esta relación directa entre ambos aspectos es uno de los puntos centrales que se aborda en el presente trabajo de sistematización.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Evaluación de Desempeño

2.2.1.1. Importancia de la Evaluación del Desempeño.

Para que las organizaciones puedan gestionar de manera más efectiva y a su vez puedan administrar correctamente a los colaboradores, es de gran importancia que se pueda contar con herramientas las cuales permitan medir, retroalimentar y desarrollar su rendimiento. Es decir que, la evaluación de desempeño se distingue como un elemento clave para poder alinear los objetivos individuales con los organizacionales, identificando las fortalezas y oportunidades de mejora, para lograr una mejor toma de decisiones. El uso adecuado de esta herramienta no solo va a contribuir al crecimiento profesional de los colaboradores, ya que también puede llegar a influir en la productividad, la motivación y la cultura organizacional, convirtiéndose en el elemento estratégico de la empresa para que esta sea sostenible.

Párraga (2018) resalta en su investigación ciertos aspectos mencionados por Peña, en la **Tabla 1**, sobre la importancia de la implementación de la evaluación del desempeño:

Tabla 1

Importancia de la implementación de la evaluación de desempeño

Aspectos clave	Descripción
Mejoramiento del rendimiento	Brinda retroalimentación para optimizar el desempeño.
Ajustes de compensaciones	Permite asignar aumentos y bonificaciones basadas en méritos.

Decisiones de colocación	Sustenta promociones, traslados o degradaciones según rendimiento.
Capacitación y Desarrollo	Detecta brechas de competencias o talento no aprovechado.
Planeación de carreras	Orienta trayectorias profesionales adecuadas al potencial del colaborador.
Corrección de inexactitudes	Permite identificar errores en el análisis de cargas o planificación de RR.HH.
Errores en diseño de empleos	Revela fallos en la estructura o funciones del puesto.
Igualdad de oportunidades	Garantiza decisiones justas y sin discriminación.
Desafíos externos	Permite detectar factores personales que afectan el desempeño y facilita apoyo.

Fuente: Elaboración propia (2025)

La implementación adecuada de un sistema de evaluación del desempeño no solo impacta en la medición del rendimiento individual, también tiene implicaciones estratégicas para la gestión del talento humano. Este proceso se convierte en una herramienta clave para mejorar el rendimiento, la toma de decisiones, además de servir como diagnóstico para rediseñar puestos y detectar necesidades de formación. Es decir, la evaluación de desempeño deja de ser un solo mecanismo administrativo y se convierte en una herramienta de desarrollo organizacional que promueve la equidad, eficiencia y el crecimiento sostenible del capital humano.

Por otra parte M. A. Alles (2005), resalta que “este método facilita la definición de estándares de desempeño aceptados por los jefes y subordinados, que a su vez son muy útiles para la devolución de la evaluación.” La apreciación de Alles se complementa con la idea de que la evaluación del desempeño “es una oportunidad para los gerentes de ayudar a sus empleados a comprender cómo se relacionan sus objetivos personales con la estrategia de negocios general” (Arnold & Randall, 2012). Ambas posturas fortalecen la idea de que la evaluación de desempeño es mucha más que una medición de resultados obtenidos, esta se convierte en un proceso el cual logra generar compromiso de gran impacto y a su vez alinea de manera estratégica los intereses individuales con los objetivos organizacionales de la

empresa. Por consecuencia, se logra potenciar la productividad y el desarrollo profesional, fortaleciendo la cohesión interna, elementos claves para una correcta gestión de talento.

2.2.1.2. Enfoques Tradicionales Vs. Enfoques Contemporáneos.

A lo largo del tiempo, la evaluación del desempeño ha evolucionado desde enfoques tradicionales únicamente enfocados en la medición de resultados y/o conductas individuales, hasta enfoques más integrales que consideran aspectos estratégicos y contextuales del colaborador dentro de la organización.

Métodos Tradicionales.

Los métodos tradicionales para evaluar el desempeño organizacional se pueden centrar en cinco métodos como lo son: “escalas gráficas, la elección forzosa, la investigación de campo, los incidentes críticos y las listas de verificación” (M. A. Alles, 2005). Principalmente estos métodos se evalúan de manera unidireccional al personal a elección por parte de la organización.

- Escalas gráficas

Se realiza la evaluación con respecto a los comportamientos y actitudes que tiene el colaborador, como se presentan en la

Tabla 2 Estos aspectos los escoge la organización de acuerdo con su necesidad.

Tabla 2
Criterios que considerar en escalas gráficas

Habilidades/ capacidades/ necesidades/ rasgos	Comportamientos	Metas y resultados
Puntualidad Lealtad Honestidad Buen juicio Capacidad de ejecución Facilidad para aprender	Creatividad Liderazgo Iniciativa Cooperación Desempeño de la tarea	Cantidad de trabajo Atención al cliente Ausencia de accidentes Cumplimiento de los plazos Reducción de costos

Fuente: Elaboración propia (2025)

- Elección forzosa

Se presentan bloques con frases que describen conductas y el evaluador debe elegir cuál representa mejor y cuál menos al trabajador. De esta forma, se evita que el evaluador siempre escoja respuestas fáciles o favorables, logrando más objetividad. Tal como se muestra en la **Tabla 3**

Tabla 3

Modelo método de elección forzosa

A continuación, encontrará bloques de frases. Anote una X en la columna que aparece a un lado con el signo + para indicar cuál es la frase que mejor define el desempeño del trabajador, y con el signo – para la que menos lo define. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.			
	N	+	-
Presenta producción elevada			
Comportamiento dinámico			
Tiene dificultad con los números			
Es muy sociable			

Fuente: Elaboración propia (2025)

- Método de investigación de campo

Consiste en entrevistas entre un especialista en evaluación y los jefes directos del trabajador. Juntos analizan el desempeño con mayor detalle. Su ventaja es que combina la objetividad del especialista con el conocimiento del jefe inmediato, aunque requiere más tiempo y recursos.

- Método de los incidentes críticos

Consiste en registrar los comportamientos más sobresalientes de un trabajador, ya sean muy positivos o negativos, así como se muestra en la Tabla 4. No se evalúa lo cotidiano o normal, sino lo excepcional. Su propósito es identificar fortalezas y debilidades de manera clara.

Tabla 4*Modelo método de los incidentes críticos*

Aspectos excepcionalmente positivos		Aspectos excepcionalmente negativos	
Sabe atender correctamente a las personas		Comete muchos errores	
Facilidad para trabajar en equipo		Falta visión amplia de los asuntos	
Presenta ideas innovadoras		Tarda en tomar decisiones	
Facilidad para argumentar		Comunicación deficiente	

Fuente: Elaboración propia (2025)

- Lista de verificación

Se utilizan listas con factores de evaluación previamente definidos tipo check-list que permiten valorar de manera más rápida y cuantitativa el desempeño, como se visualiza en la **Tabla 5**. Funcionan como un registro en el que el jefe marca si el empleado cumple o no con determinadas características.

Tabla 5*Modelo método lista de verificación*

Áreas de desempeño	1	2	3	4	5
Actitud					
Cooperación					
Habilidades para decidir					
Prácticas de seguridad					

Fuente: Elaboración propia (2025)

Métodos Contemporáneos.

Por otro lado, están los métodos modernos de evaluación del desempeño, que tiene como principal característica tomar en cuenta la autoevaluación y la autodirección de los colaboradores (M. A. Alles, 2005). Es decir, existe una coparticipación en la evaluación, entre jefe y subordinado, lo que permite entablar una perspectiva más integradora y objetiva al momento de implementar la herramienta.

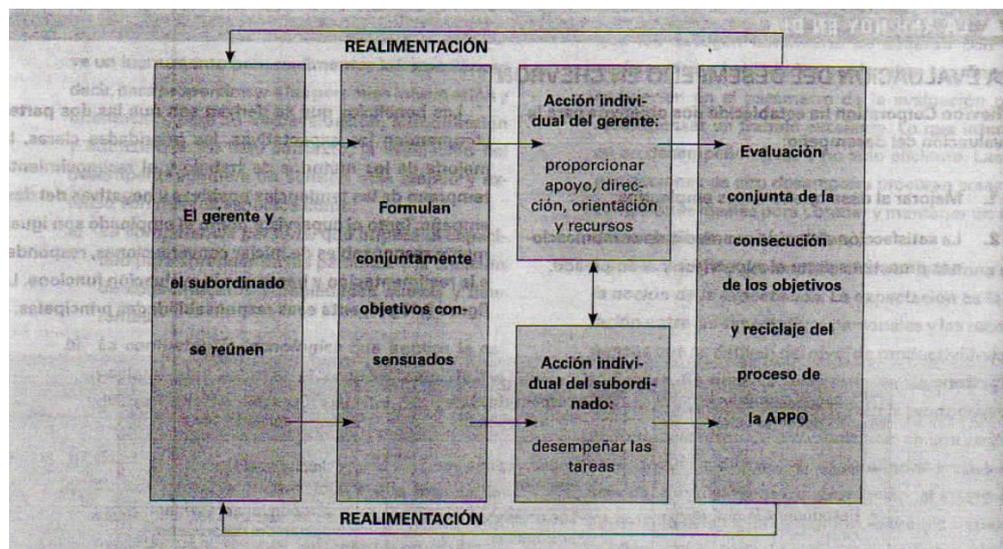
Es aquí donde surgen distintos métodos y tipos como el de evaluación participativa por objetivos (EPPO), Evaluación 180 ° y 360°

- Evaluación EPPO

Incorpora la administración por objetivos y se vuelve más participativa, democrática y motivadora, como se muestra en la **Figura 1**.

Figura 1

Proceso de la administración participativa por objetivos



Nota: El gráfico muestra el proceso que se realiza cuando se aplica la EPPO. Tomado de *Evaluación por Competencias. Evaluación 360* (p. 254), por M. Alles, 2005, Ediciones Garnica.

Debido a que las evaluaciones de 180° y 360° serán desarrolladas más adelante, en este apartado no se realizará una explicación detallada de las mismas. Solo queda resaltar que estos nuevos métodos ayudan a cubrir las necesidades de la organización, especialmente para que sean mucho más

inclusivas, flexibles y orientadas al desarrollo continuo, lo que las hace más competitivas.

El desarrollo de los sistemas de evaluación de desempeño evidencia un cambio en la forma en que las organizaciones comprenden y gestionan sus resultados. Estos enfoques tradicionales ofrecieron una amplia base sólida la cual estuvo centrada en conductas y características del colaborador, mientras que, los enfoques contemporáneos han logrado demostrar ser más complejos y estratégicos, esto ya que, consideran factores como la autoevaluación y la retroalimentación. Esta composición va a permitir que se pueda anticipar a escenarios futuros y no solo a análisis del pasado, logrando así promover una cultura organizacional orientada al aprendizaje, la mejora continua y el cumplimiento de los objetivos a largo plazo. Así, el desempeño ya no se entiende solo como un resultado, sino como un proceso dinámico que involucra a todas las áreas y niveles de la empresa.

2.2.1.3. Enfoques Utilizados Antes del Rediseño - Limitaciones del Sistema Anterior.

El sistema de evaluación de desempeño utilizado anteriormente por la empresa bajo estudio respondía a un enfoque tradicional basado principalmente en la observación de conductas generales del colaborador (ver Anexo 4). Como se evidencia en el formato institucional vigente hasta antes del rediseño, los criterios evaluativos incluían aspectos como la puntualidad, la actitud hacia el trabajo, la disposición para cooperar, la iniciativa, el conocimiento de tareas específicas y la planificación del trabajo, entre otros. Estos indicadores eran medidos a través de una escala numérica de tipo Likert (del 1 al 5), en la cual se asignaban valores que se encontraban entre “No aceptable” y “Excelente”.

Este enfoque, aunque útil para registrar ciertos comportamientos visibles, presentaba importantes limitaciones desde la perspectiva de la gestión moderna del talento humano. En primer lugar, la evaluación no consideraba los resultados u objetivos alcanzados por el evaluado, es decir, no se establecía una relación directa entre el desempeño individual y los indicadores clave del área o de la organización. La medición se centraba únicamente en lo observable a nivel actitudinal y operativo, lo cual restringía

el análisis integral del rendimiento. Como señalan Chenet et al. (2022a) un sistema de evaluación moderno debe estar enfocado tanto en el comportamiento como en los resultados, permitiendo establecer relaciones claras entre el desempeño y los objetivos estratégicos.

Además, el instrumento carecía de un marco de competencias estructurado que permitiera evaluar habilidades técnicas o estratégicas, ni contemplaba niveles de dominio o estándares específicos asociados al cargo. Esta ausencia dificultaba identificar brechas de desarrollo concretas, ya que la evaluación no diferenciaba entre un desempeño básico y uno altamente competente, lo cual también limitaba las posibilidades de diseñar planes de mejora, promoción o formación específicos. La evaluación del talento humano debe apoyarse en un sistema de competencias bien definido, que incluya aspectos técnicos, estratégicos y de comportamiento (Chenet et al., 2022b).

Otro aspecto el cual es crítico es la falta de alineación que existe con la estrategia organizacional, en la cual, las dimensiones que fueron evaluadas no estaban vinculadas con los valores, las competencias y con las metas de la empresa. A su vez, no se contempla un proceso en el cual exista la retroalimentación formal, ni mecanismos de seguimiento posterior a la evaluación, lo cual lo convierte en un proceso aislado y nada útil para la toma de decisiones estratégicas. La evaluación de desempeño debe ser un proceso cíclico que incluya retroalimentación, seguimiento y alineación con la estrategia, para contribuir al desarrollo organizacional.

Por último, el sistema no contemplaba participación del evaluado, lo que iba en contra de los principios actuales de evaluación participativa y desarrollo colaborativo. De acuerdo con Chenet et al. (2022) el compromiso del colaborador con el proceso evaluativo se potencia cuando se lo involucra activamente, lo que además incrementa la motivación y la percepción de justicia organizacional.

2.2.1.4. Justificación del Cambio.

El rediseño del sistema de evaluación del desempeño responde a la necesidad de modernizar y alinear este proceso con las exigencias actuales de la gestión estratégica del talento humano. El sistema anterior, el cual estaba centrado en criterios muy generales del comportamiento y de las

evaluaciones numéricas, ha demostrado grandes limitaciones, como la ausencia de un marco de competencias estructurado, falta de alineación con los objetivos organizacionales, poca retroalimentación y casi nada de participación por parte del colaborador evaluado.

Estas debilidades impiden que el sistema cumpla una de sus funciones esenciales: ser una herramienta efectiva para el desarrollo profesional, la motivación y la mejora continua. Según autores como Chiavenato (2009) y Dessler & Varela (2011), la evaluación del desempeño no debe ser entendida únicamente como un mecanismo de control, sino como un proceso estratégico que permite identificar fortalezas, detectar brechas de competencias y alinear el esfuerzo individual con los fines de la organización.

A su vez, al incorporar un enfoque basado en competencias, el nuevo sistema propuesto permite evaluar tanto los resultados alcanzados como los comportamientos y habilidades requeridos para lograrlos. Esta perspectiva ofrece una visión más integral del desempeño, coherente con las tendencias contemporáneas que priorizan la retroalimentación, la participación del colaborador y el fortalecimiento de la eficiencia organizacional mediante el uso adecuado de los recursos humanos.

Finalmente, el rediseño no solo mejora la precisión y utilidad de la evaluación, sino que también refuerza la motivación organizacional al generar una percepción de justicia, reconocimiento y oportunidad de crecimiento entre los colaboradores. De esta manera, se contribuye directamente al logro de los objetivos organizacionales y a la construcción de una cultura laboral más comprometida, eficiente y sostenible.

2.2.1.5. Métodos de Evaluación del Desempeño.

La evaluación de desempeño se ha convertido en una herramienta fundamental y clave dentro de la gestión del talento humano, debido a que, este permite medir de forma estructurada en el rendimiento de los colaboradores, lo cual ayuda a detectar oportunidades de mejora y contribuye a que se alineen los objetivos individuales de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la organización. Por esta razón han surgido varios sistemas de evaluación, cada uno con enfoques, niveles de participación y métodos de recolección distintos, por ellos, conocer estos distintos enfoques

resultan esenciales para elegir el sistema que mejor responda a las necesidades específicas de la empresa.

Gestión por características.

La gestión por características es un método de evaluación del desempeño que se enfoca en valorar ciertos rasgos personales y actitudes del colaborador, tales como la puntualidad, responsabilidad, iniciativa, compromiso, adaptabilidad, actitud frente al trabajo etc., así como se muestra en la **Tabla 5**. Este enfoque pone el acento en los comportamientos que favorecen o dificultan el logro de los objetivos organizacionales, partiendo del supuesto de que las características personales influyen directamente en la eficiencia individual y colectiva.

Según M. A. Alles (2005), este tipo de método está diseñado para medir hasta qué punto un empleado posee características consideradas clave por la organización, como la confiabilidad, la creatividad, la iniciativa o el liderazgo. Estas cualidades se valoran por su gran importancia en el presente como en el desarrollo del futuro del talento humano dentro de la organización, donde su popularidad se debe en su gran mayoría, a que son sencillos de poder aplicar y administrar.

Sin embargo, Alles advierte que, si el listado de características no está cuidadosamente diseñado en relación con las exigencias específicas del puesto, los resultados obtenidos pueden alejarse de la realidad y generar valoraciones subjetivas. En este sentido, el riesgo principal radica en evaluar al colaborador con base en criterios genéricos que no se relacionan directamente con las competencias funcionales necesarias, lo que puede afectar la objetividad del proceso.

Gestión por competencias.

Una vez comprendido el concepto de evaluación del desempeño como proceso sistemático para valorar el aporte del colaborador al logro de los objetivos organizacionales, es fundamental introducir el enfoque basado en competencias. Este enfoque parte de la premisa que las competencias son comprendidas como las capacidades observables, medibles y necesarias para poder ejecutar eficazmente el trabajo, lo cual representa una unidad

importante de análisis para poder evaluar de manera objetiva el rendimiento individual.

Según Alles, M. (2005), el colaborador debe tener claridad sobre cuáles son las competencias que se consideran críticas para el éxito en su puesto, de modo que pueda orientar sus acciones y comportamientos hacia lo esperado. Este conocimiento permite que el proceso de evaluación no solo sea justo, sino también formativo, ya que ofrece al evaluado una guía concreta sobre cómo mejorar y desarrollarse.

En esta misma línea, resalta que Del Pilar et al. (2011) “a través del enfoque estratégico de competencias de donde se promueven los resultados la nueva manera de pensar y de desarrollar a la gente en su función de los objetivos organizacionales e individuales de los trabajadores”.

Asimismo, el enfoque por competencias promueve la autorregulación y el aprendizaje continuo, ya que brinda la posibilidad de que los colaboradores verifiquen, analicen y ajusten sus propias conductas en función de los estándares definidos para su puesto. Esta retroalimentación estructurada se convierte en una herramienta estratégica para la gestión del talento, alineando las competencias individuales con los objetivos organizacionales.

Gestión por objetivos.

La evaluación de desempeño basada en objetivos, también conocida como gestión por objetivos MBO (*Management by Objectives por sus siglas en inglés*), es una metodología que mide el rendimiento laboral de los colaboradores en función del grado de cumplimiento de metas previamente establecidas. Estas metas deben estar alineadas a los objetivos estratégicos de la organización y que a su vez estas cumplan con los criterios SMART, es decir deben ser específicas, medibles, alcanzables, relevantes y en tiempo definido. Este método se enfoca en que la evaluación de desempeño debe estar orientada a resultados tangibles, lo cual promueve claridad y fortalece la rendición de cuentas, y así a su vez impulsa a la eficiencia y a la mejora continua dentro de las organizaciones.

Peter Drucker fue uno de los principales impulsores de este enfoque en su obra sobre la administración moderna, planteando que los trabajadores deben conocer con claridad los objetivos que se espera que logren y tener

participación en su definición. Esta idea ha sido ampliamente adoptada en el ámbito de la gestión del talento humano.

Según Granja et al. (2017) la gestión por objetivos, “es una técnica mediante la cual el evaluador y el evaluado, definen de manera conjunta los objetivos del desempeño deseables en el periodo de evaluación, realizando los ajustes pertinentes en caso de ser necesario”. Este enfoque fomenta la claridad y el compromiso mutuo, debió a que ambas partes estipulan cuales serían los resultados esperados durante el periodo de evaluación, así aumenta la posibilidad de realizar ajustes, esto durante el proceso lo cual indica una flexibilidad la cual adapta los objetivos a cambios en el contexto, lo que contribuye a mantener la relevancia y la factibilidad de las metas. A su vez, esta técnica no facilita una evaluación más objetiva y más transparente, sino que promueve que el colaborador se sienta motivado y responsable, esto al reforzar su sentido de pertenencia dentro del proceso de definición y seguimiento de sus propios objetivos. Esto favorece un ambiente de trabajo más alineado con los objetivos estratégicos de la organización y orientado a la mejora continua.

Asimismo, la utilización de criterios SMART en la definición de metas permite una evaluación estructurada y justa. Esta claridad ayuda a reducir la ambigüedad en el rol del trabajador y permite un mejor monitoreo del desempeño a través de indicadores clave (KPIs). Además, la aplicación de esta metodología mejora la alineación entre los objetivos individuales y los organizacionales, generando un impacto positivo tanto en la productividad como en la satisfacción laboral. Por ello, la evaluación por objetivos representa una herramienta estratégica para la dirección de personas en entornos laborales que buscan innovación, eficiencia y competitividad.

2.2.1.6. Modelos de Sistemas de Evaluación del Desempeño.

La evaluación del desempeño es una herramienta de gran importancia dentro de la gestión del talento humano, ya que esta permite la medición y la valoración del rendimiento de los colaboradores, esto en función de los objetivos, competencias y responsabilidades asignadas a cada colaborador. En la actualidad, existen diversos tipos de evaluación de desempeño, cada

uno con enfoques, métodos y alcances diferentes, los cuales responden a las necesidades específicas y cultura de la organización.

Es de vital importancia conocer los diferentes tipos de evaluación de desempeño, para poder seleccionar el sistema que más se adecue a la necesidad de la empresa, esto con el objetivo de garantizar procesos de evaluación de desempeño más justos, objetivos y útiles, asimismo con la finalidad de fortalecer el desarrollo profesional de los colaboradores.

Evaluación de desempeño de 90 grados.

