

**Universidad Internacional de las Américas**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Escuela de Administración de Empresas**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN  
RECURSOS HUMANOS**

**Título de investigación:**

**Diseño de herramienta para la evaluación del desempeño en una empresa distribuidora  
del sector floricultor en llano grande, cartago, costa rica, durante el ii cuatrimestre  
2025.**

**Nombre del estudiante:**

**Allison Diane Granados Navas**

**Tutora:**

**Kembly Paola Alfaro Chacón**

**Sede Aranjuez**

**Julio, 2025**

## Contenido

### Tabla de contenido

Dedicatoria.....	5
Agradecimiento.....	6
Resumen .....	7
<b>Capítulo I. Problema .....</b>	<b>9</b>
<b>Planteamiento Del Problema.....</b>	<b>9</b>
<b>Objetivos De La Investigación.....</b>	<b>12</b>
<i>Objetivo General.....</i>	<i>12</i>
<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>12</i>
<b>Justificación .....</b>	<b>13</b>
<b>Antecedentes .....</b>	<b>15</b>
<i>Antecedentes Internacionales .....</i>	<i>16</i>
<i>Antecedentes Nacionales .....</i>	<i>29</i>
<b>Proyecciones.....</b>	<b>41</b>
<b>Capítulo II. Marco teórico .....</b>	<b>43</b>
<b>Evaluación del Desempeño.....</b>	<b>43</b>
<b>Importancia de la Motivación .....</b>	<b>46</b>
<b>Factores que afectan la Productividad y Motivación .....</b>	<b>47</b>
<b>Estrategias para Motivar.....</b>	<b>50</b>
<b>Salario en Especie .....</b>	<b>51</b>
<b>Salario Emocional.....</b>	<b>52</b>
<i>Importancia de Combinar ambos Tipos de Salarios.....</i>	<i>52</i>
<b>Metodologías de Evaluación del Desempeño.....</b>	<b>54</b>
<b>Métodos y Tipos de Evaluaciones .....</b>	<b>55</b>
<b>IA Como Agilizador de Métodos de Evaluación del Desempeño.....</b>	<b>93</b>
<i>Impacto de la IA en la Eficiencia de los Procesos de Evaluación .....</i>	<i>94</i>
<i>Mejora de la Toma de Decisiones con Análisis de Datos Impulsado por IA .....</i>	<i>95</i>
<i>Ética y Sesgos en Sistemas de Evaluación Basados en IA .....</i>	<i>95</i>
<i>Personalización de las Evaluaciones con IA.....</i>	<i>96</i>
<i>Software de Gestión de Procesos con IA .....</i>	<i>96</i>

<i>Sistemas de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) Integrados con IA</i> .....	97
<i>Adopción de Tecnologías para Optimizar el Flujo de Trabajo</i> .....	97
<i>Estrategias de Mejora Continua</i> .....	97
<i>Formación y Capacitación en IA</i> .....	97
<i>Implementación de Sistemas de Evaluación de Desempeño Automatizados</i> .....	98
<i>Herramientas de IA para la Evaluación del Desempeño en Empresas Pequeñas</i> .....	98
<i>Beneficios de la IA en la Evaluación del Desempeño</i> .....	100
<b>Capítulo III: Marco Metodológico</b> .....	102
<b>Enfoque de la Investigación</b> .....	105
<b>Método de la Investigación</b> .....	107
<b>Muestra de la Investigación</b> .....	109
<b>Diseño</b> .....	111
<b>Sujeto</b> .....	111
<b>Fuentes de Información</b> .....	112
<i>Fuentes Primarias</i> .....	113
<i>Fuentes secundarias</i> .....	113
<b>Variables o Unidades de Análisis</b> .....	115
<b>Tabla 1</b> .....	115
<b>Cuadro de variables Cuantitativas</b> .....	115
<b>Tabla 2</b> .....	118
<b>Cuadro de variables Cualitativas</b> .....	118
<b>Instrumentos</b> .....	120
<b>Proceso para la Recolección y Análisis de Datos</b> .....	121
<b>Capítulo IV: Análisis de Resultados</b> .....	123
<b>Análisis de Datos</b> .....	131
<b>Análisis de encuestas</b> .....	131
<b>Análisis de las entrevistas</b> .....	134
<b>Conclusiones de la encuesta y entrevista</b> .....	137
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	140
<b>Recomendaciones</b> .....	146
<b>Propuesta de tesis de licenciatura</b> .....	150
<b>Descripción</b> .....	150

<b>Objetivos de la propuesta</b> .....	151
<b>Perspectiva teórica</b> .....	151
<b>Propuesta</b> .....	152
<i>Herramienta digital especializada: Uso de plataformas como HRider</i> .....	152
<i>Alternativa accesible: Encuestas digitales y análisis con IA</i> .....	154
<i>Posibilidad de uso de ChatGPT Plus y creación de un bot personalizado</i> .....	154
<i>¿Es fácil de implementar para cualquier empresa?</i> .....	155
<i>Diseño específico de la herramienta</i> .....	157
<i>Ejemplo de Formato de la Herramienta de Evaluación del Desempeño</i> .....	160
<b>V. Conclusión</b> .....	166
<b>Referencias bibliográficas</b> .....	169
<b>Anexos</b> .....	177
<b>Encuesta</b> .....	177
<b>Presentación para personal operativo</b> .....	177
<b>Presentación para jefaturas o encargados</b> .....	177
<b>Preguntas para la entrevista</b> .....	178

### **Tabla de ilustraciones**

Ilustración 1 Evaluaciones de 90°, 180°, 270° y 360° Alles, M. A. (2023). Desempeño por competencias. Volumen 1: (1 ed.). Ediciones Granica. <a href="https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/277171?">https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/277171?</a> .....	66
---	----

### **Tablas**

Tabla 1 Elaboración Propia Tabla de variables cuantitativa y cualitativa .....	117
Tabla 2 Elaboración Propia Tabla de variables cuantitativa y cualitativa .....	120

## **Dedicatoria**

A todas las pequeñas empresas que, sin contar con un departamento de recursos humanos, día a día encuentran la forma de seguir motivando, valorando y creyendo en su gente.

Porque este proyecto nace de la certeza de que, incluso con recursos limitados, siempre existen oportunidades para reconocer el esfuerzo, fortalecer el compromiso y construir entornos laborales más humanos.

A mí, por no dejar de creer en esta idea, incluso cuando parecía solo un deseo. Por cada momento en el que ya no podía más, pero seguí adelante. Porque este trabajo no es solo una tesis, sino una promesa: la de que es posible transformar una necesidad en una herramienta útil, que inspire, motive y, con suerte, deje huella.

Con la esperanza de que estas páginas no solo culminen una etapa, sino que también siembren una semilla para futuras investigaciones y mejores prácticas en la gestión del talento humano.

## **Agradecimiento**

A mi familia, por su amor incondicional, su paciencia y su apoyo inquebrantable durante todos los años de mi formación académica. Gracias por estar presentes en cada etapa, por motivarme.

A mis profesores, por su compromiso, conocimiento y guía profesional. A mi mentora y a mi jefa, por su confianza, su tiempo y su disposición para orientarme con paciencia y profesionalismo. Su ejemplo ha sido una inspiración en mi desarrollo personal y académico.

Y a mí, por no rendirme cuando el camino se volvió pesado, por encontrar fuerza cuando ya no creía poder continuar y por perseverar con cada gota de esfuerzo. Esta tesis no solo es el resultado de un proceso académico, sino de cada momento en el que decidí seguir adelante. Con la esperanza de que este trabajo no solo culmine una etapa, sino que también sirva como aporte para futuras investigaciones y como ejemplo de que, con determinación, es posible transformar un desafío en una contribución.

## Resumen

Esta investigación analiza el impacto que tiene la aplicación de una herramienta de evaluación del desempeño en la productividad y la motivación del personal operativo de una empresa distribuidora del sector floricultor en Llano Grande, Cartago, durante el segundo cuatrimestre del año 2025. Dado que la empresa no cuenta con un departamento formal de recursos humanos ni con procesos estructurados de evaluación, se propone el diseño de una herramienta funcional, accesible y contextualizada que permita medir el desempeño laboral desde una perspectiva técnica y conductual.

El estudio se desarrolla bajo un enfoque mixto, combinando un análisis cuantitativo mediante una encuesta aplicada a 20 colaboradores operativos y un análisis cualitativo a través de entrevistas semiestructuradas a trabajadores clave. Los resultados indican que, aunque el nivel de productividad es moderado a alto (entre 51 y 100 ramos diarios), no existe retroalimentación constante ni reconocimiento formal del esfuerzo, lo cual afecta la percepción de justicia organizacional y el desarrollo profesional del personal.

Además, se identifican factores organizacionales, como la falta de comunicación entre departamentos, y externos, como las condiciones climáticas extremas, que inciden directamente en el desempeño laboral. Un hallazgo relevante es que el 100% de los encuestados nunca ha participado en una evaluación formal del desempeño, lo cual refuerza la necesidad de implementar un sistema estructurado.

Como aporte final, se diseña una herramienta de evaluación del desempeño que combina indicadores cuantitativos (producción diaria, cumplimiento de tiempos) y cualitativos (colaboración, actitud, puntualidad), con retroalimentación mensual o quincenal. Se propone su implementación mediante una prueba piloto y se considera la posibilidad de usar herramientas digitales accesibles, como Google Forms, apoyadas por inteligencia artificial para el análisis de datos.

Esta propuesta no solo busca mejorar la eficiencia operativa, sino también fortalecer el bienestar del personal, fomentar una cultura de reconocimiento y sentar bases para futuras investigaciones sobre la gestión del talento humano en empresas pequeñas del sector agrícola-exportador costarricense.

**Palabras clave:** Evaluación del desempeño, productividad, motivación laboral, sector floricultor, inteligencia artificial, gestión del talento humano.

## Capítulo I. Problema

En el siguiente apartado se presenta el planteamiento del problema, se detallan los objetivos tanto el objetivo general como el objetivo específico, además, se muestran las proyecciones, justificaciones, así como también los antecedentes tanto nacionales como internacionales para la realización de esta investigación.

### Planteamiento del Problema

En el siguiente apartado se expone el planteamiento del problema de la investigación, con el fin de orientar la situación actual a la situación en particular que se enfrenta además de proponer medios para su solución.

La industria floricultora en Costa Rica experimenta un crecimiento significativo en los últimos años consolidándose como un sector importante en la economía del país. Mas sin embargo este crecimiento viene asociado con diferentes retos en el área de la gestión de recursos humanos especialmente en el área de la evaluación de desempeño de los colaboradores de áreas como distribución o producción.

Según Coelho (2021) el planteamiento del problema es la parte importante de toda investigación ya que esta permite definir, afinar y estructurar la idea central del estudio o de la investigación, esto con el fin de orientar las acciones hacia la solución del problema en específico. La evaluación de desempeño permite medir el rendimiento de los colaboradores y a partir de esta crear estrategias que favorezcan el crecimiento de la empresa y de los colaboradores.

Lucena (2024) afirma:

“La evaluación del desempeño permite a las empresas medir de manera objetiva el rendimiento de sus colaboradores, identificar talentos, planificar promociones y definir estrategias de formación. También ayuda a mejorar la comunicación entre

managers y colaboradores, al proporcionar una oportunidad para discutir logros, desafíos y metas”.

Con base en lo anterior se presenta la introducción al problema de la investigación que es aquella que se desarrolla en una empresa distribuidora de flores costarricense. Dentro de la empresa la falta de herramientas específicas para evaluar y monitorear el desempeño en la distribución y producción limita la identificación de áreas de mejora y la implementación de estrategias para aumentar la productividad y la motivación del personal.

Un estudio realizado por Müller (2020) destaca que las organizaciones enfrentan retos importantes debido a factores como la tecnología, las tendencias sociales y la globalización. Además, esto exige medidas innovadoras para atraer y retener talento, así como para garantizar el compromiso y el desempeño eficiente de los colaboradores. En este sentido, diseñar una herramienta integral de evaluación de desempeño que contemple indicadores clave adaptados a las necesidades del sector florícola se convierte en una prioridad estratégica importante.

Por tanto, para la presente investigación, se analiza si en la empresa distribuidora del sector floricultor en Llano Grande, Cartago, se identifican y evalúan de manera adecuada los puntos fuertes y débiles de los puestos en función. Además, se busca determinar si existen factores externos que puedan estar influyendo en el desempeño del personal en el área de distribución, así como investigar si se están implementando planes de formación adecuados y estrategias de motivación que promuevan el crecimiento profesional de los colaboradores.

De acuerdo con lo anterior, toda empresa debe contar con procesos de evaluación de desempeño como una herramienta para el logro de sus objetivos organizacionales. Por consiguiente, esta investigación tiene como propósito exponer la situación actual de los procesos de evaluación en la empresa distribuidora y proponer una herramienta que permita

fortalecer el rendimiento del personal, incrementar la productividad y garantizar la motivación laboral dentro del sector floricultor.

Lo anterior deriva en la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo puede el desarrollo de una herramienta de evaluación del desempeño mejorar la productividad y motivar al personal en una empresa distribuidora de flores en Llano Grande de Cartago, Costa Rica?

## **Objetivos de la Investigación**

### ***Objetivo General***

Analizar cómo la aplicación de una herramienta de evaluación del desempeño impacta en la productividad y la motivación del personal operativo en una empresa distribuidora del sector floricultor en Llano Grande, Cartago, durante el segundo cuatrimestre del año 2025.

### ***Objetivos Específicos***

- Determinar los factores organizacionales y externos que afectan el desempeño, la productividad y la motivación del personal durante las temporadas altas (febrero y agosto), como base para el diseño de una herramienta de evaluación del desempeño en el segundo cuatrimestre del 2025.
- Identificar diferentes metodologías evaluación del desempeño aplicables en el sector floricultor, para la selección de la más adecuada para las empresas distribuidoras que se adapten a las necesidades de los colaboradores durante el segundo cuatrimestre del 2025.
- Diseñar una herramienta de evaluación del desempeño laboral adaptada al contexto de la empresa distribuidora del sector floricultor, para el fomento de la mejora en la productividad y la motivación mediante estrategias alineadas a sus necesidades individuales y grupales durante el segundo cuatrimestre del 2025.

## Justificación

La evaluación del desempeño es una herramienta esencial en la gestión del talento humano, ya que permite medir y mejorar el rendimiento de los colaboradores, así como también identificar fortalezas y áreas de mejora, además de alinear los objetivos individuales con los organizacionales. Alles (2023) menciona que “la evaluación del desempeño es una herramienta que permite alcanzar objetivos organizacionales. Sin embargo, si su diseño responde a las buenas prácticas podrá ser, al mismo tiempo, un valioso instrumento para jefes y colaboradores en su desempeño cotidiano”.

Según un estudio de Deloitte, el 58% de las empresas considera que la evaluación del desempeño es un componente clave para la gestión del talento, proporcionando información valiosa para la toma de decisiones sobre la asignación de recursos y la identificación de necesidades de capacitación y desarrollo (Equipo de Edición de Vorecol, 2024).

Costa Rica experimenta una evolución creciente en el sector floricultor a lo largo de los años. Según datos del año 2020 el país se posiciona como uno de los cuatro exportadores de plantas, flores y follajes en América Latina. En noviembre del 2024 las exportaciones de plantas ornamentales superaron los \$80 millones esto según un artículo de La república (2024). Por lo tanto, en el sector floricultor costarricense la eficiencia en la distribución es de suma importancia para poder garantizar la calidad del producto y la satisfacción del cliente. Sin embargo, la creciente complejidad en la gestión de la cadena de suministro y la necesidad de mantener altos estándares de calidad presentan desafíos adicionales para las empresas tanto grandes como pequeñas en este sector.

Por consiguiente, la implementación de un sistema efectivo de evaluación del desempeño contribuye significativamente a la mejora productiva y a la retención del talento humano. Un informe de McKinsey revela que las empresas que implementan sistemas

efectivos de evaluación del desempeño logran un 25% más de rentabilidad que aquellas que no lo hacen (Equipo de Edición de Vorecol, 2024).

Esto se debe a que la evaluación del desempeño permite identificar y reconocer a los colaboradores que contribuyen de manera significativa al logro de los objetivos de la organización, fomentando la motivación, el compromiso y la productividad en el equipo de trabajo.

Esta investigación analiza el impacto que tiene la aplicación de una herramienta de evaluación del desempeño en la productividad y motivación del personal operativo, dentro de una empresa distribuidora del sector floricultor en Llano Grande, Cartago. El propósito es mejorar la eficiencia operativa, contribuir al bienestar y desarrollo profesional de los colaboradores, y promover una gestión más efectiva del talento humano. Este estudio no solo beneficia a la empresa en cuestión, sino que también aporta conocimiento académico sobre la implementación de procesos de evaluación en el sector floricultor costarricense, ofreciendo un modelo adaptable para otras organizaciones con características similares.

## **Antecedentes**

El estudio de antecedentes permite comprender cómo se ha abordado la evaluación del desempeño en distintos contextos y sectores. Esta sección presenta antecedentes internacionales, que muestran metodologías aplicadas en diversas organizaciones, y antecedentes nacionales, que reflejan la realidad costarricense en la gestión del talento humano.

"Los antecedentes de una investigación son una revisión detallada de estudios y teorías previas relacionadas con el tema de estudio. Esta sección es fundamental para establecer la base teórica del trabajo, resaltando trabajos previos y su relevancia para la investigación actual" (Rodríguez, 2024, párr. 1).

Estos estudios sirven como base para el diseño de una herramienta de evaluación del desempeño en una empresa distribuidora del sector floricultor.

La evaluación de desempeño para una empresa es de suma importancia ya que esta permite medir y mejorar el rendimiento de los colaboradores dentro de la empresa, a su vez permite determinar las necesidades y áreas de mejora de la empresa lo que genera la capacidad de crear estrategias acordes a las necesidades para una aplicación y resultados óptimos y eficaces.

Al lo largo de la historia el termino de “evaluación de desempeño” ha evolucionado y se han adaptado a las necesidades actuales esto debido a los cambios que ha tenido la sociedad hasta el día de hoy. Comprender esta evolución es importante para contextualizar la aplicación de métodos modernos en la gestión del talento humano.

Por tanto, esta sección de antecedentes proporcionará una visión general de cómo se ha tratado la evaluación del desempeño en diferentes entornos, ofreciendo una base sólida para el desarrollo de herramientas efectivas en el sector floricultor costarricense.

### ***Antecedentes Internacionales***

El primer trabajo consultado es el trabajo de grado de Ramírez Aldana, A. F. (2020). *Evaluación del desempeño: una herramienta de desarrollo organizacional* [Trabajo de grado, Fundación Universidad de América].

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: Según Ramírez Aldana (2020), "Identificar la efectividad de la evaluación del desempeño como estrategia para el desarrollo organizacional" (p.16). y los siguientes Objetivos Específicos según Ramírez Aldana (2020):

- Comprender las dimensiones de la evaluación del desempeño.
- Describir los factores estratégicos del talento humano que influyen en la evaluación del desempeño.
- Establecer la relación existente entre los factores estratégicos de la evaluación del desempeño y el desarrollo organizacional (p.16).

En esta investigación es de análisis descriptivo, para la recolección de datos, se utilizaron textos, libros, tesis, revistas, documentos, entre otros, el autor analiza la evaluación del desempeño como una herramienta importante para el desarrollo organizacional, la investigación explica como la evaluación del desempeño permite medir el rendimiento, la conducta y los resultados obtenidos por los trabajadores de manera sistemática y estructurada. Mas, sin embargo, el autor destaca que, en muchas organizaciones, esta herramienta es mal implementada, generando resistencia por parte de los colaboradores al asociarla con sanciones o despidos.

La investigación desarrolla un marco teórico en el que se exploran varios métodos de evaluación del desempeño, incluyendo la escala gráfica de calificaciones, el método de distribución forzada, los incidentes críticos y la evaluación 360°. Además, se detallan los

indicadores clave que pueden utilizarse en un proceso de evaluación, diferenciando entre indicadores estratégicos e indicadores de gestión.

Los resultados del estudio evidenciaron que una evaluación del desempeño bien estructurada y correctamente aplicada contribuye a mejorar el desarrollo organizacional, la productividad y el clima laboral. Como parte de sus conclusiones, Ramírez Aldana (2020) recomienda que las empresas establezcan sistemas de evaluación basados en objetivos claros, retroalimentación constante y metodologías adaptadas a la estructura organizacional de cada empresa.

Este antecedente es relevante para la presente investigación, ya que proporciona un enfoque estructurado sobre la importancia de la evaluación del desempeño en el desarrollo organizacional, ya que el objetivo de esta tesis es diseñar una herramienta de evaluación del desempeño para una empresa distribuidora del sector floricultor en Costa Rica, los hallazgos de Ramírez Aldana (2020) permiten identificar metodologías y prácticas efectivas que pueden aplicarse en el contexto de pequeñas empresas sin un departamento formal de recursos humanos.

Finalmente, el estudio enfatiza en la necesidad de adaptar los métodos de evaluación a la cultura organizacional y a la estructura de cada empresa, lo que es indispensable para el sector floricultor, donde la rotación de personal y la variabilidad en la demanda de productos pueden influir en el desempeño de los colaboradores.

El **segundo** trabajo consultado es la tesis de maestría de Gil Tamayo, L. (2020). *La Evaluación de Desempeño: Una relación entre la teoría y el sentido de los trabajadores evaluados* [Tesis de maestría, Universidad de Antioquia].

El Objetivo General de la siguiente investigación es: Según Gil Tamayo (2020), "Establecer la relación entre los postulados de la teoría de la evaluación del desempeño (ED)

y el sentir de los trabajadores, a partir de la experiencia empírica en dicho proceso" (p.3).

además, sus Objetivos Específicos según Gil Tamayo (2020):

- Analizar la teoría desarrollada en torno a la Evaluación del Desempeño dentro del marco de la Administración Estratégica de Recursos Humanos (AERH).
- Identificar el sentido que los trabajadores le asignan a la Evaluación del Desempeño en función de su experiencia en distintas organizaciones.
- Contrastar los postulados teóricos con las experiencias y percepciones de los trabajadores respecto al proceso de Evaluación del Desempeño.

En esta investigación, la autora analiza la Evaluación del Desempeño desde una perspectiva cualitativa – interpretativa ya que, explora no solo los métodos y enfoques utilizados en la gestión del desempeño, sino también el impacto subjetivo que esta evaluación genera en los trabajadores. La investigación destaca que, aunque la Evaluación del Desempeño es una herramienta clave dentro de la AERH (Administración Estratégica de Recursos Humanos), en la práctica se percibe como un mecanismo de control que genera estrés, ansiedad y desconfianza entre los colaboradores. En la investigación se argumenta que el proceso suele priorizar la racionalidad instrumental y los objetivos organizacionales sobre la subjetividad y el bienestar del trabajador.

La revisión de literatura realizada en la tesis analiza estudios previos sobre factores que influyen en la Evaluación del Desempeño, como la satisfacción laboral, la cultura organizacional, el liderazgo y el compromiso. También aborda el debate sobre la pertinencia de la Evaluación del Desempeño, exponiendo posturas a favor y en contra. Por un lado, se argumenta que esta evaluación permite medir el rendimiento y promover el desarrollo del talento humano y por otro, se cuestiona su efectividad debido a la subjetividad en las calificaciones y la percepción negativa de los trabajadores.

Los resultados del estudio evidencian que la Evaluación del Desempeño genera sentimientos de inseguridad y tensión en los trabajadores, quienes la asocian con poder y subordinación. Además, se identifican desafíos como la falta de confianza en los evaluadores, la subjetividad del proceso y la influencia de factores personales en los resultados de la evaluación. La autora concluye que es fundamental replantear la Evaluación del Desempeño desde una perspectiva más humanista, incorporando aspectos subjetivos y emocionales en su diseño y aplicación.

Este antecedente es relevante para la presente investigación, ya que proporciona un análisis crítico sobre el impacto de la Evaluación del Desempeño en los trabajadores, lo cual es clave en el diseño de una herramienta de evaluación para una empresa del sector floricultor en Costa Rica. Este sector se caracteriza por la alta rotación de personal y la dependencia de factores externos como la demanda estacional, los hallazgos de Gil Tamayo (2020) permiten reflexionar sobre cómo diseñar un sistema de Evaluación del Desempeño que sea objetivo, justo y alineado con la cultura organizacional de la empresa.

Finalmente, la investigación enfatiza la importancia de considerar la percepción de los trabajadores en el diseño de sistemas de evaluación, asegurando que estos procesos no solo respondan a los intereses estratégicos de la empresa, sino que también promuevan un ambiente laboral positivo y fomenten el desarrollo profesional de los colaboradores.

El **tercer** trabajo consultado es la tesis de maestría de Nolasco Ortiz, 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* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar].

En esta investigación el Objetivo General es: Según Nolasco Ortiz (2020), " Identificar si existe relación entre la Evaluación del desempeño y la satisfacción laboral de

los trabajadores del área de la Subdirección Administrativa de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo" (p. 20).

Los Objetivos Específicos de esta investigación son identificar los factores que intervienen en el proceso de evaluación del desempeño, como herramientas para la potenciación del Talento Humano, determinar las variables que influyen en la satisfacción del colaborador, al momento de realizar su trabajo, analizar cómo se relaciona la satisfacción laboral de los trabajadores con la evaluación del desempeño, a fin de establecer propuestas de mejorar para el desempeño laboral. (Nolasco Ortiz, 2020, p. 20)

La metodología empleada según Nolasco Ortiz (2020), es investigación Histórica, Explicativa, correlacional. Para la recolección de datos, se utilizaron encuestas y cuestionarios, lo que permitió identificar la relación entre la evaluación del desempeño y la satisfacción laboral de los trabajadores.

En esta investigación, la autora examina la Evaluación del Desempeño como un mecanismo esencial para el desarrollo organizacional y la satisfacción laboral. La tesis se centra en el estudio de caso de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo – EMASEO EP, donde se identifican factores clave que afectan la percepción de los colaboradores sobre su rendimiento y bienestar laboral.

La investigación desarrolla un marco teórico donde se conceptualizan tres aspectos fundamentales: a) la evaluación del desempeño y su relevancia en la gestión del talento humano; b) el marco normativo de la empresa EMASEO EP (Empresa Pública Metropolitana de Aseo) relacionado con la evaluación del desempeño; y c) la satisfacción laboral y los factores que la influyen.

El estudio emplea un análisis comparativo de los datos obtenidos en los años 2015 y 2018 sobre la evaluación del desempeño en la Subdirección Administrativa de EMASEO EP. Se realiza una medición del nivel de satisfacción laboral y se correlacionan los hallazgos con

los resultados de desempeño, utilizando métodos estadísticos como el coeficiente de correlación de Karl Pearson.

Los resultados evidenciaron que la evaluación del desempeño influye significativamente en la satisfacción laboral, determinando que una aplicación estructurada y equitativa de los procesos de evaluación puede generar mejoras en la motivación y el rendimiento del personal. Además, se identificó que la percepción de justicia organizacional y la claridad en los criterios de evaluación son elementos fundamentales para la aceptación del sistema de evaluación por parte de los colaboradores.

En conclusión, Nolasco Ortiz (2020) recomienda implementar un plan de mejora del desempeño laboral que incluya una mayor participación de los trabajadores en el proceso de evaluación, estrategias de retroalimentación efectiva y el diseño de indicadores de desempeño alineados con las expectativas organizacionales y personales de los colaboradores.

Este antecedente es relevante para la presente investigación, ya que proporciona un análisis detallado sobre la relación entre la Evaluación del Desempeño y la satisfacción laboral. En el contexto de una empresa del sector floricultor en Costa Rica, los hallazgos de Nolasco Ortiz (2020) pueden servir como referencia para diseñar un sistema de evaluación que no solo mida el rendimiento de los trabajadores, sino que también promueva su bienestar y compromiso organizacional. Por lo tanto, la investigación consultada destaca la importancia de adaptar los procesos de evaluación a las características específicas del sector y la cultura organizacional, lo que es esencial para garantizar la efectividad y aceptación del sistema de Evaluación del Desempeño.

El **cuarto** trabajo consultado es la tesis de licenciatura de Tello Cáceres, J. N. (2024). *Evaluación psicológica en el desempeño laboral, una revisión de los últimos 10 años* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Cayetano Heredia].

En esta investigación, el Objetivo General es: Según Tello Cáceres (2024), "analizar la evaluación psicológica en el desempeño laboral en los últimos 10 años" (p. 4).

Los Objetivos Específicos de esta investigación son analizar las diferentes perspectivas teóricas utilizadas para evaluar el ámbito psicológico el desempeño laboral. El segundo objetivo está basado en identificar y analizar las herramientas empleadas en el proceso de evaluar el estado psicológico y el desempeño en cuanto al trabajo. Un tercer objetivo específico consiste en revisar y evaluar los avances metodológicos para medir el desempeño del trabajador en cuanto a lo laboral. (Tello Cáceres, 2024, p. 4)

La metodología empleada, según Tello Cáceres (2024), se basó en un enfoque cualitativo con una revisión documental sistemática de 26 estudios científicos relacionados con la evaluación del desempeño y su impacto en el contexto organizacional.

En esta investigación, la autora examina la evaluación psicológica como una herramienta fundamental para medir el desempeño laboral en función de variables cognitivas, emocionales y conductuales. Se resalta la importancia de la adaptación de las herramientas psicométricas a los cambios en el entorno laboral y la influencia de factores como la motivación, la adaptabilidad y el desarrollo de competencias.

El estudio desarrolla un marco teórico basado en tres enfoques principales:

- a) La evaluación psicológica del desempeño y su evolución en los últimos 10 años.
- b) Las metodologías e instrumentos utilizados en la medición del desempeño desde una perspectiva psicológica.
- c) El impacto de la evaluación psicológica en la gestión del talento humano y la toma de decisiones estratégicas.

Los resultados de la investigación evidenciaron que la evaluación psicológica del desempeño laboral ha evolucionado hacia modelos más holísticos, incorporando el uso de

herramientas digitales y psicométricas avanzadas. Se destaca la importancia de considerar factores emocionales y sociales en la medición del desempeño, más allá de la productividad y la eficiencia operativa.

En conclusión, Tello Cáceres (2024) recomienda fortalecer la integración de herramientas psicológicas en la evaluación del desempeño laboral, con el fin de mejorar la toma de decisiones organizacionales y fomentar el bienestar y desarrollo de los trabajadores.

Este antecedente es relevante para la presente investigación, ya que proporciona un enfoque complementario sobre la evaluación del desempeño, considerando aspectos psicológicos que influyen en la motivación y productividad de los colaboradores. En el contexto de una empresa del sector floricultor en Costa Rica, estos hallazgos pueden contribuir a diseñar un sistema de evaluación más integral, que contemple tanto el rendimiento técnico como el bienestar emocional de los colaboradores.

El **quinto** trabajo consultado es la tesis de licenciatura de García Abrijo, W. E. (2021). *La gestión del talento humano y el desempeño laboral en la empresa industrial Don Martín S.A.C. en la ciudad de Huacho, 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión].

En esta investigación, el Objetivo General es: Según García Abrijo (2021), "Establecer la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la Empresa Industrial Don Martín S.A.C. en la ciudad de Huacho, 2020" (p. 13).

Los Objetivos Específicos de esta investigación son "Determinar la relación entre la selección del talento humano y el desempeño laboral en la Empresa Industrial Don Martín S.A.C. en la ciudad de Huacho, 2020. Determinar la relación entre la capacitación del talento humano y el desempeño laboral en la Empresa Industrial Don Martín S.A.C. en la ciudad de Huacho, 2020. Determinar la relación entre la evaluación del talento humano y el desempeño

laboral en la Empresa Industrial Don Martín S.A.C. en la ciudad de Huacho, 2020". (García Abriojo, 2021, p. 14)

La metodología empleada, según García Abriojo (2021), es de tipo no experimental, con un diseño correlacional-transversal. Se utilizó una muestra de 31 trabajadores de la empresa Don Martín S.A.C., aplicando encuestas y cuestionarios validados mediante el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach.