En el ámbito de la gestión del talento humano, los diferentes sistemas de evaluación de desempeño permiten valorar el comportamiento, las competencias y los logros de los colaboradores esto con base en distintos enfoques. Uno de los sistemas más tradicionales es la evaluación de 90 grados, la cual se centra exclusivamente en la percepción del superior jerárquico sobre el desempeño de su subordinado

Tabla 6

Definiciones de la evaluación de desempeño de 90 grados.

<i>Autores</i>	<i>Definición</i>
<i>Dessler & Varela Juárez</i>	“Sistema de evaluación de desempeño que permita analizar el desempeño de una persona o situación laboral desde la perspectiva de sus superiores jerárquicos hacia sus subordinados” (Dessler & Varela, 2011)
<i>Hidalgo</i>	“Herramienta en la que se analiza a una persona o situación a nivel laboral en relación con las personas que se sitúan en un mismo nivel jerárquico, es decir, compañeros o colegas.” (Alles, 2003 citado por M. Hidalgo, 2013) ponc
<i>Ríos et al.</i>	“Se centra en dos principales actores: el jefe, el cual toma el rol de evaluador y el empleado con un rol de evaluado.” (Ríos et al., 2023)

Fuente: Elaboración propia (2025)

La evaluación de desempeño de 90 grados va a representarse como un enfoque más tradicional, ya que se centra en la percepción de la

jefatura inmediata del colaborador. Sin embargo, su carácter unidireccional también representa una limitación: al depender únicamente de la visión del jefe, puede estar influenciado por sesgos perceptivos, relaciones personales o desconocimiento de aspectos del trabajo diario del evaluado.

Si bien es una herramienta funcional para medir resultados y conductas alineadas a los objetivos institucionales, su falta de retroalimentación horizontal o desde otros actores (pares, clientes, subordinados) puede reducir la riqueza del análisis y limitar las oportunidades de mejora integral. Diversos autores coinciden en que la evaluación de desempeño de 90 grados es una herramienta que se ve sesgada de manera conductual y subjetiva, esto si no se acompaña los resultados de criterios técnicos y éticos bien definidos.

En el caso de la empresa bajo estudio, este sistema de evaluación fue el utilizado anteriormente para valorar el rendimiento de sus colaboradores, sin embargo, se ha identificado que su enfoque limitado ha generado la necesidad de rediseñar el sistema hacia uno más integral y participativo.

Evaluación de desempeño de 180 grados.

La evaluación de desempeño de 180 grados representa un modelo intermedio en los sistemas de retroalimentación organizacional, caracterizado por la incorporación de distintas perspectivas dentro del entorno inmediato del colaborador. A diferencia del sistema tradicional de 90 grados, que se basa únicamente en la visión del superior jerárquico, esta metodología amplía el enfoque al considerar también la opinión de los pares, e incluso en algunos casos, la de clientes internos o externos.

Tabla 7

Definiciones de la evaluación de desempeño de 180 grados.

<i>Autores</i>	<i>Definición</i>
<i>Torres Peña</i>	La evaluación de 180 grados es aquella en la que el colaborador es evaluado por su jefatura inmediata, por sus compañeros, y por los clientes (Torres, G., 2012)

<i>Marta Alles</i>	Según Marta Alles como fue citada en Caiza Anago (2018) es la evaluación donde el colaborador es evaluador por su jefatura, sus pares y así mismo por los clientes externos.
<i>Jonathan Paucar, Alejandro Vaca</i>	“Es un medio para el desarrollo de los colaboradores, aumentando sus competencias incluyendo a las jefaturas la cual es de utilidad en ciertos casos donde se ve necesario evaluar el rendimiento de sus pares” (Paucar et al., 2022)
<i>Johanna Cordero</i>	Según Daza citado en Cordero et al. (2019) es una alternativa de manera media entre una evaluación de 360° y la evaluación de desempeño desde una perspectiva tradicional, pero estando personificado por la relación del colaborador con su jefatura.

Fuente: Elaboración propia (2025)

La evaluación del desempeño de 180 grados se consolida como un sistema valioso para la gestión del talento humano, esto debido a que permite recoger información desde distintas perspectivas, lo cual favorece a una evaluación más completa y objetiva. Su principal fortaleza radica en integrar la retroalimentación del jefe inmediato y de los pares, lo cual permite captar tanto aspectos técnicos como conductuales del desempeño. A pesar de su posible subjetividad, esta puede mitigarse si se estructura dentro de un sistema alineado a la gestión por competencias. Asimismo, su aplicación contribuye al desarrollo integral del talento humano, promoviendo mejoras tanto individuales como organizacionales.

Evaluación del desempeño por competencias de 180 grados

La incorporación del enfoque por competencias dentro de la evaluación 180 grados permite fortalecer su objetividad y los procesos de gestión del talento humano. Este modelo no solo se centra en medir resultados, sino también en valorar comportamientos observables y competencias clave que impactan directamente en el desempeño del colaborador y en el logro de los objetivos organizacionales. Como señala Alles (2009), “la evaluación de desempeño por competencias permite alinear las conductas y resultados de los colaboradores con la estrategia organizacional, garantizando que el

desarrollo individual contribuya efectivamente al logro de los objetivos de la empresa”

De esta manera, la evaluación no se limita a un juicio puntual sobre la ejecución de tareas, sino que se convierte en una herramienta estratégica para identificar brechas de desarrollo, reconocer fortalezas y alinear las capacidades individuales con las necesidades de la organización. Además, “el modelo por competencias otorga mayor objetividad al proceso de evaluación, ya que se centra en comportamientos observables y medibles, reduciendo la influencia de apreciaciones subjetivas” (Alles, 2009).

Al integrar competencias técnicas y conductuales en la retroalimentación proveniente de jefaturas y pares, se genera un panorama más integral, capaz de potenciar el crecimiento profesional de los colaboradores. Este enfoque fomenta además la construcción de una cultura de mejora continua, en la que la retroalimentación se convierte en un mecanismo formativo y motivador, antes que en un simple ejercicio de control.

Este tipo de evaluación será la seleccionada para implementar en el rediseño del sistema de evaluación de desempeño en la organización. Su elección se fundamenta en que la incorporación de múltiples perspectivas (jefe y pares) permite una evaluación más rica, con menos sesgo jerárquico que el sistema de 90 grados, pero sin llegar a la complejidad organizacional y estructural que exige el sistema de 360 grados. Este punto es clave en un contexto de transformación cultural, donde la confianza, la comunicación y la cohesión aún se están fortaleciendo.

Evaluación de desempeño de 360 grados

La evaluación de desempeño de 360 grados ha cobrado relevancia en el contexto organizacional moderno por su enfoque integral y participativo. A diferencia de los sistemas tradicionales, este sistema incorpora las opiniones de todos los actores que interactúan con el evaluado, permitiendo obtener una visión más completa y objetiva del comportamiento laboral.

Tabla 8*Definiciones de la evaluación de desempeño de 360 grados.*

<i>Autores</i>	<i>Definición</i>
<i>Alles (2005)</i>	“Sistema de evaluación de desempeño que permite a la persona ser evaluada por todo su entorno: jefes, pares, subordinados y en ciertos casos clientes” (M. A. Alles, 2005)
<i>Pereira, Gutiérrez, Sardi y Villamil (2008)</i>	“Técnica de evaluación que se apoya en la utilización de superiores, compañeros, subordinados e incluso un cliente, para evaluar su rendimiento y definir sus necesidades de formación y oportunidades de mejora” (Pereira Francisco et al., 2008)

Fuente: Elaboración propia (2025)

Las definiciones que se presentaron evidencian que la evaluación de desempeño de 360 grados compone una herramienta de gran importancia dentro de los procesos de la gestión de talento humano, su valor permite que la evaluación sea multifocal, es decir, que no solo considera la perspectiva de su jefatura inmediata, sino también la de sus pares, subordinados y clientes, lo cual enriquece la retroalimentación y minimiza los sesgos individuales. Este enfoque fomenta el desarrollo de una cultura de mejora continua, al resaltar tanto fortalezas como áreas de mejora desde distintas dimensiones del entorno laboral. Por lo tanto, es un sistema altamente recomendado en organizaciones que buscan impulsar la transparencia, la comunicación efectiva y el desarrollo profesional integral de sus colaboradores.

Se considera el rediseño del sistema de evaluación de desempeño, pasar de una evaluación de 90 grados (solo jefe inmediato) a una de 180 grados representa una evolución progresiva y controlada que responde a las necesidades de una organización en proceso de cambio. Incorporar las voces de los pares promueve la colaboración, la cultura del feedback y la corresponsabilidad. En cambio, dar el salto directamente hacia un sistema de 360 grados puede resultar prematuro y riesgoso, ya que este requiere una madurez cultural y altos niveles de confianza y transparencia entre todos los niveles (incluyendo subordinados y clientes internos/externos). Implementarlo sin estas condiciones podría generar tensiones, falta de credibilidad en el

proceso e incluso resistencia organizacional, afectando negativamente el clima y los resultados del sistema.

2.2.2. Motivación Organizacional

2.2.2.1. Importancia de la Motivación en las Organizaciones.

La motivación dentro de las organizaciones se convierte en esta fuerza tanto interna como externa la cual impulsa a los colaboradores a comprometerse, producir de manera eficiente y permanecer en sus puestos de trabajo. La motivación es un pilar dentro de las organizaciones, ya que esta eleva la productividad, mejora la satisfacción laboral y promueve dentro de la organización un clima positivo.

Asimismo, una correcta gestión de la motivación organizacional contribuye a reducir las tasas de rotación de las personas en las empresas, alineando los objetivos individuales con los estratégicos de la organización, generando el sentido de pertenencia con la empresa.

Vinicio Saeteros Zamora & Orbe Guaraca (2021) menciona que “la motivación es un aspecto que permite a la persona actuar o comportarse de forma específica”. Este enfoque resalta que la motivación es fundamental para alinear el comportamiento individual con los objetivos de la empresa, contribuyendo así a mejorar la productividad y eficiencia. Además, al ser un factor que “mantiene” la conducta, implica que la motivación no es un impulso momentáneo, sino un proceso continuo que sostiene el compromiso y la persistencia frente a los desafíos y obstáculos que puedan surgir en el entorno laboral.

Por tanto, para las organizaciones, comprender y fomentar la motivación se convierte en una estrategia clave para incentivar el desempeño, la satisfacción laboral y la retención del talento. Esto puede lograrse a través de diferentes mecanismos, como la creación de un ambiente laboral positivo, el reconocimiento del esfuerzo, la oportunidad de crecimiento profesional y la claridad en la definición de metas y expectativas.

F. L. Aguilar (2018) nos menciona que “hay una relación significativa entre la motivación y la percepción, porque

la

motivación se ve influida por la percepción que se tenga de un contexto en

específico”. Esto involucra que de la manera en la que un individuo interprete y valore el contexto que le rodea como lo son las condiciones laborales, la cultura organizacional, el apoyo recibido o las oportunidades de crecimiento influye directamente en su nivel de motivación. Si esta percepción es positiva, tiene mayor probabilidad que la motivación se fortalezca, incentivando un mayor compromiso, esfuerzo y desempeño. Por el contrario, percepciones negativas pueden minar la motivación, generando desinterés o insatisfacción.

2.2.2.2. Teorías de la motivación laboral.

En el marco del objetivo general de proponer el rediseño del sistema de evaluación de desempeño, con enfoque en la eficiencia organizacional y la motivación personal alineada con los objetivos empresariales, resulta imprescindible comprender cómo las principales teorías de la motivación permiten sustentar una propuesta evaluativa más integral y estratégica.

Teoría de Maslow: La Jerarquización de Necesidades como Base para el Rediseño.

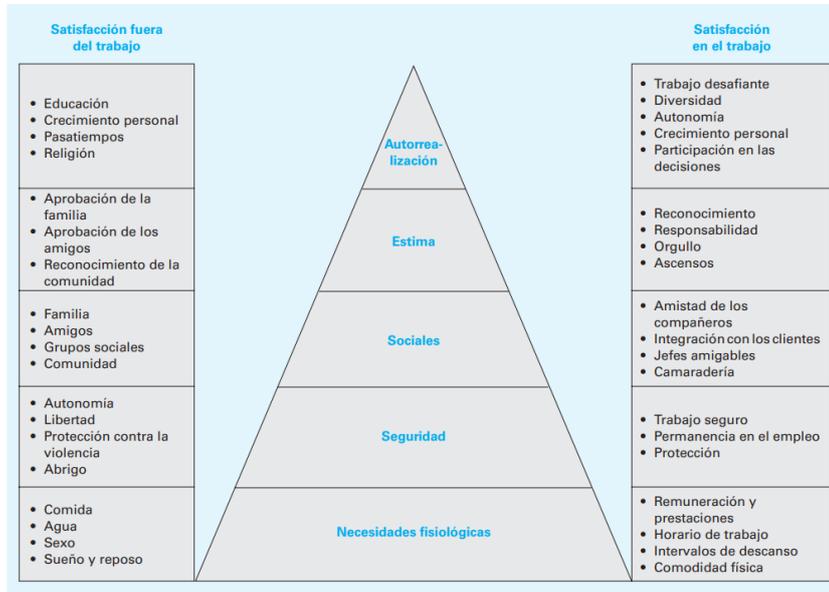
Esta teoría estipula que se puede jerarquizar o clasificar las necesidades del ser humano por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano (Chiavenato, 2009, p. 241).

Existen cinco niveles, los cuales Maslow identifica:

1. Las necesidades fisiológicas: Se las considera como básicas, ya que, son las que el ser humano necesita como base para subsistir, como la alimentación, vivienda, agua potable, etc.
2. Las necesidades de seguridad: se refieren a la estabilidad y la protección que un ser humano necesita para poder sentirse segura y libre de amenazas, ya sean reales o imaginarios. Son necesarias para que la persona se sienta segura en su entorno.
3. Las necesidades sociales: se refieren a la relación y/o conexión que se tiene con otras personas. Estas son fundamentales para el bienestar psicológico y emocional ya que es donde establecen vínculos.
4. Las necesidades de estima: estas se centran en la percepción y valoración que tiene la persona sobre sí mismo.

5. Las necesidades de autorrealización: Es la búsqueda interna en cuanto a desarrollo personal y externa con respecto al máximo potencial que se quiere alcanzar continuamente a lo largo de la vida.

Figura 2
Pirámide de Maslow



Nota: El gráfico muestra la pirámide de Maslow y los aspectos que se toman en cuenta en cada nivel. Tomado de *Comportamiento Organizacional*. (p. 243), por I. Chiavenato, 2009, M. McGraww-Hill.

La teoría de Maslow, que establece una pirámide jerárquica de necesidades humanas, resulta de gran importancia para así identificar cómo el sistema de evaluación actual puede impactar positiva o negativamente en diferentes niveles de necesidad. Por ejemplo, si los colaboradores no sienten seguridad en sus cargos (nivel 2) o no perciben reconocimiento (nivel 4), es muy probable que su motivación y desempeño se vean afectados.

Desde este enfoque, el rediseño del sistema evaluativo debe considerar que el reconocimiento formal, las oportunidades de desarrollo y el sentido de pertenencia (niveles de estima y autorrealización), deben ser incorporados como elementos que vayan más allá de una simple medición de indicadores.

Teoría de Herzberg: Factores higiénicos y motivacionales como pilares del sistema evaluativo.

La presente teoría destaca que la satisfacción depende de dos factores: factores higiénicos y factores motivacionales.

Factores higiénicos: Son las condiciones en las que se encuentra el colaborador. Incluyen aspectos como las condiciones físicas y ambientales, el salario, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima en las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, entre otros.

Factores motivacionales: Hacen referencia al contenido del puesto, las tareas asociadas y aspectos relacionados, tales como la delegación de responsabilidades, las posibilidades de ascenso, la libertad para decidir cómo realizar su labor, entre otros (Chiavenato, 2011, p. 45)

En el contexto del sistema de evaluación de desempeño, muchos sistemas tradicionales se centran únicamente en los factores higiénicos, como cumplir con una periodicidad, aplicar un formato estándar o comunicar resultados de manera superficial.

Sin embargo, para mejorar la eficiencia organizacional y el compromiso del talento humano (objetivo c), es esencial que el nuevo sistema promueva factores motivacionales como la retroalimentación personalizada, el establecimiento de metas desafiantes, la autonomía en el cumplimiento de objetivos y el reconocimiento al desempeño sobresaliente.

Según Korman (Chiavenato, 2011) afirma que:

“1. La satisfacción en el puesto depende del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes que implica; estos son los llamados factores motivacionales.

2. La insatisfacción en el puesto es en función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto; son los llamados factores higiénicos” (pp. 45-46).

Este enfoque justifica la implementación de un sistema 180°, donde tanto líderes como colaboradores participen activamente del proceso, generando una visión más humana, bidireccional y alineada con la motivación intrínseca de cada persona.

Teoría de Progreso (Progress Theory).

Teresa Amabile y Steven Kramer, a partir de un estudio de más de 12,000 registros diarios de empleados en diversas empresas, descubrieron un patrón común en los días más productivos y emocionalmente positivos: las personas sentían que habían avanzado en algo significativo, aunque ese avance fuera pequeño.

Ellos señalan que “el evento más importante para impulsar las emociones, la motivación y la percepción durante un día de trabajo es hacer progreso en un trabajo significativo” (Amabile & Kraamer, 2011). Esto significa que, más allá de grandes recompensas o reconocimientos esporádicos, lo que realmente mantiene la motivación activa es la experiencia diaria de movimiento hacia una meta.

Este efecto se conoce como el Principio del Progreso, y plantea que incluso logros modestos generan un ciclo positivo: el trabajador siente satisfacción, lo que eleva su energía, creatividad y compromiso, retroalimentando así su rendimiento. En contraste, cuando las personas perciben obstáculos constantes o la falta de avance, la motivación tiende a deteriorarse rápidamente, aun si reciben incentivos materiales.

Desde una perspectiva organizacional, este enfoque implica que los líderes y gerentes deben priorizar sistemas de retroalimentación continua, celebrar los micro-logros y garantizar que los colaboradores puedan ver evidencias concretas de su contribución. El simple hecho de reconocer un paso más hacia la meta puede ser más poderoso que un bono entregado meses después.

En síntesis, Amabile y Kramer concluyen que el progreso cotidiano, aunque sea mínimo, actúa como el combustible más consistente para la motivación, porque conecta el esfuerzo diario con un propósito visible y tangible. Por ello, organizaciones que fomentan la visibilidad de los avances, ofrecen feedback rápido y remueven bloqueos para el trabajo, tienden a mantener equipos más comprometidos y productivos a largo plazo.

Esta última teoría, se alinea con la sistematización porque ambas buscan que la evaluación del desempeño deje de ser un evento burocrático y pase a ser un proceso dinámico de seguimiento, retroalimentación continua y

visibilizarían de avances. Esto asegura que los colaboradores perciban sentido en su trabajo diario, manteniendo así la motivación y el compromiso en el tiempo.

2.2.2.3. Dimensiones que Influyen en la Motivación de los Colaboradores.

Para que un sistema de evaluación de desempeño sea eficaz y cumpla con su propósito de fortalecer tanto la eficiencia organizacional como la motivación personal, es esencial que se construya con base en las diversas dimensiones que impactan directamente en la experiencia laboral del colaborador. Estas dimensiones no solo deben ser diagnosticadas, sino también comprendidas como factores clave que inciden en el diseño de herramientas motivacionales.

Existen distintas dimensiones que influyen a la motivación laboral (Zayas Agüero et al., 2015):

- Estructura: la forma en que la organización está estructurada en términos de control administrativo, niveles jerárquicos, especialización, cadena de mando, etc.
- La naturaleza y el tipo de trabajo: autonomía, organización, variedad y creatividad.
- Las reglas, los valores y las costumbres: el conjunto de supuestos, creencias, cultura, valores y normas que comparten los miembros de la organización.
- El sueldo y la estimulación: en esta se encuentran la remuneración y compensación ligada a sistemas de pago, ascensos, oportunidades de superación y evaluación del desempeño. Se evalúa la estimulación por el reconocimiento, por la suficiencia, por la correspondencia, por la justicia, por el equilibrio de los estímulos morales y materiales, por la organización y la percepción del sistema de estimulación.

Asimismo, se distinguen otras dos dimensiones vinculadas a aspectos sociopsicológicos:

Las relaciones interpersonales y comunicación que implican las relaciones colaborador – jefe y las distintas interacciones sociales. Por otro lado, está el liderazgo y toma de decisiones, la cual apunta a la

influencia que tiene un individuo frente al equipo de trabajo para que ellos colaboren en el logro de objetivos Zayas Agüero et al., 2015 pp. 39-40).

Cada una de estas dimensiones constituye un eje fundamental en el rediseño del sistema de evaluación de desempeño. Integrarlas no solo permite diagnosticar con mayor precisión el nivel de motivación de los colaboradores, sino también alinear los indicadores evaluativos con aspectos humanos, organizacionales y estratégicos. Así, se garantiza que la evaluación deje de ser un ejercicio mecánico y se convierta en una herramienta significativa para el desarrollo del talento, la mejora continua y la consolidación de una cultura organizacional positiva.

2.2.2.4. Relación entre Motivación y Desempeño Organizacional.

La motivación es un componente esencial en la gestión del talento humano, ya que incide directamente en el rendimiento individual y, por tanto, en el desempeño general de la organización. Cuando los colaboradores están motivados, muestran mayor nivel de compromiso, creatividad y disposición para alcanzar metas, va a impactar en la eficiencia de los procesos y en el logro de los objetivos institucionales. Por ello, comprender cómo se relacionan los factores motivacionales con los resultados laborales es clave para diseñar estrategias efectivas de liderazgo, evaluación y mejora continua.

Una de las formas más directas de influir en la motivación de los empleados es a través de la retroalimentación que reciben respecto a su desempeño.

Robbins y Judge (2013) afirman que “si a la gente se le brinda retroalimentación — real o ficticia— acerca de su desempeño, se inflúa en su estado de ánimo, lo que a su vez ejercía influencia en su motivación” (p. 58). Esta afirmación resalta la importancia de la percepción sobre el propio rendimiento más allá de los hechos objetivos. La retroalimentación, ya sea positiva o negativa, actúa como un estímulo emocional que afecta directamente el estado de ánimo del colaborador. Si la retroalimentación es percibida como un reconocimiento, aumenta la autoestima, la autoconfianza y, en consecuencia, la motivación para mantener o mejorar el rendimiento.

Por el contrario, una retroalimentación negativa, mal gestionada, puede generar desánimo y desmotivación, afectando negativamente el desempeño.