En esta investigación, el autor examina la gestión del talento humano como un factor determinante en el desempeño laboral de los trabajadores. Se analiza cómo la selección, la capacitación y la evaluación del talento humano influyen en la productividad y satisfacción de los colaboradores dentro de la empresa.

El estudio desarrolla un marco teórico en el que se le da la importancia a la gestión del talento humano como estrategia de desarrollo organizacional, factores clave en la evaluación del desempeño dentro de empresas industriales, así como también en la relación entre la capacitación del personal y el nivel de satisfacción y compromiso con la empresa.

Los resultados muestran que existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, con un coeficiente de correlación de 0.790. Se concluye que una correcta selección, capacitación y evaluación del personal puede mejorar el desempeño y la productividad de la organización.

En conclusión, García Abriojo (2021) recomienda implementar estrategias de capacitación continua y mejorar los procesos de evaluación del desempeño para optimizar el rendimiento de los trabajadores.

Este antecedente es relevante para la presente investigación, ya que analiza la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en una empresa industrial, contexto que comparte similitudes con el sector floricultor costarricense. Los hallazgos de

esta investigación pueden servir como referencia para diseñar una herramienta de evaluación del desempeño que contemple tanto el desarrollo de habilidades como la motivación de los trabajadores en la empresa distribuidora del sector floricultor.

El **sexto** trabajo consultado es la tesis de licenciatura de Mendoza Abac, W. R. (2023). *Propuesta para el diseño de un proceso de evaluación de desempeño laboral, que contribuya a mejorar el rendimiento, habilidades y destrezas de los colaboradores de la Municipalidad de Chicacao, Suchitepéquez* [Tesis de licenciatura, Universidad San Carlos de Guatemala].

En esta investigación, el Objetivo General es: Según Mendoza Abac (2023), "Diseñar un proceso de Evaluación de desempeño laboral que permita evaluar el desempeño y brinde una mejora continua en el desarrollo de sus actividades laborales" (p. 52).

Los Objetivos Específicos de esta investigación son "Identificar cuáles son las debilidades y/o fortalezas de los colaboradores acorde a los puestos de trabajo en la institución municipal, Establecer las funciones y atribuciones de los puestos existentes en la Institución municipal, Analizar un modelo de evaluación de desempeño laboral que permita evaluar a los colaboradores administrativos, operativos y de campo, Diseñar un proceso de evaluación del desempeño laboral, que contribuya a mejorar el rendimiento habilidades y destrezas de los colaboradores de la municipalidad de Chicacao Suchitepéquez". (Mendoza Abac, 2023, p. 52)

La metodología empleada, según Mendoza Abac (2023), consistió en un enfoque cuantitativo y cualitativo, con la aplicación de observación directa no estructurada, encuestas y entrevistas a los colaboradores de la municipalidad para diagnosticar las principales problemáticas en el proceso de evaluación del desempeño.

En esta investigación, el autor examina la evaluación del desempeño como una herramienta clave para mejorar el rendimiento laboral y el desarrollo de competencias en

instituciones gubernamentales. La tesis se centra en la Municipalidad de Chicacao, donde se identificaron problemas como la falta de un proceso formal de evaluación, la ausencia de criterios claros para medir el desempeño y la falta de retroalimentación efectiva a los colaboradores.

El estudio desarrolla un marco teórico basado en tres aspectos fundamentales. En primer lugar, la evaluación del desempeño como un pilar en la gestión del talento humano. En segundo lugar, los métodos y herramientas aplicables en instituciones municipales. En tercer lugar, el impacto de la retroalimentación y la capacitación en el desarrollo de los colaboradores.

Los resultados evidenciaron que la falta de un sistema estructurado de evaluación del desempeño afecta la productividad y motivación de los trabajadores. Se identificó que la ausencia de indicadores claros y procesos de retroalimentación limita el crecimiento profesional de los colaboradores, lo que impacta negativamente en la eficiencia operativa de la municipalidad.

En conclusión, Mendoza Abac (2023) recomienda la implementación de un sistema de evaluación del desempeño basado en criterios objetivos, con indicadores alineados a las metas organizacionales. Además, propone la creación de programas de capacitación y desarrollo que permitan a los trabajadores mejorar sus habilidades y aportar de manera más eficiente a la organización.

Esta investigación es relevante para la presente tesis, ya que analiza el diseño de un sistema de evaluación del desempeño en una organización sin un departamento estructurado de recursos humanos. Dado que la presente tesis busca desarrollar una herramienta de evaluación del desempeño en una empresa distribuidora del sector floricultor en Costa Rica, los hallazgos de Mendoza Abac (2023) ofrecen un referente útil para adaptar metodologías de evaluación en empresas pequeñas que carecen de procesos formales en la gestión del talento

humano. Además, la propuesta de Mendoza Abac (2023) también destaca la importancia de la capacitación y la retroalimentación como elementos clave en la mejora del desempeño laboral, aspectos que pueden ser considerados en el diseño de la herramienta que se plantea en esta investigación.

El **séptimo** trabajo consultado es la tesis de maestría de Romani Vargas, J. J. (2023). *La evaluación de desempeño en el rendimiento laboral de los oficiales del Ejército del Perú, 2023* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].

En esta investigación, el autor analizó el proceso de evaluación del desempeño de los oficiales del Ejército del Perú con el objetivo de determinar cómo este influye en el rendimiento laboral. El objetivo general de esta investigación es: "Analizar el proceso de la evaluación de desempeño para medir el rendimiento de los Oficiales del Ejército del Perú, 2023" (Romani Vargas, 2023, p. 6). Los objetivos específicos son: "Describir el cumplimiento del objetivo de la evaluación de desempeño para medir el rendimiento laboral de los oficiales, describir los aspectos de evaluación y describir los criterios de evaluación utilizados" (Romani Vargas, 2023, p. 6).

Para esta investigación se utilizó un enfoque cualitativo con un diseño fenomenológico hermenéutico, aplicando entrevistas estructuradas a seis expertos en la evaluación del desempeño de los oficiales del Comando de Personal del Ejército del Perú. Los resultados mostraron que el proceso de evaluación presenta deficiencias en transparencia, subjetividad y adecuación de criterios, lo que afecta la equidad y justicia en la medición del rendimiento laboral por lo que se concluyó que el proceso de evaluación del desempeño no se está realizando de manera justa, transparente ni objetiva.

Las conclusiones de este estudio indican la necesidad de revisar y mejorar los criterios de evaluación utilizados en la institución militar, asegurando que sean objetivos y equitativos. Entre las recomendaciones se incluye la implementación de un sistema de evaluación más

estructurado, basado en indicadores claros y medibles, que permitan una valoración justa del desempeño de los oficiales.

Esta investigación es relevante para la presente tesis, ya que permite identificar los desafíos y deficiencias en los procesos de evaluación del desempeño en instituciones con estructuras jerárquicas complejas. Su análisis proporciona un referente sobre la importancia de la claridad en los criterios de evaluación y la necesidad de asegurar la objetividad en la medición del rendimiento laboral, aspectos fundamentales en la herramienta de evaluación del desempeño que se diseña en esta investigación.

El **octavo** trabajo consultado es la tesis de licenciatura de Huancas Gastañadui, A. E. (2021). *Los factores del desempeño laboral que mejoran el rendimiento laboral en el bibliotecólogo: Revisión de la literatura* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].

En esta investigación, la autora realizó un análisis de literatura sobre los factores que influyen en el desempeño laboral de los bibliotecólogos con el objetivo de determinar cuáles contribuyen a la mejora de su rendimiento. El objetivo general de esta investigación es: Describir y analizar la literatura encontrada en los últimos diez años referida a los factores del desempeño laboral que mejoran el rendimiento laboral en el bibliotecólogo. Los objetivos específicos son: "Examinar y estudiar literatura referida a la motivación laboral, el clima organizacional y la satisfacción laboral en el bibliotecólogo" (Huancas Gastañadui, 2021, p. 10).

Para esta investigación se utilizó un enfoque cualitativo con un diseño documental basado en revisión sistemática de literatura, recopilando 74 fuentes documentales en bases de datos científicas. Los resultados obtenidos evidenciaron que la motivación laboral, el clima organizacional y la satisfacción laboral son factores determinantes en la mejora del

rendimiento de los bibliotecólogos, lo que resalta la importancia de desarrollar estrategias organizacionales que promuevan el bienestar de los trabajadores.

Por tanto, las conclusiones de este estudio indican que los factores internos y externos del desempeño laboral juegan un papel clave en la mejora del rendimiento de los bibliotecólogos. Se recomienda que las instituciones desarrollen políticas de gestión del talento humano enfocadas en la motivación, el clima organizacional y la satisfacción laboral para mejorar el desempeño y la eficiencia en el trabajo.

Este estudio es relevante para la presente tesis, ya que proporciona un marco teórico sobre los factores que impactan el rendimiento laboral en distintas áreas profesionales. La identificación de factores como la motivación, el clima organizacional y la satisfacción laboral permite incorporar estas variables en la herramienta de evaluación del desempeño que se desarrolla para la empresa del sector floricultor, asegurando un enfoque integral en la medición del rendimiento de sus colaboradores.

### ***Antecedentes Nacionales***

El **primer** trabajo consultado es el trabajo final de licenciatura de Bravo Morales, J. D., Miranda Ugalde, M. F., Montoya Montiel, K. S., & Peralta Amaya, Y. C. (2021). *Análisis de la estructura organizacional de la ASADA Integrada Sarapiquí, para el desarrollo e implementación de un sistema de evaluación del desempeño con el fin de reflejar las necesidades del personal y el cumplimiento de los objetivos organizacionales*. [Trabajo final de graduación, Universidad Nacional].

En esta investigación, los autores analizaron la estructura organizacional de la ASADA Integrada Sarapiquí con el objetivo de diseñar e implementar un sistema de evaluación del desempeño. La problemática identificada radica en la falta de un departamento de gestión del talento humano, lo que genera ausencia de herramientas y procedimientos para evaluar el desempeño del personal. A través de un diagnóstico organizacional, la

investigación permitió el desarrollo de descriptores de puesto y la aplicación de un instrumento de evaluación del desempeño basado en escalas gráficas y características individuales (Bravo Morales et al., 2021).

Para esta investigación usaron un enfoque cualitativo y descriptivo, centrándose en el análisis de la estructura organizacional de la ASADA Integrada Sarapiquí y la implementación de un sistema de evaluación del desempeño. Para ello, utilizaron entrevistas estructuradas con el personal, análisis documental y observaciones directas sobre la gestión interna. Según Bravo Morales et al., (2021) estas herramientas permitieron identificar deficiencias en la comunicación y en la supervisión del desempeño, facilitando el desarrollo de un sistema de evaluación ajustado a las necesidades del personal y al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Los resultados revelaron deficiencias en la comunicación, el trabajo en equipo y la supervisión del desempeño, afectando el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Como parte de sus conclusiones, los autores recomendaron la implementación de capacitaciones periódicas y la estructuración de un plan de ejecución para mejorar la gestión del talento humano dentro de la ASADA.

Este estudio es relevante para la presente investigación, ya que evidencia la necesidad de contar con herramientas estructuradas de evaluación del desempeño en organizaciones que, a pesar de su tamaño, requieren mecanismos efectivos para medir y mejorar el rendimiento de sus colaboradores.

El **segundo** trabajo consultado es el trabajo final de licenciatura de Barrantes, Castillo, Rojas et al., (2021) con el tema de *Factores que inciden en el desempeño laboral de la empresa Alimentos Bermúdez S.A., para el período 2020-2021* realizada para la Universidad Nacional.

Este estudio tuvo como objetivo analizar los factores que influyen en el desempeño laboral en la empresa Alimentos Bermúdez S.A., mediante un diagnóstico del rendimiento actual con el propósito de optimizarlo a través de un plan de gestión del rendimiento enfocado en el departamento de Recursos Humanos. Entre los principales hallazgos se identificó la existencia de factores internos y externos que afectan el desempeño de los colaboradores, tales como el clima laboral, la comunicación, la motivación, el desarrollo profesional y los planes de compensación, mientras que los factores externos incluyen el estado de salud de los colaboradores y la lejanía del lugar de trabajo... (Barrantes, Castillo, Rojas et al., 2021)

Esta investigación utiliza un enfoque cualitativo exploratoria, como herramientas se aplicaron encuestas a los colaboradores para medir su percepción sobre las condiciones laborales y su impacto en el desempeño, así como entrevistas semiestructuradas a gerentes y supervisores para evaluar la gestión del talento humano y su relación con la productividad. A través de estas herramientas, se identificó la influencia de factores internos y externos en la motivación y rendimiento de los colaboradores, lo que permitió formular recomendaciones para mejorar el clima organizacional y la eficiencia operativa de la empresa.

Los resultados del estudio evidenciaron que estos factores inciden en la productividad de la empresa y pueden generar consecuencias como el ausentismo laboral, alta rotación y una disminución en el rendimiento organizacional. Para abordar esta problemática, los investigadores recomendaron la implementación de un plan de gestión del rendimiento que permita fortalecer las áreas de mejora identificadas y generar estrategias para optimizar la productividad de la empresa y la satisfacción del personal... (Barrantes, Castillo, Rojas et al., 2021)

Este antecedente es relevante para la presente investigación, ya que proporciona un marco de referencia sobre los factores que afectan el desempeño laboral en una empresa

costarricense, lo que permite contrastar y adaptar estrategias en el contexto del sector floricultor.

El **tercer** trabajo consultado es el informe final del proyecto de consultoría empresarial de Calivá Aguilar, E., Córdoba Conejo, A., & Navarro Zamora, C. (2020). *Sistema de evaluación del desempeño de la empresa Grupo Guillén Miranda basado en el enfoque de gestión por competencias y sustentado en indicadores de gestión*. [Informe final de consultoría, Universidad Nacional].

Este estudio tuvo como objetivo “desarrollar el sistema de evaluación del desempeño con el fin de medir el desempeño de los colaboradores en forma objetiva y justa mediante la aplicación de la metodología de gestión por competencias e indicadores de gestión. Y sus objetivos específicos fueron “Actualizar y rediseñar la estructura de los perfiles de puestos. Identificar las competencias genéricas de la empresa y las específicas de cada perfil de puesto. Rediseñar la evaluación del desempeño basado en competencias incorporando el desarrollo de indicadores de gestión (KPI's) para cada perfil de puesto. Determinar la relación entre la motivación y el desempeño estableciendo una correlación entre ambas las variables, lo cual permitirá la creación de una herramienta de gestión integral que ofrezca datos de cuánto influyen las competencias y el desempeño en la motivación”. (Calivá et al., 2020)

En esta investigación, los autores analizaron el desempeño del Grupo Guillén Miranda con el objetivo de diseñar e implementar un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias e indicadores de gestión. La problemática identificada radica en la falta de un sistema estructurado de evaluación y en la ausencia de indicadores claros para medir el desempeño del personal. A través de un diagnóstico organizacional, la investigación permitió definir competencias clave y diseñar una metodología de evaluación del desempeño. (Calivá et al., 2020)

Para esta investigación, usaron un enfoque mixto, combinando encuestas, entrevistas y análisis documental. Según Calivá et al., (2020), estas herramientas permitieron identificar deficiencias en la gestión del talento humano, facilitando el desarrollo de una herramienta de evaluación alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

Los resultados evidenciaron que la implementación de un sistema de evaluación basado en competencias mejora la objetividad en la medición del rendimiento y permite desarrollar estrategias más efectivas de capacitación y desarrollo profesional. Como parte de sus conclusiones, los autores recomendaron la implementación de un sistema de evaluación del desempeño alineado con los objetivos estratégicos de la empresa y la creación de programas de formación continua.

Este estudio es relevante para la presente investigación, ya que proporciona un marco metodológico para la implementación de sistemas de evaluación del desempeño en empresas sin una estructura formal de recursos humanos. Dado que la presente tesis busca desarrollar una herramienta de evaluación en una empresa del sector floricultor en Costa Rica, los hallazgos de Calivá et al., (2020) sirven como referencia clave para adaptar modelos de evaluación a contextos empresariales similares.

El **cuarto** trabajo consultado es la tesis de licenciatura de Castro Peñaranda, J. E. (2023). *Análisis del esquema de compensación y beneficios de una empresa de servicios, su efecto directo en la retención y satisfacción del personal en el III cuatrimestre del 2023*. [Tesis de licenciatura, Universidad Internacional de las Américas].

Para esta investigación se utilizó el siguiente objetivo general “Identificar el esquema de compensación y beneficios de la empresa de servicios y el efecto, y como objetivos específicos se utilizaron los siguientes Establecer el esquema de compensación y beneficios que la empresa de servicios dispone para las personas colaboradoras. 2. Medir el nivel de satisfacción de las personas colaboradoras en relación con los esquemas de compensación y

beneficios. 3. Determinar la relación directa entre la retención de personal y el esquema de compensación y beneficios que otorga la empresa de servicios”. (Castro Peñaranda, 2023)

En esta investigación, el autor analizó el impacto del esquema de compensación y beneficios en la retención y satisfacción del personal en una empresa de servicios. La problemática identificada radica en la falta de un sistema claro de compensación que permita retener talento y mejorar la motivación laboral. A través de un diagnóstico organizacional, la investigación permitió evaluar la percepción de los colaboradores sobre la equidad salarial y diseñar estrategias de mejora. (Castro Peñaranda, 2023)

Para esta investigación, se empleó un enfoque mixto con la aplicación de cuestionarios y entrevistas a colaboradores y líderes de la empresa. Según Castro Peñaranda (2023), estas herramientas permitieron identificar oportunidades de mejora en la estructura de compensación y beneficios, facilitando el desarrollo de estrategias alineadas a las expectativas del personal.

Los resultados evidenciaron que un esquema de compensación atractivo es clave para la retención del talento y la satisfacción laboral. Como parte de sus conclusiones, el autor recomendó la implementación de estrategias de comunicación efectiva sobre los beneficios ofrecidos, así como ajustes en la estructura de compensación para alinearse con las expectativas del personal.

Este estudio es relevante para la presente investigación, ya que resalta la importancia de la motivación y satisfacción laboral en la retención del talento humano. Sus hallazgos pueden ser aplicados en la construcción de un sistema de evaluación del desempeño que también considere incentivos y beneficios para mejorar la productividad y el compromiso organizacional.

El **quinto** trabajo consultado es el artículo de Zamora Serrano, E. (2024). *Marco competencial para la evaluación del desempeño profesional docente en la Universidad de*

*Costa Rica*. [Artículo en Revista Actualidades Investigativas en Educación, Universidad de Costa Rica].

En esta investigación, la autora analizó la conceptualización de la docencia universitaria y la competencia profesional docente, con el fin de establecer recomendaciones para actualizar el perfil profesional y mejorar el proceso de evaluación del desempeño docente en la Universidad de Costa Rica. El objetivo general de esta investigación es: "mostrar una propuesta de conceptualización de docencia universitaria y de competencia profesional docente, así como de las dimensiones que la componen en función del contexto y de las necesidades actuales, para establecer recomendaciones con respecto a la actualización del perfil profesional y del proceso de evaluación del desempeño docente en la UCR. Los objetivos específicos son: definir los constructos de docencia universitaria y de competencia profesional docente para establecer bases teóricas de los instrumentos de evaluación; y desarrollar una propuesta de las dimensiones competenciales docentes que se pueden considerar en los diferentes instrumentos de evaluación docente". (Zamora Serrano, 2024, p. 3)

Para esta investigación se utilizó un enfoque cualitativo y descriptivo, con la aplicación de encuestas, revisión bibliográfica y discusión en grupos de docentes. Los resultados evidenciaron que la actualización de los criterios de evaluación docente permite una mejor medición del desempeño y un desarrollo profesional más efectivo. Se recomendó la operacionalización de dimensiones competenciales en nuevos instrumentos de evaluación del desempeño docente.

Este estudio es relevante para la presente tesis, ya que proporciona un marco conceptual sobre competencias y evaluación del desempeño. Sus hallazgos permiten estructurar indicadores clave en la herramienta de evaluación que se desarrolla para la empresa distribuidora del sector floricultor.

El **sexto** trabajo consultado es la tesis de Cedeño Fonseca, M. M., Guevara Quesada, R. A., & Obando Campos, J. A. (2024). *Influencia del salario emocional sobre la felicidad en el trabajo y la intención de rotación en los colaboradores del sector educativo costarricense, durante los periodos 2023-2024* [Memoria de Seminario de Graduación, Universidad Nacional].

En esta investigación, las autoras analizaron la relación entre el salario emocional, la felicidad en el trabajo y la intención de rotación en colaboradores del sector educativo costarricense. El objetivo general de esta investigación es: "Analizar de manera integral cómo influye el salario emocional en las dimensiones de felicidad en el trabajo y la intención de rotación de los colaboradores que trabajan en el sector educativo, a través de un modelo cuantitativo, transversal, descriptivo y correlacional, aplicando herramientas extraídas de la literatura científica utilizando el modelo de Quintero Arango y Betancur-Arias (2018), Ramírez-García et al., (2019) y el modelo de intención de rotación del personal de Bui y Chang (2018). (Cedeño Fonseca et al., 2024, p. 5)

Los objetivos específicos son: "Examinar las dimensiones del salario emocional (véase Gil-Vera et al., 2019; Quintero y Betancur, 2018 y Díaz-García et al., 2023) y su relación con la felicidad en el trabajo, así como su influencia en la intención de rotación dentro del sector educativo, con el propósito de instrumentar la toma de decisiones en la gestión de Recursos Humanos. 2. Evaluar la relación entre el tipo de organización del sector educativo y su impacto en el nivel de felicidad en el trabajo experimentado por los colaboradores, mediante la aplicación de herramientas de medición específicas. 3. Estudiar la relación entre el salario emocional en el sector educativo, cómo influye en el nivel de felicidad en el trabajo y en la intención de rotación, utilizando instrumentos de medición como encuestas o entrevistas, con el fin de obtener información precisa que permita cuantificar el impacto del salario emocional, felicidad en el trabajo y la intención de rotación.

4. Construir una propuesta de integración del salario emocional que apoye a la toma de decisiones de la gestión de Recursos Humanos, con base en el resultado de las herramientas de medición aplicadas, generando valor agregado y apoyo al sector educativo". (Cedeño Fonseca et al., 2024, p. 6)

Para esta investigación se utilizó un enfoque cuantitativo con la aplicación de encuestas a docentes de diferentes instituciones educativas. Los resultados evidenciaron que la percepción positiva del salario emocional se relaciona con una mayor felicidad en el trabajo y una menor intención de rotación. Se recomendó el fortalecimiento de políticas organizacionales que promuevan el bienestar emocional y la satisfacción laboral.

Este estudio es relevante para la presente tesis, ya que resalta la importancia del bienestar laboral en la permanencia del personal. Sus hallazgos pueden ser utilizados para integrar estrategias de motivación y reconocimiento dentro del diseño de la herramienta de evaluación del desempeño en la empresa floricultor.

El **Séptimo** trabajo consultado es la tesis de licenciatura de Bolaños León, M. J., & García Sánchez, G. (2020). *Determinación del método de evaluación de desempeño del Departamento de Aviación Norteamérica en Petro-servicios de Costa Rica S.A. durante el periodo de febrero a noviembre 2019 como clave para el desarrollo de sus colaboradores* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional, Costa Rica].

En esta investigación, los autores analizaron el método de evaluación del desempeño aplicado en el Departamento de Aviación Norteamérica de Petro-servicios de Costa Rica S.A., con el objetivo de determinar si este es adecuado para medir el rendimiento laboral de los colaboradores y contribuir a su desarrollo profesional.

El objetivo general de esta investigación es: "Determinar el método de evaluación de desempeño de los colaboradores del Departamento de Aviación Norteamérica en Petro-servicios de Costa Rica S.A. como clave para el desarrollo de sus colaboradores durante el

periodo de febrero a noviembre 2019" (Bolaños & García, 2020, p. 5). Mientras que los objetivos específicos son: "Definir el proceso de evaluación del desempeño que realiza actualmente el departamento de Recursos Humanos, establecer la estrategia empresarial de los colaboradores según el flujo de la actividad del departamento y proponer un método de evaluación del desempeño que se ajuste a los requerimientos y objetivos de la empresa" (Bolaños & García, 2020, p. 5).

Para esta investigación se empleó un enfoque mixto, recopilando información mediante cuestionarios a los colaboradores y entrevistas con el líder del departamento y la encargada de recursos humanos. Los resultados evidenciaron que el proceso de evaluación del desempeño es limitado y poco estructurado, ya que solo se aplican dos tipos de evaluación, sin involucrar la retroalimentación de clientes o compañeros. Asimismo, se identificó que la evaluación del desempeño se realiza periódicamente una vez al año, con criterios poco definidos que dificultan la medición del rendimiento y el desarrollo del talento humano.

Las conclusiones de este estudio mencionan que el método de evaluación actual es básico y carece de suficientes criterios para reflejar con precisión el desempeño de los colaboradores ya que la falta de claridad en los criterios de evaluación genera incertidumbre entre los colaboradores, lo que afecta la percepción de equidad y objetividad del proceso. Además, se menciona la ausencia de retroalimentación estructurada y de indicadores de desempeño bien definidos impide que los colaboradores comprendan sus áreas de mejora y fomenta un ambiente laboral donde la mejora continua no es prioritaria. Se evidenció que los colaboradores no tienen acceso claro a sus propios resultados de evaluación ni a oportunidades de desarrollo profesional alineadas con sus fortalezas y debilidades.

Entre las recomendaciones, se sugiere la implementación de una evaluación de 360° para incluir múltiples perspectivas en la valoración del desempeño, permitiendo que tanto

supervisores, compañeros y clientes puedan aportar información sobre la labor de cada colaborador. Asimismo, se recomienda la automatización del proceso mediante herramientas tecnológicas como plataformas digitales de gestión del desempeño, que permitan a los colaboradores conocer en tiempo real su progreso y recibir retroalimentación periódica. También se propone la incorporación de métricas específicas alineadas con la estrategia empresarial, de manera que la evaluación del desempeño no solo sea un trámite administrativo, sino una herramienta efectiva para el desarrollo del talento humano dentro de la organización. Además, se plantea la necesidad de establecer incentivos que fomenten la mejora continua y el reconocimiento del esfuerzo individual y grupal, fortaleciendo la motivación y el compromiso organizacional. Finalmente, se recomienda capacitar a los evaluadores para asegurar que el proceso sea aplicado de manera justa y objetiva, reduciendo la posibilidad de sesgos en la medición del desempeño.

Este estudio es relevante para la presente tesis, ya que proporciona información clave sobre la implementación de métodos de evaluación del desempeño en empresas del sector privado. La identificación de las deficiencias en el proceso actual de Petro-servicios de Costa Rica S.A. permite considerar estrategias de evaluación más efectivas en la herramienta de evaluación del desempeño que se desarrolla en esta investigación, asegurando que sea objetiva, estructurada y alineada con los objetivos organizacionales. Además, los hallazgos resaltan la importancia de la retroalimentación efectiva y la claridad en los criterios de evaluación, aspectos fundamentales para diseñar una herramienta que realmente contribuya al desarrollo de los colaboradores y al éxito de la empresa.

El **octavo** trabajo consultado es la tesis de licenciatura de Arroyo González, A., López Vargas, S., & Segura Esquivel, J. (2021). *Modelo de evaluación del desempeño y desarrollo para el cierre de brechas de los colaboradores de COOPEATENAS R.L., Costa Rica 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica Nacional].

En esta investigación, las autoras desarrollaron un modelo de evaluación del desempeño y desarrollo con el objetivo de cerrar las brechas de los colaboradores de COOPEATENAS R.L. El objetivo general de esta investigación es: "Proponer un modelo de evaluación del desempeño y desarrollo para el cierre de brechas en los colaboradores de COOPEATENAS R.L., Costa Rica, 2021. Los objetivos específicos son: Realizar un análisis FODA sobre la actual administración del recurso humano en COOPEATENAS R.L. para evaluar los procedimientos utilizados en los procesos de evaluación del desempeño y desarrollo del personal. Describir los modelos de evaluación y desarrollo del recurso humano existente en el mercado, a través de un benchmarking, para la selección de enfoques que conduzcan a la optimización de las estrategias y procesos productivos de COOPEATENAS R.L. Estructurar los criterios técnico-administrativos de evaluación y desarrollo adecuados para los colaboradores de COOPEATENAS R.L. para la adaptación de un modelo de evaluación de desempeño y desarrollo. Diseñar un modelo de evaluación y desarrollo específico para COOPEATENAS R.L. que responda a las necesidades actuales de la administración del personal. (Arroyo González et al., 2021, p. 38)

Para esta investigación se empleó un enfoque cualitativo y cuantitativo, utilizando técnicas como entrevistas, observación directa y análisis documental. Se realizó un benchmarking con otras cooperativas del país para identificar mejores prácticas y adaptarlas a la realidad de COOPEATENAS R.L. Como resultado, se propuso un modelo de evaluación del desempeño basado en competencias, con criterios específicos para cada puesto, y una estrategia de desarrollo enfocada en la capacitación y la planeación de la sucesión dentro de la cooperativa.

Las conclusiones de este estudio indican que la falta de un modelo estructurado de evaluación del desempeño limita el crecimiento y la eficiencia operativa de COOPEATENAS R.L. Además, se identificó que el proceso actual carecía de criterios claros para evaluar el

desempeño y vincularlo con estrategias de desarrollo. Entre las recomendaciones, se sugiere la implementación de un sistema de evaluación basado en indicadores objetivos, la capacitación continua de los colaboradores y la automatización del proceso mediante herramientas digitales para facilitar su aplicación y seguimiento. Asimismo, se recomienda fortalecer la cultura de retroalimentación dentro de la cooperativa para asegurar que la evaluación del desempeño sea una herramienta efectiva de mejora continua.

Este estudio es relevante para la presente tesis, ya que proporciona un referente sobre cómo diseñar un sistema de evaluación del desempeño en una organización cooperativa. La aplicación de benchmarking y la estructuración de criterios específicos pueden ser útiles para la empresa distribuidora del sector floricultor en la que se implementa la herramienta de evaluación. Además, la propuesta enfatiza la importancia de la capacitación y el desarrollo como mecanismos clave para cerrar brechas en el desempeño, aspecto que se considera en el diseño de la herramienta que se plantea en esta investigación.

## **Proyecciones**

Las proyecciones son declaraciones que delimitan los resultados esperados y los aportes que se buscan lograr con la investigación. Estas sirven como una guía para el desarrollo del estudio y establecen las metas que el investigador aspira a alcanzar. Al definir claramente las proyecciones, se proporciona una dirección clara para la investigación y se establecen criterios para evaluar el éxito.

Para las proyecciones del proyecto en el sector floricultor, especialmente la empresa distribuidora con menos de 50 colaboradores y sin un departamento dedicado a recursos humanos, es importante poder desarrollar herramientas y metodologías que optimicen el desempeño del personal. Las temporadas altas, como febrero y agosto, presentan desafíos específicos que afectan la productividad y la motivación de los colaboradores. A

continuación, se detallan las proyecciones de esta investigación, orientadas a abordar estas necesidades durante el segundo cuatrimestre de 2025.

***Proyecciones de la Investigación:***

- Se identifican los principales factores que influyen en el desempeño, la productividad y la motivación del personal durante las temporadas altas de febrero y agosto. Este análisis permite comprender las variables críticas que afectan al personal en estos periodos específicos, proporcionando una base sólida para el diseño de estrategias de mejora.
- Se analizan las diversas metodologías de evaluación de desempeño aplicables al sector floricultor, con el fin de identificar la más adecuada para empresas distribuidoras de flores. Esta metodología seleccionada será adaptada a las necesidades específicas de los colaboradores.
- Con base en los factores identificados y metodologías se proyecta desarrollar una herramienta de evaluación de desempeño específica para empresas del sector floricultor que sea de fácil acceso y uso para pequeñas empresas del sector que no cuentan con un departamento de recursos humanos y que tienen menos de 50 colaboradores aproximadamente. Esta herramienta estará diseñada facilitar la gestión del desempeño en estas organizaciones.