Por otro lado, “El personal es una parte sustancial para el desarrollo del país, la importancia del capital humano en la empresa es fundamental para el alcance de las metas que tienen como trayectoria primordial. Es por aquello que una motivación laboral agradable da como resultado un buen desempeño organizacional, tanto individual como colectivo” (Ayón Ponce et al., 2021).

Esta afirmación complementa lo expuesto previamente al subrayar que la motivación laboral no solo es un componente esencial para el rendimiento individual, sino también un motor para el desempeño organizacional en su conjunto. La relación entre la motivación y el logro de los objetivos institucionales no debe entenderse únicamente como un vínculo directo, sino como un proceso que integra el desarrollo del capital humano y la satisfacción de sus necesidades. Esto implica que las organizaciones, al promover un entorno que estimule y reconozca a sus colaboradores, no solo fortalecen el compromiso y la creatividad, sino que también contribuyen al progreso social y económico más amplio. De este modo, la retroalimentación efectiva se convierte en un pilar de las estrategias de motivación, ya que alinea los intereses individuales con las metas colectivas, potenciando tanto la autoestima del trabajador como la eficiencia de los procesos organizacionales.

2.2.3. Eficiencia Organizacional

2.2.3.1. Factores que influyen en la eficiencia organizacional.

La eficiencia organizacional se define como la capacidad que tiene una empresa para poder alcanzar sus metas con el uso óptimo de sus recursos. Uno de sus pilares fundamentales el cual impulsa esta eficiencia es la motivación laboral, ya que este se vuelve un pilar importante el cual activa el sentido de pertenencia, la productividad y la calidad del trabajo. Cuando los colaboradores se sienten motivados, realizan sus tareas con mucha mayor dedicación y creatividad lo cual favorece también a la creación de un ambiente propicio de la mejora continua.

Diversos trabajos han evidenciado que la motivación laboral actúa como motor clave de la eficiencia organizacional. Peña Rivas & Villón Perero (2018) destacan que “un empleado motivado brindará a la empresa un mejor

desempeño, desarrollará sentido de pertenencia, fidelidad a lo que hace, reflejando como consecuencia beneficios tanto para la empresa como para los empleados” (p.178). Esta afirmación subraya cómo la motivación incrementa la productividad, mejora el clima organizacional y reduce la rotación, lo cual permite alcanzar metas corporativas con un uso más eficiente de los recursos disponibles.

2.2.3.2. Indicadores y criterios para medir la eficiencia organizacional.

La eficiencia organizacional se refiere al grado en que una organización logra sus objetivos optimizando el uso de los recursos disponibles. Para evaluar esta eficiencia es necesario establecer indicadores y criterios que permitan medir tanto los aspectos tangibles como los intangibles del desempeño organizacional. Según Daft (2011) “se refiere a la cantidad de recursos utilizados para alcanzar las metas de la organización” (p. 20)

En este sentido, los indicadores cuantitativos se convierten en herramientas clave para traducir la eficiencia organizacional en métricas concretas que permitan su análisis y seguimiento continuo. Los indicadores cuantitativos permiten evaluar la eficiencia mediante datos numéricos y objetivos, que facilitan el análisis comparativo y el seguimiento del rendimiento. Entre los principales destacan:

Tabla 9
Indicadores cuantitativos

<i>Indicadores cuantitativos</i>	<i>Definición</i>
<i>Productividad</i>	mide la relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados. Es un indicador clave porque refleja el nivel de aprovechamiento de los insumos en la generación de valor. Según Chiavenato (2011) “la productividad es un parámetro esencial de la eficiencia organizacional, porque permite comparar los resultados con los recursos aplicados”.
<i>Costos</i>	evalúa los gastos incurridos en los procesos y operaciones, buscando minimizar el uso de recursos financieros sin afectar la calidad.

<i>Tiempo</i>	considera la duración de los procesos y el cumplimiento de plazos, como indicador de la agilidad y capacidad de respuesta de la organización.
---------------	---

Fuente: Elaboración propia (2025)

Junto a estos indicadores cuantitativos, también es fundamental considerar herramientas cualitativas que permitan comprender aspectos más subjetivos del desempeño organizacional y su impacto en la eficiencia.

Los indicadores cualitativos valoran dimensiones subjetivas y sociales que impactan la eficiencia, aunque no sean medibles numéricamente de forma directa. Entre ellos se incluyen:

Tabla 10
Indicadores cualitativos.

<i>Indicadores cualitativos</i>	<i>Definición</i>
<i>Clima laboral</i>	alude a las percepciones y sentimientos del personal respecto al ambiente de trabajo. Un clima positivo favorece la colaboración y el compromiso. Como señala Robbins & Judge (2013) “el clima organizacional es un determinante clave del desempeño, ya que condiciona el grado de identificación de los empleados con los objetivos de la empresa”.
<i>Satisfacción</i>	refleja el nivel de conformidad de los colaboradores con su trabajo, lo que influye directamente en su rendimiento.
<i>Retroalimentación</i>	implica los procesos mediante los cuales los empleados reciben información sobre su desempeño, lo que les permite ajustar y mejorar sus acciones.

Fuente: Elaboración propia (2025)

Para aplicar y gestionar adecuadamente tanto los indicadores cuantitativos como los cualitativos, las organizaciones recurren a diversas herramientas que facilitan su monitoreo, análisis y mejora continua del desempeño.

Tabla 11
Herramientas para gestionar indicadores.

<i>Herramientas de medición</i>	<i>Definición</i>
<i>Benchmarking</i>	permite comparar los indicadores propios con los de las mejores prácticas de otras organizaciones, identificando oportunidades de mejora.
<i>Matrices de desempeño</i>	ayudan a visualizar el grado de cumplimiento de los objetivos y la eficiencia de las distintas áreas o procesos.
<i>KPIs (Key Performance Indicators)</i>	son métricas específicas y alineadas con los objetivos estratégicos, que sirven para monitorear de forma continua el nivel de logro alcanzado.

Fuente: Elaboración propia (2025)

Estas herramientas facilitan una gestión orientada a resultados y a la mejora continua, apoyando el proceso de toma de decisiones basado en evidencias.

2.2.3.3. Objetivos Organizacionales

Los objetivos organizacionales constituyen el eje que orienta todas las acciones, tanto a nivel colectivo como individual, dentro de una empresa. No son meras declaraciones formales, sino herramientas esenciales para dirigir, coordinar y evaluar el accionar institucional. Su formulación clara y jerárquica va a permitir que cada área y a su vez cada colaborador, puedan entender en qué manera su trabajo contribuye al cumplimiento de la misión y visión institucional.

En este sentido, Koontz et al. (2012) enfatiza que los objetivos claros y verificables permiten medir no solo los resultados, sino también la eficiencia, efectividad y eficacia de las decisiones gerenciales. Esta afirmación resalta el valor práctico de los objetivos como instrumento de gestión, al facilitar la supervisión del desempeño y la toma de decisiones informadas. Pero más allá de su función evaluativa, los objetivos cumplen un rol integrador, ya que alinean los esfuerzos desde los niveles más altos de dirección hasta las tareas operativas del día a día.

Además, cuando los objetivos están bien definidos y estructurados en distintos niveles —estratégico, táctico y operativo—, se genera una jerarquía

de metas que conecta la razón de ser institucional con los planes específicos de cada departamento e individuo. Esta estructura contribuye a la coherencia organizacional, ya que asegura que todos trabajen bajo una misma dirección, minimizando la dispersión de recursos y esfuerzos. En otras palabras, los objetivos actúan como puentes entre la estrategia y la acción.

Un elemento destacado por Koontz es la verificabilidad de los objetivos, donde esta característica no solo va a permitir que se evalúe una meta que ya fue alcanzada, sino que a su vez se pueda fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas. Cuando los objetivos son medibles y acotados en el tiempo, se facilita la retroalimentación, se promueve la mejora continua y se fomenta una cultura de resultados.

Los objetivos organizacionales no solo definen lo que una empresa quiere lograr, sino que también orientan cómo hacerlo. Al proporcionar una guía clara y medible, permiten movilizar a toda la organización en torno a un propósito común, evaluar el avance hacia ese propósito y ajustar el rumbo cuando sea necesario. Su correcta formulación y verificación son condiciones indispensables para alcanzar una gestión efectiva, sostenible y orientada a resultados.

2.2.3.4. Tipos de objetivos organizacionales

Los objetivos organizacionales representan las metas que una institución busca alcanzar y constituyen la base que orienta todas sus acciones hacia el cumplimiento de su misión y visión. Lejos de ser elementos independientes, estos objetivos integran diversas dimensiones del quehacer organizacional, conectando los esfuerzos individuales con los logros colectivos. Según Ayón Ponce et al. (2021), el desempeño organizacional se configura como un proceso dinámico en el que intervienen múltiples factores—como el talento humano, la estructura interna y el entorno—todos ellos encaminados hacia la consecución de las metas institucionales. En este sentido, una correcta formulación y jerarquización de los objetivos resulta clave para garantizar coherencia, alineación y efectividad en la acción organizacional.

Tabla 12
Objetivos organizacionales.

<i>Objetivos organizacionales</i>	<i>Definición</i>
<i>Objetivos estratégicos</i>	Los objetivos estratégicos son aquellos que marcan el rumbo general de la organización en el largo plazo. Se enfocan en garantizar la sostenibilidad, competitividad y crecimiento de la institución. En el artículo, se destaca que se relacionan con las habilidades y conocimientos que permiten que el trabajador realice sus actividades, con el fin de cumplir con los objetivos (Ayón Ponce et al., 2021).
<i>Objetivos tácticos</i>	Los objetivos tácticos derivan de los estratégicos y se enfocan en las áreas o departamentos de la organización. Tienen un alcance de mediano plazo y buscan traducir las grandes metas en acciones concretas dentro de las distintas unidades organizacionales. Por ello se entiende que el desempeño organizacional gestiona de manera integral el talento, la estructura y los objetivos establecidos (Ayón Ponce et al., 2021)
<i>Objetivos operativos</i>	Son aquellos que se refieren a las actividades diarias y específicas que realizan los colaboradores en sus puestos de trabajo. Estos objetivos son de corto plazo y tienen un carácter práctico, orientado a la eficiencia en la ejecución de las tareas (Ayón Ponce et al., 2021)

Fuente: Elaboración propia (2025)

En definitiva, los objetivos organizacionales no solo definen lo que una institución desea alcanzar, sino que constituyen el eje estructural que permite alinear los recursos, esfuerzos y decisiones en todos los niveles jerárquicos. Su adecuada jerarquización en objetivos estratégicos, tácticos y operativos garantiza una conexión coherente entre la visión institucional y las acciones cotidianas de los colaboradores. Esta alineación es fundamental para lograr eficiencia, motivación y compromiso

organizacional, ya que cada miembro entiende el impacto de su rol en el logro de las metas comunes.

2.2.3.5. Gestión por objetivos (MBO, o Gestión por Objetivos)

La Gestión por Objetivos (GPO), también conocida como Administración por Objetivos (APO), se ha consolidado como una herramienta clave dentro de la gestión estratégica, ya que permite alinear los esfuerzos individuales con las metas colectivas de la organización. Esta metodología se basa en la formulación conjunta de objetivos claros, específicos y verificables entre los directivos y sus equipos de trabajo. Al fomentar la participación de los colaboradores en la definición de sus metas, no solo se fortalece el sentido de compromiso, sino que también se incrementa la motivación laboral al otorgar mayor autonomía y responsabilidad.

Koontz et al. (2012) sostiene que la APO debe entenderse como un sistema integral de dirección, más allá de ser una simple técnica de evaluación, ya que articula la planeación, la motivación y el control en un solo proceso. Esta visión es clave, pues evidencia que la GPO no solo busca medir resultados, sino también desarrollar un entorno organizacional en el que cada miembro tenga claridad sobre su contribución al propósito estratégico general.

No obstante, el éxito de la GPO no depende únicamente del establecimiento de objetivos, sino también de la capacidad de los líderes para brindar una retroalimentación constante, y de contar con una formación adecuada en la formulación de metas SMART (específicas, medibles, alcanzables, relevantes y temporales). Una mala definición de objetivos o una falta de seguimiento puede convertir una herramienta estratégica en un mero ejercicio burocrático sin impacto real.

En síntesis, la Gestión por Objetivos representa una metodología eficaz para alinear los intereses individuales con los organizacionales, mejorar la comunicación interna, fortalecer el compromiso del personal y orientar la acción hacia resultados medibles. Sin embargo, su efectividad depende directamente de una implementación coherente, participativa y estratégicamente alineada con la misión, visión y valores de la organización. Cuando se aplica correctamente, la GPO no solo optimiza el desempeño, sino

que también construye una cultura de mejora continua y responsabilidad compartida.

2.2.3.6. Diferencia entre misión, visión y objetivos

La misión, la visión y los objetivos son componentes esenciales de la planeación estratégica de una organización, pero cumplen funciones distintas y complementarias en la orientación de su rumbo.

La misión define el propósito fundamental de la organización, es decir, la razón de ser de la empresa y lo que busca aportar a la sociedad. Según Chiavenato (2009) “la misión de una organización representa su finalidad, lo que pretende realizar dentro del entorno social en el cual actúa; expresa la razón por la que existe”. Es un elemento estable en el tiempo y sirve de guía para las decisiones y acciones cotidianas.

La visión, en cambio, es la proyección de lo que la organización aspira a ser en el futuro. Chiavenato (2017) afirman que “se entiende como el sueño que la organización anhela”. La visión inspira y motiva, al marcar un horizonte que dirige los esfuerzos colectivos hacia un estado deseado.

Por su parte, los objetivos son las metas específicas que la organización se plantea alcanzar en distintos niveles (estratégico, táctico y operativo) para materializar su misión y avanzar hacia su visión. Los objetivos deben ser medibles, alcanzables y estar limitados en el tiempo.

Mientras la misión responde al qué somos y por qué existimos, la visión proyecta qué queremos ser en el futuro, y los objetivos definen qué haremos específicamente para lograrlo. Estos tres elementos deben estar alineados y ser coherentes para garantizar la efectividad de la gestión organizacional.

La misión, la visión y los objetivos conforman un trípode fundamental dentro de la planeación estratégica, ya que orientan la dirección institucional en todos sus niveles. Aunque cada uno cumple una función distinta, su interrelación asegura que la gestión organizacional sea coherente, eficaz y alineada con el propósito general de la empresa.

2.2.3.7. Importancia de los objetivos organizacionales en la gestión empresarial

Koontz et al. (2012) resalta que estos son “los fines importantes hacia los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales”, y agrega

que, sin ellos, “la administración se vuelve arriesgada, pues ningún individuo o grupo puede esperar un desempeño efectivo, eficiente y eficaz”. En este sentido, los objetivos funcionan como una brújula que orienta todas las decisiones gerenciales y permiten evaluar el grado de cumplimiento organizacional.

Daft (2011) complementan esta idea al indicar que “las metas oficiales por lo general definen operaciones de negocios y se pueden enfocar en valores, mercados y clientes que distinguen a la organización”. Desde esta perspectiva, una gestión basada en objetivos permite anticipar escenarios, priorizar tareas y reducir la incertidumbre operativa. Además, los autores afirman que los objetivos correctamente formulados favorecen el trabajo colaborativo y fortalecen la cultura del alto desempeño, lo cual es vital en contextos competitivos.

En conjunto, estas posturas coinciden en que los objetivos organizacionales no solo orientan el accionar institucional, sino que constituyen un pilar estratégico para la planificación, la coordinación, la evaluación y el mejoramiento continuo. Su correcta definición, alineación y seguimiento son fundamentales para lograr una gestión eficiente, motivadora y orientada a resultados.

Como se ha evidenciado a lo largo del presente trabajo, la organización objeto de estudio se encuentra inmersa en un proceso de transformación que ha requerido la formulación de nuevos objetivos organizacionales, los cuales se han establecido en concordancia con la misión, visión y valores recientemente redefinidos. Dichos objetivos, expuestos en la **Tabla 13**, se incorporan de manera implícita en el rediseño del sistema de evaluación del desempeño, con el propósito de que esta herramienta se consolide como un recurso estratégico orientado a fortalecer la mejora continua de la organización.

Tabla 13*Objetivos organizacionales de la empresa bajo estudio.*

No.	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES
1	Incrementar las ventas anuales en un 15% mediante la implementación de estrategias de marketing digital y la expansión de canales de distribución.
2	Mejorar la satisfacción del cliente , logrando un puntaje mínimo de 90 sobre 100 en evaluaciones de servicio al cliente y retroalimentación continua.
3	Reducir los costos operativos en un 10% mediante la optimización de procesos internos y la gestión eficiente de recursos.
4	Fortalecer el desarrollo del talento humano , asegurando la capacitación integral del 100% de los colaboradores en competencias técnicas y habilidades blandas.
5	Promover prácticas sostenibles , reduciendo la huella de carbono de la organización en un 20% durante los próximos tres años.
6	Impulsar la innovación de productos y servicios , desarrollando y lanzando al menos dos nuevas propuestas anualmente.
7	Optimizar la gestión interna , implementando sistemas digitales de seguimiento de proyectos, tareas y desempeño organizacional.
8	Consolidar la cultura organizacional , fomentando valores como trabajo en equipo, compromiso y respeto a través de programas y actividades periódicas.
9	Incrementar la presencia y engagement digital , logrando un crecimiento del 30% en seguidores y participación en plataformas de redes sociales.
10	Expandir operaciones a nuevos mercados , estableciendo alianzas estratégicas o presencia directa en al menos una región o país adicional en los próximos dos años.

Fuente: Elaboración propia (2025)

2.3. Marco Legal

En el presente marco legal tiene como propósito identificar y contextualizar las normativas vigentes nacionales e internacionales que presiden el buen funcionamiento y ejecución laboral en las compañías, en relación con los derechos laborales y gestión empresarial.

Este apartado nos va a contemplar las leyes internacionales como la OIT y nacionales vigentes como la constitución de la Republica del Ecuador, el código integral laboral de trabajo y la ley orgánica de protección de datos personales, todos estos en sus normativas actualizadas al año 2025. A continuación, presentamos estas normativas que suministran información clave para los lineamientos que amparan la planificación, ejecución y evaluación de procesos organizacionales.

2.3.1. Organización Internacional del Trabajo (OIT)

La organización Internacional del Trabajo (OIT) es el organismo que preside las naciones unidas, la cual es encargada de promover y salvaguardar los derechos laborales, fomentar oportunidades y empleos dignos en el

mundo, mejorar la protección social en relevancia con los derechos humanos y el fortalecimiento del dialogo y mediación laboral. Los cuales vemos a continuación.

Conforme a la Recomendación 195 sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos de la Organización Internacional del Trabajo (2005):

“...desarrollar un marco nacional de cualificaciones que facilite el aprendizaje permanente, ayude a las empresas y las agencias de colocación a conciliar la demanda con la oferta de competencias, oriente a las personas en sus opciones de formación y de trayectoria profesional, y facilite el reconocimiento de la formación, las aptitudes profesionales, las competencias y la experiencia previamente adquiridas; dicho marco debería ser adaptable a los cambios tecnológicos y a la evolución del mercado de trabajo, y dar cabida a las diferencias regionales y locales, sin que ello le reste transparencia en el plano nacional;...(p. 6)”

Así mismo Ecuador como país miembro activo, ha ratificado diversos convenios:

Convenio N.º 111 sobre la discriminación en el empleo y la ocupación. (OIT)

Convenio N.º 100 sobre igualdad de remuneración entre trabajadores y trabajadoras por un trabajo de igual valor. (OIT)

Estos convenios instituyen patrones que pretendes y buscan garantizar condiciones laborales equilibradas, en respecto a la dignidad humana y la promoción de una cultura organizacional inclusiva y participativa, como en el desarrollo del trabajo de evaluación de desempeño laboral en la organización.

2.3.2. Constitución de la República del Ecuador

La constitución de la república del Ecuador, vigente desde el 2008, es la normativa suprema del ordenamiento jurídico nacional, la cual establece los principios fundamentales la vida social, política y económica del país. Donde destacamos lo siguiente.

De acuerdo con la Constitución de La República Del Ecuador (2008):

Artículo 33

“El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado (p. 7)”

Asimismo, el artículo 326 recoge las normas que reglamentan la relación laboral, afirmando que debe existir una estabilidad en el empleo, la igualdad de oportunidades, la no discriminación y la organización sindical, entre otros derechos fundamentales, y en este caso poder llevar una equidad evolutiva dentro de las organizaciones fomentado el desarrollo y crecimiento laboral equitativo.

2.3.3. Código del Trabajo

Las organizaciones se rigen por el código laboral, el cual establece derechos, deberes, y condiciones mínimas que deben cumplirse dentro del ámbito laboral. En nuestro contexto del rediseño de la evaluación de desempeño no indica la relevancia de la estabilidad laboral, la valoración del desempeño y la formación continua del colaborador dentro de la organización.

De acuerdo con la Asamblea Nacional del Ecuador (2021):

Artículo 79.- Igualdad de remuneración

“Un trabajo se considerará de igual valor a otro cuando la naturaleza de las funciones o tareas efectivamente encomendadas, las condiciones profesionales o de formación exigidas para su ejercicio, los factores estrictamente relacionados con su desempeño y las condiciones laborales en las que dichas actividades se llevan a cabo sean equivalentes, ...(p31)”

Artículo 126.- Consideraciones para las fijaciones de sueldos, salarios y remuneraciones básicas mínimas unificadas.

“Para la fijación de sueldos, salarios y remuneraciones básicas mínimas unificadas las comisiones tendrán en cuenta:

1. Que el sueldo, salario o remuneración básica mínima unificada baste para satisfacer las necesidades normales de la vida del trabajador, considerándole como jefe de familia y atendiendo a las condiciones económicas y sociales de la circunscripción territorial para la que fuere a fijarse;

2. Las distintas ramas generales de la explotación industrial, agrícola, mercantil, manufacturera, etc., en relación con el desgaste de energía biosíquica, atenta la naturaleza del trabajo;
3. El rendimiento efectivo del trabajo; y,
4. Las sugerencias y motivaciones de los interesados, tanto empleadores como trabajadores. (p.41)”

Desde esta perspectiva la evaluación de desempeño no solo debe considerar aspectos técnicos si no también legales y éticos que promuevan el desarrollo procesos equitativos y garanticen el reconocimiento al mérito y la mejora continua.

2.3.4. Ley Orgánica de Protección de Datos Personales

La Ley Orgánica de Protección de Datos Personales, vigente en Ecuador desde 2021, crea el marco normativo para garantizar el derecho fundamental de protección de información personal. Esta ley contempla una importancia alta en los procesos de gestión del talento humano y evaluación de desempeño, ya que sistematiza el procedimiento, almacenamiento, uso y acceso a la información personal y laboral de los colaboradores dentro de la organización.

De acuerdo con lo que menciona Asamblea Nacional del Ecuador (2021b):

Artículo 8.- Consentimiento

“Se podrán tratar y comunicar datos personales cuando se cuente con la manifestación de la voluntad del titular para hacerlo. El consentimiento será válido, cuando la manifestación de voluntad sea:

- 1) Libre, es decir, cuando se encuentre exenta de vicios del consentimiento;
- 2) Específica, en cuanto a la determinación concreta de los medios y fines del tratamiento;
- 3) Informada, de modo que cumpla con el principio de transparencia y efectivice el derecho a la transparencia,
- 4) Inequívoca, de manera que no presente dudas sobre el alcance de la autorización otorgada por el Titular. (p.8)”

Se establece que los datos personales solo pueden ser tratados con el consentimiento libre, específico, informado e inequívoco del titular. Es decir,

antes de aplicar una evaluación, la empresa debe obtener consentimiento explícito del colaborador, especialmente si se almacenarán o compartirán los resultados.

Artículo 37.- Seguridad de datos personales.

“El responsable o encargado del tratamiento de datos personales según sea el caso, deberá sujetarse al principio de seguridad de datos personales, para lo cual deberá tomar en cuenta las categorías y volumen de datos personales, el estado de la técnica, mejores prácticas de seguridad integral y los costos de aplicación de acuerdo a la naturaleza, alcance, contexto y los fines del tratamiento, así como identificar la probabilidad de riesgos. (p.20)”

Es decir, los resultados deben protegerse con cifrado, acceso controlado y medidas técnicas, evitando filtraciones o mal uso.

Artículo 39.- Protección de datos personales desde el diseño y por defecto.

“Se entiende a la protección de datos desde el diseño como el deber del responsable del tratamiento de tener en cuenta, en las primeras fases de concepción y diseño del proyecto, que determinados tipos de tratamientos de datos personales entrañan una serie de riesgos para los derechos de los titulares en atención al estado de la técnica, naturaleza y fines del tratamiento, para lo cual, implementará las medidas técnicas, organizativas y de cualquier otra índole, con miras a garantizar el cumplimiento de las obligaciones en materia de protección de datos, en los términos del reglamento. (p.21)”

Es decir, las plataformas que gestionan evaluaciones deben ser diseñadas considerando la minimización de datos y protección por defecto.

Artículo 47.- Obligaciones del responsable y encargado del tratamiento de datos personales.

- “1) Tratar datos personales en estricto apego a los principios y derechos desarrollados en la presente Ley, en su reglamento, en directrices, lineamientos y regulaciones emitidas por la Autoridad de Protección de Datos Personales, o normativa sobre la materia;
- 2) Aplicar e implementar requisitos y herramientas administrativas, técnicas, físicas, organizativas y jurídicas apropiadas, a fin de garantizar y demostrar que el tratamiento de datos personales se ha

realizado conforme a lo previsto en la presente Ley, en su reglamento, en directrices, lineamientos y regulaciones emitidas por la Autoridad de Protección de Datos Personales, o normativa sobre la materia;

3) Aplicar e implementar procesos de verificación, evaluación, valoración periódica de la eficiencia, eficacia y efectividad de los requisitos y herramientas administrativas, Técnicas, físicas, organizativas y jurídicas implementadas; ... (p.23)”

Es decir, los resultados de las evaluaciones deben almacenarse en sistemas seguros, con acceso restringido únicamente al personal autorizado (como jefes directos o analistas de Talento Humano), registrar quién accede a la información y mantener la trazabilidad de su uso. Además, se debe establecer un período claro de conservación de los datos, garantizar su eliminación segura y solicitar el consentimiento informado del colaborador antes de iniciar cualquier proceso evaluativo.

Estos protocolos no solo protegen los derechos de los trabajadores, sino que también fortalecen la legitimidad y la transparencia de la gestión de talento dentro de la organización.

CAPÍTULO 3

Metodología

3.1.1. Tipos de investigación

El presente trabajo es de tipo descriptivo, debido a que se centra en poder analizar y detallar las diferentes características del sistema actual de desempeño y de los factores motivacionales los cuales son asociados que inciden en la eficiencia organizacional.

De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2014), el propósito de la investigación descriptiva es “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p. 92). Este tipo resulta pertinente para el estudio, al poder buscar Esta tipología resulta pertinente para el estudio, al buscar construir un diagnóstico claro de la situación actual de la empresa con relación a sus procesos de evaluación y motivación. Asimismo, Arias Gonzáles & Covinos Gallardo (2021) menciona que los estudios con alcance descriptivos, “tienen como principal función especificar a las propiedades, características, perfiles de grupos, comunidades, objeto o cualquier fenómeno. Se recolectan datos de la variable de estudio y se miden”. Es decir, al recolectar y medir datos de manera directa de la variable de interés, se va a generar automáticamente información objetiva y cuantificable, que sirve para análisis posteriores, al buscar construir un diagnóstico claro de la situación actual de la empresa con relación a sus procesos de evaluación y motivación.

Asimismo, se enmarca en el diseño no experimental, ya que no se manipulan deliberadamente las variables independientes, sino que se observan tal como se presentan en su contexto natural. Según Hernández Sampieri et al. (2014), en un estudio no experimental “no se construyen situaciones, sino que se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural” (p. 150). Arias Gonzáles & Covinos Gallardo (2021) menciona que “en este diseño no hay estímulos o condiciones experimentales a las que se sometan las variables de estudios, los sujetos del estudio son evaluados en su contexto natural sin alterar ninguna situación; tampoco, no

se manipulan las variables de estudio”. Es valioso ya que posibilita conocer el comportamiento, percepciones y desempeño de los colaboradores.

En este sentido, el estudio también es de tipo transeccional o transversal, dado que los datos se recolectarán en un único momento del tiempo, lo que permite obtener una instantánea del estado actual del sistema evaluativo y su impacto en los colaboradores, sin necesidad de hacer un seguimiento longitudinal. Como señalan los autores, “los diseños transeccionales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (Hernández Sampieri et al., 2014)

3.1.2. Métodos

El método de este trabajo es el enfoque mixto, ya que se combinan técnicas cuantitativas y cualitativas para tener una visión más completa del problema. Por un lado, se usará una encuesta la cual estará enfocada a los líderes de la empresa. Esta herramienta ayudará a recopilar datos numéricos sobre cómo perciben el sistema de evaluación de desempeño, qué tan motivados se sienten, si están satisfechos con sus evaluaciones y qué tanto creen que sus objetivos individuales se relacionan con los objetivos de la organización.

Por otro lado, se aplicarán entrevistas semiestructuradas a líderes o jefes de área. Estas entrevistas permitirán comprender las principales debilidades y factores de motivación del sistema de evaluación actual que limitan su eficiencia.

Usar un enfoque mixto permite unir lo mejor de los dos métodos: por un lado, los datos medibles y, por otro, las opiniones y experiencias más detalladas de los involucrados. Según Hernández Sampieri et al. (2014), este tipo de enfoque “permite aprovechar las ventajas de ambos enfoques, integrando resultados cuantitativos con la profundidad del análisis cualitativo” (p. 624).

3.1.3. Población

El presente trabajo considera a los 210 colaboradores que forman parte de la empresa bajo estudio, quienes se distribuyen en distintas áreas funcionales como Producción, Administración, Comercial, Supply Chain, Recursos Humanos, EHS (Evironmental, Health & Safety), Compras, Control

Interno, Porcicultura, Investigación y Desarrollo, Crédito y Cobranza, Contabilidad y Tecnología de la Información permitiendo así una visión amplia del entorno organizacional.

3.1.4. Muestra

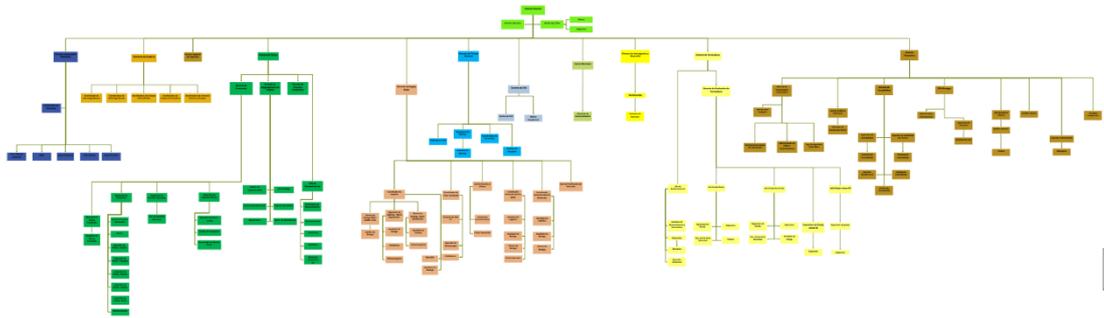
En este estudio se toma como muestra la base técnica no probabilística, específicamente de tipo intencional, debido a que se requiere acceder a información específica y relevante que solo determinados colaboradores pueden proporcionar (Arias González & Covinos Gallardo, 2021). Esta decisión metodológica responde al objetivo de analizar en profundidad el sistema actual de evaluación del desempeño y su impacto en la motivación laboral, lo cual implica comprender tanto la lógica de diseño como su aplicación y efectos en la gestión del talento.

Por esta razón, la muestra se compone de **52** colaboradores que ocupan cargos estratégicos y de liderazgo dentro de la organización, como Gerentes, Directores, Coordinadores, Jefes y Supervisores. Estos roles tienen una participación activa en los procesos de evaluación, ya sea como evaluadores directos o como responsables de implementar acciones derivadas de los resultados. No se incluyeron colaboradores operativos, ya que, aunque son evaluados, su participación en el diseño y aplicación del sistema es limitada y no intervienen directamente en la toma de decisiones. En consecuencia, se consideró más pertinente recoger la perspectiva de quienes tienen una visión integral del sistema y pueden aportar información clave para su rediseño.

Para tener una visión de la ubicación gráfica de los cargos escogidos, a continuación, se presenta en primera instancia el organigrama desde una perspectiva general y posterior un acercamiento a los departamentos, donde se visualizan los cargos.

Figura 3

Organigrama de la organización bajo estudio.

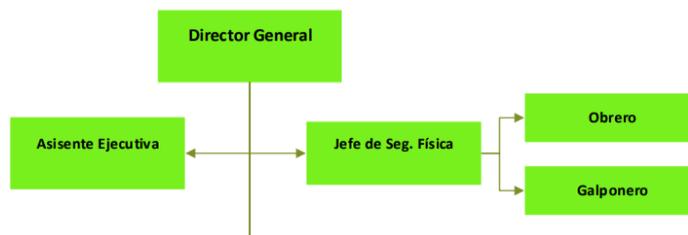


Fuente: Elaboración propia (2025)

El organigrama de la organización bajo estudio evidencia una estructura funcional jerárquica, donde las áreas se diferencian con claridad y se distribuyen responsabilidades específicas que favorecen la eficiencia y evitan duplicidades. Predomina un plano vertical con una cadena de mando definida desde la alta dirección, aunque también se observan elementos horizontales al ubicar las gerencias en un mismo nivel, lo que le da un carácter mixto. La autoridad se encuentra centralizada, con competencias bien delimitadas y el principio de unidad de mando claramente aplicado. En cuanto al tramo de control, este varía: en algunas áreas resulta amplio y puede dificultar la supervisión, mientras que en otras es más estrecho, lo que refleja un balance entre control directo y delegación. En conjunto, la organización muestra solidez estructural, aunque con oportunidades de ajuste en la distribución de los tramos de control para optimizar la gestión.

Figura 4

Organigrama de la organización bajo estudio: Director General.

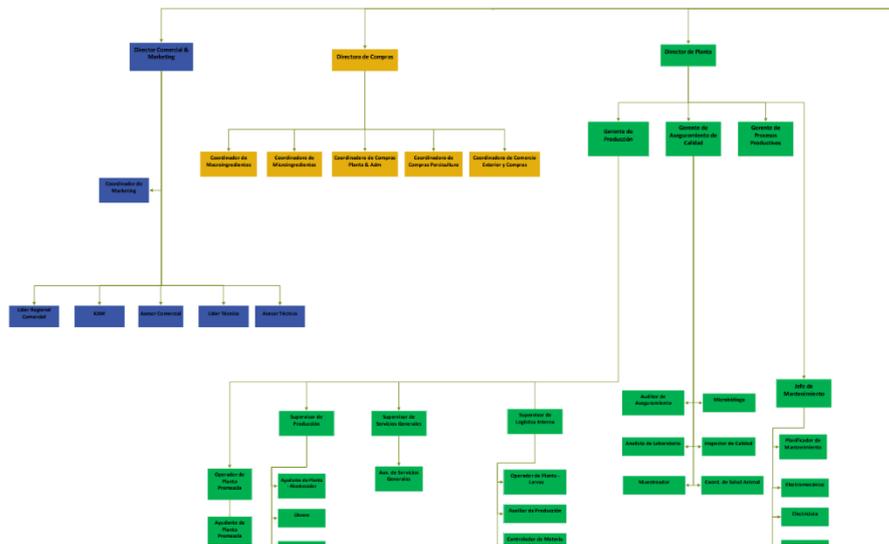


Fuente: Elaboración propia (2025)

De muestra, en este primer nivel se toma en cuenta el Director General. Porque evalúa a las líneas bajo su mando y es el que toma las decisiones estratégicas con base a la retroalimentación de los jefes de las demás áreas.

Figura 5

Organigrama de la organización bajo estudio: área de Marketing, Compras y Planta.

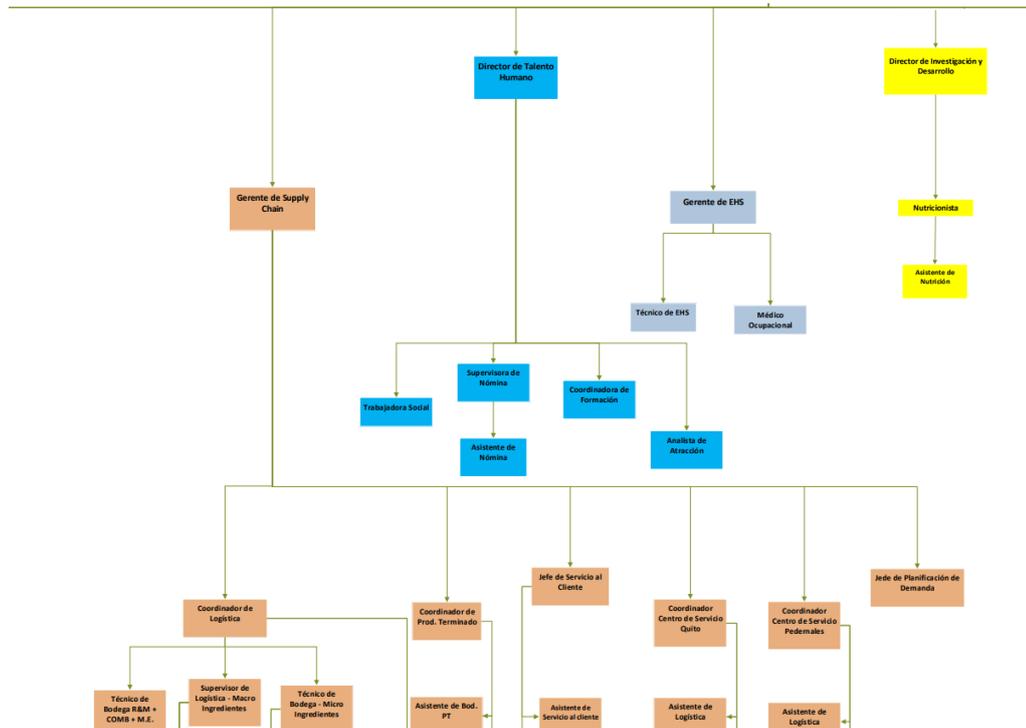


Fuente: Elaboración propia (2025)

En este segundo nivel se toma de muestra al director, los coordinadores, gerentes, jefes y supervisores de las áreas de Marketing (2), Compras (6) y Planta (9), dando un total de 17. Estos seleccionados ya que son los que le transmiten la información de cómo va cada proceso al Gerente General.

Figura 6

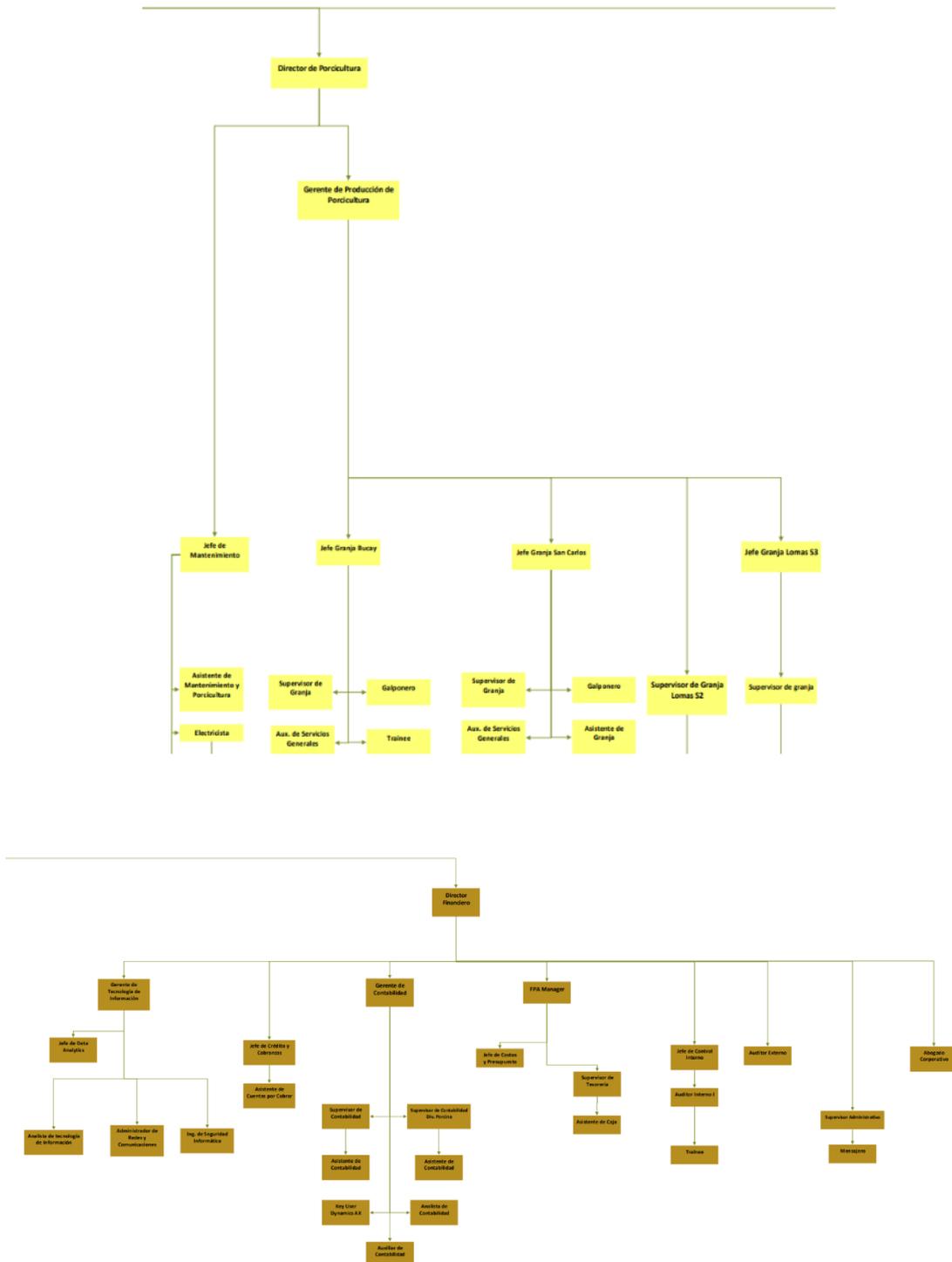
Organigrama de la organización bajo estudio: área de Supply Chain, Talento Humano, EHS e I+D.



Fuente: Elaboración propia (2025)

En este mismo nivel se toman en cuenta los mismos cargos mencionados anteriormente, pero de las áreas de Supply Chain (8), Talento Humano (3), EHS (Environmental, Health & Safety) (1) e I+D (Investigación y Desarrollo) (1), dando un total de 13.

Figura 7
Organigrama de la organización bajo estudio: área Porcicultora y Finanzas



Fuente: Elaboración propia (2025)

Continuando con los mismos cargos, en esta parte se toman como muestra del área de Porcicultura (10) y de Finanzas (11), dando un total de 21.

Dando como sumatoria total: 52.

En este sentido, se considera que su aporte es clave para la construcción de un diagnóstico completo, orientado a rediseñar un sistema que sea más justo, objetivo y alineado con los objetivos organizacionales y las expectativas del personal.

3.1.5. Técnicas e instrumentos

Para cumplir con los objetivos de esta investigación, se emplearán dos instrumentos principales: una entrevista semiestructurada y una encuesta, ambas diseñadas para abordar las cuatro variables clave del estudio: evaluación de desempeño, motivación organizacional, eficiencia y objetivos organizacionales. La entrevista estará compuesta por 10 preguntas abiertas, dirigidas a 52 líderes de la organización. Esta técnica permitirá identificar opiniones cualitativas relevantes, matices en la experiencia de liderazgo y puntos de mejora directa desde la perspectiva de quienes ejercen la supervisión y la gestión de equipos.

Asimismo, se aplicará una encuesta de 10 ítems (Ver Anexo 1), dirigida también a las mismas 52 personas. Este instrumento fue diseñado específicamente en función de la operacionalización de variables establecida en el marco teórico y permitirá recoger datos cuantificables relacionados con la percepción de los participantes en torno al funcionamiento del sistema de evaluación de desempeño, los niveles de motivación laboral, la percepción de eficiencia organizacional y el grado de alineación con los objetivos estratégicos de la empresa.

Formato de Encuesta

Objetivo: Diagnosticar el estado actual del sistema de evaluación de desempeño en la empresa, identificando sus principales debilidades, su influencia en la motivación y eficiencia organizacional, así como el grado de alineación entre los objetivos individuales y organizacionales, con el propósito de rediseñar del sistema de evaluación de desempeño.