Estas proyecciones buscan contribuir al fortalecimiento de la gestión del desempeño en el sector floricultor, proporcionando herramientas y metodologías adaptadas a las necesidades específicas de las empresas y sus colaboradores.

## Capítulo II. Marco teórico

El marco teórico es un componente fundamental en cualquier investigación, ya que proporciona el sustento conceptual y metodológico sobre el cual se desarrolla el estudio.

Según Arias González et al., (2022), "El marco teórico es un proceso de investigación que implica la búsqueda científica del investigador, quien debe realizar una indagación exhaustiva en textos, artículos científicos, tesis, foros, reportes de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, informes de patentes, materiales audiovisuales y hasta páginas de internet alineados a su situación problemática, objetivos, preguntas y el tema del estudio en concreto. Debe asegurarse de que la información que tome de estos documentos sea válida y confiable. El marco teórico puede ser redactado teniendo en cuenta las variables, dimensiones e indicadores del estudio, estableciendo preámbulos conceptuales que ayuden al lector a abordar el tema desde lo general a lo específico". (párr.1, p. 37)

Por tanto, podemos decir que la importancia del marco teórico está en que ayuda a contextualizar la investigación, identificar vacíos de conocimiento y seleccionar las metodologías más adecuadas.

En este capítulo se abordan los principales conceptos relacionados con la evaluación del desempeño, su impacto en la productividad y motivación laboral, así como las distintas metodologías utilizadas para su aplicación. Además, se analizarán los factores clave en la gestión del talento humano dentro de pequeñas empresas, estableciendo un marco de referencia que servirá de base para el desarrollo de la herramienta de evaluación propuesta en esta investigación.

### **Evaluación del Desempeño**

La evaluación de desempeño se refiere a un proceso sistemático mediante el cual una organización mide y analiza el rendimiento de sus colaboradores en función de criterios

previamente establecidos por dicha empresa. En su libro desempeño por competencias. Volumen 1. Marta Alles menciona que la evaluación del desempeño se considera un subsistema fundamental de Recursos Humanos, encargado de diseñar, implementar y supervisar diversas metodologías de evaluación. Entre las herramientas más utilizadas se encuentran la evaluación vertical, la evaluación de 360° y la determinación temprana de brechas, las cuales contribuyen a identificar el desempeño individual y colectivo dentro de la empresa. (Alles, 2023)

Por lo tanto, según el libro de Marta Alles la evaluación del desempeño no solo permite medir el rendimiento de los colaboradores, sino que también facilita la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento humano a través de este proceso, las organizaciones pueden detectar necesidades de capacitación, identificando áreas en las que los colaboradores requieren formación adicional para mejorar su desempeño y fortalecer sus competencias.

Además, “este proceso facilita tanto la identificación de éxitos como la detección de áreas donde se puede mejorar, para posteriormente tomar decisiones estratégicas en cuanto a ascensos, reconocimientos o capacitaciones” (C, 2024). Es decir, este sistema posibilita el descubrimiento de personas clave dentro de la organización, permitiendo identificar a aquellos colaboradores con alto potencial para asumir mayores responsabilidades o liderar proyectos estratégicos. Asimismo, contribuyendo a reconocer las competencias individuales de cada colaborador, proporcionando información valiosa sobre sus habilidades, conocimientos y actitudes en el entorno laboral.

Según Robles (2024) Otro beneficio que posee la evaluación del desempeño es la correcta ubicación de los colaboradores en los diferentes puestos ya que esto ayuda a analizar las capacidades que se alinean mejor a cada puesto, lo que vendría a favorecer su desarrollo profesional y mejorar la eficiencia organizacional. En su página Robles (2024) dice “La

evaluación del desempeño también permite a la empresa realizar una correcta asignación de recursos y establecer estrategias de mejora en caso que se detecten problemas en el desempeño de los empleados” (Robles, 2024). Por tanto, analizar un desempeño individual y colectivo, se pueden tomar decisiones informadas sobre promociones, reubicaciones o asignaciones de funciones que optimicen el talento disponible.

Asimismo, la evaluación del desempeño proporciona una retroalimentación valiosa para que los colaboradores realicen una autoevaluación de su rendimiento. Este proceso fomenta la mejora continua, ya que permite a los colaboradores conocer sus fortalezas y oportunidades de desarrollo, estableciendo metas claras para su crecimiento profesional.

Por último, la evaluación del desempeño es un elemento clave en la toma de decisiones salariales “El hecho de conocer la productividad y el compromiso de sus trabajadores permitirá al empresario tomar decisiones respecto a quién puede merecer mayores compensaciones y beneficios como premio a sus buenos resultados” (Equipo editorial de Indeed, 2025) ya que las empresas pueden utilizar los resultados obtenidos para definir aumentos de sueldo, bonificaciones o ajustes en las compensaciones, garantizando que las retribuciones sean equitativas y estén alineadas con el desempeño y los logros individuales de cada trabajador manteniéndolo motivados. En conjunto, estas aplicaciones hacen que la evaluación del desempeño sea una herramienta indispensable para la gestión eficiente del talento humano, promoviendo el desarrollo profesional de los colaboradores y fortaleciendo el éxito organizacional.

En este sentido, la evaluación del desempeño no solo impacta la productividad y el desarrollo organizacional, sino que también influye directamente en la motivación de los colaboradores. Cuando los colaboradores reciben una evaluación justa y estructurada, acompañada de reconocimiento por su esfuerzo y desempeño, su compromiso y satisfacción laboral aumentan.

## Importancia de la Motivación

Según la *Revista Laboral* (s.f.),

“La motivación laboral puede definirse como ese impulso intrínseco y adquirido que poseen los empleados para realizar sus tareas con entusiasmo y compromiso. Este motor interno es la chispa detrás de cada acción y decisión en el ámbito laboral, y su presencia es vital para el rendimiento laboral. Al fomentar esta motivación, las empresas observan un incremento notable en la productividad y la eficacia de su equipo de trabajo”. (párr. 3)

La motivación laboral se ve afectada por diversos factores que determinan su nivel de compromiso y productividad dentro de una organización. Por ejemplo, según Ayala (2022), los centennials buscan entornos laborales que fomenten la autonomía, el propósito y la flexibilidad, valorando experiencias laborales que les permitan desarrollarse tanto personal como profesionalmente. Además, su motivación no se limita únicamente a incentivos económicos, sino que también se ve impulsada por el reconocimiento, la innovación y el sentido de pertenencia dentro de la empresa.

Ayala (2022) en su libro “Centennial motivación laboral” menciona las primeras teorías clásicas de la motivación que han sido fundamentales para comprender los factores que impulsan el desempeño laboral. Entre ellas, se encuentran la Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, la Teoría X e Y, de Douglas Mc Gregor y la Teoría de los dos factores, de Frederick Herzberg.

Es importante poder analizar estas teorías para comprender la relación entre la evaluación del desempeño y la motivación laboral. La teoría de Maslow resalta la importancia de satisfacer primero las necesidades básicas de los colaboradores para luego fomentar su desarrollo y compromiso. Mientras que la teoría de Frederick Herzberg analiza la diferencia entre los factores que previenen la insatisfacción y aquellos que realmente motivan

a los colaboradores, mientras que la teoría moderna de la Necesidad de Logro de McClelland enfatiza la necesidad de logro como impulsor del rendimiento. Por otro lado, la teoría de la Expectativa de Vroom explica cómo la expectativa de recompensas impacta la motivación, lo que resalta la importancia de un sistema de evaluación justo y transparente.

Por lo tanto, poder comprender estas teorías que se mencionan en el libro “Centennial motivación laboral” son relevantes ya que permitirá diseñar una herramienta de evaluación del desempeño que no solo mida el rendimiento, sino que también fomente la motivación y el compromiso del personal en la empresa distribuidora del sector floricultor. Al integrar estrategias basadas en estos modelos, la evaluación del desempeño podrá servir no solo como un indicador de productividad, sino como un mecanismo para fortalecer la satisfacción laboral y el desarrollo profesional de los colaboradores.

Asimismo, comprender la motivación laboral a través de estas teorías es clave para gestionar el talento humano de manera efectiva. Sin embargo, en la práctica, diversos factores pueden potenciar o debilitar la productividad y la motivación de los colaboradores. Aspectos como el clima organizacional, las oportunidades de desarrollo, la carga de trabajo y la cultura empresarial pueden impactar significativamente el desempeño. Por ello, en la siguiente sección se analizarán los principales factores que influyen en la productividad y la motivación dentro de las organizaciones

### **Factores que Afectan la Productividad y Motivación**

La productividad y la motivación son importantes en el desempeño de los colaboradores dentro de una organización. Según Ramírez Méndez, Magaña Medina y Ojeda López (2022),

La productividad y la motivación son dos conceptos interrelacionados que influyen en el rendimiento y éxito de los colaboradores. La productividad se refiere a la capacidad de los colaboradores para generar resultados eficientes con los recursos disponibles,

mientras que la motivación impulsa su compromiso y esfuerzo para alcanzar los objetivos organizacionales. Para lograr un alto nivel de productividad, es fundamental que los colaboradores estén motivados y comprometidos, lo que a su vez puede ser impulsado por una buena gestión de la motivación dentro de la organización.

Diversos factores pueden influir en estos aspectos, ya sea potenciándolos o disminuyéndolos.

Uno de los principales factores que afectan la productividad y la motivación es el clima organizacional. Un ambiente de trabajo positivo, basado en el respeto, la comunicación efectiva y la colaboración, fomenta un mayor compromiso y bienestar en los colaboradores. Por el contrario, un clima laboral tenso, con conflictos constantes, falta de reconocimiento y malas relaciones interpersonales, puede generar desmotivación y disminuir la eficiencia en el trabajo. Según Fontalvo Herrera et al., (2018), un ambiente organizacional desfavorable puede provocar un incremento en la rotación del personal y una disminución en la productividad, afectando directamente el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Otro factor determinante es el estilo de liderazgo. Los líderes tienen un impacto significativo en la motivación de los colaboradores, ya que su estilo de gestión puede fomentar o limitar el compromiso de los colaboradores. Un liderazgo participativo y basado en el reconocimiento impulsa el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral, mientras que un liderazgo autoritario o desinteresado puede generar estrés y falta de motivación en los equipos de trabajo. De acuerdo con Fontalvo Herrera et al., (2018), un liderazgo efectivo no solo mejora el clima organizacional, sino que también incrementa la productividad y la eficiencia operativa de la empresa.

De Redacción De Drew (2024) menciona que la falta de formación o capacitación es uno de los principales factores que pueden afectar la productividad de una empresa. En necesario asegurarse de que los colaboradores cuentan con el conocimiento, las habilidades y

las competencias pertinentes para llevar adelante sus tareas y contribuir a los objetivos comerciales”. Por tanto, las posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional son determinantes en la motivación y el desempeño de los trabajadores. Cuando una empresa ofrece programas de formación, oportunidades de ascenso y planes de carrera, los colaboradores perciben un futuro dentro de la organización, lo que fortalece su compromiso y rendimiento. Por el contrario, la falta de estos incentivos puede generar desmotivación y una sensación de estancamiento, lo que impacta negativamente en la productividad. Apostar por el desarrollo del talento humano no solo mejora las competencias individuales, sino que también contribuye a la estabilidad y competitividad empresarial.

El reconocimiento y la compensación desempeñan un papel clave en la satisfacción y motivación de los colaboradores. No basta con ofrecer salarios competitivos o bonificaciones, sino que es fundamental que los colaboradores sientan que su esfuerzo es valorado. Estrategias como “El aumento de la moral y la satisfacción laboral, la mejora en la retención de empleados, incremento en la productividad, el fomento de una cultura positiva y un estímulo del comportamiento” (Admin & Admin, 2024) pueden fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso con la organización. En cambio, la ausencia de reconocimiento y una política de compensación poco equitativa pueden derivar en insatisfacción y un menor rendimiento laboral.

El balance entre la carga laboral y la vida personal es otro factor que influye en la productividad y la motivación. Jornadas excesivas sin pausas adecuadas pueden provocar agotamiento y estrés, afectando la salud mental y física de los trabajadores. Las empresas que promueven un equilibrio a través de medidas como horarios flexibles, días de descanso y apoyo en la gestión del tiempo logran equipos más motivados, con mayor capacidad para afrontar sus tareas de manera eficiente y con una actitud más positiva hacia el trabajo.

La cultura organizacional también juega un papel crucial en el desempeño y la motivación del personal. Un entorno laboral basado en valores claros, liderazgo inspirador y metas alineadas con las expectativas de los colaboradores genera un alto nivel de compromiso. Cuando la identidad corporativa es sólida y fomenta un ambiente de confianza y colaboración, los colaboradores se sienten parte de la organización y trabajan con mayor entusiasmo. En contraste, una cultura empresarial débil o incoherente puede generar desconfianza, falta de compromiso y una disminución en la productividad.

Por último, los recursos y herramientas de trabajo disponibles para los colaboradores impactan directamente en su desempeño. Cuando los colaboradores cuentan con tecnología, equipos y procesos eficientes, pueden realizar sus tareas con mayor rapidez y precisión. En cambio, la falta de recursos adecuados genera frustración y errores, lo que disminuye la motivación y la eficiencia. Según Fontalvo Herrera et al., (2018), la dotación de herramientas adecuadas es un factor determinante para optimizar la productividad y la calidad del trabajo dentro de una organización.

En conclusión, la productividad y la motivación de los colaboradores no dependen únicamente de su actitud individual, sino de un conjunto de factores organizacionales que influyen en su rendimiento. Un ambiente laboral positivo, un liderazgo eficaz, oportunidades de desarrollo, reconocimiento, balance entre la vida laboral y personal, una cultura organizacional sólida y la disponibilidad de recursos adecuados son esenciales para garantizar un alto desempeño. La correcta gestión de estos factores permite a las empresas fortalecer el compromiso de sus colaboradores y optimizar la eficiencia en la consecución de sus objetivos.

### **Estrategias para Motivar**

Para mantener altos niveles de productividad y compromiso, las empresas deben implementar estrategias efectivas que impulsen la motivación de sus colaboradores. Estas

estrategias pueden dividirse en incentivos monetarios y beneficios no económicos, ambos con un impacto significativo en la satisfacción y desempeño laboral. Dentro de estas estrategias destacan el salario en especie y el salario emocional, los cuales, cuando se aplican correctamente, contribuyen al bienestar y fidelización del talento humano.

### **Salario en Especie**

“Los salarios en especie son aquellos beneficios que van más allá de la compensación monetaria directa, ofreciendo a los empleados ventajas tangibles adicionales” (Mavdigital, 2024). El salario en especie son todas aquellas compensaciones que reciben los trabajadores en forma de bienes o servicios, en lugar de dinero en efectivo. Estas compensaciones pueden mejorar la calidad de vida del colaborador y su entorno, aumentando su satisfacción y lealtad hacia la organización.

Algunos tipos de salario en especie incluyen:

- Seguro médico y planes de salud privados.
- Bonos de alimentación o tarjetas de supermercado, que ayudan a reducir los gastos personales.
- Transporte subsidiado o asignación de vehículo corporativo.
- Programas de educación y formación continua, como financiamiento de estudios o acceso a cursos de capacitación.
- Guarderías o apoyo para el cuidado infantil, que permiten a los colaboradores equilibrar su vida personal y laboral.
- Teletrabajo y flexibilidad de horarios etc., (Mavdigital, 2024).

Este tipo de beneficios no solo impacta positivamente la motivación, sino que también influye en la percepción del trabajador sobre la empresa, generando un mayor sentido de pertenencia y reduciendo la rotación de personal.

## **Salario Emocional**

Según González Ortiz et al., (2020), el salario emocional o no económico es aquel que satisface otras necesidades semejantes a aquellas que el individuo satisface a través del juego, con el mismo esfuerzo y energía, pero sin remuneración económica, y sólo por el placer que ello implica (elogios, reconocimiento de resultados o del progreso, sana competencia, etc.) esto se refiere a elementos intangibles que mejoran la experiencia del colaborador tanto en su entorno profesional como personal.

Algunas estrategias de salario emocional pueden incluir:

- Reconocimiento y retroalimentación constante, con el fin de que los colaboradores se sientan valorados.
- Flexibilidad horaria y modalidad híbrida o remota, esto permitirá un mejor equilibrio entre la vida personal y laboral.
- Un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, fomentando la integración, el respeto y la confianza.
- Planes de desarrollo y crecimiento profesional, que dan a los colaboradores oportunidades de aprender y progresar en su carrera.
- Autonomía en la toma de decisiones, lo que genera mayor responsabilidad y satisfacción en el trabajo etc. (Etalentum & Etalentum, 2020)

El salario emocional se basa en la premisa de que un trabajador motivado no solo busca una retribución económica, sino también un entorno que le brinde bienestar, propósito y oportunidades de crecimiento.

## ***Importancia de Combinar Ambos Tipos de Salarios***

Para que la motivación sea sostenible en el tiempo, las empresas deben encontrar un equilibrio entre el salario en especie (económico) y el salario emocional. Mientras que las compensaciones materiales ayudan a cubrir necesidades básicas y reducir preocupaciones

económicas, los incentivos emocionales fomentan el compromiso, la satisfacción y la lealtad hacia la organización.

Un modelo de motivación integral no solo mejora la productividad y el rendimiento, sino que también reduce la rotación de personal, fortalece el clima organizacional y permite a las empresas atraer y retener talento calificado. Implementar estrategias que combinen ambas formas de motivación asegura un equipo de trabajo más comprometido y alineado con los objetivos empresariales.

Por tanto, comprender las teorías de incentivos, como la Teoría de las Necesidades de Maslow o la Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg, es fundamental para poder diseñar estrategias efectivas que impulsen la motivación y el desempeño de los colaboradores, en base a lo anterior podemos decir que estas teorías permiten identificar qué factores influyen en la satisfacción laboral y cómo priorizar las necesidades de los colaboradores según su nivel de desarrollo y expectativas dentro de la empresa. Aplicar estos conceptos ayuda a estructurar un sistema de incentivos equilibrado, combinando salario en especie y salario emocional, lo que no solo mejora la productividad, sino que también fortalece la fidelización del talento humano. Al reconocer que impulsa a cada persona, las organizaciones pueden implementar políticas que promuevan un equipo de trabajo motivado, eficiente y comprometido con los objetivos corporativos.

A partir de esta comprensión sobre la motivación y sus factores, es necesario contar con herramientas que permitan medir y gestionar el desempeño de los colaboradores de manera objetiva y estructurada. Para ello, las metodologías de evaluación del desempeño juegan un papel clave en la identificación de fortalezas, áreas de mejora y oportunidades de desarrollo dentro de la organización. En la siguiente sección se analizarán los enfoques más utilizados para evaluar el rendimiento laboral y su impacto en la gestión del talento humano.

## **Metodologías de Evaluación del Desempeño**

Las metodologías de evaluación del desempeño son enfoques diseñados para medir la efectividad, eficiencia y contribución de los colaboradores dentro de una organización. Estas metodologías permiten analizar el rendimiento en función de criterios previamente establecidos, alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

Su importancia está en que proporcionan información objetiva sobre el desempeño individual y colectivo, facilitando la toma de decisiones en áreas clave como promoción, capacitación, incentivos y reestructuración de equipos de trabajo. “Al evaluar el desempeño, se pueden identificar áreas donde los colaboradores necesitan capacitación o desarrollo adicional, lo que fortalece las competencias y habilidades de la fuerza laboral” (Toapanta & Toapanta, 2025). Además, una evaluación bien estructurada no solo identifica fortalezas y oportunidades de mejora en los colaboradores, sino que también contribuye a la motivación y el desarrollo profesional, al brindar retroalimentación clara y fomentar una cultura de mejora continua. Implementar metodologías de evaluación del desempeño adecuadas permite optimizar el talento humano, mejorar la productividad organizacional y fortalecer el compromiso de los colaboradores con la empresa.

La evaluación del desempeño es un proceso clave dentro de la gestión del talento humano, ya que permite valorar la eficacia y eficiencia de los colaboradores en función de criterios previamente definidos. Según Alles (2023), este proceso no solo tiene como objetivo medir el rendimiento individual, sino también identificar áreas de mejora y oportunidades de desarrollo dentro de la organización. A través de la evaluación del desempeño, las empresas pueden detectar necesidades de formación, comprender las inquietudes de los colaboradores, y determinar si un colaborador está preparado para asumir nuevas responsabilidades o cambios de puesto.

Además, comunicar a los trabajadores los resultados de su evaluación fomenta la motivación y el compromiso, al hacerles partícipes de los objetivos organizacionales. La retroalimentación derivada de este proceso es esencial para que tanto líderes como colaboradores analicen su desempeño y alineen sus esfuerzos con las metas de la empresa. Como señala Alles (2023), una evaluación bien estructurada permite tomar decisiones informadas sobre remuneraciones, promociones y planes de desarrollo, impactando directamente en la satisfacción y productividad del personal.

En este sentido, una correcta aplicación de la evaluación del desempeño no solo mejora el rendimiento de los colaboradores, sino que también contribuye al éxito global de la organización, asegurando un alineamiento estratégico entre los objetivos empresariales y el desarrollo del talento humano.

### **Métodos y Tipos de Evaluaciones**

La evaluación del desempeño es una herramienta esencial en la gestión de recursos humanos como se mencionó anteriormente, ya que permite medir y mejorar el rendimiento de los colaboradores. Existen diversos métodos para llevar a cabo estas evaluaciones, cada uno con características y objetivos específicos. A continuación, se describen algunos métodos para las evaluaciones de desempeño:

#### ***Evaluación por Objetivos (Management by Objectives - MBO):***

Según Asana (2024)

*“La gestión por objetivos (MBO) es un enfoque estratégico para aumentar el rendimiento de las corporaciones mediante la alineación de los objetivos de los miembros de los equipos con los de la empresa”.*

Este método se basa en la definición conjunta de metas claras y medibles entre el colaborador y su supervisor. El desempeño se evalúa en función del grado de cumplimiento

de estos objetivos en un período determinado. Este enfoque fomenta la alineación de los esfuerzos individuales con los objetivos estratégicos de la organización.

La administración por objetivos (Management by Objectives, MBO) es una metodología de administración que busca alinear los objetivos individuales de los colaboradores con las metas generales de la organización. Este enfoque, introducido por Peter Drucker en la década de 1950, promueve la participación activa de los colaboradores en la definición de sus propias metas, lo que fomenta un mayor compromiso y comprensión de su contribución al éxito organizacional. (Studocu, 2023)

### ***Proceso de Implementación de la Gestión por Objetivos***

La implementación efectiva de la MBO se estructura en varios pasos:

Según Asana (2025) Primero se definen los objetivos organizacionales, en esta etapa la alta dirección establece las metas generales de la empresa tanto a corto como a largo plazo, estas metas funcionan como una guía para la planificación estratégica y proporcionan un marco claro para el desarrollo de objetivos más específicos en cada área de la organización. Una vez establecidas estas directrices generales, se procede a la formulación de objetivos departamentales. En este punto, los gerentes de cada departamento, en colaboración con sus superiores, determinan metas específicas para sus áreas de responsabilidad, asegurando que estas contribuyan al cumplimiento de los objetivos globales de la empresa. Este proceso de desagregación de metas permite mantener la coherencia y la alineación de esfuerzos en toda la organización.

Posteriormente, los gerentes trabajan con sus equipos para traducir estos objetivos departamentales en metas individuales. En esta fase, es importante que los colaboradores comprendan claramente qué se espera de ellos y cómo sus esfuerzos individuales impactan en el éxito general de la organización. Se busca que cada meta sea específica, medible y alcanzable, facilitando así la motivación y el compromiso de los trabajadores. Este proceso

no solo refuerza la responsabilidad individual, sino que también fomenta un sentido de pertenencia y contribución dentro de la empresa.

A lo largo del periodo en que se implementa la MBO, se realiza un monitoreo continuo del desempeño de los colaboradores, se utilizan diversas herramientas de gestión y métricas de desempeño (KPI'S) para evaluar el progreso hacia los objetivos establecidos, asegurando que las metas se cumplan de acuerdo con lo planificado. Además, las evaluaciones periódicas permiten analizar el rendimiento individual y colectivo, proporcionando retroalimentación para realizar ajustes cuando sea necesario. En caso de que se detecten desviaciones o cambios en las prioridades organizacionales, se pueden redefinir ciertos objetivos para mantener la dirección estratégica adecuada (Ríos, 2023).

El reconocimiento y la evaluación de los logros alcanzados representan la última etapa del ciclo de MBO. Para garantizar la motivación y el compromiso continuo, es importante que los éxitos sean reconocidos y recompensados, ya sea a través de incentivos financieros, elogios públicos o nuevas oportunidades de desarrollo profesional. Al final de cada periodo de evaluación, se revisan los resultados obtenidos y, si es necesario, se reajustan los planes y objetivos para el siguiente ciclo. Con base en los aprendizajes del periodo anterior, los gerentes y sus superiores establecen nuevas metas departamentales, asegurando que la organización siga evolucionando y adaptándose a su entorno.

Por tanto, la implementación de la MBO depende en gran medida de la participación activa de los gerentes y colaboradores, ya que es un proceso que fomenta la colaboración y la corresponsabilidad, no solo se trata de fijar metas y evaluar el progreso, sino de construir una cultura organizacional basada en el logro de resultados mediante un esfuerzo coordinado. Además, la APO requiere del apoyo de un personal capacitado, ya que su correcta implementación implica coordinación, seguimiento y alineación estratégica.

La Administración por Objetivos es un proceso dinámico y participativo que busca mejorar el desempeño organizacional a través de la alineación de metas y la colaboración efectiva de todos los miembros de la empresa. Su éxito está en la claridad con la que se establecen los objetivos, el compromiso de los colaboradores y la capacidad de la organización para adaptarse y mejorar continuamente en función de los resultados obtenidos.

### ***Ventajas de la Gestión por Objetivos***

La Administración por Objetivos (MBO) ofrece diversas ventajas que contribuyen al éxito organizacional al establecer un marco estructurado para la gestión del desempeño. Una de sus principales fortalezas es la claridad en las expectativas. Al definir objetivos específicos y medibles, los colaboradores comprenden de manera precisa qué se espera de ellos y cómo sus esfuerzos individuales se alinean con las metas generales de la organización. Este enfoque no solo reduce la incertidumbre en las tareas diarias, sino que también permite que cada colaborador visualice su impacto dentro de la empresa, promoviendo una mayor alineación estratégica. (Asana, 2024)

Otra ventaja fundamental según Team (2023) es la mejora de la comunicación. El proceso de establecimiento de objetivos requiere una colaboración estrecha entre gerentes y subordinados, lo que fomenta el diálogo abierto y fortalece las relaciones laborales. Al trabajar juntos para definir metas alcanzables, se genera un ambiente de confianza en el que los colaboradores pueden expresar inquietudes, recibir orientación y resolver problemas de manera más efectiva, esta comunicación bidireccional también facilita la adaptación a cambios en el entorno empresarial, permitiendo ajustes oportunos a los planes establecidos.

El modelo de MBO también impulsa un aumento en la motivación de los colaboradores, Team (2023) menciona que la posibilidad de participar activamente en la definición de sus propios objetivos fortalece el sentido de responsabilidad y pertenencia, lo que se traduce en un mayor compromiso con la organización. Cuando los colaboradores

sienten que sus contribuciones son valoradas y que tienen cierto grado de control sobre su desempeño, es más probable que trabajen con entusiasmo y dedicación para alcanzar los resultados esperados. Además, el reconocimiento del logro de estos objetivos ya sea mediante incentivos, elogios o nuevas oportunidades de desarrollo, refuerza esta motivación intrínseca y promueve la mejora continua.

Finalmente, la MBO se distingue por su enfoque en resultados, ya que al centrarse en metas claras y en la evaluación periódica del progreso, se optimiza la eficiencia operativa y se orientan los esfuerzos hacia el cumplimiento de objetivos estratégicos. Además, la gestión basada en resultados permite a la organización identificar áreas de mejora, optimizar recursos y tomar decisiones fundamentadas para potenciar el crecimiento y la competitividad. En este sentido, la MBO no solo facilita el desarrollo individual de los colaboradores, sino que también impulsa el éxito a nivel organizacional al garantizar que todas las acciones estén alineadas con la visión y misión de la empresa.

### ***Desafíos y Desventajas de la Gestión por Objetivos***

A pesar de los múltiples beneficios que ofrece la Administración por Objetivos (MBO), su implementación no está exenta de desafíos o desventajas que pueden afectar su eficiencia dentro de las organizaciones. Uno de los principales inconvenientes es la rigidez en la fijación de metas, ya que establecer objetivos demasiado estructurados puede dificultar la adaptación a cambios inesperados en el mercado o en las condiciones internas de la empresa.

Debido a esto Ramas (2024) menciona que “No es una estrategia a largo plazo: Aunque también existan objetivos a largo plazo, normalmente este modelo se centra en los más próximos”. Si bien contar con metas claras es fundamental para la gestión del desempeño, una planificación demasiado estricta puede generar resistencia por parte de los colaboradores, quienes pueden percibir el proceso como excesivamente burocrático y poco flexible, lo que afecta su motivación y compromiso.

Otro de los problemas que enfrenta la MBO es su enfoque en el corto plazo. *¿Qué Es La MBO? Aprende sobre la Gestión por Objetivos (Mailchimp, s.f.)*.

Dado que este método se centra en la definición de objetivos específicos y mensurables, existe el riesgo de que las organizaciones prioricen los resultados inmediatos sobre las estrategias a largo plazo. Esta tendencia puede llevar a descuidar aspectos fundamentales como la innovación, la cultura organizacional y el desarrollo sostenible, factores clave para el éxito empresarial en un entorno competitivo. Además, si la evaluación del desempeño se basa únicamente en el cumplimiento de objetivos cuantificables, se pueden pasar por alto otros elementos esenciales como la creatividad, la resolución de problemas y la colaboración.

La evaluación subjetiva del desempeño es otro reto que deben considerar las organizaciones al aplicar la MBO. Si no se establecen criterios de medición claros y bien definidos, las valoraciones del progreso pueden verse influenciadas por percepciones personales de los supervisores, lo que genera inequidad y afecta la objetividad en la toma de decisiones. Además, la falta de criterios homogéneos puede provocar discrepancias en la evaluación de los colaboradores, reduciendo la transparencia del proceso y afectando la confianza en el sistema de gestión del rendimiento.

La implementación de la MBO según Ramas (2024) también puede generar una competencia interna entre los colaboradores ya que, al centrarse en objetivos individuales, algunos colaboradores pueden percibir a sus compañeros como rivales en lugar de aliados, lo que puede debilitar la colaboración y el trabajo en equipo. En lugar de fomentar un ambiente cooperativo, la presión por alcanzar metas individuales puede derivar en una cultura organizacional competitiva en exceso, afectando la cohesión y el sentido de comunidad dentro de la empresa.

Otro desafío importante es la fijación de objetivos poco realistas, lo que puede tener un impacto negativo en la motivación y satisfacción laboral. Como menciona Ramas (2024) en tu artículo cuando los colaboradores sienten que las metas establecidas son inalcanzables, pueden experimentar frustración, desmotivación, estrés e incluso agotamiento. Una carga de trabajo excesiva o con expectativas poco claras pueden reducir la productividad en lugar de mejorarla, afectando el desempeño general de la organización.

Finalmente, aunque la MBO proporciona una estructura clara para la gestión del rendimiento, seguir rígidamente su proceso puede limitar la creatividad y la innovación dentro de la empresa. Si bien la alineación de objetivos individuales con los organizacionales es esencial para mejorar la eficiencia y la productividad, una excesiva dependencia de esta metodología puede restringir la flexibilidad y la capacidad de adaptación de la empresa ante cambios en su entorno. Para evitar este problema, las organizaciones deben combinar la MBO con enfoques más dinámicos que fomenten la creatividad y el aprendizaje continuo.