Declaración de Confidencialidad y Consentimiento

Estimado/a colaborador/a:

Como parte de nuestro compromiso por mejorar los procesos internos, estamos llevando a cabo esta encuesta para evaluar y perfeccionar el sistema de evaluación del desempeño dentro de la compañía.

De acuerdo con lo que establece la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (2021), sus respuestas serán manejadas con total confidencialidad y se usarán solo para propósitos internos, enfocados en el mejoramiento organizacional.

El Artículo 8 de esa Ley, en particular, establece que el uso de información personal necesita su consentimiento libre, explícito, informado e indiscutible; y el Artículo 37 estipula que estos datos deben ser salvaguardados a través de procedimientos técnicos y organizativos para prevenir su divulgación o mal uso. Por ello, le garantizamos que:

- Su información será almacenada de forma segura mediante cifrado y acceso controlado.
- No se compartirá con terceros no autorizados.
- El uso de los datos será exclusivamente para análisis interno (alta dirección)

Al continuar con esta encuesta, usted confirma que ha leído y comprendido esta declaración, y otorga su consentimiento para el tratamiento de sus datos bajo los términos aquí expuestos.

Muchas gracias por su participación y confianza.

Instrucciones: Responda esta encuesta de manera honesta y objetiva, seleccionando en cada pregunta la opción que mejor refleje su experiencia o percepción. Lea atentamente cada ítem y responda según los siguientes criterios:

Criterio	Puntaje
Totalmente en desacuerdo	5
En desacuerdo	4
Neutral	3
De acuerdo	2
Totalmente de acuerdo	1

Preguntas	Puntaje				
Objetivos Organizacionales					
1. Tengo claridad sobre cómo mi rol contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales					
2. Las metas de desempeño que se me asignan están alineadas con los objetivos de la organización					
3. Considero que el sistema actual de evaluación puede ser mejorado para lograr una mayor alineación entre los objetivos individuales y organizacionales					

Evaluación de Desempeño					
4. Las evaluaciones de desempeño que he recibido reflejan de forma precisa la calidad de mi trabajo					
5. Me resulta claro cómo mi evaluación de desempeño influye en decisiones como ascensos, premios o capacitaciones					
6. El sistema de evaluación de desempeño contribuye a identificar oportunidades de desarrollo o formación para mí					
Motivación Organizacional					
7. La retroalimentación que recibo en las evaluaciones me motiva a mejorar profesionalmente					
8. Considero que recibo reconocimiento adecuado por mis logros y contribuciones dentro de la empresa					
Eficiencia Organizacional					
9. La evaluación de desempeño tiene un impacto positivo en el rendimiento del equipo					
10. Considero que la evaluación de desempeño contribuye a que los procesos organizacionales se desarrollen de manera más eficiente					

Entrevista.

Para la aplicación de las entrevistas (Ver Anexo 2), se optó por seleccionar únicamente a un total de 10 colaboradores, distribuidos entre jefes y supervisores de las áreas claves de la empresa. Esta decisión responde a la necesidad de obtener información detallada y específica desde el nivel operativo de liderazgo, ya que estos cargos tienen una visión directa del desempeño de los equipos, los procesos internos y las dinámicas organizacionales que inciden en la motivación y eficiencia. Al centrarse en áreas, se busca garantizar que los datos recogidos reflejen los principales desafíos y oportunidades de mejora del sistema actual de evaluación del desempeño, aportando insumos relevantes para la formulación de una propuesta ajustada a las realidades más estratégicas de la organización.

Guía/ Guion para Entrevista

Cargo	
Área	
Tiempo en la compañía	

Variable	Evaluación del Desempeño
	1. ¿Cómo describiría el sistema actual de evaluación del desempeño en la organización?
	2. ¿Qué herramientas, métodos o criterios se utilizan actualmente para evaluar el desempeño de los colaboradores? ¿Qué tan efectivos considera que son?
	3. ¿Cómo percibe la transparencia y objetividad del sistema actual de evaluación del desempeño?
	4. ¿Qué cambios o mejoras propondría en el sistema para hacerlo más útil y justo?
Variable	Motivación Organizacional
	5. ¿de qué manera el sistema actual de evaluación del desempeño influye en la motivación de su equipo?
	6. ¿Podría compartir algún ejemplo de cómo los resultados de la evaluación han impactado la actitud, compromiso o productividad del equipo?
Variable	Eficiencia Organizacional
	7. ¿Qué factores considera que afectan la eficiencia del equipo en relación con el sistema de evaluación del desempeño?
	8. ¿Cómo cree que los resultados de la evaluación pueden utilizarse para mejorar procesos, tiempos o recursos en el equipo?
	9. ¿En qué medida percibe que la retroalimentación de las evaluaciones contribuye a que el equipo trabaje de manera más eficiente?
Variable	Objetivos Organizacionales
	10. ¿De qué manera percibe que su equipo comprende los objetivos y expectativas de desempeño establecidos por la organización?
	11. ¿Considera que el sistema actual de evaluación del desempeño ha contribuido al cumplimiento de los objetivos organizacionales? ¿Por qué?

Validación.

Como parte del proceso metodológico de este proyecto, el instrumento diseñado para la recolección de datos (que incluye tanto la encuesta como la entrevista estructurada) fue validado por el Psicólogo Efrén Eduardo Chiquito Lazo, Mgs., quien certificó su pertinencia, coherencia y validez en relación con los objetivos de investigación (Ver Anexo 3). Esta validación garantiza que las herramientas aplicadas son adecuadas para evaluar las variables de eficiencia organizacional, motivación de los colaboradores y alineación con los objetivos organizacionales, asegurando así la calidad y confiabilidad de los datos obtenidos para el desarrollo del rediseño del sistema de evaluación del desempeño.

3.1.6. Operacionalización de las variables.

Tabla 14

Operacionalización de las Variables.

Variable Independiente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Instrumento
<i>Evaluación de Desempeño</i>	“Proceso sistemático para medir el rendimiento de los colaboradores en función de los objetivos organizacionales” (Chiavenato, 2009)	“Evaluación realizada por superiores jerárquicos mediante criterios preestablecidos para valorar el desempeño y tomar decisiones de mejora”.(Párraga, 2018, pa.50)	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de 90 grados • Evaluación de 180 grados • Evaluación de 360 grados 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta: P4, P5, P6. • Entrevista semi estructurada: P1, P2, P3, P4.
Variable Dependiente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Instrumento
<i>Motivación Organizacional</i>	“Conjunto de procesos que inician, dirigen y mantienen conductas relacionadas con el trabajo” (Robbins & Judge, 2013)	“Estímulos externos que no son propios de las personas los cuales influyen en las acciones de las personas, asimismo afectan a la motivación de manera positiva o negativa.” (Barrientos Prado, 2021)	Según teoría de Herzberg: <ul style="list-style-type: none"> • Factores higiénicos • Factores motivacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta: P7, P8. • Entrevista semi estructurada: P5, P6.
<i>Eficiencia Organizacional</i>	Según Koontaz, Weihrich, Cannice; 2008; p. 21 citado en Guzmán et al. (2022) “La palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos”	“Ligada al aprovechamiento óptimo de los recursos para obtener la mayor cantidad de productos o beneficios posibles” (Coll et al 2007) citado en (Olivera-Pájaro, 2022).	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores cuantitativos • Indicadores cualitativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta: P9, P10. • Entrevista semi estructurada: P7, P8, P9.
<i>Objetivos Organizacional</i>	“Metas que la organización se propone alcanzar para mantener su crecimiento y sostenibilidad” (Koontz et al., 2012)	Según la organización debe definir la misión, y visión del negocio, también “los objetivos, estos indican los resultados que se desea alcanzar en un plazo específico” (Chiavenato, 2009).	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos estratégicos • Objetivos tácticos • Objetivos operativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta: P1, P2, P3. • Entrevista semi estructurada: P10, P11.

Fuente: Elaboración propia (2025)

3.1.7. Momentos del proceso metodológico en la sistematización

Desde una perspectiva general el proceso de sistematización es una reflexión sobre una o varias experiencias, que, al organizarlas y reconstruirlas, nos permite identificar y revelar el proceso experimentado y/o vivido en ellas (Jara, 2018)

Asimismo, la Organización Internacional del Trabajo (2005) menciona lo dispuesto por Instituto Interamericano de Derechos Humanos:

“Sistematizar es registrar de manera ordenada una experiencia que deseamos compartir con los demás combinando el quehacer con su sustento teórico y con el énfasis en la identificación de los aprendizajes alcanzados en dicha experiencia” (p. 4).

De acuerdo con lo planteado se puede decir que la sistematización va más allá de simplemente narrar lo vivido; se trata de un proceso intencional que permite transformar la experiencia en conocimiento. Al organizar los hechos y reflexionar sobre ellos, no solo se comprenden mejor los procesos recorridos, sino que también se identifican aprendizajes valiosos que pueden ser compartidos y aplicados en contextos similares.

Proceso de sistematización.

En el desarrollo de TIC, específicamente la sistematización, es la continuación de la experiencia que se tuvo durante las practicas preprofesionales, momento en el que hubo contacto directo con la organización bajo estudio.

Fase 0: Prácticas preprofesionales.

Se desarrolló en los meses de mayo a octubre, en una empresa del sector agroindustrial en el departamento de Talento Humano, con participación tanto en procesos operativos como administrativos de los distintos subsistemas. Esta vivencia permitió involucrarse directamente en la dinámica organizacional y contribuir al fortalecimiento de los procesos internos, buscando su alineación con los objetivos del departamento.

En este periodo, se pudo detectar un problema vinculado al sistema de Evaluación del Desempeño, el cual tiene limitaciones importantes en su estructura y aplicación. Este descubrimiento se volvió particularmente importante teniendo en cuenta que la compañía está pasando por un proceso

de reestructuración cultural, el cual requiere que cada uno de los procesos del área de Talento Humano esté alineado con las nuevas necesidades y la visión estratégica.

En vista de esta circunstancia, se hizo necesario rediseñar el sistema de evaluación, incluyendo perspectivas contemporáneas que combinen objetivos organizacionales, retroalimentación continua y criterios imparciales. Esta propuesta tiene como objetivo optimizar la efectividad del proceso, potenciar el compromiso de los colaboradores y promover un ambiente de trabajo más justo, transparente y enfocado en el crecimiento profesional.

Fase 1: Análisis situacional de la empresa – objeto de estudio.

Durante el proceso investigativo se abordó el sistema de evaluación del desempeño desde una perspectiva diagnóstica y propositiva, con el fin de comprender su impacto en la motivación de los colaboradores y en la eficiencia organizacional. Para ello, se estructuró el estudio en cuatro fases que permitieron dar respuesta a los objetivos planteados.

En una primera etapa, se llevó a cabo la identificación del sistema actual de evaluación de desempeño. Esta fase incluyó la recopilación y análisis de documentación interna, entrevistas con colaboradores y mandos medios, así como el examen de datos históricos vinculados al proceso evaluativo. La información obtenida permitió trazar un panorama general sobre cómo se aplica actualmente el sistema y qué elementos estructurales lo componen.

Posteriormente, se profundizó en la identificación de debilidades y factores que afectan la motivación dentro del sistema vigente. A través del análisis de los testimonios y registros institucionales, se evidenciaron carencias en cuanto a objetividad, retroalimentación y alineación con metas organizacionales. Estos hallazgos fueron clave para comprender por qué el sistema actual limita tanto el desarrollo del talento como el cumplimiento eficiente de los objetivos empresariales.

En la tercera fase, se estudió la conexión entre la motivación del personal y la eficiencia organizacional, en función del sistema de evaluación utilizado. Este análisis permite reconocer que una evaluación limitada y poco participativa repercute directamente en la percepción de justicia,

reconocimiento y compromiso por parte de los colaboradores, afectando con ello su productividad y su alineación con la visión institucional.

A partir del diagnóstico obtenido, se ha elaborado una propuesta de rediseño del sistema de evaluación de desempeño bajo el enfoque 180°, orientada a fortalecer la retroalimentación efectiva, fomentar el desarrollo profesional y alinear los objetivos individuales con los organizacionales. Esta propuesta busca modernizar el sistema evaluación, haciéndolo más útil, transparente y coherente con las necesidades de la organización.

El proceso desarrollado permitió responder a la pregunta general de investigación sobre el impacto que tendría el rediseño del sistema de evaluación en la motivación del personal y la eficiencia organizacional, validando la importancia de contar con herramientas de gestión del talento que respondan a contextos en constante transformación.

Fase 2: Desarrollo de la propuesta.

El desarrollo de una propuesta de rediseño de la evaluación del desempeño y su impacto en la motivación permite alcanzar tanto los objetivos específicos establecidos como el propósito general de la sistematización:

Objetivo General

Proponer el rediseño del sistema de evaluación de desempeño en la eficiencia organizacional y en la motivación personal y su alineación con los objetivos empresariales.

Objetivos Específicos

- a. Identificar el sistema actual de evaluación de desempeño mediante la revisión de documentación, entrevistas con colaboradores y gerentes, y análisis de datos históricos.
- b. Comprender las principales debilidades y factores de motivación del sistema de evaluación actual que limitan su eficiencia.
- c. Analizar la relación entre la eficiencia organizacional y la motivación de los colaboradores en el contexto del sistema de evaluación de desempeño actual.
- d. Elaborar el sistema evaluativo de desempeño 180°, orientada a fortalecer la retroalimentación efectiva y la alineación con los objetivos organizacionales.

El objetivo de crear la propuesta es sugerir mejoras al sistema actual de evaluación del desempeño en la organización que se estudia, con el propósito de reforzar la motivación de los empleados, aumentar la eficacia y ayudar a alcanzar las metas de la organización. Para ello, se utilizan como fundamento los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas en la etapa anterior, que posibilitan la detección de áreas cruciales para mejorar y, a partir de ese diagnóstico, el diseño de estrategias que colaboren eficazmente en la consecución de dicho objetivo.

Programación de actividades.

Todas las actividades se ejecutaron conforme al cronograma establecido en el diagrama de Gantt que se muestra en la **Tabla 15**, el cual inicia con las acciones llevadas a cabo durante las prácticas preprofesionales en la organización. A través de estas experiencias se identificó la problemática abordada en el presente proyecto, permitiendo su desarrollo progresivo hasta concluir con la propuesta final.

CAPÍTULO 4

Presentación y Análisis de resultados

4.1.1. Análisis de resultados de la encuesta

La encuesta fue aplicada a 52 colaboradores que ocupan cargos estratégicos y de liderazgo dentro de la organización esta constituye una herramienta fundamental para poder diagnosticar el estado actual del sistema de evaluación de desempeño de la empresa bajo estudio, esto con el fin de identificar sus principales debilidades y así también la influencia en la motivación y eficiencia organizacional. Asimismo, posibilita valorar el grado de alineación entre los objetivos individuales y los organizacionales, generando insumos clave que servirán de base para el rediseño del sistema de evaluación de desempeño.

La encuesta fue aplicada de manera individual y anónima, utilizando una **escala de Likert de cinco puntos**, en la cual los participantes valoraron cada ítem según los siguientes criterios:

Tabla 16

Criterios de valoración de la encuesta.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

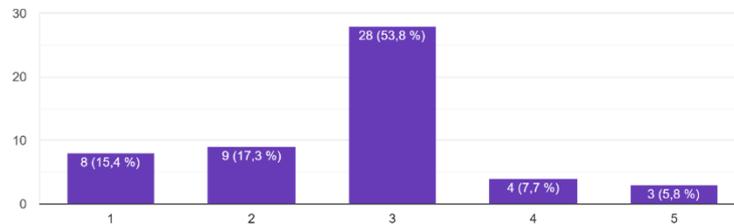
Fuente: Elaboración propia (2025)

A continuación, se presentan las preguntas correspondientes a cada una de las variables, que permiten profundizar en su análisis y comprensión.

Variable 1. Evaluación de Desempeño.

Figura 8
Pregunta 4.

4. Las evaluaciones de desempeño que he recibido reflejan de forma precisa la calidad de mi trabajo
52 respuestas

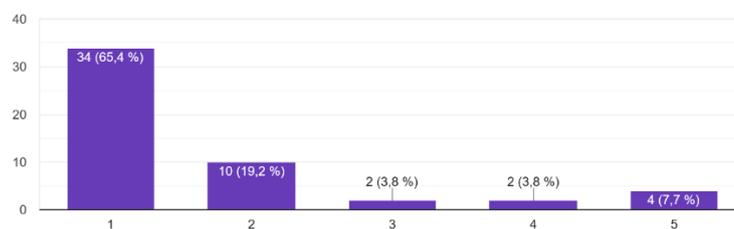


Fuente: Elaboración propia (2025)

Se observa que la mayoría de los participantes se posiciona en un punto medio de la escala. El 53.8% seleccionó la opción 3 (Neutral), lo que sugiere una percepción ambigua respecto a la precisión de las evaluaciones. Las respuestas positivas (niveles 1 y 2) suman un 32.7%, mientras que las negativas (niveles 4 y 5) representan el 13.5%. Este resultado indica que, aunque no hay una fuerte crítica, tampoco existe una clara aprobación del sistema de evaluación en cuanto a su capacidad para reflejar el desempeño real.

Figura 9
Pregunta 5.

5. Me resulta claro cómo mi evaluación de desempeño influye en decisiones como ascensos, premios o capacitaciones
52 respuestas

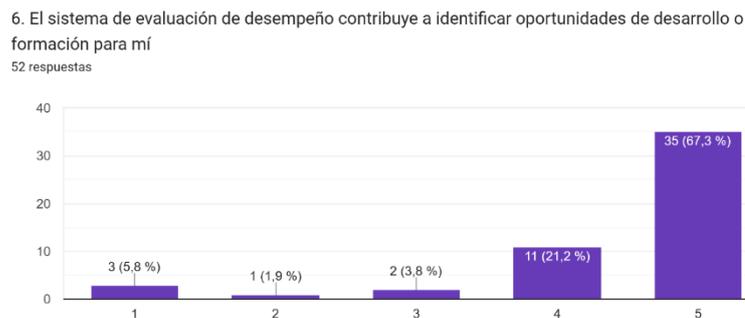


Fuente: Elaboración propia (2025)

Un 65.4% de los encuestados indicó estar totalmente de acuerdo con la afirmación, mientras que un 19.2% estuvo de acuerdo, lo que representa un 84.6% de respuestas favorables. Esto sugiere que la mayoría de los participantes tiene claridad sobre

cómo su evaluación de desempeño incide en decisiones organizacionales relevantes, como promociones, reconocimientos o acceso a formación. Las respuestas neutrales fueron mínimas (3.8%), al igual que las negativas, con un 3.8% en desacuerdo y solo un 7.7% en totalmente en desacuerdo. Esta tendencia indica que el sistema de evaluación está siendo percibido como transparente y vinculado a procesos de desarrollo profesional, lo cual puede contribuir positivamente a la motivación y al compromiso de los colaboradores.

Figura 10
Pregunta 6.



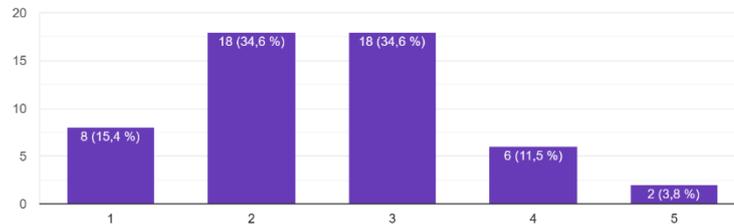
Fuente: Elaboración propia (2025)

Un 67.3% de los encuestados indicó estar totalmente en desacuerdo con la afirmación, mientras que un 21.2% estuvo en desacuerdo, lo que representa un 88.5% de respuestas desfavorables. Esto sugiere que la gran mayoría de los participantes no considera que el sistema de evaluación actual facilite la identificación de oportunidades de desarrollo o formación profesional. Las respuestas neutrales fueron mínimas (3.8%), al igual que las positivas, con solo un 1.9% en de acuerdo y un 5.8% en totalmente de acuerdo. Esta tendencia evidencia una debilidad importante en el enfoque formativo del sistema de evaluación, lo cual podría limitar el crecimiento profesional de los colaboradores y afectar la planificación estratégica del talento humano dentro de la organización.

Variable 2. Motivación Organizacional

Figura 11
Pregunta 7.

7. La retroalimentación que recibo en las evaluaciones me motiva a mejorar profesionalmente
52 respuestas

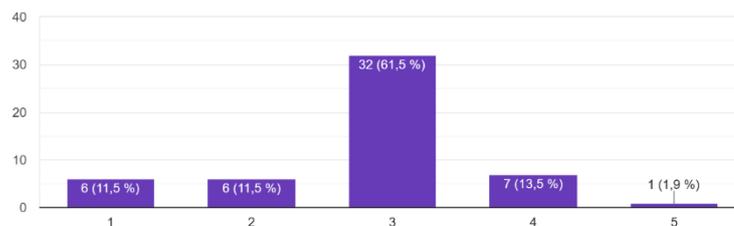


Fuente: Elaboración propia (2025)

Un 15.4% de los encuestados indicó estar totalmente de acuerdo, mientras que un 34.6% estuvo de acuerdo, lo que representa un 50% de respuestas favorables. Además, un 34.6% se posicionó en el nivel neutral, lo que sugiere que una parte considerable de los colaboradores no tiene una opinión definida sobre el impacto motivacional de la retroalimentación. Las respuestas negativas fueron menores: un 15.4% estuvo en desacuerdo y solo un 3.8% totalmente en desacuerdo. En conjunto, estos datos reflejan que la retroalimentación proporcionada en las evaluaciones tiene un efecto moderadamente positivo en la motivación profesional, aunque existe margen de mejora en la forma en que se comunica y aplica.

Figura 12
Pregunta 8.

8. Considero que recibo reconocimiento adecuado por mis logros y contribuciones dentro de la empresa
52 respuestas



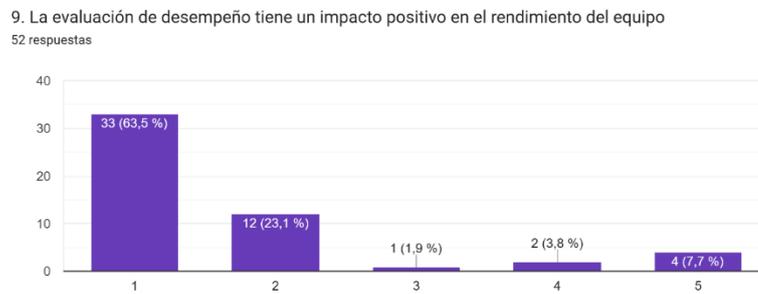
Fuente: Elaboración propia (2025)

En esta afirmación, la mayoría de los participantes se ubicó en una posición neutral, con un 61.5% de las respuestas. Las percepciones positivas fueron limitadas: un

11.5% indicó estar totalmente de acuerdo y otro 11.5% de acuerdo, sumando un 23% de satisfacción respecto al reconocimiento recibido. Las respuestas negativas también estuvieron presentes: un 13.5% estuvo en desacuerdo y solo un 1.9% totalmente en desacuerdo. Esta distribución sugiere que, aunque no hay una crítica generalizada, tampoco se percibe un reconocimiento claro y consistente por parte de la organización, lo cual podría afectar la motivación, el sentido de pertenencia y el compromiso de los colaboradores.

Variable 3. Eficiencia Organizacional

Figura 13
Pregunta 9.

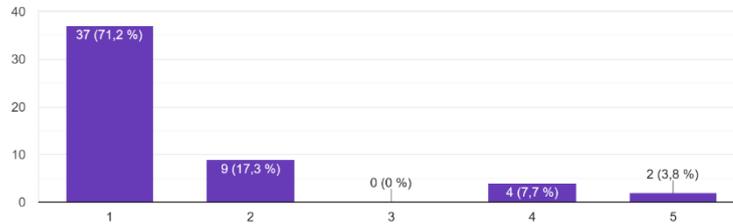


Fuente: Elaboración propia (2025)

Los resultados reflejan una percepción predominantemente positiva. Un 63.5% de los encuestados indicó estar totalmente de acuerdo, y un 23.1% de acuerdo, lo que representa un 86.6% de respuestas que reconocen el impacto favorable del sistema de evaluación en el rendimiento grupal. Solo un 1.9% se mantuvo neutral, un 3% estuvo en desacuerdo, y apenas un 7% manifestó estar totalmente en desacuerdo. Esta tendencia evidencia que el sistema actual es percibido como una herramienta que promueve la mejora colectiva, lo cual puede estar relacionado con prácticas efectivas de colaboración entre los miembros del equipo.

Figura 14
Pregunta 10.

10. Considero que la evaluación de desempeño contribuye a que los procesos organizacionales se desarrollen de manera más eficiente
52 respuestas



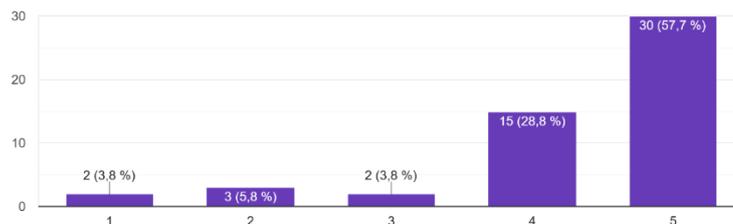
Fuente: Elaboración propia (2025)

Los resultados reflejan una percepción ampliamente positiva por parte de los colaboradores. Un 71.2% de los encuestados indicó estar totalmente de acuerdo con la afirmación, mientras que un 17.3% estuvo de acuerdo, lo que representa un 88.5% de respuestas favorables. No se registraron respuestas en el nivel neutral, lo que indica que los participantes tienen una opinión clara sobre el impacto de la evaluación de desempeño en la eficiencia organizacional. Las respuestas negativas fueron mínimas: un 7.7% estuvo en desacuerdo y solo un 3.8% totalmente en desacuerdo. Esta tendencia sugiere que el sistema de evaluación es percibido como una herramienta útil para mejorar los procesos internos, posiblemente al facilitar la identificación de áreas de mejora, promover el cumplimiento de objetivos y alinear el desempeño individual con las metas organizacionales.

Variable 4. Objetivos Organizacionales

Figura 15
Pregunta 1.

1. Tengo claridad sobre cómo mi rol contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales
52 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2025)

Se observa que el 57.7% de los encuestados seleccionó la opción 5 (Totalmente en desacuerdo), seguida por un 28.8% que eligió la opción 4 (En desacuerdo). Esto indica que una mayoría significativa de los colaboradores no percibe con claridad cómo su rol se vincula con los objetivos institucionales. Las respuestas positivas (niveles 1 y 2) apenas alcanzan el 9.6%.

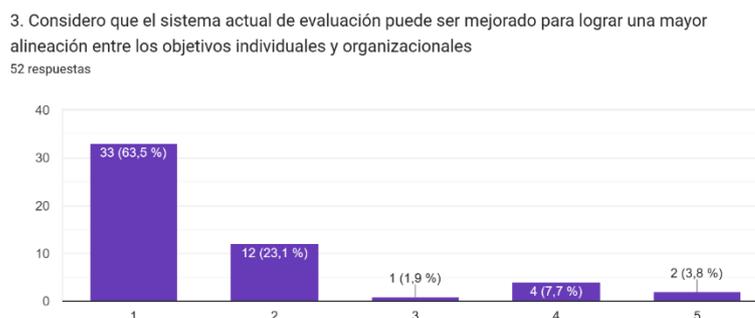
Figura 16
Pregunta 2.



Fuente: Elaboración propia (2025)

El 57.7% seleccionó nuevamente la opción 5 (Totalmente en desacuerdo), y un 25% la opción 4 (En desacuerdo), lo que sugiere que más del 82% de los participantes no perciben una alineación efectiva entre sus metas individuales y los objetivos organizacionales. Las respuestas afirmativas (niveles 1 y 2) representan apenas el 7.7%, lo que refuerza la necesidad de revisar los procesos de asignación de metas y su vinculación con la estrategia institucional.

Figura 17
Pregunta 3.



Fuente: Elaboración propia (2025)

El 63.5% de los encuestados seleccionó la opción 1 (Totalmente de acuerdo), y un 23.1% la opción 2 (De acuerdo), lo que indica que más del 86% de los participantes reconocen la necesidad de mejorar el sistema de evaluación vigente. Esta percepción crítica sugiere que los colaboradores identifican deficiencias en los mecanismos actuales para alinear los objetivos personales con los organizacionales, lo cual podría estar afectando el desempeño general.

Los resultados generales de la encuesta evidencian que, aunque el sistema de evaluación del desempeño tiene un impacto positivo en el rendimiento grupal y en la eficiencia de los procesos organizacionales, presenta debilidades importantes en su aplicación individual, especialmente en cuanto a la precisión de las evaluaciones, el reconocimiento de logros y la identificación de oportunidades de desarrollo. La mayoría de los colaboradores reconoce que las evaluaciones influyen en decisiones como ascensos y capacitaciones, pero no perciben que estas reflejen con exactitud la calidad de su trabajo ni que contribuyan a su crecimiento profesional. Además, existe una desconexión entre los objetivos individuales y los organizacionales, lo que limita la alineación estratégica. Estos hallazgos justifican la necesidad de un rediseño del sistema, orientado a fortalecer la motivación de los colaboradores mediante una evaluación más justa, formativa y alineada con los objetivos institucionales, sin perder los elementos que ya generan valor colectivo.

4.1.2. Análisis de resultados de la entrevista

Los directivos y gerentes de las distintas áreas de la organización (recursos humanos, planta, finanzas, porcicultura, investigación y desarrollo, medio ambiente, cadena de suministro, compras, mercadotecnia y producción porcina) fueron entrevistados para profundizar en la percepción del sistema de evaluación del rendimiento.

Variable de evaluación del rendimiento.

La mayoría de los encuestados estuvo de acuerdo en que el sistema actual para evaluar el desempeño es funcional, aunque limitado. Se lo considera un mecanismo que sirve para fines de control y administrativos, pero que no tiene indicadores ajustados a las especificidades de cada sector. Áreas como I+D y Marketing indicaron que deben incluirse métricas

cualitativas, mientras que Supply Chain y Finanzas requieren indicadores más cuantitativos y relacionados con KPIs operacionales. Mientras que Finanzas y Supply Chain demandan métricas más cuantitativas y vinculadas a KPIs operativos, áreas como Marketing e I+D señalaron la necesidad de incluir indicadores cualitativos relacionados con la innovación, creatividad y posicionamiento. Esta falta de criterios diferenciados provoca que varios líderes perciban el proceso como poco objetivo o incompleto.

Variable Motivación Organizacional.

Respecto a la motivación organizacional, se identificó que el impacto del sistema en la moral de los equipos es moderado. Los casos en los que la evaluación está asociada a reconocimientos, promociones o capacitaciones, generan un efecto positivo y elevan el compromiso de los colaboradores. Sin embargo, los entrevistados señalaron que la retroalimentación es genérica, poco detallada y no formativa, lo cual limita la utilidad de la evaluación como una herramienta de desarrollo profesional.

Variable Eficiencia Organizacional.

En cuanto a la eficiencia organizacional, los directivos reconocieron que las evaluaciones han contribuido a mejorar ciertos procesos y la productividad grupal. En áreas operativas como Planta y Porcicultura, se destacó que los resultados podrían usarse mejor para identificar necesidades de capacitación y optimizar recursos. No obstante, varios líderes afirmaron que la información que se obtiene no siempre se traduce en planes de mejora concretos, lo cual resta impacto al sistema.

Variable Objetivos Organizacionales.

Los objetivos organizacionales, los entrevistados coincidieron en señalar una desconexión significativa entre los objetivos individuales y los estratégicos de la empresa. Los equipos entienden sus metas operativas inmediatas, pero no siempre logran visualizar cómo estas se integran con la visión institucional. Esta situación refuerza lo evidenciado en la encuesta: el sistema actual no está logrando transmitir de manera efectiva la alineación entre desempeño individual y estrategia global, lo que representa una debilidad clave.

En conclusión, las entrevistas confirman y complementan los hallazgos de la encuesta: el sistema de evaluación actual aporta en la parte operativa y

tiene un efecto positivo limitado en la motivación y la eficiencia, pero presenta carencias importantes en objetividad, retroalimentación y alineación estratégica. Los líderes entrevistados coinciden en la necesidad de un rediseño hacia un sistema más integral, justo, participativo y orientado al desarrollo profesional.

Las entrevistas se llevaron a cabo con diez directivos y gerentes de diferentes áreas de la organización, entre ellos Planta, Talento Humano, Finanzas, Porcicultura, I+D, EHS, Supply Chain, Compras, Marketing y Producción de Porcicultura. La programación inicial contemplaba la aplicación de la guía de entrevista en sesiones individuales, con preguntas abiertas que permitieron explorar de manera más profunda las percepciones sobre el sistema de evaluación del desempeño.

En términos de lo programado y lo realizado, se logró cubrir la totalidad de los cargos previstos y recoger información rica y variada, que complementa los resultados de la encuesta. No obstante, se evidenció cierta limitación en la disponibilidad de tiempo de algunos entrevistados, lo que obligó a resumir o agilizar el proceso en determinadas sesiones. Esta dificultad fue resuelta mediante el envío previo de la guía de entrevista, lo que permitió que los participantes llegaran preparados y con respuestas más estructuradas.

Entre las dificultades presentadas, se identificó que algunos entrevistados mostraron reservas al momento de hablar de la objetividad y transparencia del sistema, probablemente por considerarlo un tema sensible vinculado al clima organizacional. Para mitigar esta situación, se garantizó la confidencialidad y anonimato, lo que favoreció respuestas más honestas y espontáneas.

El efecto de la experiencia fue positivo, ya que permitió profundizar en la visión estratégica de los líderes sobre la evaluación del desempeño, más allá de los datos cuantitativos obtenidos en la encuesta. Gracias a las entrevistas, se confirmó que el sistema actual tiene utilidad operativa, pero adolece de debilidades en cuanto a retroalimentación, reconocimiento, precisión y alineación con los objetivos organizacionales. Asimismo, se evidenció un interés generalizado en contar con un sistema más justo, participativo y orientado al desarrollo profesional.

Análisis General.

La información recopilada a través de encuestas y entrevistas permitió realizar una evaluación integral del estado actual del sistema de evaluación del desempeño, tomando en cuenta sus efectos sobre la efectividad organizacional, la motivación de los empleados y la alineación con los objetivos estratégicos de la empresa. Los resultados de la encuesta demostraron que, si bien el sistema actual tiene efectos positivos en la eficiencia del grupo y en algunos procesos internos, tiene deficiencias significativas a la hora de reflejar el desempeño individual, lograr un reconocimiento justo y promover el desarrollo profesional. Paralelamente, las entrevistas con directivos y gerentes evidenciaron que el sistema es percibido como funcional para fines administrativos, pero limitado para la toma de decisiones estratégicas y la gestión del talento humano, especialmente en áreas donde se requieren indicadores cualitativos como innovación y creatividad. Este análisis integral confirma la necesidad de un rediseño del sistema de evaluación

Se cumplió con el plan establecido en términos de la participación y cobertura de las áreas estratégicas durante la realización del proceso, asegurando así que la muestra fuera representativa. No obstante, hubo algunas restricciones relacionadas con el tiempo que se les dedicó a las entrevistas y con la dificultad de ciertos participantes para emitir juicios críticos dentro del contexto organizacional. No obstante, la experiencia fue enriquecedora porque permitió el contraste entre datos cuantitativos y percepciones cualitativas, lo que ayudó a consolidar información crucial para reforzar los procesos de evaluación de desempeño y su vínculo con la motivación y el cumplimiento de metas empresariales.

Conclusiones Parciales.

El análisis de la encuesta y las entrevistas evidencia que el sistema de evaluación de desempeño actual contribuye de manera positiva a la eficiencia organizacional, pero presenta deficiencias en la retroalimentación individual, el reconocimiento de logros y la alineación de los objetivos personales con los estratégicos de la empresa. Los hallazgos muestran la necesidad de un rediseño que permita un proceso más justo, formativo y orientado al desarrollo profesional, fortaleciendo la motivación de los colaboradores y asegurando

que las evaluaciones se integren de manera efectiva con la estrategia organizacional. La información recopilada constituye un insumo clave para proponer, socializar y validar un sistema de evaluación más eficiente y alineado con los objetivos corporativos.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Antecedentes

La presente propuesta se realiza a partir de la experiencia adquirida durante las prácticas profesionales en la empresa bajo estudio, llevada a cabo entre los meses de mayo a septiembre. En el transcurso de este periodo, se tuvo la oportunidad de comprender de cerca los distintos subsistemas de talento humano de la organización, lo que permitió identificar ciertos puntos de mejora en relación con la evaluación del desempeño.

Esta deficiencia fue analizada a lo largo del desarrollo de esta sistematización, con el fin de identificar la percepción de los líderes respecto a las variables que fueron seleccionadas. Para ello se aplicaron instrumentos de recolección de datos esquematizados específicamente en función a los objetivos que se plantearon.

Por ello se planteó una propuesta de rediseño alineada a fortalecer la relación de la evaluación del desempeño con los objetivos organizacionales y a la vez contribuir en la motivación de los colaboradores y en la eficiencia de la organización.

Dirigido a

A los gerentes, directores, jefes y supervisores que forman parte de la empresa bajo estudio, los cuales toman las decisiones estratégicas de la organización. Este nuevo rediseño ayudará a mejorar la evaluación del desempeño y, por consiguiente, se obtendrá información clave para así realizar las mejoras pertinentes que favorezcan la eficiencia y el crecimiento organizacional.

Objetivo General y Específico

General

Proponer el rediseño del sistema de evaluación de desempeño, orientado a fortalecer la eficiencia organizacional, la motivación de los

colaboradores, y su impacto en la alineación con los objetivos organizacionales.

Específicos

- A) Rediseñar el sistema de evaluación del desempeño alineado a los objetivos organizacionales.
- B) Socializar el nuevo sistema con los líderes de la empresa para su correcta implementación.
- C) Aplicar una prueba piloto para validar y ajustar el sistema propuesto.

Proceso de elaboración del rediseño

1. Triangulación de los datos recolectados.

Para realizar el respectivo rediseño de la evaluación del desempeño de la empresa bajo estudio, se toma en consideración ciertos aspectos para garantizar que el nuevo sistema responda a las necesidades organizacionales, promueva la motivación de los colaboradores y se alinee con los objetivos organizacionales. En este sentido, resultó conveniente aplicar una triangulación múltiple debido a que se combina la triangulación teórica y triangulación entre métodos (Aguilar & Barroso, 2015). Esto implicó realizar un análisis a partir del marco teórico y de los resultados obtenidos de los instrumentos utilizados (encuesta y entrevista), con el fin de contrastar la información, identificar coincidencias y obtener una visión integral que permitió fundamentar los puntos de mejora en el sistema de evaluación de desempeño. A partir de este análisis, se realizó una matriz de triangulación para tener una idea clara de los datos obtenidos (revisar **Tabla 17**).

Tabla 17

Matriz de triangulación

Variable	Base Teórica (autores)	Encuesta (cuantitativo)	Entrevista (cualitativo)	Convergencias / Divergencias
Evaluación de Desempeño	Chiavenato (2009) define la evaluación como un proceso sistemático para medir el rendimiento en función de objetivos. Párraga (2018) enfatiza que debe servir para decisiones de mejora. Sin embargo, Dessler & Varela (2011) resaltan que su utilidad depende de la claridad de los criterios y de la retroalimentación continua.	53.8% neutral sobre si refleja el desempeño real; 84.6% reconoce que influye en decisiones; 88.5% afirma que no facilita desarrollo.	Se percibe como útil para control administrativo, pero carece de indicadores diferenciados por área, generando percepciones de falta de objetividad y escasa orientación formativa.	Convergencia: todas las fuentes coinciden en la necesidad de mejorar precisión y utilidad del sistema. Divergencia: encuesta reconoce vínculo con decisiones organizacionales; entrevistas resaltan falta de pertinencia en los indicadores.
Motivación Organizacional	Robbins & Judge (2013) plantean que la motivación laboral depende de estímulos que dirigen y mantienen conductas. Herzberg distingue factores higiénicos (condiciones) y motivadores (reconocimiento, logros). Teoría del Progreso (Amabile & Kramer, 2011): la motivación se incrementa cuando los colaboradores perciben que avanzan en tareas significativas; los pequeños logros diarios impactan más que las recompensas externas. Esto	50% siente motivación por retroalimentación; 61.5% neutral respecto al reconocimiento; solo 23% lo percibe adecuado.	El sistema motiva cuando se vincula con promociones o incentivos, pero la retroalimentación es genérica y poco inspiradora.	Convergencia: coincidencia en falta de reconocimiento como factor motivacional clave. Divergencia: Encuesta refleja apatía generalizada, entrevistas evidencian que cuando hay incentivos concretos sí hay impacto motivador. La teoría del progreso explica que la clave no está

	implica que el sistema de evaluación debe proveer retroalimentación clara, continua y enfocada en mostrar avances concretos.			solo en premios, sino en mostrar avances tangibles, lo cual está ausente actualmente.
Eficiencia Organizacional	Koontz et al. (2008) señalan que eficiencia implica la relación entre recursos utilizados y resultados obtenidos. Coll (2007) citado en Olivera-Pájaro (2022) lo vincula al aprovechamiento óptimo de recursos. Guzmán et al. (2022) agregan que la eficiencia se mide tanto en indicadores cuantitativos como cualitativos.	86.6% percibe que mejora rendimiento grupal; 88.5% cree que contribuye a eficiencia de procesos.	Directivos reconocen mejoras colectivas, pero advierten que los resultados no siempre se traducen en planes de mejora ni capacitación efectiva.	Convergencia: coincidencia en efecto positivo en eficiencia global. Divergencia: encuesta lo ve más sólido; entrevistas advierten una brecha entre diagnóstico y aplicación práctica.
Objetivos Organizacionales	Koontz et al. (2012) y Chiavenato (2009) destacan que los objetivos son guías para coordinar planes y resultados a distintos niveles (estratégico, táctico, operativo). Robbins (2004) plantea que la falta de comunicación de objetivos afecta la alineación estratégica.	57.7% no identifica cómo su rol aporta a objetivos institucionales; 82% percibe falta de alineación metas-estrategia; 86% considera necesario rediseño del sistema.	Directivos afirman que los equipos conocen sus objetivos inmediatos, pero no visualizan cómo se integran con la visión institucional.	Convergencia: todas las fuentes reflejan desconexión entre desempeño individual y estrategia. Divergencia: encuesta enfatiza desconocimiento, entrevistas lo atribuyen a fallas en la comunicación y socialización de la visión.

Fuente: Elaboración propia (2025)

La matriz de triangulación permitió contrastar los aportes teóricos con la percepción cuantitativa y cualitativa de los colaboradores, evidenciando coincidencias importantes y algunas divergencias significativas. Los resultados muestran que la evaluación de desempeño es percibida como un mecanismo útil en términos administrativos y de eficiencia grupal, pero limitado en cuanto a su objetividad, capacidad formativa y alineación estratégica. En cuanto a la motivación, tanto encuestas como entrevistas coinciden en señalar que el reconocimiento y la retroalimentación son insuficientes, lo que reduce el impacto positivo que podría generar el sistema.

Respecto a la eficiencia, se destaca una percepción favorable sobre la contribución del sistema a la productividad y procesos internos, aunque los líderes enfatizan la necesidad de traducir los resultados en planes de mejora concretos. Finalmente, en el ámbito de los objetivos organizacionales se confirma una marcada desconexión entre metas individuales y estratégicas, situación que compromete la coherencia institucional. Estos hallazgos respaldan la necesidad de un rediseño integral del sistema de evaluación, orientado a fortalecer la motivación, la justicia en la valoración del desempeño y la alineación con la estrategia corporativa.

En consecuencia, de lo expuesto, se diseñó un sistema de evaluación del desempeño por competencias de 180°, en el cual el colaborador es evaluado por su jefe, sus compañeros y por sí mismo. La elección de este sistema responde al contexto organizacional: dado que la empresa se encuentra en un proceso de cambio transformacional en todos sus niveles, la implementación de un sistema de evaluación del desempeño 360°, aunque ideal, resultaría en este momento demasiado abrupta. Por ello, el sistema de evaluación del desempeño de 180° se presenta como una alternativa viable y progresiva que facilita la adaptación hacia prácticas más modernas de evaluación.

Esta propuesta consideró como marco general y estructural los objetivos estratégicos, la intención estratégica de la organización y las competencias necesarias para los cargos de altos mandos. Como parte del proceso, se espera que posterior a su aplicación se obtenga información precisa que permita gestionar adecuadamente la motivación del personal y fortalecer la eficiencia organizacional. Además, ayudaría a establecer indicadores clave de desempeño que faciliten la

medición del impacto, junto con mecanismos de evaluación continua que aseguren la adaptación del sistema a las dinámicas internas. Se promoverá la participación de los colaboradores, integrando sus percepciones como insumos valiosos para la mejora continua. En conjunto, esta iniciativa busca consolidar una cultura organizacional de alto rendimiento y proyectar un crecimiento sostenible a largo plazo. Todo este proceso se presenta en la **Tabla 18**.