Por consiguiente, si bien la Administración por Objetivos es una herramienta valiosa para mejorar la productividad y alinear los esfuerzos de los colaboradores con las estrategias organizacionales, su éxito dependerá de una implementación equilibrada que contemple flexibilidad, criterios de evaluación objetivos y una cultura organizacional que promueva tanto el cumplimiento de metas como la colaboración y la innovación.

### **Evaluación Vertical**

La evaluación vertical del desempeño es un proceso organizacional estructurado que permite medir el rendimiento de los colaboradores en función de dos aspectos fundamentales: cómo realizan sus tareas y qué logran en términos de objetivos y resultados. Según Alles (2023), este método permite analizar el desempeño del colaborador considerando tanto las competencias utilizadas a lo largo del período evaluado como los logros obtenidos en relación con las metas establecidas.

La particularidad de esta evaluación radica en que es realizada por un superior jerárquico, quien valora el rendimiento del colaborador en función de criterios previamente definidos. Esto permite que los resultados de la evaluación estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización y sean utilizados para la toma de decisiones en aspectos como promoción, formación y compensaciones.

### ***Paso a paso de Evaluación Vertical del Desempeño***

Para garantizar la efectividad de este método, es necesario seguir un proceso estructurado que asegure la equidad y la objetividad en la evaluación. Según Alles (2023), la implementación de la evaluación vertical del desempeño consta de los siguientes pasos:

El proceso inicia con la ejecución de tareas por parte del colaborador, quien debe desempeñar sus funciones conforme a los objetivos y lineamientos establecidos por la empresa, estas tareas están previamente definidas en el descriptivo del puesto, el cual establece las responsabilidades y expectativas de desempeño. Para asegurar una medición efectiva, la empresa debe definir previamente los criterios de evaluación, diferenciando entre las competencias utilizadas y los resultados alcanzados. Además, se deben establecer los indicadores clave que permitirán medir la eficacia del colaborador en el cumplimiento de sus responsabilidades.

Una vez bien definidos estos criterios, es importante que sean comunicados al evaluado antes de iniciar el proceso de evaluación. La transparencia en esta etapa garantiza que el colaborador comprenda qué se espera de él y cómo se medirá su desempeño. Con estos parámetros claros, se da inicio a la recopilación de información y la observación del desempeño durante el período de evaluación, que generalmente abarca doce meses. Durante este tiempo, el superior jerárquico hace un seguimiento del rendimiento del colaborador, recopilando datos sobre sus comportamientos, habilidades y resultados obtenidos en sus tareas.

Finalizado el período de evaluación, el jefe o supervisor analiza los datos recolectados y asigna una calificación al desempeño del colaborador. Este proceso debe realizarse con base en los criterios previamente definidos para evitar subjetividades o sesgos en la evaluación. Posteriormente, el evaluador se reúne con el colaborador para brindarle retroalimentación sobre su desempeño, destacando tanto sus logros como las áreas de mejora. En este punto, se pueden ofrecer recomendaciones sobre cómo fortalecer su desempeño en el futuro.

Si la evaluación evidencia deficiencias en determinadas competencias o áreas de desempeño, se establecen planes de acción que pueden incluir programas de capacitación, ajustes en las funciones del puesto o nuevas oportunidades de desarrollo profesional. Sin embargo, la evaluación del desempeño no debe verse como un proceso aislado, sino como parte de un ciclo continuo de mejora. Es necesario hacer un seguimiento del progreso del colaborador y ajustar los planes de acción según sea necesario para garantizar su crecimiento dentro de la organización. De esta manera, la evaluación del desempeño se convierte en una herramienta clave para impulsar tanto el desarrollo individual del colaborador como el éxito organizacional.

### ***Ventajas de la Evaluación Vertical del Desempeño***

Una de las principales ventajas de este método es su claridad en la medición de resultados. Al enfocarse tanto en los comportamientos evidenciados como en los logros alcanzados, la evaluación vertical proporciona una visión equilibrada del rendimiento del colaborador. De acuerdo con Alles (2023), este sistema permite analizar no solo qué se ha logrado, sino también cómo se ha trabajado para alcanzar esos objetivos, lo que garantiza una evaluación más justa y objetiva.

Otra ventaja importante es la alineación con la estructura organizacional. Al ser realizada por un superior jerárquico, esta evaluación asegura que el desempeño de los

colaboradores se mida con base en los objetivos estratégicos de la empresa, promoviendo la coherencia en la gestión del talento humano. Además, facilita la toma de decisiones sobre promociones, compensaciones y necesidades de capacitación, permitiendo que la organización desarrolle a sus colaboradores de manera más efectiva.

La simplicidad y facilidad de implementación es otro aspecto positivo de la evaluación vertical. A diferencia de otros métodos más complejos, como la evaluación 360°, este modelo es más sencillo de aplicar y no requiere la participación de múltiples evaluadores. Esto permite reducir el tiempo y los recursos destinados al proceso, lo que lo convierte en una opción viable para empresas de cualquier tamaño.

### ***Desventajas de la Evaluación Vertical del Desempeño***

A pesar de sus beneficios, la evaluación vertical posee ciertas limitaciones. Uno de los principales desafíos es la posible subjetividad en la evaluación esto debido a que la valoración es realizada por un solo evaluador, existe el riesgo de que factores personales, como preferencias individuales o percepciones sesgadas, influyan en los resultados. Si la evaluación no se basa en criterios estandarizados y objetivos, puede generar injusticias y afectar la motivación de los colaboradores.

Otra limitación es la falta de retroalimentación múltiple ya que a diferencia de la evaluación 360°, en la que participan compañeros, subordinados y clientes, la evaluación vertical solo considera la perspectiva del superior inmediato. Esto puede generar una visión parcial del desempeño del colaborador y dificultar la identificación de aspectos que podrían ser mejorados desde otros puntos de vista dentro de la organización.

Además, este método puede generar dependencia del liderazgo del evaluador. Si un gerente no cuenta con las habilidades adecuadas para evaluar de manera objetiva y brindar retroalimentación efectiva, el proceso de evaluación puede volverse ineficaz o incluso

contraproducente. Por ello, es fundamental que los líderes sean capacitados en técnicas de evaluación y retroalimentación para garantizar la equidad y efectividad del proceso.

La evaluación vertical del desempeño es una herramienta clave en la gestión del talento humano, ya que permite medir tanto los resultados obtenidos como la forma en que se alcanzan. Su estructura jerárquica facilita la alineación con los objetivos organizacionales y su aplicación es sencilla en comparación con otros métodos. No obstante, para garantizar su efectividad, es fundamental reducir la subjetividad en la evaluación y complementar el proceso con retroalimentación clara y objetiva. Como señala Alles (2023), una evaluación bien estructurada no solo mide el rendimiento del colaborador, sino que también contribuye a su desarrollo profesional y al fortalecimiento de la cultura organizacional.

### **Evaluación Jerárquica**

Las evaluaciones jerárquicas son un conjunto de métodos estructurados utilizados en las organizaciones para medir el desempeño de los colaboradores con base en la relación jerárquica dentro de la empresa. Estas evaluaciones establecen una estructura en la que un colaborador es evaluado por su superior, sus pares, sus subordinados o incluso por sí mismo, dependiendo del tipo de evaluación aplicada. Su propósito principal es proporcionar información objetiva y detallada sobre el rendimiento de los empleados, permitiendo tomar decisiones relacionadas con el desarrollo profesional, promociones, formación y compensaciones. Según Manuel (2024) “la evaluación jerárquica se refiere a la evaluación del desempeño realizada por los superiores inmediatos del empleado. Este método es probablemente el más común y ampliamente utilizado. No obstante, dentro de este tipo de evaluación, se pueden combinar distintas técnicas que dan lugar a diferentes enfoques”.

En el ámbito organizacional, las evaluaciones jerárquicas se pueden clasificar en cuatro tipos principales, cada una de estas evaluaciones proporciona un nivel diferente de

análisis y perspectiva sobre el desempeño del colaborador. Marta Alles las describe de la siguiente manera:

- “90° (primer ángulo): cuando el jefe evalúa a su colaborador.
- 180° (segundo ángulo, que se suma al primero para que su resultado sea igual a 180): a la evaluación anterior del jefe que evalúa a su colaborador se suma la autoevaluación del mismo colaborador.
- 270° (tercer ángulo que se suma al segundo para que su resultado sea igual a 270): a la evaluación del jefe que evalúa a su colaborador y la autoevaluación de este, se le adiciona la evaluación de pares.
- 360° (cuarto ángulo que se suma al tercero para que su resultado sea igual a 360): a la evaluación del jefe que evalúa a su colaborador y la autoevaluación de este junto con la evaluación de los pares, se le adiciona la evaluación de sus subordinados”. (Alles, 2023, p. 368)

Figura 1

Tabla que muestra los diferentes tipos de evaluaciones

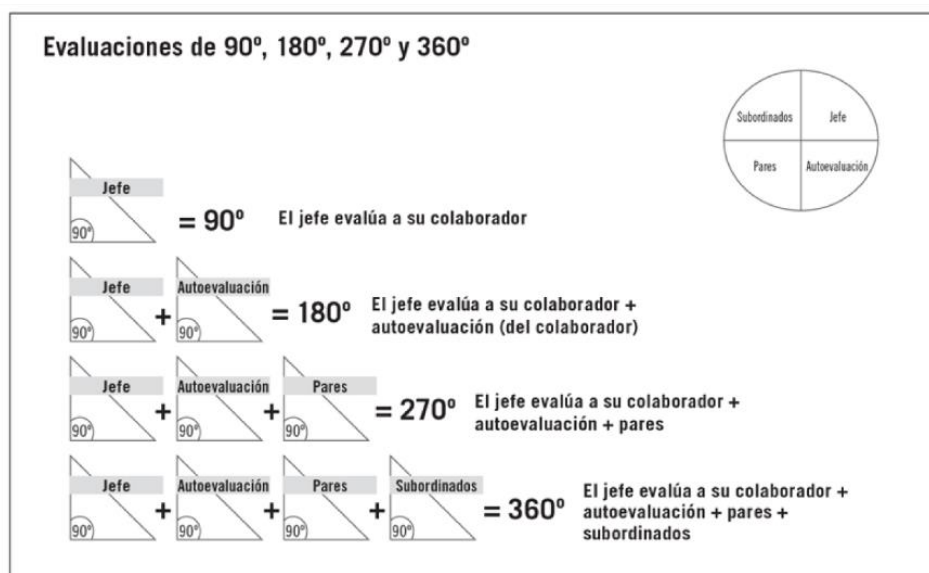


Ilustración 1 Evaluaciones de 90°, 180°, 270° y 360° Alles, M. A. (2023). *Desempeño por competencias. Volumen 1: (1 ed.)*.

Ediciones Granica. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/277171?>

## **Evaluación de 90°**

La evaluación de 90° es el modelo más tradicional dentro de las evaluaciones jerárquicas ya que esta se basa en la valoración que un superior directo realiza sobre el desempeño de su colaborador. Este método permite medir la eficacia, el cumplimiento de objetivos y el desarrollo de competencias en función de los estándares organizacionales previamente establecidos, al tratarse de una evaluación jerárquica se centra exclusivamente en la percepción del jefe inmediato, quien observa y analiza el rendimiento del empleado durante un periodo determinado. Su aplicación es común en empresas con estructuras organizacionales tradicionales, ya que facilita la supervisión y permite tomar decisiones sobre promociones, capacitación y desarrollo profesional.

“La metodología de evaluación de 90 grados implica la participación activa de los supervisores principales, quienes realizan la primera evaluación. Posteriormente, esta evaluación es complementada por la perspectiva de un compañero de trabajo. Este enfoque garantiza una evaluación más completa y equilibrada, ya que integra tanto la visión de la autoridad directa como la retroalimentación horizontal de los colegas”.

(García Guerra et al., 2024, párr.2, p.307)

### ***Paso a Paso de la Evaluación de 90°***

En primer lugar, la organización debe definir los objetivos de evaluación que se aplicarán en el proceso, estableciendo los indicadores clave que medirán tanto las competencias técnicas como las habilidades interpersonales del colaborador. Una vez definidos estos objetivos, se establece el período de evaluación, que puede ser trimestral, semestral o anual, dependiendo de la política de la empresa. Durante este tiempo, el jefe inmediato lleva a cabo una observación continua del desempeño del colaborador, recopilando

información relevante a través de métricas de productividad, reportes de trabajo y apreciaciones directas sobre su rendimiento.

Una vez finalizado el periodo de evaluación, el superior procede a calificar el desempeño del colaborador utilizando escalas de medición establecidas en cuestionarios o formularios de evaluación. Esta fase es importante, ya que una evaluación mal aplicada puede generar distorsiones en la percepción del rendimiento del empleado. Tras este análisis, el evaluador organiza una reunión de retroalimentación con el colaborador, en la cual se presentan los resultados de la evaluación, se destacan sus fortalezas y se señalan las áreas de mejora. Este espacio de diálogo es fundamental para que el colaborador comprenda su desempeño y pueda establecer planes de acción para optimizar sus competencias y su productividad. Finalmente, se definen estrategias de mejora y se realiza un seguimiento periódico para evaluar el progreso del empleado en función de las recomendaciones brindadas.

### ***Ventajas de la Evaluación de 90°***

Entre las principales ventajas de la evaluación de 90°, destaca su facilidad de aplicación y su alineación con los objetivos organizacionales. Al ser realizada por el jefe inmediato, permite obtener una visión clara y directa del desempeño del colaborador en su puesto de trabajo, asegurando que la medición del rendimiento esté en sintonía con las expectativas de la empresa.

Además, este método facilita la toma de decisiones estratégicas en materia de gestión del talento, ya que proporciona información clave sobre la productividad, el potencial de crecimiento y las necesidades de capacitación del empleado. También permite fortalecer la comunicación entre líder y colaborador, brindando un espacio para discutir el desempeño y establecer objetivos de desarrollo profesional.

### ***Desventajas de la Evaluación de 90°***

Este modelo de evaluación presenta beneficios, pero también ciertas limitaciones entre las cuales encontramos:

La subjetividad del evaluador, ya que la calificación del desempeño depende exclusivamente de la percepción del jefe, lo que puede generar sesgos o favoritismos si la evaluación no se aplica con criterios objetivos. Además, al no incluir la perspectiva de otros actores dentro de la organización, como compañeros de trabajo o clientes, la evaluación puede ofrecer una visión limitada del rendimiento del colaborador. Otro punto a considerar es que, si el proceso de retroalimentación no se maneja de manera adecuada, el empleado podría percibir la evaluación como un mecanismo de control en lugar de una oportunidad de crecimiento, lo que podría generar resistencia o desmotivación.

A pesar de sus limitaciones, la evaluación de 90° sigue siendo una herramienta útil en la gestión del talento humano, especialmente en organizaciones que buscan un modelo de evaluación sencillo y estructurado. Su efectividad dependerá en gran medida de la objetividad del evaluador y de la calidad del proceso de retroalimentación, por lo que es recomendable complementarla con otros métodos de evaluación que permitan obtener una visión más integral del desempeño del colaborador.

### **Evaluación 180°**

La evaluación de 180° es un método estructurado que permite medir el desempeño de los colaboradores dentro de una organización con la retroalimentación de dos fuentes principales: el jefe directo y el propio evaluado mediante la autoevaluación. Según Alles (2023), este modelo surge como una evolución de la evaluación tradicional de 90°, donde solo el superior valora el rendimiento del colaborador, incorporando la percepción del propio trabajador para generar una visión más equilibrada y reflexiva sobre sus competencias y desempeño.

A diferencia de la evaluación de 360°, que incluye múltiples perspectivas como la de pares y subordinados, la evaluación de 180° se enfoca en el análisis de la alineación entre la percepción del jefe y la del colaborador. Este enfoque permite identificar discrepancias o errores entre ambas evaluaciones y brindar información clave para el desarrollo profesional del colaborador. Como señala Alles (2023), la autoevaluación es un componente fundamental, ya que ayuda a los colaboradores a reflexionar sobre sus fortalezas y oportunidades de mejora, promoviendo la autoconciencia y el compromiso con su propio crecimiento.

### ***Paso a Paso de Evaluación de 180°***

Para que la evaluación de 180° sea efectiva, es necesario seguir un proceso de pasos que garantice la objetividad y utilidad de los resultados para la evaluación.

El primer paso es la definición de los objetivos de evaluación, en la cual la empresa establece los parámetros sobre los cuales se medirá el desempeño del colaborador. Estos objetivos pueden incluir competencias técnicas, habilidades interpersonales, cumplimiento de objetivos y alineación con los valores organizacionales (Alles, 2023).

Una vez definidos los objetivos, se llevará a cabo la comunicación de los estándares de evaluación, asegurando que tanto el evaluador como el evaluado comprendan los aspectos que serán medidos. Esta etapa es importante para poder garantizar la transparencia y la aceptación del proceso por parte de los colaboradores, quienes deben estar informados sobre cómo será valorado su desempeño.

El siguiente paso es la aplicación de la evaluación, en la que el jefe directo completa un cuestionario o formulario con base en los objetivos establecidos, calificando el desempeño del colaborador. Al mismo tiempo, el colaborador realiza su autoevaluación, valorando su propio rendimiento en relación con los mismos indicadores.

Una vez recopilados los resultados, se realiza la comparación y análisis de las evaluaciones, identificando similitudes y diferencias entre la percepción del evaluador y la del evaluado. Cuando existen discrepancias o sesgos significativos, se busca comprender las razones detrás de estas diferencias, permitiendo que el colaborador tenga mayor claridad sobre cómo es percibido dentro de la organización.

El proceso termina con una sesión de retroalimentación, en la cual el jefe comparte los resultados con el colaborador, destacando tanto sus fortalezas como las áreas de mejora. La evaluación de 180° no solo tiene un enfoque de medición, sino que también es una herramienta para el desarrollo profesional, por lo que esta sesión debe incluir la definición de acciones concretas para potenciar el desempeño del colaborador en el futuro (Alles, 2023).

### ***Ventajas de la Evaluación de 180°***

Una de las principales ventajas de la evaluación de 180° es que fomenta la autoconciencia del colaborador, ya que, al comparar su autoevaluación con la evaluación de su jefe, puede identificar fortalezas y aspectos que quizás no había considerado. Esto genera un proceso de aprendizaje y desarrollo que favorece el crecimiento profesional del empleado (Alles, 2023).

Otra ventaja es que mejora la comunicación entre jefe y colaborador, promoviendo un espacio de diálogo abierto en el que se pueden discutir expectativas, logros y áreas de mejora. Esta conversación estructurada fortalece la relación laboral y ayuda a alinear los objetivos individuales con los organizacionales (Brasil, 2023).

La evaluación de 180° también reduce el sesgo de una única evaluación, ya que, al incluir la autoevaluación, permite contrastar la percepción del jefe con la del empleado, evitando que la valoración dependa únicamente de una visión externa que podría estar influenciada por factores subjetivos.

Además, se trata de un proceso más sencillo y rápido de aplicar en comparación con la evaluación de 360°, ya que solo involucra a dos partes y no requiere la participación de múltiples evaluadores. Esto lo convierte en un método accesible para organizaciones que buscan una evaluación estructurada sin necesidad de invertir grandes recursos en su implementación.

Su implementación estructurada facilita la identificación de fortalezas y áreas de mejora, promoviendo la autoconciencia y el desarrollo profesional. Además, es un método más confiable que las evaluaciones individuales tradicionales, ya que, al incluir la autoevaluación, permite una comparación objetiva entre la percepción del evaluador y la del evaluado. Esta metodología también ayuda a comprender mejor las fortalezas y debilidades del colaborador, proporcionando información clave para definir estrategias de capacitación y entrenamiento que favorezcan el desarrollo del talento humano en la organización. (Alles, 2023)

Otra ventaja significativa es que, aunque no cuenta con la diversidad de fuentes de la evaluación de 360°, sí involucra a más de un evaluador, lo que permite obtener distintos puntos de vista que enriquecen el análisis del desempeño. La combinación de la evaluación del jefe y la autoevaluación ayuda a mejorar la percepción de justicia en el proceso, al permitir que el colaborador participe activamente en la valoración de su propio rendimiento. Además, este modelo promueve la comunicación efectiva entre supervisor y empleado, fomentando una retroalimentación estructurada que contribuye al alineamiento entre las expectativas organizacionales y el desempeño individual.

### ***Desventajas de la Evaluación de 180°***

A pesar de sus beneficios, la evaluación de 180° presenta ciertas limitaciones.

Uno de sus principales desventajas es que los resultados pueden ser subjetivos si el evaluador o el evaluado no son completamente objetivos en sus valoraciones. Existen casos

en los que la autoevaluación puede estar sesgada, ya sea por una sobrevaloración del desempeño o por una autopercepción demasiado crítica, lo que puede afectar la precisión de los resultados. De igual manera, si el jefe tiene una percepción errónea del colaborador, esta se verá reflejada en la evaluación y podría influir negativamente en la toma de decisiones. (Alles, 2023)

Otro punto débil es que este método se centra principalmente en la parte ocupacional, sin dar suficiente importancia a la parte personal del colaborador, aunque mide el desempeño dentro del contexto laboral, no toma en cuenta factores emocionales o motivacionales que pueden impactar directamente en el rendimiento. Además, en algunos casos, se puede incluir la percepción de clientes internos o externos, lo cual puede ser superficial, ya que los clientes no siempre tienen una visión completa del trabajo diario del empleado. Dicho de otra manera, no incluye una visión completa del desempeño del empleado, ya que solo considera la opinión del jefe y la del propio evaluado. En este sentido, no permite obtener información de compañeros de trabajo o subordinados, lo que podría aportar una perspectiva más amplia sobre las competencias del colaborador. (Alles, 2023)

Además, si el proceso de evaluación no está bien estructurado, puede generar resistencia en los colaboradores, quienes podrían percibirlo como un mecanismo de control en lugar de una herramienta de desarrollo. Por ello, es importante que la organización comunique de manera clara los objetivos y beneficios de la evaluación, asegurando que sea un proceso transparente y constructivo.

A pesar de sus limitaciones, la evaluación de 180° sigue siendo una herramienta útil para mejorar el desempeño organizacional, siempre y cuando se implemente de manera estructurada y con objetivos bien definidos. Su efectividad dependerá en gran medida de la transparencia del proceso, la calidad de la retroalimentación y la disposición de la empresa para utilizar los resultados como base para el desarrollo y crecimiento profesional de sus

colaboradores. Como menciona Alles (2023), al ser una evolución de la evaluación tradicional de 90°, este modelo representa un avance significativo en la gestión del talento humano, permitiendo un análisis más equilibrado del desempeño y un mayor compromiso con la mejora continua.

### **Evaluación 270° Grados**

La evaluación de 270 grados es un método estructurado de evaluación del desempeño que recopila valoraciones de superiores, compañeros directos y subordinados, excluyendo la autoevaluación del empleado y las opiniones de clientes o proveedores. Este enfoque busca obtener una perspectiva integral del rendimiento del trabajador al considerar múltiples puntos de vista dentro de la organización. A diferencia de la evaluación de 360 grados, este modelo no incluye la visión del propio evaluado, lo que permite centrar la evaluación en la percepción de su entorno laboral inmediato. (Centro Europeo de Postgrado [CEUPE], 2024)

#### ***Paso a Paso de Evaluación de 270°***

El proceso de evaluación de 270 grados implica la participación de tres grupos clave. En primer lugar, los superiores aportan su visión sobre el cumplimiento de metas y la responsabilidad en el puesto de trabajo. Luego, los compañeros directos evalúan la colaboración y el trabajo en equipo, proporcionando información sobre la capacidad del evaluado para integrarse dentro de la organización. Finalmente, los subordinados ofrecen información relevante sobre las habilidades de liderazgo y gestión del evaluado, lo que permite conocer el impacto de su desempeño en el equipo de trabajo. Como señala Manuel (2024), este modelo permite identificar posibles brechas en la gestión del talento y establecer estrategias de desarrollo profesional a partir de una visión más equilibrada.

#### ***Ventajas de la Evaluación 270°***

Entre las principales ventajas de la evaluación de 270 grados se encuentra la posibilidad de personalizar el proceso según las necesidades específicas de la empresa, permitiendo una asignación más efectiva de roles y responsabilidades. Además, al involucrar a múltiples evaluadores, se fomenta una mayor comprensión y compromiso por parte de los empleados hacia la cultura organizacional. Este método también proporciona datos valiosos para la toma de decisiones estratégicas y la planificación del desarrollo profesional, ayudando a identificar talentos internos y a definir estrategias de capacitación y promoción dentro de la organización (CEUPE, 2024). Como destaca Manuel (2024), la evaluación de 270 grados también permite detectar problemas en la gestión del liderazgo, facilitando la implementación de medidas correctivas antes de que impacten negativamente en el desempeño general de la empresa.

### ***Desventajas de la Evaluación 270***

Sin embargo, este tipo de evaluación presenta ciertas desventajas. Si no se planifica adecuadamente o los resultados no se comunican de manera efectiva, existe el riesgo de desmotivar a los empleados en lugar de incentivarlos a mejorar. Además, la implementación de la evaluación de 270 grados puede requerir una inversión significativa de tiempo y recursos, ya que implica la participación de múltiples personas y una organización meticulosa para garantizar la fiabilidad de los resultados. También existe el riesgo de subjetividad en la evaluación, ya que algunos evaluadores pueden estar influenciados por relaciones personales o conflictos internos (CEUPE, 2024). Manuel (2024) advierte que, en algunas organizaciones, la falta de formación en la aplicación de estos métodos puede derivar en evaluaciones sesgadas o en la falta de aprovechamiento de los resultados obtenidos.

En conclusión, la evaluación de 270 grados es una herramienta valiosa para obtener una visión detallada del desempeño laboral desde diversas perspectivas internas. Su eficacia depende de una planificación cuidadosa y de una comunicación clara de los resultados, con el

objetivo de promover el desarrollo profesional y el crecimiento organizacional. Aplicada correctamente, esta metodología puede contribuir a mejorar el desempeño general de la empresa y fortalecer la cultura de retroalimentación dentro del equipo de trabajo.

### **Evaluación 360° Grados**

En este enfoque, el desempeño del colaborador es evaluado por múltiples fuentes, incluyendo supervisores, compañeros, subordinados e incluso clientes. Esta retroalimentación integral proporciona una visión completa del rendimiento y comportamiento del individuo en diferentes contextos laborales.

La evaluación de 360° es un proceso estructurado que permite medir las competencias de los colaboradores dentro de una organización con un enfoque en su desarrollo. Este tipo de evaluación se diferencia de otros modelos por la diversidad de fuentes de información, ya que el evaluado recibe retroalimentación de su jefe directo, pares, subordinados e incluso de clientes internos o externos. Como menciona Alles (2023), el propósito de esta evaluación es fomentar el autoconocimiento y el desarrollo de las competencias individuales dentro del marco organizacional. La evaluación de 360° se encuentra dentro del subsistema de Evaluación del Desempeño, en el cual se incluyen diversas metodologías para la medición de competencias, y comparte similitudes con la evaluación vertical, ya que en ambas se utilizan múltiples opiniones para calificar a un individuo.

#### ***Paso a Paso de Evaluación de 360°***

El proceso de evaluación de 360° sigue varios pasos para su correcta implementación en los cuales tenemos:

En primer lugar, se debe definir el propósito de la evaluación, asegurando que esté alineado con el modelo de competencias de la organización. Como indica Alles (2023), cuando los indicadores de medición provienen de un software genérico, estos pueden no

reflejar la estrategia organizacional, lo que afecta la pertinencia de la evaluación. Por ello, es crucial personalizar la herramienta con los comportamientos y competencias definidas en el diccionario organizacional. Luego, se seleccionan los evaluadores, quienes deben representar distintos niveles jerárquicos y funciones dentro de la organización. La autoevaluación es un componente clave en este proceso, ya que permite a la persona reflexionar sobre sus propias competencias y compararlas con la percepción de los demás. (Alles, 2023) Posteriormente, se aplican los instrumentos de evaluación, los cuales pueden ser cuestionarios estructurados con escalas de valoración o metodologías más cualitativas. Finalmente, los resultados se consolidan y se presentan en un informe que debe ser utilizado para la retroalimentación y el diseño de planes de desarrollo personalizados.

### ***Ventajas de la Evaluación 360°***

Entre las ventajas de la evaluación de 360°, Alles (2023) destaca la riqueza de perspectivas que se obtiene al incluir diversas fuentes de información, lo que permite una visión más integral del desempeño de la persona. Asimismo, facilita la identificación de brechas de competencias, ya que la comparación entre la autoevaluación y las evaluaciones de los demás puede revelar diferencias significativas en la percepción del desempeño. Además, este modelo promueve una cultura de feedback continuo, en la cual los colaboradores se acostumbran a recibir y dar retroalimentación de manera estructurada.

### ***Desventajas de la Evaluación 360°***

Así como tenemos beneficios a utilizar este tipo de evaluación también existen desventajas en su aplicación. Alles (2023) advierte que, si los evaluadores no perciben el proceso como justo o confidencial, pueden proporcionar respuestas sesgadas, lo que afectaría la validez de los resultados. Otro inconveniente es la resistencia al cambio que algunos colaboradores pueden presentar, especialmente si no están acostumbrados a recibir retroalimentación de múltiples fuentes. Adicionalmente, la implementación de esta

evaluación puede requerir recursos tecnológicos y de tiempo significativos, en especial si la organización opta por desarrollar un sistema propio en lugar de utilizar software estándar.

Por tanto, la evaluación de 360° es una herramienta poderosa para el desarrollo profesional, ya que proporciona a los colaboradores información detallada sobre sus competencias y áreas de mejora. Además, como explica Alles (2023), cuando una persona reconoce sus propias brechas y asume la necesidad de mejorar, se establece un punto de partida sólido para su crecimiento. Asimismo, esta evaluación contribuye a la alineación entre el desempeño individual y los objetivos organizacionales, permitiendo que las estrategias de desarrollo sean más efectivas. En resumen, la evaluación de 360° es un mecanismo que, cuando se implementa de manera adecuada y con un diseño adaptado a la cultura organizacional, permite mejorar el desempeño y fomentar el desarrollo de los colaboradores en todos los niveles de la empresa.

Marta Alles, en su libro *Desempeño por competencias. Volumen 1* (2023), menciona las evaluaciones de 90°, 180°, 270° y 360° como procesos estructurados para medir las competencias de los colaboradores en una organización. En este libro, explica que cada una de estas evaluaciones incorpora nuevas fuentes de retroalimentación, ampliando progresivamente la visión sobre el desempeño del evaluado.

En este libro Marta Alles explica que la evaluación de 90° se basa únicamente en la valoración que realiza el jefe sobre su colaborador, lo que proporciona una perspectiva jerárquica pero limitada. Para mejorar la objetividad y fomenta el desarrollo profesional, esto ella lo explica como el “*primer ángulo*”, como “*segundo ángulo*” menciona a la evaluación de 180°, que añade la autoevaluación del colaborador a la valoración de su jefe. Esto permite contrastar la percepción individual con la evaluación externa, promoviendo un análisis más profundo sobre las fortalezas y las áreas de mejora. Alles destaca que la autoevaluación es un componente esencial dentro de los modelos de evaluación por competencias, ya que brinda a

los colaboradores la oportunidad de reflexionar sobre su propio desempeño en relación con los estándares organizacionales. Además, facilita el proceso de retroalimentación al permitir que el evaluado identifique discrepancias entre su percepción y la de su superior, lo que puede ser un punto de partida clave para el desarrollo de planes de mejora.