Tabla 18

Diagrama de Gantt de actividades de la implementación de la propuesta.

						2025									
Objetivo	Actividad	Responsable	Recursos	Tiempo	Presupuesto	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	
1. Rediseñar el sistema de evaluación del desempeño alineado a los objetivos organizacionales.	Diagnosticar el sistema actual de evaluación	Directora de Talento Humano, Analista de Selección y Coordinadora de Formación	Entrevistas, encuestas digitales, análisis documental	1 mes	\$0										
	Diseñar el nuevo sistema de evaluación del desempeño	Directora de Talento Humano, Analista de Selección y Coordinadora de Formación	Reuniones internas, plantillas, documentos técnicos	2 meses	\$0										
2, Socializar el nuevo sistema con los líderes de la empresa para su correcta implementación.	Capacitar a líderes (sobre Evaluación del Desempeño	Directora de Talento Humano, Analista de Selección, Coordinadora de Formación y líderes de área	Material didáctico impreso/digital, sala de reuniones, coffee break	3 semanas	\$200										

	Presentar el nuevo diseño y realizar sesiones de retroalimentación	Directora de Talento Humano, Analista de Selección, Coordinadora de Formación y líderes de área	Reuniones, dinámicas de feedback, coffee break	3 semanas	\$150									
	Ajustes finales al sistema según retroalimentación	Directora de Talento Humano, Analista de Selección y Coordinadora de Formación	Documentos actualizados	2 semanas	\$0									
3. Aplicar una prueba piloto para validar y ajustar el sistema propuesto.	Planificar y organizar horarios para la prueba piloto	Directora de Talento Humano, Analista de Selección y Coordinadora de Formación	Reuniones de planificación	3 días	\$0									
	Implementación del sistema en el área piloto	Directora de Talento Humano, Analista de Selección, Coordinadora de Formación	1. Software (formatos de evaluación) Bizneo HR	2 meses	\$950									
2. Software (formatos de evaluación) Personio Pro			\$1.050											

		y líderes de área	Movilización hacia las granjas		\$50									
	Evaluación de resultados del piloto	Directora de Talento Humano, Analista de Selección, Coordinadora de Formación y líderes de área	Encuestas de satisfacción, análisis de datos	1 mes	\$0									
	Ajustes al sistema definitivo	Directora de Talento Humano, Analista de Selección y Coordinadora de Formación	Correcciones y validaciones	1 semana	\$0									
	Elaboración de manuales, guías de aplicación y O	Directora de Talento Humano, Analista de Selección y Coordinadora de Formación	Redacción, diagramación interna	1 semana	\$0									
TOTAL	Bizneo HR				\$1.350									
	Personio Pro				\$1.450									

Fuente: Elaboración propia (2025)

2. Elaboración de diccionario de competencias.

Se rediseñó una evaluación por competencias, específicamente bajo el sistema de evaluación del desempeño de 180 grados, con el objetivo de alinearla a las exigencias estratégicas de la organización. Previo a su aplicación, fue necesario identificar las competencias clave requeridas para los cargos de alta dirección, que sirvieron como muestra representativa del proceso. Como segundo paso, se definió la intención estratégica de la organización, es decir, sus objetivos institucionales, lo cual permitió construir un diccionario de competencias coherente y alineado con la visión organizacional.

Para este paso se tomó de referencia las definiciones propuestas por Alles, M. (2009) en el libro *Diccionario de competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas*.

A continuación, se presentan las competencias seleccionadas que se ajustan a los cargos de gerentes, coordinadores, jefes y supervisores, y a su vez, se alinean a los objetivos estratégicos.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Escala de Niveles de Dominio de Competencias

Nivel de desarrollo	Criterio
1. Nivel no visible	El colaborador no alcanza el puntaje de impacto. Requiere nivelación para lograr el resultado de impacto requerido por el puesto.
2. Nivel Básico	El colaborador demuestra un dominio elemental de la competencia. Responde al cumplimiento de actividades repetitivas y estandarizadas. Sus actuaciones impactan en las actividades propias del puesto.
3. Nivel Moderado	El colaborador demuestra un dominio intermedio de la competencia. Efectúa labores de apoyo, puede requerir orientación en la ejecución de las actividades. Sus actuaciones impactan en la imagen y desarrollo del equipo de trabajo donde se desempeña.
4. Nivel Superior	El colaborador demuestra un dominio avanzado de la competencia. Requiere resolver actividades complejas en la ejecución de los proyectos. Sus actuaciones impactan en la imagen y desarrollo del departamento.

5. Nivel Sobresaliente	El colaborador demuestra un dominio elevado de la competencia. Demanda analizar y evaluar actividades de gran complejidad. Sus actuaciones impactan en la imagen y desarrollo de la Institución.
------------------------	--

1. Liderazgo estratégico (LE)

Definición:

Capacidad para guiar y motivar al equipo hacia el logro de los objetivos estratégicos, anticipándose a los cambios del entorno, tomando decisiones alineadas con la misión, visión y valores de la organización, y asegurando la sostenibilidad a largo plazo.

Nivel de Desarrollo	
1	No demuestra evidencia de liderazgo estratégico en su puesto actual.
2	Establece objetivos básicos para su equipo, pero no logra conectar con la visión estratégica de la empresa.
3	Propone iniciativas alineadas con los objetivos organizacionales e identifica áreas de oportunidad dentro de su equipo.
4	Toma decisiones estratégicas basadas en análisis de datos e implementa soluciones efectivas que benefician a la organización.
5	Lidera cambios significativos dentro de la organización, transformando procesos y asegurando resultados sostenibles a largo plazo.

2. Gestión de equipos (GE)

Definición:

Habilidad para coordinar y dirigir al equipo de trabajo, asegurando la comunicación, colaboración y motivación necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales.

Nivel de Desarrollo	
1	No demuestra habilidades para gestionar al equipo ni fomenta la colaboración.
2	Asigna tareas básicas, pero no logra motivar ni coordinar eficazmente al equipo.
3	Establece objetivos claros y fomenta un ambiente colaborativo, aunque necesita mejorar en resolución de conflictos.
4	Coordina de manera efectiva a su equipo, distribuyendo tareas y logrando los objetivos establecidos.
5	Logra resultados excepcionales a través de la gestión eficiente del equipo y el desarrollo de talento individual.

3. Comunicación efectiva (CE)

Definición:

Capacidad para transmitir ideas, instrucciones e información de manera clara, oportuna y asertiva, adaptándose a diferentes públicos y contextos.

Nivel de Desarrollo	
1	No comunica adecuadamente las ideas ni promueve el intercambio de información.
2	Transmite información básica, pero no siempre es clara ni oportuna.
3	Comparte ideas y escucha activamente, aunque requiere mejorar su capacidad de adaptarse al público.
4	Comunica mensajes claros y efectivos, promoviendo la comprensión mutua y el diálogo constructivo.
5	Es un referente en comunicación asertiva, logrando influir positivamente en distintos niveles de la organización.

4. Orientación a resultados (OR)

Definición:

Capacidad para trabajar enfocado en la consecución de los objetivos organizacionales, superando obstáculos y buscando constantemente la mejora en el desempeño.

Nivel de Desarrollo	
1	No demuestra compromiso ni enfoque en los resultados.
2	Cumple parcialmente los objetivos asignados, pero no toma la iniciativa para superar obstáculos.
3	Se enfoca en cumplir las metas asignadas, buscando soluciones para posibles dificultades.
4	Logra superar los objetivos establecidos y propone mejoras en los procesos para mayor efectividad.
5	Genera resultados sobresalientes e impulsa cambios significativos para optimizar la productividad organizacional.

5. Inteligencia emocional (IE)

Definición:

Capacidad para identificar, comprender y gestionar sus propias emociones y las de los demás, manteniendo un entorno laboral equilibrado y positivo.

Nivel de Desarrollo

1	No controla sus emociones ni fomenta un ambiente emocionalmente positivo.
2	Identifica sus emociones, pero no siempre logra regularlas de manera adecuada.
3	Maneja situaciones de conflicto con calma, mostrando empatía hacia los demás.
4	Gestiona efectivamente sus emociones y promueve el bienestar emocional del equipo.
5	Es un modelo de inteligencia emocional, logrando influir positivamente en la dinámica organizacional.

6. Negociación (NE)

Definición:

Habilidad para alcanzar acuerdos beneficiosos, mediando entre intereses diversos y utilizando estrategias efectivas para resolver conflictos y maximizar los resultados.

Nivel de Desarrollo	
1	No demuestra habilidades para negociar ni para resolver conflictos de intereses.
2	Participa en negociaciones, pero con resultados limitados debido a la falta de preparación.
3	Maneja situaciones de conflicto con calma, mostrando empatía hacia los demás.
4	Logra acuerdos satisfactorios para todas las partes, superando obstáculos de forma efectiva.
5	Es un negociador estratégico, generando beneficios significativos y fortaleciendo relaciones a largo plazo.

7. Creatividad (CR)

Definición:

Capacidad para generar ideas nuevas, innovadoras y útiles que contribuyan a la mejora de procesos, productos o servicios dentro de la organización.

Nivel de Desarrollo	
1	No demuestra capacidad para proponer ideas nuevas ni resolver problemas de manera innovadora.
2	Sugiere ideas básicas, pero no implementa cambios significativos en los procesos o tareas.
3	Propone y ejecuta ideas innovadoras que contribuyen a mejorar áreas específicas de su entorno laboral.
4	Desarrolla proyectos creativos que generan mejoras notables en los procesos y resultados.

5	Es un referente en creatividad, generando transformaciones significativas que aportan al crecimiento organizacional.
----------	--

8. Toma de decisiones (TD)

Definición:

Capacidad para analizar información, evaluar alternativas y seleccionar la mejor opción, asumiendo responsabilidad sobre los resultados de sus decisiones.

Nivel de Desarrollo	
1	Evita tomar decisiones importantes o las delega.
2	Toma decisiones básicas, pero sin analizar suficientemente las consecuencias.
3	Evalúa riesgos y toma decisiones fundamentadas en situaciones medianamente complejas.
4	Decide con seguridad y eficacia, incluso bajo presión, asumiendo la responsabilidad de los resultados.
5	Toma decisiones de manera estratégica.

9. Planificación y organización (PO)

Definición:

Capacidad para estructurar tareas, establecer prioridades y gestionar recursos eficientemente, asegurando el cumplimiento de los objetivos en los tiempos previstos.

Nivel de Desarrollo	
1	No organiza sus actividades ni cumple con los plazos establecidos.
2	Planifica tareas básicas, pero carece de seguimiento adecuado.
3	Maneja situaciones de conflicto con calma, mostrando empatía hacia los demás.
4	Optimiza recursos y ajusta planes ante imprevistos, manteniendo altos niveles de productividad.
5	Es un experto en planificación estratégica, logrando resultados sobresalientes en su gestión.

10. Toma de riesgos (TR)

Definición:

Capacidad para evaluar y asumir riesgos calculados, buscando maximizar las oportunidades de mejora e innovación en la organización.

Nivel de Desarrollo

1	Evita tomar riesgos, limitándose a seguir métodos tradicionales.
2	Toma riesgos básicos, pero no siempre los evalúa adecuadamente.
3	Identifica oportunidades y asume riesgos calculados con base en un análisis previo.
4	Toma riesgos estratégicos que generan mejoras significativas en la organización.
5	Es un referente en la toma de riesgos, logrando resultados positivos y mitigando impactos negativos.

Una vez elaborado el diccionario de competencias y realizado la triangulación de todos los datos recolectados, se procedió a diseñar el nuevo formato (FOR-TH-02) de evaluación del desempeño, con el fin de incorporar y cubrir de manera integral los aspectos previamente mencionados

3. Formato de Evaluación del Desempeño por Competencias 180°

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS (180°)	Código:	FOR-TH-02	Versión:	1 de 1
	Fecha:	31/07/2025	Página:	001

Instrucciones:

1. Completar los datos del evaluador y el evaluado.
2. Lea con atención cada una de las afirmaciones correspondientes a cada competencia antes de asignar una puntuación.
3. Utilice la escala del 1 al 5 para calificar el nivel de desarrollo en cada competencia.
4. Asegure de calificar todas las afirmaciones propuestas.

I. Datos del evaluador

Nombres completos:		Cédula de identidad:	
Cargo:		Departamento:	Fecha:

II. Datos del evaluado

Nombres completos:		Cédula de identidad:	
Cargo:		Departamento:	Fecha:

III. Escala de Puntuación

- 1: No hay evidencias de la competencia en el puesto.
- 2: Muestra un desarrollo inicial, con áreas de mejora significativas.
- 3: Cumple con las expectativas básicas para el puesto.
- 4: Excede las expectativas en el cumplimiento de los criterios.
- 5: Demuestra un nivel de excelencia en la competencia.

IV. Calificación por competencias		
Competencia	Criterios de Desempeño	Nivel de desarrollo
Orientación a la Innovación	Busca información sobre tendencias y cambios relevantes.	
	Implementa nuevas ideas y soluciones creativas.	
	Promueve la mejora continua en procesos y actividades.	
	Acepta cambios y contribuye positivamente a su implementación.	
Ética e Integridad	Actúa con transparencia y honestidad en todas sus acciones.	
	Alinea sus decisiones con los valores organizacionales.	
	Promueve un entorno laboral ético y respetuoso.	
Trabajo Colaborativo	Comparte información y conocimientos con su equipo.	
	Fomenta la confianza y el respeto mutuo en el grupo.	
	Colabora activamente para lograr los objetivos comunes.	

Orientación al Cliente	Escucha y entiende las necesidades de los clientes internos y externos.	
	Ofrece soluciones rápidas y efectivas a las solicitudes recibidas.	
	Asegura altos estándares de calidad en los servicios entregados.	
Capacidad de Adaptación	Responde de forma efectiva a cambios en el entorno laboral.	
	Aprende rápidamente nuevas herramientas o métodos.	
	Mantiene una actitud positiva frente a los desafíos.	
Responsabilidad Social y Sostenible	Adopta prácticas sostenibles en su trabajo diario.	
	Fomenta el compromiso ambiental y social dentro de su equipo.	
	Participa en actividades que generan impacto positivo en la comunidad.	
Liderazgo Estratégico	Define metas claras alineadas con la estrategia organizacional.	
	Inspira y motiva al equipo hacia los objetivos comunes.	
	Toma decisiones estratégicas basadas en resultados.	

Comunicación Efectiva	Escucha activamente las necesidades del equipo.	
	Utiliza canales adecuados para transmitir información.	
	Resuelve conflictos mediante el diálogo constructivo.	
Orientación a Resultados	Cumple con los objetivos establecidos en tiempo y forma.	
	Identifica áreas de mejora para optimizar resultados.	
	Evalúa su desempeño basado en metas cuantificables.	
Gestión de Equipos	Asigna tareas de manera eficiente según las competencias individuales.	
	Promueve un ambiente colaborativo y armonioso en el equipo.	
	Da seguimiento y retroalimentación constante al equipo.	
Inteligencia Emocional	Gestiona sus emociones en situaciones de presión.	
	Maneja conflictos con empatía y comprensión.	
	Motiva a otros a través de una actitud positiva.	

Toma de Decisiones	Analiza riesgos y oportunidades antes de actuar.	
	Toma decisiones con base en información relevante.	

Firma del evaluado	Firma del evaluador	Responsable de Talento Humano
Nombre y apellido:	Nombre y apellido:	Nombre y apellido:

CONCLUSIONES

En cumplimiento del objetivo general y los objetivos específicos planteados, se concluye que el sistema actual de evaluación del desempeño presenta limitaciones significativas en cuanto a su alineación con los objetivos organizacionales y su capacidad para motivar al personal. A través de la revisión documental, entrevistas y análisis de datos históricos, se identificaron debilidades estructurales y operativas que afectan la eficiencia organizacional.

En cumplimiento del objetivo general orientado al rediseño el sistema de evaluación de desempeño para fortalecer la eficiencia y motivación, alineados a los objetivos organizacionales, y los objetivos específicos planteados, se concluye que el sistema actual de evaluación del desempeño presenta limitaciones significativas en cuanto a su alineación con los objetivos organizacionales y su capacidad para motivar al personal. A través de la revisión documental, entrevistas y análisis de datos históricos, se identificaron debilidades estructurales y operativas que afectan la eficiencia organizacional.

Respecto al primer objetivo específico enfocado a identificar el estado actual del sistema actual, se logró constatar que el sistema vigente de evaluación del desempeño, evidenciando que su aplicación carece de retroalimentación efectiva, claridad en los criterios de evaluación y vinculación con los planes estratégicos de la empresa.

En relación con el segundo objetivo dirigido a comprender las debilidades y factores de motivación del sistema actual de evaluación de desempeño, se concluye que entre ellas la falta de reconocimiento al esfuerzo individual, la escasa participación de los colaboradores en el proceso evaluativo y la percepción de que la evaluación no influye en el desarrollo profesional. Estos factores limitan la motivación del personal y, por ende, afectan la productividad.

Para el tercer objetivo centrado en analizar la relación entre la eficiencia y motivación organizacional, se determinó que un sistema de evaluación bien estructurado puede actuar como catalizador de la motivación laboral, al generar claridad en las expectativas, fomentar el desarrollo de competencias y fortalecer la cultura organizacional.

Por último, en cumplimiento del cuarto objetivo específico, se concluye que la elaboración de un sistema de evaluación de desempeño 180° representa la alternativa más pertinente para la organización, al superar las limitaciones del modelo de 90°. A diferencia de este último, que se centra únicamente en la percepción del jefe inmediato y genera riesgos de subjetividad, la evaluación de 180° integra tanto la visión de los superiores como la de los pares, lo que enriquece la objetividad, reduce sesgos y amplía la retroalimentación. Esta metodología fortalece la transparencia y credibilidad del proceso, fomenta la corresponsabilidad y la colaboración entre equipos, y a su vez, impulsa la motivación al reconocer el aporte desde múltiples perspectivas. De esta manera, el sistema 180° no solo asegura una alineación más sólida entre los objetivos individuales y los organizacionales, sino que también se convierte en un instrumento estratégico para promover el desarrollo de competencias, la cultura de feedback continuo y la consolidación de un entorno laboral justo y participativo.

RECOMENDACIONES

Diseñar e implementar un sistema de evaluación del desempeño tipo 180°, que integre la participación tanto de superiores como de compañeros de trabajo. Esta estructura permitirá mejorar la percepción de justicia y objetividad en el proceso evaluativo, fortalecer la retroalimentación efectiva y generar mayor compromiso por parte de los colaboradores. Esta recomendación responde directamente al cuarto objetivo específico y a la conclusión que destaca la necesidad de una evaluación más inclusiva y formativa.

Establecer criterios de evaluación claros, medibles y alineados con los objetivos estratégicos de la empresa, comunicados previamente a todos los colaboradores. Esto permitirá que el sistema sea comprendido y aceptado, reduciendo la ambigüedad en la interpretación de los resultados. Esta acción se relaciona con el primer objetivo específico, que identificó la falta de claridad en los criterios actuales, y con la conclusión que señala la desconexión entre el sistema y los planes estratégicos.

Incorporar mecanismos de reconocimiento formal y sistemático dentro del proceso de evaluación, que visibilicen los logros individuales y colectivos. Esto contribuirá a mejorar la motivación del personal, tal como se evidenció en la segunda conclusión, donde se identificó la falta de reconocimiento como un factor que limita el compromiso y la productividad.

Utilizar los resultados de la evaluación como base para planes de desarrollo profesional, incluyendo capacitaciones, promociones internas y asignación de nuevos retos. Esta recomendación responde a la conclusión que señala que el sistema actual no contribuye al crecimiento profesional, y se alinea con el segundo objetivo específico, que busca comprender los factores que afectan la motivación y eficiencia.

Fortalecer la retroalimentación continua y personalizada, asegurando que los colaboradores reciban comentarios específicos, constructivos y orientados a la mejora. Esto permitirá que el sistema de evaluación no solo sea un mecanismo de control, sino una herramienta de desarrollo. Esta recomendación se vincula con el tercer objetivo específico, que analiza la relación entre motivación y eficiencia, y con la conclusión que destaca la retroalimentación como un elemento clave para el compromiso laboral.

Alinear el sistema de evaluación con los procesos operativos y estratégicos de la empresa, de modo que los resultados obtenidos puedan ser utilizados para optimizar recursos, mejorar tiempos y fortalecer la toma de decisiones. Esta recomendación se fundamenta en la conclusión que reconoce el impacto positivo del sistema en la eficiencia organizacional, y busca potenciar ese efecto mediante una integración más estructurada.

Diseñar e implementar mecanismos estructurados de retroalimentación continua dentro del sistema de evaluación de desempeño 180°, que integren de forma sistemática las perspectivas tanto de los superiores como de los pares. Esta acción permitirá fortalecer la objetividad del proceso evaluativo, reducir los sesgos asociados a la evaluación unidireccional, y ampliar la calidad de la retroalimentación recibida por los colaboradores. Además, contribuirá a fomentar la corresponsabilidad, promover el desarrollo de competencias y consolidar una cultura organizacional basada en la participación activa, la transparencia y el reconocimiento del desempeño desde múltiples perspectivas, en línea con los objetivos individuales y organizacionales.