Para la evaluación de 270° Marta Alles lo menciona como “tercer ángulo que se suma al segundo para que su resultado sea igual a 270” (Alles, 2023, p. 368). Es decir, se suma la autoevaluación y la evaluación del jefe, se incorpora la opinión de los pares del evaluado. Como resultado a esto, se obtiene una visión más completa del desempeño, ya que los pares suelen compartir experiencias laborales similares y pueden ofrecer observaciones sobre aspectos del rendimiento que el jefe directo podría no percibir con la misma claridad, por lo que este enfoque permite que la evaluación sea más equilibrada y que refleje con mayor precisión las competencias y habilidades del colaborador en su entorno de trabajo cotidiano.

Finalmente, la evaluación de 360° representa el modelo más completo dentro de este esquema, “(cuarto ángulo que se suma al tercero para que su resultado sea igual a 360)” (Alles, 2023, p. 368), ya que, además de incluir la evaluación del jefe, la autoevaluación y la opinión de los pares, también suma la retroalimentación de los subordinados del evaluado. Como se explica en este apartado, este tipo de evaluación permite un análisis integral del desempeño del colaborador desde múltiples perspectivas, facilitando así el desarrollo de estrategias de mejora personal y profesional. La combinación de estas evaluaciones proporciona información valiosa sobre el liderazgo, la comunicación y la gestión del trabajo en equipo, convirtiéndola en una herramienta clave para el crecimiento individual y organizacional.

### **Evaluación por Competencias**

La evaluación del desempeño por competencias es un modelo que permite analizar el rendimiento de los colaboradores en función de las habilidades, conocimientos y actitudes

requeridas para su puesto de trabajo. A diferencia de otros enfoques de evaluación, este método no se centra únicamente en los resultados obtenidos, sino en la manera en que los empleados alcanzan dichos resultados, considerando las competencias que aplican en su desempeño laboral. Según Silva (2023), este tipo de evaluación facilita la identificación de fortalezas y áreas de mejora en los trabajadores, permitiendo diseñar planes de desarrollo que optimicen su productividad y contribuyan al crecimiento de la organización. Es decir, se centra en medir las habilidades, conocimientos y comportamientos específicos que un colaborador necesita para desempeñar su trabajo de manera eficiente. Este enfoque ayuda a identificar brechas de competencias y a desarrollar planes de formación personalizados. (Silva, 2023)

La evaluación por competencias es utilizada en el ámbito empresarial para tomar decisiones estratégicas en la gestión del talento humano, como promociones, planes de capacitación y asignación de responsabilidades. Además, es una herramienta clave en los procesos de selección de personal, ya que permite medir la adecuación de un candidato a un puesto específico. Como menciona Morales López, Hershberger del Arenal y Acosta Arreguín (2020), este modelo se ha convertido en una tendencia dentro de las organizaciones debido a su enfoque integral, el cual permite alinear el desempeño individual con los objetivos estratégicos de la empresa, asegurando así una mayor competitividad y eficiencia en el entorno laboral.

### ***Paso a Paso de la Evaluación por Competencias***

El primer paso en la evaluación del desempeño por competencias consiste en la identificación de competencias, las cuales deben estar alineadas con las necesidades de la organización y los requerimientos del puesto de trabajo. Estas competencias pueden dividirse en técnicas, relacionadas con habilidades específicas para el desempeño de funciones, y en competencias transversales, que abarcan capacidades como liderazgo, trabajo en equipo y

resolución de problemas. Es importante que la empresa cuente con un diccionario de competencias, donde se definan claramente los niveles de desempeño esperados para cada puesto. (Morales López et al., 2020)

Una vez establecidas las competencias a evaluar, se procede a la recolección de información sobre el desempeño del colaborador. Para ello, se utilizan diversas herramientas, como entrevistas estructuradas, autoevaluaciones, evaluaciones de superiores y encuestas a clientes internos. Este proceso debe ser objetivo y contar con criterios de medición previamente definidos para garantizar la equidad en la evaluación. Posteriormente, se lleva a cabo un análisis comparativo entre las competencias que el colaborador posee y aquellas que requiere para desempeñar su puesto de manera eficiente. En esta etapa, es común utilizar escalas de calificación que permitan medir el nivel de dominio de cada competencia en función del desempeño demostrado en el periodo evaluado. (Silva, 2023)

El siguiente paso es la retroalimentación y el diseño de un plan de desarrollo individual. Con base en los resultados obtenidos, se establece un plan de acción para fortalecer las competencias del colaborador, ya sea mediante programas de capacitación, mentorías o cambios en las funciones del puesto. Según Silva (2023), una de las claves del éxito en este proceso es que la retroalimentación sea clara, específica y orientada al desarrollo profesional, permitiendo que el empleado comprenda sus áreas de mejora y pueda trabajar en ellas de manera efectiva. Finalmente, la empresa debe realizar un seguimiento periódico para medir los avances en el desarrollo de las competencias evaluadas, ajustando el plan de acción según sea necesario para garantizar la mejora continua. (Morales López et al., 2020)

### ***Ventajas de la Evaluación por Competencias***

Una de las principales ventajas de la evaluación del desempeño por competencias es su enfoque integral, ya que este permite analizar no solo los resultados obtenidos, sino también el proceso mediante el cual se alcanzaron. Esto brinda una visión más completa del

desempeño del colaborador y facilita la toma de decisiones informadas sobre su desarrollo profesional. Además, este modelo ayuda a alinear el talento humano con los objetivos estratégicos de la empresa, permitiendo que las evaluaciones sean más precisas y contribuyan directamente al crecimiento organizacional. (Morales López et al., 2020)

Otra ventaja es que la evaluación por competencias favorece la equidad y la transparencia en los procesos de gestión del talento. Al contar con criterios de evaluación claramente definidos, se minimizan los sesgos en la calificación del desempeño y se fomenta un ambiente de trabajo más justo. Asimismo, este modelo promueve una cultura de aprendizaje y mejora continua, ya que permite diseñar planes de formación personalizados en función de las necesidades de cada colaborador. (Silva, 2023)

### ***Desventajas de la Evaluación por Competencias***

Sin embargo, la evaluación del desempeño por competencias también presenta algunas desventajas. Uno de los principales desafíos es su complejidad en la implementación, ya que requiere de una estructura bien definida y de evaluadores capacitados para aplicar correctamente los criterios de medición. Además, la recopilación de información puede ser un proceso largo y demandar recursos adicionales en términos de tiempo y tecnología. Según Morales López et al., (2020), otro inconveniente es la posible subjetividad en la evaluación, ya que, si los criterios no están bien definidos o los evaluadores no están debidamente entrenados, los resultados pueden verse afectados por percepciones personales en lugar de reflejar el verdadero desempeño del colaborador.

Otro punto a considerar es que, si no se maneja correctamente, este tipo de evaluación puede generar resistencia en los empleados, especialmente si perciben que el proceso es injusto o que los resultados no tienen un impacto real en su desarrollo profesional. Por ello, es fundamental que la empresa garantice la transparencia en la aplicación de la evaluación y que

utilice los resultados de manera efectiva para impulsar el crecimiento del talento humano dentro de la organización. (Silva, 2023)

En conclusión, la evaluación del desempeño por competencias es una metodología eficaz para medir el rendimiento de los colaboradores y alinear sus habilidades con las necesidades organizacionales. Su implementación adecuada permite optimizar la gestión del talento y fomentar un ambiente de trabajo orientado al aprendizaje y la mejora continua. No obstante, su éxito depende de una correcta estructuración del proceso, el uso de criterios objetivos y la capacidad de la empresa para aprovechar los resultados obtenidos en beneficio del desarrollo profesional de sus empleados.

### **Escala de Calificación Gráfica**

El método de escala de evaluación gráfica es una herramienta ampliamente utilizada en la gestión de recursos humanos para medir el desempeño de los empleados en función de diversos criterios específicos del puesto de trabajo. Este método consiste en evaluar el desempeño del colaborador en una serie de factores predeterminados, como puntualidad, calidad del trabajo y habilidades de comunicación, utilizando una escala numérica o descriptiva. Es un método sencillo y ampliamente utilizado, aunque puede estar sujeto a subjetividades también, enumera características o comportamientos deseados para cada rol y luego calificar a los empleados en una escala numérica, generalmente de 1 a 5, donde cada número representa un nivel de desempeño específico. Por ejemplo, una puntuación de 1 podría indicar un desempeño insatisfactorio, mientras que un 5 señalaría un desempeño excelente. (Drippy, 2024)

### ***Pasos a Paso para Elaborar la Escala de Calificación Gráfica***

El proceso de implementación de este método comienza con la definición de los factores de evaluación, donde la empresa identifica y selecciona cuidadosamente las competencias y habilidades más relevantes para el puesto. Estos factores deben ser claros,

objetivos y medibles, asegurando que abarquen los aspectos críticos del desempeño. Una vez definidos, se procede con el diseño de la escala de calificación, en la cual se establecen rangos numéricos que representan distintos niveles de competencia o comportamiento. Posteriormente, los supervisores o gerentes aplican la evaluación del desempeño, calificando a los empleados en cada uno de los criterios establecidos. Para garantizar la objetividad, es fundamental que la evaluación se base en observaciones documentadas y métricas claras. Finalmente, se lleva a cabo la retroalimentación y definición de planes de acción, donde los resultados de la evaluación se comunican al empleado con el fin de establecer objetivos de mejora y diseñar estrategias de desarrollo profesional. (Drippy, 2024)

### ***Ventajas de la Escala de Calificación Gráfica***

El método de escala de evaluación gráfica presenta diversas ventajas dentro de la gestión del talento humano. Su facilidad de uso y comprensión lo convierte en una herramienta accesible para cualquier organización, ya que no requiere una capacitación extensa para su aplicación. Además, permite cuantificar el desempeño de los colaboradores, proporcionando una base objetiva para la evaluación y facilitando la comparación entre empleados y áreas dentro de la organización. Otra ventaja es su bajo costo de desarrollo, ya que la creación de la escala requiere la definición de los criterios de evaluación y la creación de la escala numérica, lo que puede llevarse a cabo con recursos internos. (Mazzini & Mazzini, 2023)

### ***Desventajas de la Escala de Calificación Gráfica***

No obstante, este método también presenta ciertas limitaciones que pueden afectar la precisión de la evaluación. Una de las principales desventajas es la subjetividad de los evaluadores, ya que las percepciones individuales y los sesgos inconscientes pueden influir en las puntuaciones asignadas a los empleados, lo que puede llevar a evaluaciones imprecisas o injustas. Además, puede ocurrir el efecto halo, donde una característica positiva o negativa

del empleado influye en su evaluación general, afectando la objetividad de la evaluación. Otra limitación es la dificultad para comprender las fortalezas únicas de los empleados, ya que la escala se centra en evaluar el desempeño según criterios preestablecidos, sin brindar espacio para una evaluación más profunda del potencial del empleado. (Mazzini & Mazzini, 2023)

En conclusión, el método de escala de evaluación gráfica es una herramienta útil para medir el desempeño de los empleados de manera estructurada y estandarizada. Su facilidad de aplicación y su bajo costo lo hacen una opción atractiva para muchas organizaciones. Sin embargo, su efectividad depende en gran medida de la correcta definición de los criterios de evaluación y la capacitación de los supervisores que la aplican. Para contrarrestar sus limitaciones, se recomienda combinar este método con otras herramientas de evaluación, como entrevistas estructuradas o feedback cualitativo, con el fin de obtener una visión más completa del desempeño del personal.

### **Método de Incidentes Críticos**

El método de incidentes críticos es una técnica cualitativa utilizada en la evaluación del desempeño que se centra en la identificación y análisis de eventos específicos, tanto positivos como negativos, que impactan significativamente en el rendimiento laboral. Según HRpills (2025), esta metodología implica la observación y documentación de comportamientos relevantes en situaciones críticas, permitiendo una comprensión profunda de las acciones que conducen al éxito o al fracaso en el entorno laboral. Además, se registran y analizan eventos significativos en el desempeño del colaborador, tanto positivos como negativos. Este método proporciona ejemplos concretos de comportamientos que afectan el rendimiento y es útil para ofrecer retroalimentación específica.

### ***Paso a Paso del Método de Incidentes Críticos***

La implementación de este método comienza con la recolección de incidentes críticos, donde se solicita a los empleados que describan situaciones en las que sus acciones hayan tenido un impacto notable en los resultados. Estos relatos se recopilan a través de entrevistas o cuestionarios detallados. Posteriormente, se realiza un análisis de los incidentes, clasificándolos en categorías que reflejen comportamientos efectivos o ineficaces. Esta clasificación ayuda a identificar patrones y áreas de mejora (HRpills, 2025). Finalmente, se utiliza la información obtenida para desarrollar estrategias de capacitación y mejora, enfocándose en reforzar las conductas positivas y corregir las negativas. (AcademiaLab, s.f.)

### ***Ventajas del Método de Incidentes Críticos***

El método de incidentes críticos destaca por su flexibilidad y capacidad para adaptarse a diversos entornos organizacionales, lo que lo convierte en una herramienta útil para evaluar y mejorar los sistemas multiusuarios, también su enfoque permite recoger información directamente desde la perspectiva del evaluado, sin imponer un marco estructurado que pueda limitar la recopilación de datos. Estas características facilitan la identificación de eventos raros que otros métodos podrían pasar por alto, proporcionando información detallada y valiosa sobre situaciones que afectan el desempeño laboral. Además, su aplicación a través de entrevistas o cuestionarios lo hace accesible y económico, ofreciendo una forma sencilla y comprensible de análisis del desempeño.

Otra ventaja clave es su capacidad para resaltar comportamientos críticos que influyen en la productividad de los empleados, permitiendo un enfoque preciso en aquellos factores que requieren atención. Asimismo, el método contribuye a la mejora continua dentro de la organización, ya que permite analizar patrones de éxito y fracaso, proporcionando información relevante para optimizar procesos y estrategias. Al personalizar la retroalimentación basada en incidentes reales, se fortalece el desarrollo profesional de los

empleados y se facilita la toma de decisiones informadas, ayudando a los líderes a minimizar riesgos y maximizar oportunidades dentro del entorno laboral. (Manuel, 2024)

### ***Desventajas del Método De Incidentes Críticos***

A pesar de sus múltiples beneficios, el método de incidentes críticos presenta ciertas limitaciones que pueden afectar su eficacia y aplicabilidad dentro de las organizaciones. Una de sus principales desventajas es la subjetividad en la evaluación, ya que la identificación y análisis de los incidentes críticos pueden verse influenciados por la percepción individual del evaluador, lo que genera un riesgo de sesgos o de una valoración poco objetiva. (HRpills, 2025) Además, este método depende de la memoria de los evaluados para recordar los incidentes relevantes, lo que puede llevar a que algunos eventos sean omitidos o presentados de manera inexacta. En este sentido, existe un sesgo hacia los incidentes más recientes, ya que suelen ser más fáciles de recordar, mientras que los eventos ocurridos en el pasado pueden no ser reportados con precisión. (AcademiaLab, s.f.)

Otra limitación importante es que el método requiere tiempo y recursos significativos para su correcta implementación. La recopilación y análisis detallado de la información exigen un esfuerzo considerable, lo que puede dificultar su aplicación en organizaciones con restricciones de tiempo o personal especializado. Asimismo, dado que este método se enfoca únicamente en situaciones extremas, se corre el riesgo de ignorar el desempeño diario y constante de los empleados, lo que limita su representatividad y puede ofrecer una visión parcial del rendimiento general dentro de la empresa. (HRpills, 2025)

Por otro lado, la efectividad del método de incidentes críticos depende en gran medida de la calidad de la información obtenida. Si los empleados no proporcionan descripciones detalladas o si no están dispuestos a dedicar el tiempo necesario para relatar los incidentes con precisión, el análisis puede verse comprometido (AcademiaLab, s.f.). Del mismo modo, la interpretación de los datos por parte del evaluador juega un papel importante en la validez

de los resultados, ya que una mala comprensión o una evaluación sesgada pueden distorsionar las conclusiones. En conjunto, estas desventajas evidencian que, aunque el método de incidentes críticos es una herramienta valiosa para identificar situaciones clave dentro de una organización, su aplicación debe realizarse con precaución y complementarse con otros enfoques de evaluación para obtener una visión más equilibrada del desempeño laboral. (HRpills, 2025)

### **Evaluación por Pares**

La evaluación de desempeño por pares es un proceso en el cual los empleados reciben retroalimentación sobre su rendimiento laboral directamente de sus compañeros de trabajo, quienes comparten responsabilidades similares y están en una posición adecuada para observar y evaluar su desempeño diario. Este enfoque complementa las evaluaciones tradicionales realizadas por supervisores, proporcionando una perspectiva más completa y detallada del desempeño individual dentro del equipo. (Rasool, 2024)

#### ***Paso a Paso de la Evaluación de Pares***

El proceso de implementación de este método inicia con la definición de los criterios de evaluación, estableciendo claramente los aspectos del desempeño que serán evaluados, como habilidades técnicas, comunicación, trabajo en equipo y cumplimiento de objetivos, luego, se procede al desarrollo de herramientas de evaluación, como rúbricas o guías de evaluación, que faciliten una valoración objetiva y uniforme entre los evaluadores. (Carlos, 2021) Posteriormente, se realiza la selección de evaluadores, asegurando que los participantes tengan una interacción laboral significativa con el evaluado para proporcionar comentarios relevantes esto para poder garantizar la calidad del proceso, ya es importante la capacitación de los evaluadores, proporcionándoles formación sobre cómo dar retroalimentación constructiva y objetiva, evitando sesgos personales.

Una vez capacitados, se inicia la recopilación de evaluaciones, la cual debe realizarse de manera confidencial para fomentar la honestidad y reducir posibles conflictos entre colegas. A continuación, se lleva a cabo el análisis de resultados, compilando y examinando la información obtenida para identificar patrones, fortalezas y áreas de mejora del evaluado y finalmente, el proceso concluye con la retroalimentación al evaluado, donde se comparten los resultados y se brindan recomendaciones específicas para su desarrollo profesional. (Rasool, 2024)

### ***Ventajas de la Evaluación por Pares***

Uno de los principales beneficios de la evaluación por pares es que permite obtener una perspectiva del desempeño, ya que los compañeros de trabajo pueden observar aspectos que los supervisores podrían pasar por alto, ofreciendo una visión más completa del rendimiento del empleado. Además, este método promueve el desarrollo profesional, ya que la retroalimentación entre iguales suele ser mejor aceptada y valorada, promoviendo un ambiente de aprendizaje y mejora continua (Carlos, 2021). También mejora la colaboración dentro de la organización, fortaleciendo las relaciones laborales y fomentando una cultura de apoyo mutuo, lo que contribuye a un entorno de trabajo más armonioso y productivo.

### ***Desventajas de la Evaluación por Pares***

A pesar de sus beneficios, la evaluación por pares también presenta algunas limitaciones, una de ellas es la posible falta de objetividad, ya que las relaciones personales pueden influir en las evaluaciones, dando lugar a favoritismos o críticas injustificadas. Además, la incomodidad entre compañeros es otro factor a considerar, ya que evaluar a compañeros puede generar tensiones o conflictos, especialmente cuando la retroalimentación es negativa. Otra desventaja es la falta de formación en evaluación, ya que los empleados pueden no estar capacitados para realizar evaluaciones efectivas, lo que podría afectar la calidad de la retroalimentación y la validez de los resultados obtenidos. (Rasool, 2024)

En conclusión, la evaluación de desempeño por pares es una herramienta útil para obtener información detallada sobre el rendimiento de los empleados, proporcionando una visión complementaria a la de los supervisores. No obstante, su éxito depende de la correcta estructuración del proceso, la capacitación de los evaluadores y la implementación de mecanismos que reduzcan la subjetividad y fomenten una retroalimentación constructiva y objetiva.

### **Método de Escalas de Calificación Basadas en el Comportamiento (BARS)**

Combina elementos de las escalas gráficas y los incidentes críticos, evaluando comportamientos específicos que son clave para el desempeño exitoso en el puesto. Proporciona criterios claros y ejemplos concretos para cada nivel de desempeño.

El Método de Escalas de Calificación Basadas en el Comportamiento (BARS, por sus siglas en inglés) es una técnica de evaluación del desempeño que combina elementos de las escalas gráficas tradicionales con los métodos de incidentes críticos. Este enfoque se centra en identificar comportamientos específicos y observables que reflejan distintos niveles de rendimiento en un puesto de trabajo, lo que permite una evaluación más objetiva y precisa. Al asociar cada nivel de la escala con ejemplos concretos de conductas laborales, se busca minimizar la subjetividad en la evaluación y proporcionar criterios más claros para la medición del desempeño. (Villarreal, 2023)

### ***Paso a Paso para la Implementación de BARS***

Este proceso inicia con la identificación de los comportamientos clave, donde se analizan las competencias necesarias para el éxito en un puesto de trabajo. Se solicita a los trabajadores que describan ejemplos de incidentes críticos en los que se haya demostrado un desempeño sobresaliente o deficiente, identificando tanto conductas adecuadas como inadecuadas, luego se realiza la recolección y agrupación de incidentes críticos, donde estos son clasificados en dimensiones específicas de desempeño, como habilidades técnicas,

comunicación, resolución de problemas o trabajo en equipo. Esta categorización permite estructurar la evaluación en función de comportamientos observables, estableciendo niveles de rendimiento que reflejen la realidad del puesto.

Posteriormente, se procede con la construcción de la escala de calificación, en la que los incidentes críticos seleccionados se organizan en una escala conductual de referencia. Esta escala puede variar en un rango de puntuaciones, generalmente de uno a nueve, clasificando el desempeño desde “extremadamente bajo” hasta “altamente sobresaliente”. Se eligen entre seis y siete incidentes representativos para cada dimensión conductual, los cuales servirán como anclas para la evaluación objetiva.

Una vez desarrollada la escala, se lleva a cabo la capacitación de los evaluadores, asegurando que comprendan cómo aplicar los criterios establecidos y cómo interpretar los comportamientos observados sin incurrir en sesgos, la correcta formación de los responsables de la evaluación es clave para mantener la coherencia y equidad en el proceso.

Con la escala de calificación definida y los evaluadores preparados, se inicia la aplicación de la evaluación, comparando las observaciones obtenidas con los niveles de desempeño previamente establecidos. Durante esta fase, se recopilan datos sobre la ejecución de tareas, la adherencia a los estándares de la organización y el impacto del desempeño en los resultados generales del equipo o empresa.

El proceso concluye con la retroalimentación y mejora continua, donde se presentan los resultados a los empleados, brindándoles información detallada sobre su desempeño, sus fortalezas y las oportunidades de desarrollo. Con base en esta retroalimentación, se diseñan planes de acción enfocados en mejorar las competencias evaluadas, a través de capacitación, ajustes en las funciones del puesto o asignaciones que permitan fortalecer habilidades clave.

### ***Ventajas del Método BARS***

Una de sus principales ventajas es su objetividad, ya que se basa en comportamientos observables que reducen el sesgo en la evaluación del desempeño. Además, la utilización de ejemplos concretos facilita una retroalimentación más clara y precisa, permitiendo a los empleados comprender mejor sus áreas de mejora. También alinea el rendimiento individual con los objetivos organizacionales, promoviendo la coherencia entre las evaluaciones y la estrategia empresarial (Bizneo, 2024)

Asimismo, BARS establece criterios de desempeño bien definidos, lo que ayuda a los empleados a conocer exactamente qué se espera de ellos en sus funciones. Su enfoque estructurado promueve la consistencia y estandarización en la evaluación, evitando discrepancias entre distintos evaluadores o departamentos. Además, al estar vinculada a los requisitos del puesto, esta metodología garantiza que la evaluación sea relevante y aplicable a las necesidades específicas de la empresa. (Villarreal, 2023)

### ***Desventajas del Método BARS***

A pesar de sus beneficios, la implementación del método BARS requiere una inversión considerable de tiempo y recursos. La identificación de los comportamientos clave para cada puesto es un proceso laborioso que demanda la participación de expertos en la materia. Además, su aplicación puede resultar compleja, especialmente si los evaluadores no han recibido la formación adecuada, lo que podría afectar la fiabilidad del proceso. (Bizneo, 2024)

Otra limitación de este método es su dificultad para abarcar todos los aspectos del desempeño. Aunque se enfoca en conductas específicas, podría omitir factores menos tangibles, como la creatividad o la capacidad de adaptación. Además, algunos empleados y supervisores podrían mostrar resistencia al cambio, ya que están acostumbrados a métodos de evaluación más tradicionales y pueden percibir BARS como un proceso excesivamente estructurado. (Villarreal, 2023)

La aplicación de este método no solo permite una evaluación más precisa del desempeño, sino que también promueve la transparencia y el desarrollo profesional dentro de la organización. Su implementación adecuada garantiza que los empleados comprendan las expectativas de su puesto y cuenten con oportunidades claras de mejora, alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa.

### **IA Como Agilizador de Métodos de Evaluación del Desempeño**

Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño han sido importantes en la gestión del talento humano, proporcionando estructuras claras para medir la productividad, las competencias y el comportamiento de los empleados. Modelos como la evaluación por competencias, la evaluación 360°, las escalas de calificación conductual (BARS) y los incidentes críticos han permitido a las empresas recopilar información valiosa sobre el rendimiento de sus colaboradores y tomar decisiones basadas en datos objetivos. Sin embargo, estos enfoques presentan limitaciones, como la subjetividad en la evaluación, el alto consumo de tiempo y recursos, y la dificultad para adaptarse a los cambios organizacionales en tiempo real.

Ante estas limitaciones, la inteligencia artificial (IA) y el aprendizaje automático surgen como herramientas clave para agilizar, automatizar y mejorar los procesos de evaluación. Marr (2021) destaca que las organizaciones que han incorporado IA en sus evaluaciones han logrado reducir sesgos, optimizar la recolección de datos y mejorar la precisión en la medición del desempeño. Por su parte, Shafique y Sifneos (2022) explican que la IA no solo facilita la medición del rendimiento, sino que también permite predecir tendencias, personalizar el desarrollo profesional y mejorar la toma de decisiones en la gestión del talento humano.

“El uso de la IA en RRHH se refiere a la implementación del aprendizaje automático (ML), el procesamiento del lenguaje natural (NLP) y otras tecnologías de IA para automatizar

las tareas de recursos humanos y respaldar la toma de decisiones. Permite un enfoque basado en datos para la adquisición de talento, el avance y la retención de empleados que busca mitigar el sesgo y mejorar las experiencias de los solicitantes de empleo y los empleados”.

(Consultoría de IBM, 2023)

Con la incorporación de la IA, los procesos de evaluación del desempeño dejan de ser estáticos y se convierten en sistemas dinámicos y automatizados que proporcionan retroalimentación en tiempo real, identifican patrones de comportamiento y sugieren estrategias de mejora personalizadas para cada colaborador. A continuación, se analiza cómo la IA está revolucionando la evaluación del desempeño, las herramientas disponibles en el mercado y los beneficios que ofrece para la optimización de la gestión del talento humano.

El avance de la inteligencia artificial (IA) y el aprendizaje automático ha permitido transformar la evaluación del desempeño, pasando de procesos manuales y sujetos a sesgos a sistemas automatizados que analizan grandes volúmenes de datos en tiempo real. Marr (2021) menciona que muchas empresas han implementado sistemas de IA para mejorar la precisión y la eficiencia en la evaluación del talento, reduciendo la carga administrativa y ofreciendo retroalimentación continua a los colaboradores. Además, Shafique y Sifneos (2022) destacan que estas soluciones permiten personalizar el desarrollo profesional, identificando fortalezas y áreas de mejora de cada trabajador sin necesidad de una supervisión constante por parte de un departamento de Recursos Humanos.

### ***Impacto de la IA en la Eficiencia de los Procesos de Evaluación***

La inteligencia artificial (IA) ha transformado significativamente los procesos de evaluación en las organizaciones, aportando mayor precisión y objetividad. Según un artículo *El Huffington Post*, la digitalización y la IA facilitan predicciones de rendimiento laboral, haciendo que la transición al entorno digital sea necesaria para que las empresas sigan siendo competitivas. Además, programas como el software de gestión de talento de Exact optimizan

procesos críticos, desde la administración de nóminas hasta el análisis de currículos, aliviando a los departamentos de recursos humanos y permitiéndoles centrarse en tareas estratégicas. (HuffPost, 2025)

### ***Mejora de la Toma de Decisiones con Análisis de Datos Impulsado por IA***

La IA potencia la toma de decisiones al proporcionar análisis de datos más precisos y confiables. Un acuerdo reciente entre Vintally y Andalucía Emprende busca aplicar IA al empleo y al emprendimiento, utilizando tecnología innovadora para mejorar la gestión de recursos humanos y ayudar a empresas y emprendedores a tomar decisiones basadas en datos. Esta colaboración implementará herramientas de IA y 'machine learning' en los Centros Andaluces de Emprendimiento (CADE) para optimizar la selección y desarrollo de talento, permitiendo evaluar competencias y proporcionar informes personalizados a emprendedores. (Sevilla, 2025)

### ***Ética y Sesgos en Sistemas de Evaluación Basados en IA***

La implementación de sistemas de evaluación basados en IA plantea desafíos éticos, especialmente en relación con la perpetuación de sesgos existentes. Emilio Carrizosa, matemático, destaca que el liderazgo en IA no lo tienen actualmente los gobiernos, sino empresas privadas que buscan intereses comerciales, lo que puede afectar la transparencia y equidad en el uso de la IA. Además, señala la importancia de algoritmos transparentes para una distribución justa de recursos y aborda la necesidad de un pacto social para el uso de datos en pro de la seguridad y justicia. (Limón, 2025)

Para mitigar estos riesgos, es esencial adoptar estrategias que aseguren la equidad en las decisiones impulsadas por IA. Esto incluye la transparencia algorítmica, auditorías regulares de sesgos y el uso de conjuntos de datos inclusivos. Implementar estas estrategias

no solo fomenta la equidad, sino que también alinea las iniciativas de IA con los estándares éticos, asegurando una gobernanza responsable de la IA. (DataCalculus, s.f.)

### ***Personalización de las Evaluaciones con IA***

La IA permite personalizar las evaluaciones, adaptándolas a las necesidades y características individuales de los empleados. Según un artículo de Psico-Smart, la IA puede analizar datos de desempeño en tiempo real, ofreciendo retroalimentación continua y personalizada que facilita el desarrollo profesional y mejora el rendimiento laboral. Además, la IA puede identificar áreas de mejora específicas para cada empleado, permitiendo la creación de planes de desarrollo personalizados que aumenten la satisfacción y retención del talento.

En el caso de empresas pequeñas o sin un departamento formal de Recursos Humanos, la IA se convierte en una herramienta clave para automatizar la gestión del talento y optimizar el tiempo dedicado a la evaluación del desempeño. En lugar de depender de evaluaciones subjetivas o sistemas de calificación manual, estas empresas pueden recurrir a soluciones tecnológicas accesibles y económicas que les permitan medir la productividad, analizar datos de rendimiento y proporcionar retroalimentación en tiempo real.

La implementación de herramientas de inteligencia artificial (IA) puede ser altamente beneficiosa para una distribuidora de flores que busca medir y mejorar la productividad de sus empleados en la elaboración de ramos. Estas son algunas herramientas y estrategias fáciles de usar, especialmente adecuadas para pequeñas empresas sin un departamento formal de recursos humanos:

### ***Software de Gestión de Procesos con IA***

Herramientas como Bizagi permiten automatizar y optimizar los flujos de trabajo dentro de la empresa, por ejemplo, al automatizar el flujo de información entre los departamentos de producción y estadísticas, es posible monitorear en tiempo real la eficiencia

en la elaboración de ramos, identificar cuellos de botella y áreas de mejora. Esta automatización facilita la toma de decisiones basadas en datos precisos y actualizados.

### ***Sistemas de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) Integrados con IA***

Implementar un sistema CRM con capacidades de IA ayuda a gestionar la información de los clientes y a analizar patrones de compra esto permite anticipar demandas en temporadas altas y asignar recursos de manera eficiente, mejorando la productividad en la elaboración de ramos. Además, al comprender mejor las preferencias de los clientes, se pueden personalizar los productos y servicios ofrecidos. (Jrsanfeliu, 2023)

### ***Adopción de Tecnologías para Optimizar el Flujo de Trabajo***

La integración de tecnología en el proceso de producción es importante para escalar y hacer crecer una distribuidora de flores. Por ejemplo, la implementación de plataformas en línea robustas y sistemas de gestión de inventario puede optimizar las operaciones y mejorar la experiencia del cliente. Estas herramientas permiten una gestión más eficiente del tiempo y los recursos, lo que se traduce en una mayor productividad en la elaboración de ramos.

### ***Estrategias de Mejora Continua***

La aplicación de metodologías como Kaizen fomenta la mejora continua en los procesos de producción. Mediante eventos Kaizen, los empleados participan activamente en la identificación de ineficiencias y en la generación de soluciones, lo que incrementa su compromiso y productividad. Esta estrategia es especialmente útil para optimizar procesos específicos, como la preparación de ramos, al reducir desperdicios y mejorar la calidad del producto final. (Laoyan, 2025)

### ***Formación y Capacitación en IA***

Capacitar al personal en el uso de herramientas digitales e inteligencia artificial es fundamental para maximizar su potencial. La formación en estas áreas permite a los colaboradores adaptarse a nuevas tecnologías que facilitan su trabajo y aumentan la eficiencia

en la producción de ramos. Además, una fuerza laboral bien capacitada puede identificar oportunidades para implementar nuevas tecnologías que mejoren aún más la productividad.

### ***Implementación de Sistemas de Evaluación de Desempeño Automatizados***

Según Martin (2024) Menciona que,

“Estos sistemas ayudan a identificar las fortalezas y áreas de mejora de los trabajadores, establecer objetivos claros y alineados con la estrategia de la empresa, y proporcionar feedback constructivo. Un buen sistema de evaluación del desempeño es esencial para fomentar el desarrollo profesional, aumentar la productividad y mantener un ambiente de trabajo positivo”.

Es decir, la utilización de sistemas automatizados para la evaluación del desempeño permite un seguimiento continuo y objetivo de la productividad de los colaboradores, estas herramientas potenciadas por IA pueden analizar datos en tiempo real y proporcionar retroalimentación inmediata, lo cual facilita la identificación de áreas de mejora y el reconocimiento de logros. Además, promueven la transparencia y la equidad en las evaluaciones.

Por lo tanto, la implementación de estas herramientas y estrategias no solo facilita la medición de la productividad en la elaboración de ramos, sino que también contribuye a la optimización de procesos, mejora la satisfacción del cliente y promueve un ambiente de trabajo más eficiente y colaborativo.

### ***Herramientas de IA para la Evaluación del Desempeño en Empresas Pequeñas***

Con lo mencionado anteriormente podemos mencionar que, para maximizar la eficiencia en la evaluación del desempeño dentro de una distribuidora de flores sin un departamento formal de recursos humanos, es importante poder aprovechar las herramientas de IA que permiten optimizar procesos y mejorar la toma de decisiones. La implementación de software de gestión de procesos, sistemas CRM y metodologías de mejora continua no

solo incrementa la productividad en la elaboración de ramos, sino que también facilita el monitoreo y análisis del rendimiento de los empleados en tiempo real.

En este contexto, las Herramientas de IA para la Evaluación del Desempeño en Empresas Pequeñas juegan un papel clave, ya que proporcionan soluciones accesibles y adaptadas a las necesidades de negocios con estructuras más reducidas. Estas herramientas permiten automatizar la recopilación de datos sobre la productividad, generar informes detallados y personalizar la retroalimentación a cada colaborador, asegurando un proceso de evaluación más objetivo, eficiente y alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.

Aquí mencionaremos algunas:

### ***Zoho People***

Zoho People es un software de gestión de talento con funciones de evaluación del desempeño basadas en IA, que permite realizar evaluaciones, seguimiento de objetivos y análisis de productividad. Es ideal para pequeñas empresas, ya que es fácil de usar y no requiere un equipo de Recursos Humanos para su implementación. Además, automatiza la recopilación de datos y permite establecer métricas de desempeño ajustadas a cada negocio. Este software utiliza algoritmos de análisis de datos para detectar patrones de rendimiento y recomendar estrategias de mejora para los empleados. (*Sistema De RR. HH. | Sistema de Recursos Humanos para Pequeñas Empresas | Zoho People, s.f.*)

### ***Lattice***

Lattice es una plataforma que automatiza la gestión del desempeño mediante la IA, permitiendo a las empresas realizar evaluaciones periódicas, generar reportes y proporcionar retroalimentación basada en datos. Permite centralizar la información del talento humano y crear planes de desarrollo profesional sin la necesidad de un departamento de Recursos

Humanos. Lattice usa un análisis predictivo para identificar empleados con alto potencial y áreas de mejora en la empresa. (Poladian, 2025)

### ***Effy AI***

Effy AI es una plataforma diseñada para empresas sin departamento de Recursos Humanos, ya que permite automatizar encuestas de desempeño, recopilar feedback y generar reportes personalizados, su interfaz es sencilla y fácil de implementar, lo que la hace ideal para pequeñas empresas que buscan optimizar la evaluación del desempeño sin procesos complejos además, esta plataforma utiliza procesamiento de lenguaje natural (NLP) para analizar respuestas cualitativas y proporcionar insights sobre el rendimiento de los empleados. (Hernández, 2024)

### ***Leapsome***

Leapsome permite gestionar el desempeño a través de evaluaciones continuas, feedback automatizado y planes de desarrollo, integrando IA para analizar tendencias de rendimiento. Leapsome está diseñada para empresas en crecimiento, facilita el seguimiento del desempeño y la identificación de áreas de capacitación sin la intervención directa de un departamento de Recursos Humanos, además, aplica modelos de aprendizaje automático para sugerir acciones de mejora basadas en el historial de desempeño de los empleados.

*(Leapsome | AI-powered HR Software and People Platform, s.f.)*

### ***Beneficios de la IA en la Evaluación del Desempeño***

El uso de herramientas de IA en la evaluación del desempeño aporta múltiples ventajas, especialmente para empresas pequeñas que no cuentan con un equipo especializado en gestión del talento y que buscan optimizar sus procesos y mejorar la gestión del talento. Según Marr (2021), la automatización de estos procesos permite a las empresas ahorrar tiempo y mejorar la toma de decisiones, ya que los datos son analizados con mayor precisión

y sin sesgos humanos. Además, Shafique y Sifneos (2022) señalan que la IA permite personalizar la experiencia del empleado, facilitando la identificación de oportunidades de mejora y la implementación de estrategias de capacitación adaptadas a las necesidades individuales de cada trabajador.

Al integrar IA en los métodos de evaluación, las empresas pueden acceder a información detallada sobre la productividad y el rendimiento sin necesidad de dedicar horas a la recopilación y análisis manual de datos. Estas herramientas no solo ayudan a optimizar el desempeño laboral, sino que también fortalecen la motivación y el compromiso de los empleados, al proporcionar retroalimentación clara y oportuna sobre su desempeño y desarrollo dentro de la organización.

A medida que la tecnología avanza, la implementación de IA en la evaluación del desempeño seguirá evolucionando, ofreciendo nuevas soluciones adaptadas a las necesidades de cada empresa. Con opciones accesibles y fáciles de usar, incluso las pequeñas empresas sin un departamento de Recursos Humanos pueden beneficiarse de estos avances, asegurando una gestión del talento más efectiva y alineada con sus objetivos estratégicos.

## Capítulo III. Marco Metodológico

Según Rojas (2023):

“El marco metodológico es el conjunto de procedimientos, técnicas e instrumentos, que se consideran para planificar la resolución de un problema de investigación, teniendo en cuenta su naturaleza, así como también los recursos y el tiempo con que se dispone para llevar a cabo el proyecto. El marco metodológico se fundamenta en las hipótesis y los objetivos de investigación y para darles respuesta. A partir de allí, se organizan una serie de actividades sistemáticas, desde el paradigma de la ciencia, para obtener un conjunto de datos, información y evidencias, que den explicación al problema con suficiente consistencia, validez y confiabilidad”. (p.132)

En este capítulo se expone y justifica la metodología empleada en la investigación, detallando los procedimientos y enfoques utilizados para recopilar, analizar e interpretar los datos. Se describirá el tipo de estudio, el enfoque metodológico y los instrumentos de recolección de información, con el objetivo de garantizar la validez y confiabilidad de los resultados. Asimismo, se presentará el proceso de análisis de datos, permitiendo establecer conclusiones fundamentadas que respondan a los objetivos de la investigación.

### **Información de la empresa**

#### *Historia general*

La empresa es una distribuidora exportadora de flores 100% costarricense, ubicada en Llano Grande de Cartago, Costa Rica posee 13 años en el mercado. Nace en el año 2012 a partir de la alta demanda que existía en USA, en cuanto a las flores y follajes costarricenses, en ese momento el dueño visualizó una oportunidad de negocio, en el cual realizó un estudio para analizar la probabilidad de crear un canal que ayudará a los pequeños productores que

no habían tenido la posibilidad de comercializar sus productos en el extranjero, este emprendimiento sirvió como puente, conectando pequeñas fincas productoras de flores y follajes costarricenses con distribuidores y mayoristas de estos productos ubicados en USA, y es así como nace la empresa distribuidora y exportadora de flores, con un total de 40 colaboradores, ubicado en Llano Grande de Cartago.

La empresa distribuidora y exportadora de flores está dedicada a la comercialización de productos producidos por pequeñas fincas costarricenses de flores de corta y follajes. Esta funciona como una plataforma que reúne los términos y condiciones necesarios para exportar estos productos, así como el conocimiento técnico-comercial del mercado estadounidense en floricultura. La empresa distribuidora y exportadora de flores brinda a aquellos pequeños productores de flores y follajes costarricenses la oportunidad comercial y logística para desarrollar canales de distribución en el extranjero.

La empresa distribuidora y exportadora de flores, se encuentra dividida en 6 áreas, bodega, Cosecha de las flores, empaque y embalaje, transporte y administración, las áreas administrativas no están completamente definidas por lo que no poseen un departamento como tal de Recursos Humanos. Debido a esto nació la idea de diseñar y proponer un sistema que ayude a evaluar el desempeño de los colaboradores.

### **Visión**

Según el dueño de la empresa (comunicación personal, 5 de Febrero de 2025), su visión es “Movernos hacia un crecimiento rentable y hacer la distribuidora una compañía respetable y confiable”.

### **Misión**

Según el dueño de la empresa (comunicación personal, 5 de Febrero de 2025), su misión es “Aprovechar el compromiso y experiencia de nuestros empleados para ofrecer a los clientes la mejor experiencia de compra”.

### **Valores de la empresa**

- Compromiso
- Respeto
- Excelencia
- Puntualidad
- Responsabilidad

### **Slogan**

“Alegría y belleza en cada una de nuestros tallos”

## **Enfoque de la Investigación**

A continuación, se describe el enfoque de la investigación y el marco metodológico utilizado, dado que el enfoque orienta el proceso investigativo y permite responder a los objetivos planteados.

### ***Enfoque Cuantitativo***

Según Rojas (2023), "el enfoque cuantitativo de la investigación asume las características de realizar planteamientos acotados para medir fenómenos, en su transcurso utiliza estadísticas con el fin de probar una hipótesis y de la teoría; los procesos que usa son deductivos, secuenciales, probatorios y analiza la realidad objetiva; y las bondades se caracterizan por la generalización de los resultados, el control que se ejerce sobre los fenómenos, la precisión en la medición de datos, la posibilidad de replicar la investigación y la predicción que permite". (p. 136)

Este enfoque se basa en la recolección de datos numéricos y su análisis mediante herramientas estadísticas para describir, explicar y predecir fenómenos. Su fortaleza radica en la precisión y objetividad de los resultados, permitiendo hacer mediciones concretas sobre el desempeño y la productividad de los empleados.

### ***Enfoque Cualitativo***

Según Rojas (2023), "los enfoques cualitativos son más abiertos, pues se conducen en ambientes naturales, los significados se extraen de los datos y no se funda en la estadística; los procesos que asume son inductivos, es recurrente. El análisis múltiple de realidades subjetivas y no tiene secuencia lineal; las bondades del enfoque es que da una profundidad a los significados, que muestran amplitud y riqueza interpretativa, además contextualiza el fenómeno". (p. 137)

Este tipo de investigación se enfoca en la exploración y comprensión de las experiencias, percepciones y significados que los colaboradores otorgan a su desempeño laboral. Podemos decir que el enfoque cualitativo permitirá analizar cómo los empleados perciben los procesos de evaluación del desempeño, su nivel de satisfacción con las condiciones laborales y la motivación que influye en su productividad. Además, ayudará a contextualizar los resultados obtenidos con los datos cuantitativos, proporcionando una visión más profunda del impacto de la evaluación en la dinámica organizacional.

### ***Enfoque Mixto***

Según Rojas (2023), “Los métodos mixtos, recogen información o datos de naturaleza cuantitativa y cualitativa, empleando mecanismos técnicos de estos dos enfoques a la vez, para lo cual prevalece la pluralidad metodológica, sin poner de manifiesto un conflicto epistemológico entre el enfoque cuantitativo y el cualitativo, sino que más bien, valora la importancia de ambas perspectivas para fundir, integrar y complementar información, fuentes y técnicas cuantitativas y cualitativas, con el propósito de realizar un análisis integrador en el problema”. (p.137)

Este enfoque permite combinar las ventajas del análisis cuantitativo y cualitativo, logrando una visión integral del problema de investigación. El enfoque permitirá medir la productividad y, al mismo tiempo, analizar la percepción y motivación de los colaboradores respecto a la evaluación del desempeño. De esta manera, se logra una interpretación más completa, que no solo refleje cifras, sino que también considere factores humanos y organizacionales que influyen en la productividad.

Por tanto, esta investigación adopta un **enfoque mixto**, integrando métodos cuantitativos y cualitativos para proporcionar una comprensión más completa del fenómeno

estudiado. Este enfoque permite combinar la medición objetiva de variables como la productividad y la motivación con la exploración profunda de las percepciones y experiencias de los colaboradores. Según Cueva Luza et al., (2023), los métodos mixtos ofrecen una visión más enriquecedora y completa de lo investigado, al combinar las fortalezas de ambos enfoques y compensar sus limitaciones.

## **Método de la Investigación**

Según Rojas (2023), “Los tipos de investigación, se relacionan directamente con el objetivo general del anteproyecto, para lo cual, conviene analizar bien el verbo o aspiración de logro de este objetivo, para adoptar un tipo de investigación adecuado a lo que se quiere investigar” (p.144).

Dado que el objetivo de esta investigación es diseñar una herramienta de evaluación del desempeño en una distribuidora de flores, el enfoque mixto es el más adecuado, ya que permite integrar métodos cuantitativos y cualitativos para obtener un análisis más completo del problema. El enfoque cuantitativo se utilizará para medir la productividad de los colaboradores mediante indicadores numéricos, como la cantidad de ramos elaborados por período y los tiempos de producción. Mientras tanto, el enfoque cualitativo permitirá comprender las percepciones, motivaciones y experiencias de los colaboradores respecto a la evaluación del desempeño, proporcionando información clave sobre su impacto en la satisfacción y el compromiso laboral.

Al combinar ambos enfoques y realizar un enfoque mixto, se podrá diseñar un sistema de evaluación más preciso y adaptado a las necesidades de la empresa, garantizando que los resultados obtenidos no solo reflejen datos numéricos, sino que también consideren aspectos humanos y organizacionales que influyen en la productividad.

Teniendo esto claro se emplean dos métodos complementarios:

**Método deductivo:** En la parte cuantitativa, se aplica el **método deductivo**, el cual parte de teorías y conceptos previamente definidos, que se contrastan con los datos obtenidos a través de encuestas aplicadas al personal de la empresa, permitiendo validar la información de manera objetiva. Según Universidad (2025) es una herramienta esencial para el aprendizaje y la investigación, ya que permite llegar a conclusiones lógicas a partir de principios generales. Su aplicación en la educación y la ciencia lo convierte en un recurso fundamental para el desarrollo del pensamiento analítico y la resolución de problemas. (párr.7)

**Método inductivo:** En la parte cualitativa, se utiliza el **método inductivo**, el cual parte de la observación directa de la realidad organizacional y del análisis de los discursos de los participantes para generar conclusiones generales sobre las necesidades en torno a la evaluación del desempeño, este método facilita la recolección y análisis de información desde la experiencia de los colaboradores, permitiendo identificar patrones emergentes y comprender los factores que influyen en su motivación y rendimiento. Medina Romero et al. (2023) señalan que el método inductivo es fundamental para explorar y comprender los diferentes aspectos de la investigación mixta, incluyendo sus características y aplicaciones

Por tanto, para el desarrollo de esta investigación fundamenta en el **método deductivo**, ya que permite partir de teorías generales sobre evaluación del desempeño, productividad y motivación laboral, para contrastarlas con los datos obtenidos mediante encuestas aplicadas al personal operativo de la empresa. Este método es adecuado, dado que se enfoca en validar o rechazar lo previamente investigado en el marco teórico. Además, se ajusta al enfoque cuantitativo predominante del estudio, facilitando un análisis objetivo mediante herramientas estadísticas.

### ***Población y Muestra***

Según Rojas (2023), “Las unidades de análisis son los objetos o personas con ciertas características especiales que proveen la información para comprender el problema. Estas unidades, deben reunir ciertos requisitos para estar incluidos en el marco de elegibilidad requerido en el estudio, a fin de que puedan ser útiles en el proceso de investigación” (p.148).

### ***Población de la Investigación***

Según Pérez, Pérez y Seca (2020), "Población es el conjunto total de unidades de análisis que se va a estudiar" (p.230).

La población de esta investigación está conformada por los 40 colaboradores de la distribuidora y exportadora de flores ubicada en Llano Grande de Cartago, Costa Rica. La empresa está dividida en seis áreas: bodega, cosecha de flores, empaque y embalaje, transporte y administración. Dado que la organización no cuenta con un departamento formal de Recursos Humanos, el estudio se enfocará en los trabajadores que participan directamente en la producción y distribución de flores, ya que su desempeño influye en la productividad, especialmente en temporadas altas como San Valentín y el Día de la Madre.

### ***Muestra de la Investigación***

Pérez, Pérez y Seca (2020) explican que, "una vez definida la población, se toma una segunda decisión: ¿se recaba datos de todas las unidades de análisis o de algunas de ellas?" (p. 230).

Sabino (1992) señala que “Una muestra, en un sentido amplio, no es más que eso, una parte del todo que llamamos universo y que sirve para representarlo. Lo que se busca al emplear una muestra es que, observando una porción relativamente reducida de unidades, se obtengan conclusiones semejantes a las que lograríamos si estudiáramos el universo total. Cuando una muestra cumple con esta condición, es decir, cuando nos refleja en sus unidades

lo que ocurre en el universo, la llamamos muestra representativa. Sus conclusiones son susceptibles de ser generalizadas al conjunto del universo, aunque para ello debemos añadir un cierto margen de error en nuestras proyecciones (p. 188) (citado en Rojas, 2023, p. 148).

### ***Muestra Probabilística***

Según Ronquillo Murrieta, Castro Ortiz y Castro Mora (2024), "el muestreo probabilístico (representativo) es el que se basa en la teoría de las probabilidades, diseñado de forma que las unidades de observación de la muestra sean una representación efectiva de la población. Cada individuo tendrá la misma 'equiprobabilidad' de formar parte de la muestra. Solo con este método es posible hablar de representatividad" (p. 68).

### ***Muestra No Probabilística***

Según Ronquillo Murrieta, Castro Ortiz y Castro Mora (2024), "el muestreo no probabilístico no tiene un procedimiento para asegurar que todos los individuos, o sus características, estén representados. Por tanto, no existe garantía de representatividad, lo que implica que se debe ser cauteloso en las generalizaciones. El muestreo no probabilístico puede ser incidental (o accidental) e intencional (o por cuotas)". (p. 69)

La investigación utiliza una **muestra no probabilística por conveniencia**, la cual se conforma por colaboradores seleccionados intencionalmente, debido a su disponibilidad, experiencia y relación directa con el tema de estudio. Este tipo de muestra resulta adecuada para investigaciones de enfoque mixto y diseño exploratorio-descriptivo, ya que permite acceder a personas clave dentro de la organización que pueden aportar información valiosa para el desarrollo de una herramienta de evaluación del desempeño. La selección se realiza considerando el criterio del investigador, con el fin de garantizar la participación de personas que cuenten con conocimientos y experiencias relevantes para el análisis del fenómeno. Las

entrevistas se aplican a 3 supervisores y las encuestas se realizarán a 10 del personal quienes se encargan del armado, corta y diseño de los ramos de flores

### **Diseño**

Sánchez, Reyes y Mejía (2018), el diseño de investigación es el “modelo que adopta el investigador para precisar un control de las variables del estudio” (p.53) (citados en Gonzáles & Covinos, 2021 p. 73).

El diseño de investigación que se emplea en este estudio corresponde al tipo **exploratorio-descriptivo**. Este enfoque resulta adecuado, ya que permite explorar la situación actual de la empresa en cuanto a la ausencia de un sistema formal de evaluación del desempeño. Mediante el diseño exploratorio, se busca obtener una comprensión inicial del contexto organizacional, de las prácticas existentes y de las percepciones del personal sobre el rendimiento laboral. Posteriormente, el componente descriptivo permite caracterizar con mayor profundidad las necesidades, expectativas y criterios relevantes para el diseño de una herramienta de evaluación acorde con las condiciones reales de la empresa. Este tipo de diseño facilita la integración de métodos cualitativos y cuantitativos, lo que posibilita una visión más completa del fenómeno en estudio.

### **Sujeto**

Los sujetos de estudio en esta investigación serán los colaboradores operativos de la empresa distribuidora y exportadora de flores ubicada en Llano Grande de Cartago, Costa Rica. En específico, se seleccionarán los trabajadores que desempeñan funciones clave en la productividad de la empresa, principalmente en las áreas de cosecha, armado de ramos y empaque y embalaje.

Estos colaboradores serán el foco clave de la evaluación del desempeño, ya que su rendimiento influye directamente en la eficiencia operativa, especialmente en temporadas

altas como San Valentín y el Día de la Madre, donde la demanda de producción aumenta significativamente.

Dado que la empresa no cuenta con un departamento formal de Recursos Humanos, se tomará en cuenta la percepción de los supervisores de cada área y la información obtenida mediante las herramientas de evaluación para analizar los factores que afectan la productividad y la motivación del personal.

### ***Justificación de los Sujetos Seleccionados***

Los colaboradores operativos fueron seleccionados como sujetos de estudio porque representan el núcleo productivo de la empresa. Su desempeño tiene un impacto directo en la calidad y rapidez de la producción, factores esenciales para cumplir con las exigencias del mercado internacional. Además, al no existir una estructura formal de gestión del talento humano, es crucial identificar oportunidades de mejora en su evaluación y desarrollo.

### **Fuentes de Información**

Por medio de las fuentes de información se logra recopilar los datos necesarios para la investigación, facilitando el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos. Con ello, se permite identificar la relación entre la evaluación del desempeño y su impacto en la productividad y motivación de los colaboradores dentro de la empresa distribuidora y exportadora de flores en Llano Grande de Cartago, Costa Rica.

Las fuentes de información son cualquier recurso que proporciona datos relevantes para el estudio de un tema en particular. Estas pueden presentarse en distintos formatos y se clasifican en dos categorías principales:

### ***Fuentes Primarias***

Según Suárez (2024), “Las fuentes primarias son aquellas que proporcionan datos e información original y directa sobre un tema específico. Estas fuentes son producidas por los actores directamente involucrados en los hechos, por ejemplo: *documentos oficiales, diarios, cartas, grabaciones de audio, entrevistas, encuestas, entre otros*”.

Es decir, que las fuentes primarias son aquellas que proporcionan información de primera mano, obtenida directamente de los sujetos de estudio. En esta investigación, las fuentes primarias incluyen:

- **Encuestas** aplicadas a los colaboradores operativos de la empresa para conocer su percepción sobre el desempeño, la productividad y la motivación en el trabajo.
- **Entrevistas a supervisores y encargados de área**, con el fin de conocer las prácticas actuales de evaluación y los principales desafíos en la gestión del talento humano.
- **Registros internos de la empresa**, como tiempos de producción y cumplimiento de pedidos, para analizar el impacto del desempeño en la eficiencia operativa.

### ***Fuentes secundarias***

Según Suárez (2024), “Las fuentes secundarias son aquellas que proporcionan datos e información indirecta, es decir, que se basan en información ya existente y tienden a expresar un punto de vista. Estas fuentes son producidas por investigadores, historiadores, académicos, periodistas, entre otros, que utilizan fuentes primarias para elaborar sus estudios. A este tipo de información también se le denomina vulgarmente “de segunda mano” y corre el riesgo de ser alterada o manipulada”.

Por tanto, podemos decir que las fuentes secundarias provienen de estudios, publicaciones y documentos previamente elaborados, que permiten fundamentar teóricamente la investigación. Se incluyen:

- Libros y artículos científicos sobre evaluación del desempeño, productividad y gestión del talento humano.
- Tesis y estudios previos relacionados con la evaluación del desempeño en empresas agrícolas y del sector floricultor.
- Publicaciones institucionales y gubernamentales sobre la industria florícola y tendencias en la gestión de talento en pymes.
- Revistas científicas y repositorios académicos confiables, como *Journal of Business Research*, *Human Resource Management Journal*, *Scielo* y *E-libro*

## Variables o Unidades de Análisis

**Tabla 1**

**Cuadro de variables Cuantitativas**

Objetivo Específico	Variable	Definición Conceptual	Unidad de análisis	Indicador	Instrumentalización
Determinar los factores organizacionales y externos que afectan el desempeño, la productividad y la motivación del personal durante las temporadas altas (febrero y agosto), como base para el diseño de una herramienta de evaluación del desempeño en el segundo cuatrimestre del 2025.	Productividad laboral	“Se refiere a la cantidad de bienes o servicios que un trabajador puede generar en un periodo determinado. Es un indicador esencial en la economía y en la gestión empresarial, ya que permite evaluar la eficiencia del trabajo y determinar si una empresa está utilizando sus recursos de manera efectiva”. (Rigotti, 2021)	Colaboradores operativos (cosecha, armado de ramos, empaque y embalaje)	Promedio de ramos elaborados por día Tiempo Promedio por tarea Promedio de horas trabajadas por día	Encuesta estructurada con preguntas cerradas sobre tiempos promedio en la elaboración de ramos durante temporadas altas. Ítem #1, #2, #3
	Motivación del personal	“La motivación laboral es la voluntad del empleado de mantener el esfuerzo y la dedicación en sus tareas para alcanzar las metas de la organización” (Azkue, 2025).	Colaboradores operativos	Nivel promedio de motivación (escala 1-5) Nivel de satisfacción con reconocimiento recibido	Aplicación de encuesta sobre satisfacción laboral y percepción de reconocimiento en el trabajo. Ítem #4
	Factores organizacionales	"Aspectos internos de la empresa que impactan el rendimiento de los empleados, como estructura organizativa y liderazgo" (García, 2023).	Factores internos de la empresa	Frecuencia de retroalimentación recibida del supervisor	Pregunta cerrada sobre frecuencia de retroalimentación. Ítem #8

	Factores externos	"Elementos fuera del control de la empresa que pueden influir en la productividad, como demanda del mercado, condiciones climáticas, competencia o disponibilidad de materia prima" (García, 2023).	Factores externos a la empresa	Grado de afectación climática en el trabajo (escala 1-5) Frecuencia mensual de falta de insumos	Pregunta cerrada sobre obstáculos operativos externos. Ítem #5
Identificar diferentes metodologías evaluación del desempeño aplicables en el sector floricultor, para la selección de la más adecuada para las empresas distribuidoras que se adapten a las necesidades de los colaboradores.	Evaluación tradicional	"Las evaluaciones de desempeño tradicionales son métodos que permiten medir el rendimiento de los empleados según criterios como calidad, cantidad y rapidez. Su aplicación varía según el puesto y puede incluir escalas gráficas, elección forzada, investigación de campo e incidentes críticos". (UNEMI, 2021)	Métodos de evaluación	Frecuencia anual de participación en evaluaciones tradicionales	Pregunta cerrada sobre frecuencia de evaluación tradicional. Ítem #6
Diseñar una herramienta de evaluación del desempeño laboral adaptada al contexto de la empresa distribuidora del sector floricultor, para el fomento de la mejora en la productividad y la motivación mediante estrategias alineadas a	Evaluación basada en IA	"Uso de algoritmos y sistemas de aprendizaje automático para analizar y valorar el rendimiento laboral de los empleados. Estas tecnologías pueden procesar grandes volúmenes de datos y detectar patrones que pueden pasar desapercibidos para los evaluadores humanos" (Equipo Editorial, p.21, 2025).	Métodos de evaluación	Nivel de disposición a ser evaluado por IA (escala 1-5)	Pregunta cerrada sobre aceptación de evaluación con IA. Ítem #7

sus necesidades individuales y grupales durante el segundo cuatrimestre del 2025					
--	--	--	--	--	--

*Nota.* esta tabla muestra las variables que se usan para la investigación

*Tabla 1 Elaboración Propia Tabla de variables cuantitativa y cualitativa*

Tabla 2

## Cuadro de variables Cualitativas

Objetivo Específico	Variable	Definición Conceptual	Unidad de análisis	Indicador	Instrumentalización
Determinar los factores organizacionales y externos que afectan el desempeño, la productividad y la motivación del personal durante las temporadas altas (febrero y agosto), como base para el diseño de una herramienta de evaluación del desempeño en el segundo cuatrimestre del 2025.	Productividad laboral	"Se refiere a la cantidad de bienes o servicios que un trabajador puede generar en un periodo determinado. Es un indicador esencial en la economía y en la gestión empresarial, ya que permite evaluar la eficiencia del trabajo y determinar si una empresa está utilizando sus recursos de manera efectiva". (Rigotti, 2021)	Colaboradores operativos (cosecha, armado de ramos, empaque y embalaje)	Percepción del colaborador sobre los factores que afectan su rendimiento Opiniones sobre la suficiencia del tiempo asignado para tareas	Encuesta semiestructurada con preguntas sobre tiempos promedio en la elaboración de ramos durante temporadas altas. Ítem #1, #5
	Motivación del personal	"La motivación laboral es la voluntad del empleado de mantener el esfuerzo y la dedicación en sus tareas para alcanzar las metas de la organización" (Azkue, 2025).	Colaboradores operativos	Principales fuentes de motivación identificadas por los colaboradores Propuestas para mejorar la motivación laboral	Entrevista semiestructurada. Ítem #4, #12
	Factores organizacionales	"Aspectos internos de la empresa que impactan el rendimiento de los empleados, como estructura organizativa y liderazgo" (García, 2023).	Factores internos de la empresa	Opiniones sobre el impacto de la estructura organizativa Percepciones sobre liderazgo de supervisores Calidad de la comunicación interna según los colaboradores	Entrevista semiestructurada. Ítems #7, #8, #9

	Factores externos	"Elementos fuera del control de la empresa que pueden influir en la productividad, como demanda del mercado, condiciones climáticas, competencia o disponibilidad de materia prima" (García, 2023).	Factores externos a la empresa	Cambios propuestos por los colaboradores para adaptarse mejor a factores externos Percepción sobre el impacto de factores climáticos y de mercado	Entrevista semiestructurada. Ítem #3, #6
Identificar diferentes metodologías evaluación del desempeño aplicables en el sector floricultor, para la selección de la más adecuada para las empresas distribuidoras que se adapten a las necesidades de los colaboradores.	Evaluación tradicional	“Las evaluaciones de desempeño tradicionales son métodos que permiten medir el rendimiento de los empleados según criterios como calidad, cantidad y rapidez. Su aplicación varía según el puesto y puede incluir escalas gráficas, elección forzada, investigación de campo e incidentes críticos”. (UNEMI, 2021)	Métodos de evaluación	Opiniones sobre la utilidad de evaluaciones tradicionales Propuestas de mejora al proceso de evaluación actual	Revisión documental de metodologías existentes y comparación con estudios previos. Ítem #10
Diseñar una herramienta de evaluación del desempeño laboral adaptada al contexto de la empresa distribuidora del sector floricultor, para el fomento de la mejora en la productividad y la motivación mediante estrategias alineadas a sus necesidades individuales y grupales durante el segundo cuatrimestre del 2025.	Evaluación basada en IA	“Uso de algoritmos y sistemas de aprendizaje automático para analizar y valorar el rendimiento laboral de los empleados. Estas tecnologías pueden procesar grandes volúmenes de datos y detectar patrones que pueden pasar desapercibidos para los evaluadores humanos”. (Equipo Editorial, p.21, 2025)	Métodos de evaluación	Nivel de aceptación del uso de IA en evaluaciones Percepción de ventajas y desventajas del uso de sistemas automatizados	Entrevista semiestructurada. Ítem #11

*Nota.* Tabla que muestra las variables cualitativas que se investigan

Granados, 2025.