REFERENCIAS

- Aguilar, F. (2018). Percepción del clima organizacional y su relación con la motivación laboral en los docentes de las instituciones educativas secundarias del distrito de Pedro Vilcapaza de Putina. *Revista de Investigaciones*, 7(1), 463–472. <https://doi.org/10.26788/RIEPG.V7I1.252>
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°* (1ª ed.). Ediciones Garnica S.A.
- Amabile, T. & Kramer, S. (2011). El principio del progreso: Usar pequeños logros para fomentar la alegría, el compromiso y la creatividad en el trabajo. *Harvard Business Review Press*. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=40692>
- Arias, J., & Covinos, M. (2021). *Diseño y Metodología de la Investigación* (1ª ed., Vol. 1). Enfoques Consulting EIRL.
- Arnold, J., & Randall, R. (2012). *Psicología del Trabajo. Comportamiento humano en el ámbito laboral* (5ª ed.). Pearson Educación.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2021). *Código del Trabajo*. <http://biblioteca.defensoria.gob.ec/handle/37000/3364>
- Ayón Ponce, G. I., Merchán Holguín, J. J., & Zambrano Ortiz, M. E. (2021). Motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: Caso Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paján. *Polo Del Conocimiento: Revista Científico - Profesional*, 6(9), 1663–1678. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i9.3132>
- Barahona Maldonado, V. A. (2023). *Evaluación de la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Ibarra*. PUCE - Ibarra. <https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/42029>
- Barrientos Prado, O. A. (2021). Motivación laboral y clima organizacional en los trabajadores de la empresa Corporación Estratégica, Chilca – 2020. *Repositorio Institucional*. <http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/1260>

- Caiza Anago, D. P. (2018). *Sistematización de la experiencia práctica del diseño de evaluación de desempeño 180° para el personal de la Unidad Educativa William Blake, en el periodo marzo- junio 2017*. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/15673>
- Cedeño, J., Alejandro, M., Ramos, J., Facuy, J., González, K., & Portalanza, A. (2019). *La Planeación Estratégica y la Creación de Valor en las Organizaciones* (Vol. 1, pp. 1–156). <https://uees.edu.ec/descargas/libros/2019/planeacion-estrategica-de-las-organizaciones.pdf>
- Chenet, M., Salazar, G., Garcés, N., Lagos, G., & Bastidas, J. (2022). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. Universidad Politécnica Estatal del Carchi. <https://doi.org/10.32645/9789942914965>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (9ª ed.). McGraw Hill Interamericana. https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/bitstream/handle/bhp/565/Chiavenato%20I_2011_Administracion.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones* (3ª ed.). McGraw Hill Educación.
- Chiavenato, I., & Muñoz Ortiz, M. (2022). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito de las organizaciones* (4ª ed.). McGraw-Hill Interamericana. [https://www.ebooks7-24.com:443/?il=20753&pg=epubcfi\(/6/52\[data-uuid-7c558707d88544338b4765b6797ac661\]/4/344\[data-uuid-fed2b2a5f83d4d15a4b37738b761fea7\]/4\[data-uuid-199a1f64bb514e68910dfe96bef045f5\]/4/10/10\[data-uuid-ab1c547c070348c0b34298470a8714f6\]/1:24\)](https://www.ebooks7-24.com:443/?il=20753&pg=epubcfi(/6/52[data-uuid-7c558707d88544338b4765b6797ac661]/4/344[data-uuid-fed2b2a5f83d4d15a4b37738b761fea7]/4[data-uuid-199a1f64bb514e68910dfe96bef045f5]/4/10/10[data-uuid-ab1c547c070348c0b34298470a8714f6]/1:24))
- Constitución de la República de Ecuador [Const.]. Artículo 33. [Título I]. Registro Oficial 449 de 20 de octubre de 2008 (Ecuador). <https://bit.ly/2B93igl>

- Cordero, J., Narváez, C., & Erazo Álvarez, J. C. (2019). La evaluación por competencias: una herramienta para determinar la productividad del talento humano. *593 Digital Publisher CEIT, ISSN-e 2588-0705, Vol. 4, Nº. Extra 3-1, 2019 (Ejemplar Dedicado a: Finance (Special Edition))*, Págs. 76-104, 4(3), 76–104. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144057&info=resumen&idioma=ENG>
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (10ª ed.). Cengage Learning. <http://latinoamerica.cengage.com>
- Del Pilar, C., Avilán, A., & Morales, J. (2011). Gestión por competencias: diseño de un proceso operativo en una empresa del sector manufacturero. *Suma de Negocios*, 2(1). http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-910X2011000100115
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano* (G. Domínguez Chávez, Ed.; 5ª Edición). Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Espinosa, E., & Vilchis, L. (2019). *Equipos de trabajo en la eficiencia organizacional. Administración y Organizaciones*, 3(05), 163–175. <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/345>
- Granja, A., Vanessa, P., Martínez, Y., & Jeanette, M. (2017). *Propuesta de evaluación para el personal de crédito de empresas comerciales para mejorar el desempeño laboral*. <https://doi.org/http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/7395>
- Guzmán, M. M., Rodríguez, J. S., & Sosa, M. A. (2022). Intervención de prácticas organizacionales para mejorar el clima y la eficiencia organizacional en un grupo de microempresas comerciales. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: Facultad Interdisciplinaria de Ciencias Económicas Administrativas - Departamento de Ciencias Económico Administrativas-Campus Navojoa*, 37, 39–39. <https://doi.org/10.46589/RDIASF.VI37.434>

- Hernández Sampieri, R., Fernández Coello, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). Metodología de la investigación. *Metodología de La Investigación*, 91.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=775008&info=resumen&idioma=SPA>
- Hidalgo, L. (2016). *La evaluación del desempeño: ¿Cómo obtener resultados objetivos? Análisis del sistema de evaluación del desempeño en el sector público. Caso de estudio: Superintendencia de Telecomunicaciones*.
<http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/4946>
- Hidalgo, M. (2013). *Desarrollo de un Sistema Informático para su Utilización por los Mandos Medios de las Empresas, para la Evaluación de 90 Grados del Desempeño de sus Subalternos Bajo el Modelo de Competencias*. Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL).
- Jara, O. (2018). *La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos posibles* (1ed.). Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano - CINDE.
- Koontz, Harold., Weihrich, Heinz., & Cannice, Mark. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (Vol. 14). McGraw-Hill Interamericana.
- Nolasco, D. G. (2020). *La evaluación del desempeño y su relación con la satisfacción laboral, área Subdirección Administrativa de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo – EMASEO EP*.
<http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7316>
- Olivera-Pájaro, J. C. (2022). La Relación Entre La Eficiencia y el Desempeño Organizacional: Una Revisión Desde El Sector Servicios. *Revista Científica Anfibios*, 5(1), 26–35. <https://doi.org/https://orcid.org/0000-0002-6149-6084>
- Organización Internacional del Trabajo. (2005). Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente. *Recomendación 195*, 1–17.

- Párraga, L. (2018). Evaluación del desempeño por competencias. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de La Investigación y Publicación En Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. 3(9), 37–52. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i9.52>
- Paucar, M., Mauricio, J., Tubon, V., Efraín, A., Constante, I. M. S., & Jonnatan, A. J. (2022). *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño 360 grados para mejorar las competencias del personal de la empresa “Aníbal car reparación, pintura y mantenimiento de carrocerías” en la provincia del Tungurahua*. Ecuador: Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC). <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/9248>
- Peña, H., & Villón, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177–192. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Peña Rivas, H. C., & Villón Perero, S. G. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3, 177–192. <https://doi.org/10.29394/SCIENTIFIC.ISSN.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Peñafiel Luzardo, S. N. (2024). *El liderazgo y la eficiencia organizacional en las empresas públicas de Manta*. <https://repositorio.uleam.edu.ec/handle/123456789/6607>
- Pereira Francisco, Gutierrez Sandra, Sardi Lly, & Villamil Mónica. (2008). Las Competencias Laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 4(6), 69–105. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409634349004>
- Ríos, V., Peña, A., & Barrientos, A. (2023). Modelo de evaluación de desempeño en empresas con estructuras lineales y matriciales. *Memorias de La Décima Tercera Conferencia Iberoamericana de Complejidad, Informática y Cibernética (CICIC 2023)*. <https://www.iiis.org/DOI2023/CB345BX/>

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional* (G. Domínguez Chávez, Ed.; 15ª Edición). Pearson Educación de México, S.A.
- Torres Peña, G. A. (2012). *Evaluación de desempeño de 180 grados con el personal de enfermería de quirófanos de la Clínica Hospital Santa Inés*. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/1820>
- Vinicio Saeteros Zamora, J., & Orbe Guaraca, M. P. (2021). Motivación organizacional como estrategia clave de la satisfacción laboral. 7(3), 572–592. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i3.600>
- Zayas Agüero, P. M., Báez Santana, R. A., Zayas Feria, J., & Hernández Lobaina, M. (2015). Causas de la satisfacción laboral en una organización comercializadora mayorista. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 23(2). <https://doi.org/10.18359/rfce.1606>

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de la encuesta

REDISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU IMPACTO EN LA MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL

Objetivo:
Diagnosticar el estado actual del sistema de evaluación de desempeño en la empresa, identificando sus principales debilidades, su influencia en la motivación y eficiencia organizacional, así como el grado de alineación entre los objetivos individuales y organizacionales, con el propósito de rediseñar del sistema de evaluación de desempeño.

[Siguiente](#) Página 1 de 4 [Borrar formulario](#)

Instrucciones

Responda esta encuesta de manera honesta y objetiva, seleccionando en cada pregunta la opción que mejor refleje su experiencia o percepción. Lea atentamente cada ítem y responda según los siguientes criterios:

Totalmente de acuerdo	1
De acuerdo	2
Neutral	3
En desacuerdo	4
Totalmente en desacuerdo	5

Declaración de Confidencialidad y Consentimiento

Estimado/a colaborador/a:

En el marco de nuestro compromiso por fortalecer los procesos internos, estamos realizando esta encuesta con el objetivo de diagnosticar y optimizar el sistema de evaluación de desempeño en la empresa.

Conforme a lo establecido en la **Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (2021)**, sus respuestas serán tratadas con estricta confidencialidad y utilizadas únicamente para fines internos, orientados a la mejora organizacional.

En particular, el **Artículo 8** de dicha Ley establece que el tratamiento de datos personales requiere su consentimiento libre, específico, informado e inequívoco, mientras que el **Artículo 37** dispone que estos datos deben ser protegidos con medidas técnicas y organizativas que eviten su filtración o uso indebido.

Por ello, le garantizamos que:

- Su información será almacenada de forma segura mediante cifrado y acceso controlado.
- No se compartirá con terceros no autorizados.
- El uso de los datos será exclusivamente para análisis interno (alta dirección)

Al continuar con esta encuesta, usted confirma que ha leído y comprendido esta declaración, y otorga su consentimiento para el tratamiento de sus datos bajo los términos aquí expuestos.

Muchas gracias por su participación y confianza

[Atrás](#) [Siguiente](#) Página 2 de 4 [Borrar formulario](#)

1. Tengo claridad sobre cómo mi rol contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales *

1 2 3 4 5

Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo

2. Las metas de desempeño que se me asignan están alineadas con los objetivos de la organización *

1 2 3 4 5

Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo

3. Considero que el sistema actual de evaluación puede ser mejorado para lograr una mayor alineación entre los objetivos individuales y organizacionales *

1 2 3 4 5

Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo

4. Las evaluaciones de desempeño que he recibido reflejan de forma precisa la calidad de mi trabajo *

1 2 3 4 5

Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo

5. Me resulta claro cómo mi evaluación de desempeño influye en decisiones como ascensos, premios o capacitaciones *

1 2 3 4 5

Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo

6. El sistema de evaluación de desempeño contribuye a identificar oportunidades de desarrollo o formación para mí *

1 2 3 4 5

Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo

7. La retroalimentación que recibo en las evaluaciones me motiva a mejorar profesionalmente *

1 2 3 4 5

Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo

8. Considero que recibo reconocimiento adecuado por mis logros y contribuciones dentro de la empresa *

1 2 3 4 5

Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo

9. La evaluación de desempeño tiene un impacto positivo en el rendimiento del equipo *

1 2 3 4 5

Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo

10. Considero que la evaluación de desempeño contribuye a que los procesos organizacionales se desarrollen de manera más eficiente *

1 2 3 4 5

Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo

[Atrás](#)

[Siguiente](#)

 Página 3 de 4 [Borrar formulario](#)

REDISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU IMPACTO EN LA MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL

Agradecimientos

¡Gracias por su respuesta!

[Atrás](#)

[Enviar](#)

 Página 4 de 4 [Borrar formulario](#)

Anexo 2. Modelo de la entrevista



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Guía/ Guion para Entrevista

Cargo	
Área	
Tiempo en la compañía	

1. ¿Cómo describiría el sistema actual de evaluación del desempeño en la organización?
2. ¿Qué herramientas, métodos o criterios se utilizan actualmente para evaluar el desempeño de los colaboradores? ¿Qué tan efectivos considera que son?
3. ¿Cómo percibe la transparencia y objetividad del sistema actual de evaluación del desempeño?
4. ¿Qué cambios o mejoras propondría en el sistema para hacerlo más útil y justo?
5. ¿de qué manera el sistema actual de evaluación del desempeño influye en la motivación de su equipo?
6. ¿Podría compartir algún ejemplo de cómo los resultados de la evaluación han impactado la actitud, compromiso o productividad del equipo?
7. ¿Qué factores considera que afectan la eficiencia del equipo en relación con el sistema de evaluación del desempeño?
8. ¿Cómo cree que los resultados de la evaluación pueden utilizarse para mejorar procesos, tiempos o recursos en el equipo?
9. ¿En qué medida percibe que la retroalimentación de las evaluaciones contribuye a que el equipo trabaje de manera más eficiente?
10. ¿De qué manera percibe que su equipo comprende los objetivos y expectativas de desempeño establecidos por la organización?
11. ¿Considera que el sistema actual de evaluación del desempeño ha contribuido al cumplimiento de los objetivos organizacionales? ¿Por qué?

Anexo 3. Validación de las herramientas

Validación de Expertos

Estimado profesional:

Ha sido invitado a participar como evaluador en el proceso de validación de expertos del proyecto titulado: **“Rediseño del sistema de evaluación y su impacto en la motivación de los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial”**. El propósito de este proyecto es el rediseño el sistema actual de evaluación de desempeño, orientado a fortalecer la eficiencia organizacional y la motivación de los colaboradores, garantizando su alineación con los objetivos organizacionales.

Agradecemos profundamente el tiempo y los conocimientos que pueda aportar en esta etapa clave del proyecto. Su participación permitirá validar las herramientas utilizadas y asegurar que la información recopilada sea precisa, pertinente y útil para el desarrollo del proyecto.

A continuación, encontrará una serie de ítems organizados según las variables clave del estudio. Le solicitamos que revise cada uno de ellos y, si lo considera pertinente, aporte su valoración sobre la estructura, contenido o claridad.

Encuesta:

Valorada en los siguientes criterios:

Criterio	Puntaje
Totalmente en desacuerdo	5
En desacuerdo	4
Neutral	3
De acuerdo	2
Totalmente de acuerdo	1

Preguntas	Puntaje				
Objetivos Organizacionales					
1. Tengo claridad sobre cómo mi rol contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales					
2. Las metas de desempeño que se me asignan están alineadas con los objetivos de la organización					
3. Considero que el sistema actual de evaluación puede ser mejorado para lograr una mayor alineación entre los objetivos individuales y organizacionales					
Evaluación de Desempeño					

4. Las evaluaciones de desempeño que he recibido reflejan de forma precisa la calidad de mi trabajo					
5. Me resulta claro cómo mi evaluación de desempeño influye en decisiones como ascensos, premios o capacitaciones					
6. El sistema de evaluación de desempeño contribuye a identificar oportunidades de desarrollo o formación para mí					
Motivación Organizacional					
7. La retroalimentación que recibo en las evaluaciones me motiva a mejorar profesionalmente					
8. Considero que recibo reconocimiento adecuado por mis logros y contribuciones dentro de la empresa					
Eficiencia Organizacional					
9. La evaluación de desempeño tiene un impacto positivo en el rendimiento del equipo					
10. Considero que la evaluación de desempeño contribuye a que los procesos organizacionales se desarrollen de manera más eficiente					

Entrevista:

Cargo	
Área	
Tiempo en la compañía	

Variable	Evaluación del Desempeño
1. ¿Cómo describiría el sistema actual de evaluación del desempeño en la organización?	
2. ¿Qué herramientas, métodos o criterios se utilizan actualmente para evaluar el desempeño de los colaboradores? ¿Qué tan efectivos considera que son?	
3. ¿Cómo percibe la transparencia y objetividad del sistema actual de evaluación del desempeño?	
4. ¿Qué cambios o mejoras propondría en el sistema para hacerlo más útil y justo?	
Variable	Motivación
5. ¿de qué manera el sistema actual de evaluación del desempeño influye en la motivación de su equipo?	

6. ¿Podría compartir algún ejemplo de cómo los resultados de la evaluación han impactado la actitud, compromiso o productividad del equipo?	
Variable	Eficiencia
7. ¿Qué factores considera que afectan la eficiencia del equipo en relación con el sistema de evaluación del desempeño?	
8. ¿Cómo cree que los resultados de la evaluación pueden utilizarse para mejorar procesos, tiempos o recursos en el equipo?	
9. ¿En qué medida percibe que la retroalimentación de las evaluaciones contribuye a que el equipo trabaje de manera más eficiente?	
Variable	Objetivos Organizacionales
10. ¿De qué manera percibe que su equipo comprende los objetivos y expectativas de desempeño establecidos por la organización?	
11. ¿Considera que el sistema actual de evaluación del desempeño ha contribuido al cumplimiento de los objetivos organizacionales? ¿Por qué?	

Pertinencia del instrumento:

Para brindar su valoración respecto a la estructura del cuestionario, sus componentes y el contenido planteado, le pedimos que indique su criterio marcando con una (X) la casilla correspondiente según el valor que considere adecuado. Para ello, utilice como referencia la siguiente escala de evaluación:

Muy Pertinente	Pertinente	Medianamente Pertinente	Medianamente Pertinente	Nada Pertinente
x				

Coherencia del instrumento:

Con respecto a la coherencia y relación que existe entre los distintos elementos que conforman el cuestionario (principios, objetivos, premisas, enfoques, cualidades y momentos), seleccione la alternativa que considere adecuada colocando una (X) en la casilla correspondiente, de acuerdo con la escala de valoración presentada a continuación.

Muy Coherente	Coherente	Medianamente Coherente	Poco Coherente	Nada Coherente
x				

Validez del instrumento:

Considerando la pertinencia y el grado de relación entre los componentes del cuestionario (principios, objetivos, premisas, enfoques, cualidades y momentos), indique su apreciación colocando una (X) en la casilla correspondiente, de acuerdo con la escala de referencia que se presenta a continuación.

Muy válido	Válido	Medianamente Válido	Poco Válido	Nada Válido
x				

Lo certifico,



Nombres: Psic. Efrén Eduardo Chiquito Lazo, Mgs

Cédula: 0910116433

Grado académico: Magister

Anexo 4. Evaluación de desempeño de la empresa bajo

EMPRESA DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL

HOJA DE EVALUACION PERSONAL

Nombre del Empleado: _____

Nivel de Educación (último año aprobado): _____

Cargas Familiares: _____

Fecha de ingreso: _____

Posición: _____

Desde: _____

Supervisor: _____

Evaluación del desempeño en el trabajo:

	Excelente	Bueno	Aceptable	Necesita mejorar	No Aceptable
Asistencia y puntualidad al trabajo	5	4	3	2	1
Actitud hacia el Trabajo	5	4	3	2	1
Actitud hacia los sub-alternos/Clientes	5	4	3	2	1
Puntualidad/cumplimiento de tareas específicas	5	4	3	2	1
Disposición para asumir responsabilidades	5	4	3	2	1
Aptitud para seguir instrucciones	5	4	3	2	1
Conocimiento de tareas específicas	5	4	3	2	1
Iniciativa propia/creatividad	5	4	3	2	1
Disposición para cooperar	5	4	3	2	1
Planeación y control de trabajo	5	4	3	2	1
Evaluación general	5	4	3	2	1

Comentarios especiales del evaluador _____



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Coello Benites, María José**, con C.C: # **0952607679**; autora del trabajo de titulación: **Propuesta de rediseño del sistema de evaluación del desempeño y su impacto en la motivación de los colaboradores y en la alineación con los objetivos organizacionales en una empresa del sector agroindustrial** previo a la obtención del título de **Licenciatura en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 27 de agosto de 2025

f. _____
Coello Benites, María José

C.C: 0952607679



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Cortez Rocafuerte, Adriana Sugey**, con C.C: # **0954210878**; autora del trabajo de titulación: **Propuesta de rediseño del sistema de evaluación del desempeño y su impacto en la motivación de los colaboradores y en la alineación con los objetivos organizacionales en una empresa del sector agroindustrial** previo a la obtención del título de **Licenciatura en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 27 de agosto de 2025

f. _____

Cortez Rocafuerte, Adriana Sugey

C.C: **0954210878**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Propuesta de rediseño del sistema de evaluación del desempeño y su impacto en la motivación de los colaboradores y en la alineación con los objetivos organizacionales en una empresa del sector agroindustrial.		
AUTOR(ES)	Coello Benites, María José Cortez Rocafuerte, Adriana Sugey		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psic. Barba Pezo, Carlos Eduardo, Mgs		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Psicología, Educación y Comunicación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciatura en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	27 de agosto de 2025	No. DE PÁGINAS:	120
ÁREAS TEMÁTICAS:	Evaluación del desempeño, industria agroindustrial, desarrollo		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	desempeño laboral, motivación, eficiencia del desempeño, objetivos organizacionales, cambio organizacional, comportamiento organizacional		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	La evaluación del desempeño constituye una herramienta esencial para reconocer fortalezas y debilidades del talento humano, además de potenciar la motivación y la productividad de los colaboradores. Este trabajo tiene como objetivo rediseñar el sistema de evaluación de una empresa multinacional, debido a que el sistema vigente presenta limitaciones de claridad, objetividad y retroalimentación, lo que reduce su efectividad. Para llevar a cabo el diagnóstico se aplicaron métodos mixtos: encuestas (enfoque cuantitativo) y entrevistas semiestructuradas (enfoque cualitativo) dirigidas a Gerentes, Coordinadores, Jefes y Supervisores de las áreas de Producción, Porcicultura, Compras, Supply Chain, EHS e Investigación y Desarrollo, logrando así recopilar información desde diversas perspectivas organizacionales. Con base en los resultados, se identificaron debilidades, factores motivacionales y el nivel de alineación entre objetivos individuales y organizacionales. La propuesta consiste en implementar un sistema de evaluación 180°, con el fin de fortalecer la motivación, el sentido de pertenencia y la retención de talento, además de consolidar un entorno laboral más productivo, participativo y alineado a los estándares internacionales de la compañía. En términos generales, este rediseño busca no solo optimizar la gestión del desempeño, sino también fomentar el compromiso, la satisfacción y el crecimiento profesional de los colaboradores, generando un impacto positivo en la cultura y estructura organizacional.		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-939019292 - +593-990089265	E-mail: majocoello@hotmail.com; a-sugey21@hotmail.es	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carlos Eduardo Barba Pezo, Mgs.		
	Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419		
	E-mail: carlos.barba01@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			