## **Instrumentos**

Para la recolección de datos, se utilizan **dos instrumentos principales**: entrevistas semiestructuradas y encuestas estructuradas, cada uno adaptado a las necesidades del enfoque mixto y del tipo de muestra seleccionada.

### ***Entrevistas semiestructuradas***

Este instrumento se utiliza en la fase cualitativa para obtener información profunda sobre las percepciones, experiencias y opiniones de los colaboradores clave respecto al proceso de evaluación del desempeño. Las entrevistas se llevan a cabo mediante un formulario digital con preguntas abiertas, el cual se aplica a una muestra no probabilística por conveniencia, seleccionando a colaboradores y supervisores de áreas clave de la empresa. Este formato permite que los participantes se expresen libremente sus puntos de vistas y aporten sugerencias sobre la implementación de la herramienta propuesta. La información recopilada se analiza con base a la teoría recolectada.

### ***Encuestas estructuradas***

En la fase cuantitativa, se emplea una encuesta estructurada, que consiste en preguntas cerradas y escalas de medición (por ejemplo, Likert, diseñada para evaluar las percepciones sobre el desempeño laboral y la efectividad de posibles métodos de evaluación. Este instrumento se aplica de forma digital a través de formularios en línea y se aplica a los colaboradores de la empresa seleccionados mediante una muestra no probabilística por conveniencia. La encuesta tiene como objetivo recopilar datos estadísticos que validan las conclusiones obtenidas en las entrevistas y que permiten identificar patrones y tendencias en las respuestas de los empleados.

Ambos instrumentos se valida previamente a través de un piloto con un grupo reducido de participantes para asegurar su claridad, relevancia y coherencia con los objetivos de la investigación. Además, se garantiza el anonimato y la confidencialidad de los datos recolectados, conforme a las normativas éticas y legales pertinentes.

### **Proceso para la Recolección y Análisis de Datos**

La recolección de datos se lleva a cabo mediante la aplicación de encuestas estructuradas a colaboradores operativos de las áreas de producción, armado de ramos, empaque y embalaje, con el fin de obtener información cuantitativa sobre su productividad, motivación y percepción del sistema actual de evaluación del desempeño. Asimismo, se realizan entrevistas semiestructuradas a supervisores y colaboradores seleccionados para profundizar en los factores internos y externos que inciden en el rendimiento laboral, recopilando así datos cualitativos ambas se administran por medios de formularios digitales (Forms).

El análisis de los datos cuantitativos se realiza mediante herramientas estadísticas descriptivas que permiten identificar tendencias y relaciones entre las variables estudiadas. Por su parte, los datos cualitativos se analizan mediante codificación temática, lo que facilita la identificación de patrones, categorías y elementos clave que enriquecen la comprensión de los resultados. Finalmente, se triangulan ambos enfoques para garantizar una interpretación integral de la realidad investigada y sustentar el diseño de la herramienta de evaluación del desempeño.

### ***Fase 1***

En esta fase, se definen los objetivos específicos de la investigación y se diseñan los instrumentos de recolección de datos. Se elaboran encuestas estructuradas dirigidas a los colaboradores operativos, considerando preguntas alineadas con las categorías de análisis: evaluación del desempeño, productividad laboral y motivación del personal. Paralelamente, se diseña una guía de entrevistas semiestructuradas para supervisores y colaboradores seleccionados, con el fin de profundizar en los factores internos y externos que afectan el desempeño.

### ***Fase 2***

Durante esta fase, se procede a aplicar los instrumentos previamente diseñados, ambos mediante formularios digitales (Forms). Se distribuyen las encuestas a los colaboradores de las áreas de cosecha, armado de ramos, empaque y embalaje, y se coordinan las entrevistas con los supervisores y colaboradores seleccionados. Todo este proceso se realiza asegurando el consentimiento informado y la confidencialidad de los participantes.

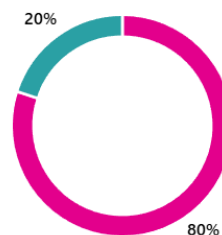
## Capítulo IV: Análisis de Resultados

### 1. ¿Cuántos ramos puede usted elaborar en un día promedio durante la temporada alta?

1. ¿Cuántos ramos puede usted elaborar en un día promedio durante la temporada alta?

[Más detalles](#)

• Menos de 50	0
• Entre 51 y 100	16
• Entre 101 y 150	4
• Más de 150	0



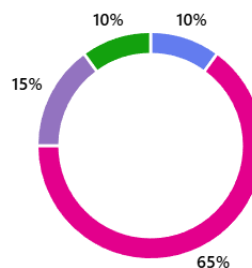
Del total de encuestados (20 personas), 16 trabajadores indican que pueden elaborar entre 51 y 100 ramos, lo que representa el 80% del total. Solo 4 colaboradores reportan una producción más alta, entre 101 y 150 ramos. No se registran respuestas en la categoría "menos de 50 ramos". En una gráfica de barras o circular, se observa claramente cómo predomina la categoría intermedia de productividad.

### 2. ¿Cuántos ramos se pueden preparar por hora?

2. ¿Cuántos rollos se pueden preparar por hora?

[Más detalles](#)

• 25 ramos	2
• 30 ramos	13
• 15 ramos	0
• 40 ramos	3
• Otras	2



La gran mayoría de los encuestados (17 personas) responde con valores numéricos específicos como "30 ramos" (65%), "25 ramos" (10%) o "40 ramos" (15%). Esto indica que

la mayor parte del grupo tiene una percepción precisa de su ritmo de trabajo, mientras que unos pocos ofrecen una respuesta más general.

### 3. ¿Cuántas horas trabaja usted al día durante la temporada alta?

3. ¿Cuántas horas trabaja usted al día durante la temporada alta?

[Más detalle:](#)

• Menos de 6 horas	0
• Entre 6 y 8 horas	19
• Entre 9 y 10 horas	1
• Más de 10 horas	0



Prácticamente todos los encuestados (19 personas) señalan trabajar entre 6 y 8 horas diarias, lo cual representa el 95% del total. Solo uno indica trabajar entre 9 y 10 horas, lo cual es una excepción. Esto se visualiza fácilmente en una gráfica circular, donde casi toda la torta corresponde a la opción más común.

### 4. En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría usted su nivel de motivación laboral?

4. En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría usted su nivel de motivación laboral?

[Más detalles](#)

• 1 = Muy baja	0
• 2 = Baja	0
• 3 = Moderada	10
• 4 = Alta	10
• 5 = Muy alta	0



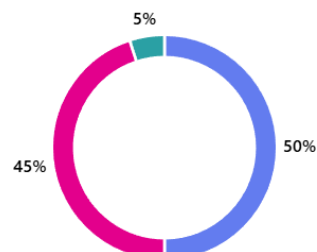
La mayoría de los trabajadores (20 personas) elige calificaciones altas (10 = Alta), seguidas por calificaciones moderadas (10 = Moderada). Ningún encuestado selecciona las calificaciones bajas. Esto refleja una valoración mayoritariamente positiva del estado motivacional del grupo.

## 5. ¿Cuántas veces al mes se presentan dificultades por falta de materia prima o recursos?

5. ¿Cuántas veces al mes se presentan dificultades por falta de materia prima o recursos?

[Más detalles](#)

• Nunca	10
• 1 vez al mes	9
• 2 a 3 veces al mes	1
• Más de 3 veces al mes	0



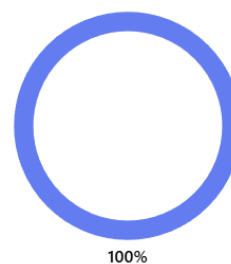
Un total de 10 encuestados señala que estas dificultades nunca ocurren, mientras que 9 personas reportan que suceden una vez al mes. Solo se tiene un registro de frecuencias entre 2 y 3 veces al mes. Esto se traduce en una distribución muy favorable, con la mayoría del personal enfrentando muy pocas o ninguna interrupción por falta de insumos.

## 6. ¿Cuántas veces al año participa usted en una evaluación de desempeño tradicional?

6. ¿Cuántas veces al año participa usted en una evaluación de desempeño tradicional?

[Más detalles](#)

• Ninguna vez	20
• 1 vez al año	0
• 2 veces al año	0
• Más de 2 veces al año	0



Todos los encuestados (20 personas) coinciden en que nunca participan en evaluaciones de desempeño formales.

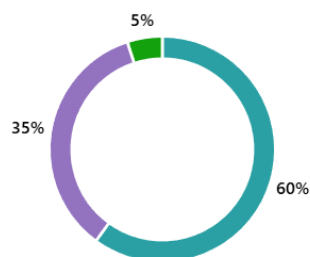
## 7. ¿En qué medida estaría usted dispuesto(a) a que una IA evalúe su desempeño y le brinde retroalimentación?

7.

1. ¿En qué medida estaría usted dispuesto(a) a que una IA evalúe su desempeño y le brinde retroalimentación? (Escala del 1 al 5)

[Más detalles](#)

• 1 = Nada dispuesto(a)	0
• 2 = Poco dispuesto(a)	0
• 3 = Medianamente dispuesto(a)	12
• 4 = Bastante dispuesto(a)	7
• 5 = Totalmente dispuesto(a)	1



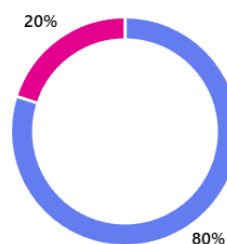
La mayoría de los trabajadores (12 personas) expresa un nivel intermedio de aceptación, mientras que un grupo de 7 personas muestra una disposición de “bastante dispuesto” y una persona selecciona que estaba Totalmente dispuesto. No hay nadie que rechace completamente la idea.

## 8. ¿Con qué frecuencia recibe usted retroalimentación de su supervisor sobre su trabajo?

8. ¿Con qué frecuencia recibe usted retroalimentación de su supervisor sobre su trabajo?

[Más detalles](#)

• Nunca	16
• Una vez al mes	4
• Cada dos semanas	0
• Una vez por semana o más	0



Aproximadamente un 80% de los encuestados (16 personas) mencionan que nunca reciben retroalimentación. Mientras que un 20% (4 personas) menciona que una vez al mes reciben retroalimentación. Esto refleja que hay muy poca comunicación constante entre supervisores y trabajadores.

## **Entrevistas a dos Jefes**

Con el objetivo de comprender en mayor profundidad los factores que influyen en el desempeño laboral, la motivación del personal y la efectividad de los procesos de evaluación dentro de la empresa distribuidora del sector floricultor, se realizan entrevistas semiestructuradas a dos jefes de área. Estas entrevistas permiten recolectar percepciones desde una perspectiva gerencial, brindando información valiosa sobre la estructura organizativa, los sistemas de comunicación, el liderazgo y las condiciones actuales del clima laboral. Las respuestas obtenidas se analizan individualmente para identificar patrones, coincidencias y puntos críticos que orientan futuras mejoras en la gestión del talento humano y en la implementación de herramientas de evaluación del desempeño.

### **Entrevista a jefes de la distribuidora**

#### **Colaborador 1 – Análisis cualitativo mejorado**

##### **1. ¿Qué factores cree que afectan su productividad laboral?**

**Respuesta:** Clima y la falta de información correcta en cuanto a las recetas a preparar.

##### **2. ¿Qué tan satisfecho está con el reconocimiento que recibe por su desempeño?**

**Respuesta:** No recibimos ningún reconocimiento.

##### **3. ¿En qué medida las condiciones climáticas afectan la cantidad de trabajo que realiza durante la temporada alta?**

**Respuesta:** El clima permite que las proyecciones de cosecha se cumplan, y por lo tanto la proyección de preparación de rollos y empaque también. El clima puede beneficiar o afectar negativamente en un 100%.

##### **4. ¿Qué le motiva más en su trabajo?**

**Respuesta:** El pago.

**5. ¿Qué opina sobre los tiempos que tiene para realizar sus tareas?**

**Respuesta:** Muchas veces las 8 horas no dan abasto y debemos hacer tiempo extra.

**6. ¿Qué cambios cree que podrían mejorar la capacidad de la empresa para adaptarse a factores externos?**

**Respuesta:** Invernaderos techados. Mayor cantidad de empleados.

**7. ¿Cómo considera que la estructura organizativa afecta su desempeño?**

**Respuesta:** En ocasiones la falta de información precisa cruzada entre los departamentos de cosecha y producción afecta fuertemente nuestro desempeño, ya que datos erróneos entre lo que se va a cosechar y la proyección de ventas afectan el tiempo que tenemos disponible para producir los rollos adecuadamente.

**8. ¿Qué opina sobre el liderazgo de su supervisor?**

**Respuesta:** Podría mejorar muchísimo.

**9. ¿Cómo percibe la comunicación dentro de la empresa?**

**Respuesta:** Es mala. Muchas veces incluso los jefes tratan a los trabajadores con mucho irrespeto.

**10. ¿Qué piensa sobre la efectividad de las evaluaciones tradicionales para mejorar su desempeño?**

**Respuesta:** No existen evaluaciones, simplemente si te sorprenden haciendo algo mal te llaman la atención y te dicen cómo quieren que hagas las cosas.

**11. ¿Cómo cree que un sistema automatizado basado en IA podría mejorar la evaluación de desempeño? ¿Qué ventajas o desventajas le ve?**

**Respuesta:** Podría implementar mejores y mayores canales de comunicación entre los departamentos para eliminar el reproceso.

**12. ¿Qué cambios sugeriría para mejorar la motivación en el trabajo?**

**Respuesta:** Bonificaciones, actividades departamentales y con otros departamentos. Integrar a los trabajadores operativos y administrativos. Mejores salarios. Mayor respeto al trabajador a la hora de llamarle la atención.

**Colaborador 2 – Análisis cualitativo mejorado****1. ¿Qué factores cree que afectan su productividad laboral?**

**Respuesta:** La falta de comunicación efectiva y oportuna entre el departamento de ventas y nuestro departamento de producción en cuanto a sus proyecciones de ventas y fechas de entrega, ya que debemos planificar con antelación el personal necesario para sacar los pedidos a tiempo.

**2. ¿Qué tan satisfecho está con el reconocimiento que recibe por su desempeño?**

**Respuesta:** Satisfecho. Podría mejorar.

**3. ¿En qué medida las condiciones climáticas afectan la cantidad de trabajo que realiza durante la temporada alta?**

**Respuesta:** Podría afectar en un porcentaje muy alto.

**4. ¿Qué le motiva más en su trabajo?**

**Respuesta:** El poder cumplir a cabalidad con los tiempos de entrega.

**5. ¿Qué opina sobre los tiempos que tiene para realizar sus tareas?**

**Respuesta:** Dependiendo de la buena comunicación, son aceptables. El problema radica en que no recibamos la información correcta a tiempo.

**6. ¿Qué cambios cree que podrían mejorar la capacidad de la empresa para adaptarse a factores externos?**

**Respuesta:** La comunicación pronta y oportuna.

**7. ¿Cómo considera que la estructura organizativa afecta su desempeño?**

**Respuesta:** Si lleváramos a cabo reuniones más frecuentemente para estar todos en un mismo canal y entender mejor nuestras necesidades departamentales, podría mejorar mucho nuestro rendimiento.

**8. ¿Qué opina sobre el liderazgo de su supervisor?**

**Respuesta:** Es bueno, pero podría mejorar con mayor y mejor comunicación.

**9. ¿Cómo percibe la comunicación dentro de la empresa?**

**Respuesta:** Hay muchas oportunidades de mejora.

**10. ¿Qué piensa sobre la efectividad de las evaluaciones tradicionales para mejorar su desempeño?**

**Respuesta:** Son poco frecuentes. Podrían mejorar.

**11. ¿Cómo cree que un sistema automatizado basado en IA podría mejorar la evaluación de desempeño? ¿Qué ventajas o desventajas le ve?**

**Respuesta:** Creo que podría mejorar nuestras técnicas para brindar mejor retroalimentación a los colaboradores.

**12. ¿Qué cambios sugeriría para mejorar la motivación en el trabajo?**

**Respuesta:** Brindar retroalimentación a nuestros colaboradores. Implementar paquetes de incentivos por cumplimiento de metas. Implementar actividades grupales fuera del horario laboral.

## **Análisis de Datos**

### **Análisis de encuestas**

Como parte del enfoque mixto adoptado en esta investigación, se aplica una encuesta estructurada a una muestra de 20 colaboradores operativos seleccionados de forma aleatoria. La encuesta se responde de manera anónima, lo que garantiza mayor sinceridad y libertad en las respuestas. El instrumento busca recabar datos sobre variables clave como la productividad laboral, la motivación, la frecuencia de retroalimentación recibida, la percepción sobre la evaluación del desempeño y la disposición a incorporar tecnologías como la inteligencia artificial en dicho proceso. A partir de los resultados, se realiza un análisis cuantitativo pregunta por pregunta, complementado con una interpretación crítica de los hallazgos más relevantes, con el fin de orientar el diseño de una propuesta de evaluación ajustada a las necesidades del personal y la organización.

#### **1. Identificar los principales factores que afectan el desempeño, la productividad y la motivación del personal**

Los resultados de la encuesta reflejan que la mayoría de los colaboradores operativos alcanzan niveles de productividad moderados a altos, elaborando entre 51 y 100 ramos diarios durante la temporada alta. Este dato indica un rendimiento laboral favorable. Sin embargo, esta productividad no se encuentra acompañada de procesos formales de evaluación ni de mecanismos sistemáticos de retroalimentación, lo cual limita las oportunidades de reconocimiento, desarrollo profesional y mejora continua.

En cuanto a la motivación, los niveles reportados por los encuestados son en su mayoría altos o moderados, lo que representa un aspecto positivo para la continuidad del personal y el rendimiento colectivo. No obstante, un hallazgo preocupante es que más del 40% de los colaboradores manifiestan no recibir nunca retroalimentación directa de sus supervisores. Esta situación puede generar inseguridad y una baja percepción de valoración

personal, tal como lo señalan Fontalvo Herrera et al., (2018), quienes destacan la relación entre comunicación efectiva y motivación.

Asimismo, se evidencia uniformidad en la jornada laboral, ya que el 95% de los participantes indican trabajar entre 6 y 8 horas diarias. Aunque esta homogeneidad facilita la planificación y organización del trabajo, también plantea la necesidad de analizar si existe correlación entre las horas laborales y el nivel de motivación o productividad.

Estos hallazgos concuerdan con Rigotti (2021), quien afirma que la evaluación del desempeño debe incorporar tanto indicadores cuantitativos como cualitativos. Además, respaldan lo planteado por Azkue (2025), quien resalta que la combinación de salario emocional y salario en especie tiene un impacto directo en la motivación y el compromiso laboral.

## **2. Identificar los principales factores organizacionales y externos que influyen en el desempeño del personal**

Uno de los factores organizacionales más relevantes identificados es la ausencia de canales permanentes de comunicación entre supervisores y colaboradores. Cerca del 80% de los encuestados afirmó no recibir retroalimentación sobre su trabajo, lo cual representa una debilidad importante en la gestión del talento humano. Esta falta de comunicación puede afectar negativamente el clima laboral, el sentido de equidad y la mejora del desempeño, tal como lo afirman Arias González et al., (2022).

En relación con los factores externos, se identifica que el clima es percibido como una variable crítica, ya que los colaboradores estiman que puede impactar hasta en un 100% en los procesos productivos, especialmente en la cosecha y el empaque. Este resultado coincide con lo señalado por García (2023), quien advierte que los elementos fuera del control de la empresa, como las condiciones climáticas o la demanda del mercado, pueden alterar significativamente la productividad.

Por otra parte, más del 90% de los trabajadores indica no enfrentar interrupciones frecuentes por falta de insumos, lo que se interpreta como un punto fuerte dentro de la cadena logística actual. Sin embargo, un pequeño grupo sí manifiesta dificultades ocasionales en el acceso a materias primas, lo que sugiere la necesidad de optimizar la planificación de recursos, especialmente en épocas de mayor demanda.

### **3. Analizar la aplicabilidad de metodologías de evaluación del desempeño en el sector floricultor**

Uno de los hallazgos más significativos de esta investigación es que ningún colaborador participa en evaluaciones de desempeño tradicionales o estructuradas. Esta ausencia refuerza las observaciones del marco teórico respecto a la falta de sistemas formales de evaluación en pequeñas empresas. La inexistencia de evaluaciones implica que no hay una retroalimentación sistemática ni metas claras, lo que limita el desarrollo profesional, la mejora continua y la percepción de equidad dentro del entorno laboral.

Sin embargo, se evidencia una actitud favorable hacia la incorporación de tecnologías en los procesos evaluativos. Más del 80% de los encuestados manifiestan estar abiertos al uso de herramientas de inteligencia artificial (IA) para la evaluación del desempeño, siempre que estas no sustituyan por completo al supervisor humano y sean percibidas como justas. Esta disposición sugiere una apertura a la innovación tecnológica, bajo un modelo híbrido que combina automatización con intervención directa del supervisor.

Este enfoque mixto permite mejorar la eficiencia del proceso evaluativo, manteniendo a su vez los elementos humanos que fortalecen la motivación, el reconocimiento y la comunicación. Así lo respalda Gil Tamayo (2020), quien argumenta que los métodos modernos de evaluación deben ser dinámicos, adaptables y coherentes con las nuevas realidades organizacionales y tecnológicas.

## **Análisis de las entrevistas**

### **1. Identificar los principales factores que afectan el desempeño, la productividad y la motivación del personal.**

Las entrevistas realizadas a colaboradores clave permiten evidenciar una variedad de factores que inciden directamente en su desempeño laboral. Uno de los entrevistados señala que “no recibimos ningún reconocimiento” por el trabajo realizado, lo cual refleja una carencia en los mecanismos de valoración institucional. Esta percepción contrasta con los altos niveles de motivación declarados, lo que sugiere que esta motivación podría estar sustentada en aspectos individuales o en el cumplimiento de metas personales. De hecho, otro colaborador afirma que “el poder cumplir a cabalidad con los tiempos de entrega” es el principal motor de su motivación, lo que demuestra una fuerte orientación al logro como elemento intrínseco.

En cuanto a la productividad, varios entrevistados son capaces de estimar con precisión la cantidad de ramos que pueden elaborar por hora, lo que indica un buen nivel de autoconocimiento respecto al propio rendimiento. Sin embargo, también se reportan respuestas más generales, lo que puede evidenciar que no todos los colaboradores tienen el hábito de medir su desempeño. Esto resalta la necesidad de implementar herramientas sencillas de autoevaluación que les permitan desarrollar esta capacidad de observación crítica y de mejora continua.

Estos hallazgos concuerdan con lo planteado por Ramírez Aldana (2020), quien resalta la importancia de establecer metas claras y mecanismos de retroalimentación para fortalecer la motivación y el rendimiento. Asimismo, reflejan una necesidad urgente de institucionalizar prácticas de evaluación y reconocimiento que consoliden el compromiso de los colaboradores y alineen sus esfuerzos con los objetivos organizacionales.

## **2. Identificar los principales factores organizacionales y externos que influyen en el desempeño del personal.**

Desde la perspectiva de los colaboradores, uno de los principales obstáculos organizacionales que afecta su desempeño es la falta de comunicación interdepartamental. Un trabajador señala que “la falta de información precisa cruzada entre los departamentos afecta fuertemente nuestro desempeño”, y otro propone realizar reuniones frecuentes para “estar todos en un mismo canal y entender mejor nuestras necesidades departamentales”. Estas declaraciones evidencian una necesidad clara de establecer estructuras mínimas de coordinación entre áreas clave.

En relación con el liderazgo, las opiniones son mixtas, pero coinciden en que hay margen para mejorar. Mientras un entrevistado señala que “es bueno, pero podría mejorar con mayor y mejor comunicación”, otro afirma que “podría mejorar muchísimo”, lo cual refuerza la importancia de capacitar a los supervisores en habilidades de liderazgo y comunicación efectiva.

Respecto a la comunicación organizacional, la percepción es predominantemente negativa. Se afirma que “hay muchas oportunidades de mejora”, e incluso se mencionan conductas inapropiadas como el irrespeto por parte de algunos jefes hacia los trabajadores, lo cual representa una alerta sobre el estado del clima laboral.

En cuanto a los factores externos, los entrevistados coinciden en que las condiciones climáticas tienen un impacto crítico sobre la producción: “pueden beneficiar o afectar negativamente en un 100%”. Este dato reafirma la vulnerabilidad del sector floricultor frente a variables ambientales, lo cual exige una gestión más estratégica del tiempo y de los recursos disponibles.

### **3. Analizar la aplicabilidad de metodologías de evaluación del desempeño en el sector floricultor.**

Una de las principales debilidades identificadas a partir de las entrevistas es la inexistencia de evaluaciones formales de desempeño. Como lo afirma un colaborador, “no existen evaluaciones, simplemente si te sorprenden haciendo algo mal te llaman la atención y te dicen cómo quieren que hagas las cosas”. Este tipo de cultura reactiva, centrada en la corrección inmediata, impide generar aprendizajes sostenidos o establecer procesos de mejora continua.

No obstante, se evidencia una disposición favorable hacia la incorporación de tecnología en el proceso evaluativo. Un trabajador expresa que “una IA podría mejorar nuestras técnicas para brindar mejor retroalimentación a los colaboradores”, lo cual respalda la propuesta de un modelo híbrido de evaluación que combine el análisis automatizado con la intervención directa del supervisor. Este tipo de enfoque no solo optimiza los procesos, sino que también permite mantener la cercanía y la empatía que demanda la gestión del talento humano.

Adicionalmente, los colaboradores sugieren diversas estrategias para fortalecer la motivación laboral, como “implementar paquetes de incentivos por cumplimiento de metas”, “brindar retroalimentación regular” y “organizar actividades grupales fuera del horario laboral”. Estas propuestas demuestran una comprensión integral de la motivación, abarcando factores económicos, sociales y emocionales, en línea con lo planteado por Azkue (2025), quien destaca la importancia del salario emocional y del reconocimiento en el bienestar del colaborador.

## **Conclusiones de la encuesta y entrevista**

Los datos recopilados mediante la encuesta aplicada a colaboradores operativos y las entrevistas realizadas a trabajadores clave reflejan una realidad laboral que, en muchos aspectos, se alinea con lo expuesto en el marco teórico y en los antecedentes nacionales e internacionales sobre evaluación del desempeño, motivación laboral y productividad. Sin embargo, también revelan áreas de oportunidad significativas en cuanto a la gestión del talento humano dentro de la empresa distribuidora de flores estudiada.

En primer lugar, el análisis de la encuesta muestra que la mayoría de los colaboradores operativos alcanzan niveles moderados a altos de productividad durante las temporadas altas, elaborando entre 51 y 100 ramos diarios. Este resultado coincide parcialmente con lo planteado por autores como Nolasco Ortiz (2020), quien resalta la importancia de medir el desempeño no solo en términos cuantitativos, sino también cualitativos, para comprender mejor las dinámicas laborales. Aunque los trabajadores reportan buenos volúmenes de producción, estos no están respaldados por procesos estructurados de evaluación ni retroalimentación constante, lo cual limita la posibilidad de mejorar o reconocer individualmente el esfuerzo realizado.

Un hallazgo importante es que ningún colaborador participa en evaluaciones formales de desempeño, tal como se menciona en el análisis de la encuesta. Este vacío refuerza lo señalado por diversos autores del marco teórico, quienes destacan que sistemas de evaluación bien implementados inciden positivamente en el clima laboral, la productividad y el desarrollo organizacional. La ausencia total de este proceso sugiere que la empresa carece de una política formal de gestión del talento humano, lo cual afecta negativamente tanto la percepción de justicia como el crecimiento profesional de los empleados.

Por otro lado, los niveles de motivación reportados son mayoritariamente altos o moderados, lo cual es un factor favorable para la continuidad del personal y la eficiencia

operativa. Esto se relaciona con lo mencionado por Arias González et al., (2022) y Mendoza Abac (2023), quienes indican que factores como el reconocimiento, la comunicación efectiva y la claridad en las metas tienen un impacto directo en la motivación laboral. No obstante, los datos también muestran que más del 40% de los colaboradores nunca recibe retroalimentación directa de sus supervisores, mientras que otros la reciben ocasionalmente. Esta situación puede generar inseguridad y afectar negativamente la percepción de valor del empleado, tal como lo mencionan Fontalvo Herrera et al., (2018).

Las entrevistas realizadas a colaboradores clave refuerzan esta tendencia. Por ejemplo, uno de los entrevistados manifiesta que "no recibimos ningún reconocimiento" por su trabajo, lo cual contrasta con su nivel de motivación declarado. Otro colaborador señala que "el poder cumplir a cabalidad con los tiempos de entrega" es lo que más le motiva, lo que indica que el logro de objetivos tiene un peso importante en su satisfacción laboral. Estas respuestas coinciden con estudios previos que destacan la relación entre metas claras y motivación intrínseca (Ramírez Aldana, 2020). Sin embargo, también ponen de relieve la necesidad de establecer canales de retroalimentación estructurados que permitan reforzar estas conductas positivas y brindar apoyo cuando sea necesario.

Otro punto relevante es la disposición favorable hacia el uso de inteligencia artificial (IA) para recibir retroalimentación sobre el desempeño. Más del 80% de los encuestados muestra interés en utilizar esta tecnología, aunque con desconfianza. Como lo expresan varios colaboradores, "siempre que sea justa y no sustituya al jefe", lo cual refleja una postura equilibrada. Este hallazgo respalda lo encontrado por Gil Tamayo (2020), quien enfatiza en la necesidad de innovar en los métodos de evaluación para hacerlos más dinámicos, objetivos y alineados a las expectativas de una fuerza laboral diversa y en evolución. La aceptación de herramientas tecnológicas abre una oportunidad para diseñar un sistema híbrido que combine

elementos digitales con intervención humana, garantizando así equilibrio, transparencia y empatía en el proceso de evaluación.

Además, los colaboradores identifican como principales factores que afectan su productividad la falta de comunicación efectiva entre departamentos, especialmente entre ventas y producción, y las condiciones climáticas extremas. Este hallazgo refuerza lo planteado por García (2023), quien destaca que tanto los factores externos (como el clima) como los internos (como la coordinación entre áreas) tienen un impacto directo en la eficiencia operativa. En particular, uno de los entrevistados comenta que "la falta de información precisa cruzada entre los departamentos afecta fuertemente nuestro desempeño", lo cual subraya la importancia de implementar canales de comunicación más claros y frecuentes.

El marco teórico también resalta la importancia de combinar estrategias de motivación extrínsecas e intrínsecas, como el salario en especie y el salario emocional (Castro Peñaranda, 2023). Los datos recolectados reflejan que algunos colaboradores perciben su motivación principalmente en función del pago recibido, mientras que otros la vinculan con el cumplimiento de metas o el apoyo al equipo. Esta diversidad en las motivaciones laborales refuerza la necesidad de diseñar estrategias personalizadas que respondan a diferentes perfiles motivacionales.

Finalmente, las sugerencias proporcionadas por los colaboradores para mejorar la motivación y el desempeño son coherentes con lo planteado en los antecedentes. Algunas propuestas incluyen "implementar paquetes de incentivos por cumplimiento de metas", "brindar retroalimentación regular" y "organizar actividades grupales fuera del horario laboral". Estas ideas coinciden con las recomendaciones de autores como Azkue (2025), quien resalta que políticas organizacionales que promuevan el bienestar emocional y la satisfacción laboral pueden incrementar significativamente el compromiso del personal.

## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

- Identificar los factores que afectan el desempeño, la productividad y la motivación del personal durante las temporadas altas (febrero y agosto), como base para el diseño de una herramienta de evaluación del desempeño.

Durante la aplicación de la encuesta y las entrevistas semiestructuradas, se logra identificar que uno de los principales factores que inciden negativamente en el desempeño laboral es la falta de comunicación efectiva entre los departamentos de ventas y producción, especialmente en cuanto a proyecciones de venta y fechas de entrega. Esta falta genera imprevistos en la planificación operativa, lo cual puede llevar a sobrecarga de trabajo, reprocesos y estrés laboral. Este hallazgo refuerza lo planteado por García (2023), quien resalta que los factores internos, como la coordinación entre áreas, tienen un impacto directo en la eficiencia operativa.

Los datos muestran que más del 95% del personal opera bajo jornadas laborales estables de 6 a 8 horas diarias, lo cual facilita la organización de recursos humanos y la planificación de actividades. Sin embargo, varios colaboradores señalan que "muchas veces las 8 horas no dan a bastó y debemos hacer tiempo extra", lo cual sugiere que, aunque la duración de la jornada sea relativamente uniforme, la carga de trabajo puede ser percibida como desigual. Esta percepción puede estar vinculada tanto a la distribución inadecuada de tareas como a la falta de claridad sobre tiempos y metas establecidas, aspectos que deben considerarse al diseñar la herramienta de evaluación.

En cuanto a la motivación laboral, los niveles reportados son mayoritariamente altos o moderados, lo cual es un factor favorable para la continuidad del personal y la eficiencia operativa. No obstante, algunos colaboradores expresan explícitamente que "no recibimos ningún reconocimiento" por su trabajo, lo cual puede estar generando insatisfacción latente.

Esto subraya la importancia de introducir prácticas de reconocimiento formal e informal, como forma de fortalecer la relación entre el personal y la empresa, y mejorar la percepción de justicia organizacional. Estos resultados coinciden parcialmente con lo expuesto por Azkue (2025) sobre la voluntad del empleado de mantenerse comprometido con las metas organizacionales.

La mayoría de los colaboradores operativos alcanzan niveles moderados a altos de productividad, elaborando entre 51 y 100 ramos diarios durante las temporadas altas. Aunque estos volúmenes sean positivos, no están respaldados por procesos estructurados de evaluación ni retroalimentación constante, lo cual limita la posibilidad de reconocer individualmente el esfuerzo realizado o identificar oportunidades de mejora. Esta falta refuerza lo señalado por Ramírez Aldana (2020), quien destaca que sistemas de evaluación bien implementados permiten construir diagnósticos precisos del talento humano y promover el desarrollo profesional.

Varios colaboradores manifiestan que "dependiendo de la buena comunicación, los tiempos asignados son aceptables", lo cual refleja que la planificación efectiva y la transmisión precisa de información son clave para optimizar la productividad. Estos comentarios también indican que hay espacio para mejorar no solo en la planificación de tiempos, sino también en cómo se comunica esta planificación al personal operativo. Por tanto, se concluye que la identificación de factores internos y externos es fundamental para diseñar una herramienta de evaluación que sea sensible a las dinámicas reales de trabajo y útil para la toma de decisiones.

- Analizar diferentes metodologías de evaluación del desempeño aplicables al sector floricultor, identificando la metodología más adecuada para las empresas distribuidoras y adaptándola a las necesidades de los colaboradores.

El análisis comparativo de distintas metodologías de evaluación del desempeño indica que el modelo mixto basado en competencias y resultados es el más viable para el contexto de la empresa estudiada. Este enfoque permite medir tanto habilidades técnicas como conductuales, facilitando una evaluación más completa y ajustada a la realidad operativa del personal. Se observa que este tipo de modelos tiene capacidad para integrarse sin generar sobrecarga administrativa, lo cual es ideal para empresas pequeñas sin departamento formal de recursos humanos.

Las entrevistas revelan que ningún colaborador participa en evaluaciones formales de desempeño, lo cual refuerza la idea de que la empresa carece de políticas estructuradas de gestión humana. La ausencia total de este proceso implica que los trabajadores no cuentan con metas claras, ni con apoyo sistemático para corregir errores o reforzar buenos hábitos. Este vacío representa una oportunidad real para introducir prácticas de mejora continua, tal como lo mencionan Arias González et al., (2022).

Se identifica una postura equilibrada hacia el uso de inteligencia artificial (IA) en el proceso de evaluación. Más del 80% de los colaboradores muestra interés en recibir retroalimentación mediante herramientas tecnológicas, aunque con matices: "siempre que sea justa y no sustituya al jefe". Esta disposición refleja una apertura real al cambio tecnológico, siempre que se mantenga un equilibrio entre lo digital y lo humano. Esto respalda lo encontrado por Gil Tamayo (2020), quien enfatiza en la necesidad de modernizar los métodos de evaluación del desempeño para hacerlos más dinámicos y alineados a las expectativas de una fuerza laboral diversa.

Algunos colaboradores destacan que "las evaluaciones tradicionales podrían mejorar" si se hicieran con mayor frecuencia y se centraran en brindar retroalimentación orientada al crecimiento. Esto refuerza la idea de que las evaluaciones actuales, cuando existen, suelen ser

reactivas más que proactivas, y no están enfocadas en el desarrollo profesional. Por ello, se recomienda adoptar modelos simplificados, como escalas gráficas y autoevaluaciones quincenales, que puedan ser llevadas a cabo por supervisores sin experiencia previa en RRHH.

Dado que las temporadas altas implican un aumento significativo en la carga laboral, se concluye que cualquier metodología de evaluación debe ser flexible y adaptable a dichos períodos. Los modelos como el de 90° o 180° grados, combinados con retroalimentación mensual, parecen ser opciones viables y sencillas de implementar. Esto garantiza que los supervisores puedan aplicarlas con éxito y que los colaboradores reciban acompañamiento oportuno, especialmente en momentos críticos del negocio.

- Proponer una herramienta de evaluación del desempeño laboral adaptada al contexto de la empresa distribuidora del sector floricultor, diseñada para fomentar la mejora de la productividad, incrementar la motivación mediante estrategias alineadas a sus necesidades individuales y grupales durante el segundo cuatrimestre del 2025.

La herramienta de evaluación del desempeño propuesto surge como respuesta a la ausencia detectada en la gestión del talento humano dentro de la empresa estudiada. Su diseño busca integrar indicadores técnicos (producción diaria, tiempos de entrega) y conductuales (actitud laboral, puntualidad, colaboración), con el fin de ofrecer una visión integral del desempeño. Además, se contempla la posibilidad de utilizar plataformas digitales accesibles, como Microsoft Forms, combinadas con inteligencia artificial para interpretar respuestas abiertas, lo cual reduce la carga administrativa y facilita el análisis cualitativo.

La herramienta está pensada para aplicarse primero en una fase piloto durante la temporada baja, con el propósito de validar su formato, verificar su utilidad desde el punto de vista operativo y asegurar que sea percibida como justa y útil por el personal. Esta estrategia

experimental refuerza su viabilidad en empresas pequeñas y estacionales, donde la rotación temporal del personal es común. El diseño de la herramienta prioriza la facilidad de uso, la claridad en los criterios de evaluación y la retroalimentación constante, elementos fundamentales para mantener alta la percepción de valoración laboral.

Uno de los aspectos más relevantes de la herramienta es su enfoque en estrategias alineadas a perfiles motivacionales diversos, incluyendo incentivos extrínsecos (bonificaciones por metas alcanzadas) e intrínsecos (espacios de reconocimiento público, participación activa en reuniones de equipo). Estas acciones refuerzan la idea de que la motivación laboral no es única, sino que varía según el salario emocional y el salario en especie percibidos por los empleados, tal como lo menciona Castro Peñaranda (2023).

Aunque la herramienta no tiene como finalidad medir directamente la retención del personal, se espera que indirectamente tenga un impacto positivo en este aspecto. La percepción de justicia organizacional, el reconocimiento regular y la posibilidad de recibir retroalimentación constructiva son factores clave que influyen en la fidelidad laboral, tal como lo resaltan Fontalvo Herrera et al. (2018). Al incorporar estas dimensiones en la herramienta, se refuerza la posibilidad de mejorar la experiencia laboral y reducir la rotación del talento en temporadas bajas.

Finalmente, se concluye que la herramienta debe ir acompañada de un proceso de sensibilización y capacitación breve dirigida a los supervisores, con énfasis en la entrega de retroalimentación efectiva y empática. Este paso es indispensable para garantizar una correcta aplicación del instrumento y evitar sesgos o malentendidos en su interpretación. La intervención humana sigue siendo esencial, incluso cuando se usan herramientas tecnológicas, ya que el liderazgo y la empatía siguen siendo elementos centrales en la gestión del talento humano.

## **Conclusión General**

En conclusión, esta investigación confirma que existe una desconexión entre los altos niveles de productividad del personal operativo y la ausencia de procesos formales de evaluación del desempeño. Aunque los colaboradores demuestran motivación y compromiso laboral, la falta de retroalimentación, reconocimiento y comunicación interdepartamental representa una barrera para maximizar su potencial. La disposición favorable hacia nuevas tecnologías como la inteligencia artificial también abre una puerta importante a la innovación en la gestión del talento humano.

Dicho esto, se ratifica la importancia de desarrollar una herramienta de evaluación del desempeño adaptada al contexto de la empresa, considerando sus características específicas, como la ausencia de un área de recursos humanos y la rotación temporal del personal en temporadas altas. Esta herramienta debe convertirse en un instrumento no solo de medición, sino también de apoyo al crecimiento profesional, fomentando la retroalimentación constante, el reconocimiento y la mejora continua del desempeño.

Con ello, se espera impulsar una cultura organizacional más estructurada, transparente y motivadora, que contribuya a la sostenibilidad y competitividad de la empresa en el mercado floricultor costarricense. La propuesta no solo beneficia a la organización estudiada, sino que también aporta conocimiento académico sobre la implementación de procesos de evaluación en sectores informales o poco desarrollados en materia de gestión humana, ofreciendo un modelo adaptable para otras empresas con características similares.

## **Recomendaciones**

**Determinar los factores organizacionales y externos que afectan el desempeño, la productividad y la motivación del personal durante las temporadas altas (febrero y agosto), como base para el diseño de una herramienta de evaluación del desempeño en el segundo cuatrimestre del 2025.**

Se recomienda que los supervisores y el propietario de la empresa distribuidora implementen un sistema formal de evaluación del desempeño adaptado al contexto operativo, que contemple indicadores técnicos y cualitativos alineados a las funciones del personal operativo, como la cosecha, armado de ramos y empaque. Esta acción deberá realizarse especialmente durante las temporadas altas, y ejecutarse de manera sencilla y sistemática por parte de los supervisores previamente capacitados, con el fin de mejorar la equidad en el desarrollo profesional y fortalecer la productividad.

Se recomienda que los supervisores establezcan canales permanentes de retroalimentación constante con sus colaboradores, mediante reuniones mensuales o quincenales, en las que se reconozcan logros, se compartan observaciones y se propongan mejoras. Esta práctica contribuirá a fortalecer el clima organizacional y aumentar la percepción de valoración entre el personal operativo.

Se recomienda que el propietario y los encargados administrativos diseñen un plan de motivación laboral que integre estrategias extrínsecas, como bonificaciones por metas alcanzadas, y estrategias intrínsecas, como reconocimientos públicos, actividades grupales y espacios participativos, con el fin de atender los distintos perfiles motivacionales presentes en la organización.

Se recomienda que los supervisores comuniquen con claridad las metas diarias o semanales al inicio de cada jornada laboral, mediante tableros físicos o digitales que faciliten

el seguimiento de objetivos y contribuyan a mantener la motivación y el sentido de dirección entre los colaboradores.

Se recomienda que los supervisores promuevan espacios de reconocimiento laboral, como carteles de honor o pequeñas celebraciones internas, en los que se visibilicen los logros del personal operativo y se refuerce el sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.

Se recomienda que el propietario organice procesos de formación dirigidos a los supervisores, enfocados en el fortalecimiento del liderazgo, la comunicación asertiva y la retroalimentación constructiva, con el objetivo de mejorar la gestión del talento humano y el ambiente laboral.

**Identificar diferentes metodologías evaluación del desempeño aplicables en el sector floricultor, para la selección de la más adecuada para las empresas distribuidoras que se adapten a las necesidades de los colaboradores durante el segundo cuatrimestre del 2025.**

Se recomienda que el propietario diseñe una herramienta de evaluación del desempeño específica para el sector floricultor costarricense, dirigida a pequeñas empresas sin departamento de recursos humanos. Dicha herramienta deberá ser fácil de aplicar, adaptarse a las variaciones estacionales del negocio, incluir indicadores técnicos y conductuales, y fomentar la retroalimentación y el reconocimiento.

Se recomienda que el propietario explore el uso de herramientas tecnológicas accesibles para monitorear el desempeño individual, permitiendo que estas funcionen como apoyo para la toma de decisiones. Se sugiere implementar un modelo híbrido que combine el uso de inteligencia artificial con la intervención humana del supervisor, a fin de mantener la transparencia y la empatía en el proceso evaluativo.

Se recomienda que los supervisores coordinen espacios regulares de comunicación para compartir información relevante sobre pedidos, fechas de entrega y requerimientos operativos. Asimismo, se sugiere el uso de herramientas simples como pizarras o mensajes grupales para facilitar la planificación y reducir errores.

**Diseñar una herramienta de evaluación del desempeño laboral adaptada al contexto de la empresa distribuidora del sector floricultor, para el fomento de la mejora en la productividad y la motivación mediante estrategias alineadas a sus necesidades individuales y grupales durante el segundo cuatrimestre del 2025.**

Se recomienda diseñar una herramienta de evaluación del desempeño que contemple tres dimensiones principales:

- Evaluación cuantitativa: producción diaria, tiempos de entrega.
- Evaluación cualitativa: colaboración, actitud frente al trabajo, puntualidad.
- Retroalimentación continua: mensual o quincenal, según la temporada.
- Esta estructura asegura que la herramienta sea útil tanto para medir el avance técnico como para reforzar el crecimiento humano del personal operativo.

La herramienta debe aplicarse primero en una fase piloto durante la temporada baja, seguida de ajustes y validación, antes de su implementación definitiva en las temporadas críticas como febrero y agosto. Este proceso experimental refuerza su viabilidad en empresas pequeñas y estacionales, donde la rotación temporal del personal es común.

Se sugiere que los supervisores reciban capacitación breve pero efectiva sobre cómo usar la herramienta de evaluación, interpretar los resultados y entregar retroalimentación empática y constructiva. Este paso es indispensable para garantizar una aplicación consistente y evitar sesgos en el proceso de evaluación.

La herramienta debe considerar la diversidad de perfiles motivacionales dentro del equipo operativo. Por ello, se recomienda integrar estrategias extrínsecas (bonificaciones por metas) e intrínsecas (espacios de reconocimiento, participación activa) en el diseño de las acciones posteriores a la evaluación. Este enfoque refleja lo expuesto por Azkue (2025) y Castro Peñaranda (2023), quienes destacan la relación entre salario emocional y compromiso laboral.

Aunque no se mide directamente la retención del personal, se espera que la herramienta tenga un impacto positivo en este aspecto al fortalecer la percepción de valoración, justicia organizacional y oportunidad de crecimiento. Se recomienda monitorear esta variable en futuras investigaciones, ya que puede convertirse en un indicador indirecto del éxito de la herramienta propuesta.

### **Conclusión General de las Recomendaciones**

Las recomendaciones formuladas buscan atender las principales debilidades identificadas durante el desarrollo de esta investigación, especialmente en lo relacionado con la ausencia de procesos estructurados de evaluación, la falta de retroalimentación, la baja visibilidad del reconocimiento laboral y la necesidad de fomentar un liderazgo más empático. Al implementar estas acciones, la empresa no solo fortalecerá su gestión del talento humano, sino que también avanzará hacia una cultura organizacional más eficiente, motivadora y comprometida con los retos del sector floricultor.

## **Propuesta de tesis de licenciatura**

**Título:** Herramienta de evaluación del desempeño para mejorar la productividad y la motivación del personal operativo en una empresa distribuidora del sector floricultor en Llano Grande de Cartago, Costa Rica

### **Descripción**

En el contexto actual de empresas pequeñas del sector floricultor costarricense, especialmente aquellas sin departamento formal de recursos humanos, se identifica una carencia significativa en la gestión del talento humano. Aunque el personal operativo alcanza niveles moderados a altos de productividad, no existen procesos estructurados de evaluación ni retroalimentación constante, lo cual limita el crecimiento profesional, reduce la percepción de justicia organizacional y afecta la retención laboral.

Estudios previos (Ramírez Aldana, 2020; Mendoza Abac, 2023) destacan que sistemas de evaluación bien implementados inciden positivamente en el clima laboral, la productividad y el desarrollo organizacional. Sin embargo, en empresas pequeñas y estacionales como las del sector floricultor, estas prácticas suelen ser inexistentes o informales, lo cual dificulta la planificación estratégica del talento humano.

A partir de esta problemática, esta propuesta plantea el diseño de una herramienta de evaluación del desempeño sencilla, funcional y adaptada a las condiciones reales de una empresa distribuidora del sector floricultor ubicada en Llano Grande, Cartago, Costa Rica. Esta propuesta es el resultado de un proceso investigativo que incluyó encuestas, entrevistas y análisis de metodologías aplicables al contexto operativo local.

## Objetivos de la propuesta

**Objetivo General** Diseñar una herramienta de evaluación del desempeño adaptada a una empresa distribuidora del sector floricultor en Llano Grande, Cartago, para mejorar la eficiencia operativa, contribuir al bienestar y desarrollo de los colaboradores, y promover una gestión más efectiva del talento humano.

### Objetivos Específicos

- Identificar los principales factores que afectan el desempeño, la productividad y la motivación del personal durante las temporadas altas (febrero y agosto), como base para el diseño de la herramienta.
- Analizar diferentes metodologías de evaluación del desempeño aplicables al sector floricultor, seleccionando y adaptando la más adecuada.
- Proponer una herramienta de evaluación del desempeño que permita mejorar la productividad, motivación y retención del personal, utilizando estrategias adaptadas al grupo operativo y al contexto organizacional.

### Perspectiva teórica

La propuesta se fundamenta en enfoques contemporáneos de evaluación del desempeño y motivación laboral. Se consideran las siguientes referencias principales:

- **Ramírez Aldana (2020):** Enfatiza la importancia de los sistemas de evaluación con objetivos claros y retroalimentación constante.
- **Mendoza Abac (2023):** Relaciona directamente la gestión del desempeño con el desarrollo profesional y la productividad.
- **Gil Tamayo (2020):** Propone modernizar la evaluación del desempeño mediante herramientas tecnológicas e inteligencia artificial.

- **Castro Peñaranda (2023):** Plantea la combinación de salario emocional y salario en especie como vía para fortalecer la motivación.
- **García (2023):** Destaca el impacto de los factores internos y externos (como clima o descoordinación interdepartamental) en la eficiencia operativa.
- **Arroyo González et al., (2021):** Proponen diseñar sistemas de evaluación alineados a la cultura y estructura organizacional, especialmente para empresas pequeñas.

## **Propuesta**

### ***Herramienta digital especializada: Uso de plataformas como HRider***

En caso de que la empresa distribuidora cuente con recursos económicos disponibles, se recomienda explorar el uso de plataformas digitales especializadas en gestión del desempeño, tales como HRider, Lattice o Effy AI, herramientas que permiten aplicar modelos de evaluación de 90°, 180°, 270° y 360° grados. Estas herramientas generan reportes automatizados con retroalimentación basada en inteligencia artificial, lo cual facilita la identificación de fortalezas, áreas de mejora y sugerencias personalizadas de desarrollo profesional.

La implementación de este tipo de tecnología refuerza lo planteado por diversos autores del marco teórico, quienes destacan la importancia de modernizar los métodos de evaluación para hacerlos más dinámicos, objetivos y alineados a las expectativas de una fuerza laboral diversa (Gil Tamayo, 2020). Además, permite agilizar procesos administrativos sin complejidad innecesaria, lo cual es fundamental en empresas pequeñas o medianas que no cuentan con un departamento formal de recursos humanos.

### ***Costos aproximados de estas herramientas:***

- HRider: desde \$50 hasta \$150 USD por usuario al mes, dependiendo del plan contratado.
- Lattice: a partir de \$40 USD por empleado al mes, con funcionalidades escalables según tamaño de la organización.
- Effy AI: entre \$10 y \$40 USD por usuario al mes, ideal para organizaciones pequeñas o emprendimientos.

Estos costos representan una inversión inicial que puede variar según el número de colaboradores, las funciones adicionales contratadas y el nivel de soporte técnico requerido. Sin embargo, su implementación puede traducirse en un ahorro a mediano plazo, gracias a la reducción de tiempo invertido en procesos manuales de evaluación, la detección temprana de necesidades de capacitación y el aumento en la percepción de justicia y reconocimiento por parte del personal operativo.

***Ventajas:***

- Evaluación integral desde múltiples perspectivas (autoevaluación, pares, supervisores).
- Interpretación avanzada de datos mediante inteligencia artificial, lo cual reduce sesgos y mejora la objetividad.
- Capacidad de adaptarse a temporadas altas y bajas del negocio, manteniendo consistencia metodológica.
- Registro histórico del desempeño individual y colectivo, facilitando la toma de decisiones estratégicas.

***Desventajas:***

- Requiere una curva de aprendizaje inicial por parte de los supervisores.

- Algunas funcionalidades pueden ser excesivamente completas para empresas muy pequeñas.
- Su costo puede representar un reto para negocios familiares o microempresas sin presupuesto dedicado a RRHH.

### ***Alternativa accesible: Encuestas digitales y análisis con IA***

Para empresas que no cuentan con presupuesto específico para adquirir software especializado, se propone diseñar una herramienta sencilla basada en encuestas estructuradas, aplicables mediante plataformas gratuitas como Google Forms o Microsoft Forms, dirigidas tanto a colaboradores operativos como a supervisores. Estas encuestas deben contener preguntas cerradas y abiertas orientadas a medir variables clave como motivación laboral, percepción sobre liderazgo, calidad de la comunicación interna, nivel de productividad y disposición hacia nuevas metodologías de evaluación.

Una vez recolectados los datos, estos pueden ser analizados utilizando asistentes de inteligencia artificial como ChatGPT (con opción Plus), Claude o Perplexity, capaces de interpretar las respuestas cualitativas, identificar patrones relevantes y generar retroalimentación útil para el desarrollo profesional del personal. Esta solución representa una alternativa viable para empresas pequeñas del sector floricultor costarricense, especialmente aquellas sin departamento formal de recursos humanos.

### ***Posibilidad de uso de ChatGPT Plus y creación de un bot personalizado***

En caso de que la empresa cuente con suscripción a ChatGPT Plus, se abre la posibilidad de desarrollar un bot personalizado dentro de la plataforma, específicamente diseñado para recibir información sobre el desempeño del personal y brindar retroalimentación automatizada. Este bot puede programarse para realizar funciones como:

Recibir datos de productividad y actitud laboral desde encuestas previas.

- Interpretar respuestas abiertas y resumirlas de forma clara.
- Generar reportes individuales de desempeño con recomendaciones personalizadas.
- Ofrecer retroalimentación estructurada basada en criterios definidos por la empresa.

Su diseño implica acceder al modo "Asistants" dentro de la versión Plus de ChatGPT, donde se le proporciona instrucciones claras sobre qué tipo de evaluaciones debe hacer, qué indicadores considerar y cómo responder ante ciertos patrones de respuesta. Por ejemplo, si un colaborador menciona sentirse sobrecargado de trabajo o poco reconocido, el bot puede ofrecer sugerencias de mejora, mensajes de apoyo o incluso guiar al supervisor sobre cómo abordar ese tema en una conversación cara a cara.

Este tipo de herramienta tiene la ventaja de que puede ser utilizada por cualquier empleado con acceso a internet, sin necesidad de contar con conocimientos técnicos avanzados. Además, al estar alojado en una plataforma accesible como ChatGPT, permite su uso en distintos dispositivos (computadora, teléfono o tableta), lo cual facilita su aplicación incluso en entornos rurales o de bajo acceso tecnológico.

### ***¿Es fácil de implementar para cualquier empresa?***

La creación de este bot no requiere habilidades de programación, ya que la interfaz de ChatGPT Asistants es intuitiva y amigable. Basta con escribir instrucciones claras sobre cómo debe funcionar la herramienta, qué tipo de respuestas esperar y cómo reaccionar ante ellas. Esto hace que sea una opción relativamente accesible incluso para empresas pequeñas que no cuenten con personal técnico especializado.

Sin embargo, sí se requiere que algún miembro del equipo tenga conocimiento básico en el manejo de inteligencia artificial y comprensión de los objetivos organizacionales, ya que las instrucciones deben estar bien definidas para garantizar consistencia en las respuestas del

bot. Una mala configuración podría llevar a interpretaciones incorrectas o generalizaciones inapropiadas, lo cual afectaría la credibilidad del proceso de evaluación.

Además, aunque esta herramienta puede ayudar a interpretar datos cualitativos y generar retroalimentación básica, no sustituye completamente la intervención humana. Se recomienda que siempre haya un supervisor involucrado en la revisión final de los resultados y en la entrega de retroalimentación, especialmente cuando se trata de aspectos sensibles como áreas de mejora o conductas laborales que deban corregirse.

Por otro lado, una ventaja importante es que el bot puede mantenerse en línea y actualizarse fácilmente conforme se obtengan más datos o se identifiquen nuevas necesidades de evaluación. Esto permite adaptarlo a las temporadas altas y bajas del negocio, manteniendo coherencia en el proceso evaluativo.

#### ***Ventajas:***

- **Bajo costo:** Solo se requiere una suscripción a ChatGPT Plus (\$20 USD mensuales aproximadamente).
- **Fácil aplicación:** No se requiere capacitación técnica extensa para utilizarlo.
- **Adaptable a distintas temporadas:** Puede ajustarse según las dinámicas laborales cambiantes.
- **Promueve el monitoreo continuo:** Permite evaluar el desempeño con mayor frecuencia y rapidez.

#### ***Desventajas:***

- **Requiere supervisión constante:** El bot no sustituye totalmente al jefe directo ni aporta empatía real.

- Limitaciones en contexto local: Puede requerir ajustes constantes para que las interpretaciones sean precisas en el contexto cultural y laboral costarricense.
- Dependencia de internet: La herramienta requiere conexión estable para su uso efectivo, lo cual puede ser un obstáculo en zonas rurales o con infraestructura limitada.

### ***Diseño específico de la herramienta***

La herramienta que se propone diseñar tiene como finalidad convertirse en un instrumento útil, accesible y funcional para evaluar el desempeño laboral del personal operativo en una empresa distribuidora del sector floricultor en Llano Grande, Cartago, Costa Rica. Este diseño está alineado directamente con los objetivos específicos de la investigación y busca responder a las necesidades identificadas durante la aplicación de encuestas y entrevistas semiestructuradas al personal clave.

### ***Estructura de la herramienta***

La herramienta debe integrar tres dimensiones principales:

- Evaluación cuantitativa: Se enfoca en medir aspectos objetivos del trabajo, como la cantidad de ramos producidos diariamente, el cumplimiento de tiempos establecidos para cada tarea y la eficiencia general del colaborador. Estos indicadores son fundamentales para tener una base numérica sobre la cual tomar decisiones relacionadas con productividad y asignación de recursos. (Rigotti, 2021) Además, permiten comparar el desempeño entre temporadas altas y bajas, facilitando ajustes en la organización del trabajo según la demanda.
- Evaluación cualitativa: Incluye habilidades blandas y conductas observables, tales como el nivel de colaboración con compañeros, puntualidad en el ingreso y salida laboral, actitud frente al trabajo y disposición hacia nuevas responsabilidades o cambios en los procesos. Este tipo de evaluación refuerza lo planteado por Castro

Peñaranda (2023), quien resalta la importancia de considerar tanto el salario emocional como el salario en especie para mantener alta la motivación laboral. Al integrar este tipo de variables, la herramienta no solo mide el rendimiento técnico, sino también el comportamiento dentro del equipo y el entorno laboral.

- **Retroalimentación continua:** Es fundamental que la herramienta incluya espacios periódicos de comunicación entre el supervisor y el colaborador. Se recomienda que estos momentos sean mensuales o quincenales, dependiendo de la carga laboral de la temporada. La retroalimentación debe centrarse tanto en reforzar fortalezas como en brindar apoyo en áreas de mejora. Este proceso refleja lo expuesto por Arias González et al., (2022), quienes destacan que una retroalimentación constante y constructiva permite corregir errores, reforzar buenos hábitos y construir relaciones de confianza entre empleados y líderes.

### ***Fase de implementación***

El desarrollo e introducción de esta herramienta debe realizarse mediante una prueba piloto durante la temporada baja, cuando la presión laboral es menor y existe más espacio para realizar ajustes sin afectar significativamente la producción. Esta fase piloto permite validar el formato, verificar que las preguntas sean comprensibles y relevantes, y obtener comentarios iniciales del personal operativo y supervisores sobre la utilidad del instrumento.

Una vez completada esta etapa de prueba y análisis de resultados, se deben hacer los ajustes necesarios antes de aplicarla definitivamente durante las temporadas altas, especialmente en febrero y agosto, donde la demanda de producción aumenta considerablemente y la gestión del talento humano resulta aún más crítica para mantener niveles óptimos de desempeño.

Durante estas temporadas críticas, el uso de una herramienta estructurada permite no solo medir el desempeño individual, sino también detectar patrones colectivos que pueden influir en la planificación, coordinación y asignación de personal. Esto coincide con lo mencionado por García (2023), quien destaca que factores internos, como la estructura organizativa y la calidad del liderazgo, tienen un impacto directo en la eficiencia operativa.

### ***Capacitación a supervisores***

Dado que la empresa no cuenta con un departamento formal de recursos humanos, es indispensable ofrecer una capacitación breve pero efectiva a los supervisores, para que puedan aplicar la herramienta correctamente y entregar retroalimentación de manera clara y empática. Esta capacitación puede llevarse a cabo mediante talleres cortos, guías visuales o ejemplos prácticos del uso de la herramienta, garantizando que los supervisores comprendan cómo interpretar los resultados y cómo comunicarlos al colaborador.

Esta formación inicial debe abordar temas como:

- Cómo registrar y analizar los datos obtenidos.
- Cómo entregar retroalimentación de forma respetuosa y orientada al crecimiento.
- Cómo identificar colaboradores con alto desempeño o con necesidades de mejora.

Este paso es clave para asegurar que la herramienta sea utilizada de forma consistente y que los resultados sean útiles tanto para el desarrollo individual del trabajador como para la toma de decisiones organizacionales.

### ***Resultado esperado***

Al finalizar el proceso de diseño, validación y aplicación, se espera haber desarrollado una herramienta de evaluación del desempeño funcional, sencilla y adaptada al contexto floricultor costarricense, que cumpla los siguientes propósitos:

- Mejorar la motivación laboral, al reconocer públicamente los logros y valorar el esfuerzo individual.
- Aumentar la percepción de justicia y equidad en la gestión del talento humano, gracias a una evaluación más transparente y sistemática.
- Optimizar la productividad del personal operativo, al identificar oportunidades de mejora y brindar acompañamiento constante.
- Fortalecer la relación entre colaboradores y supervisores, fomentando una cultura de retroalimentación positiva y construcción de confianza.

Además, esta herramienta podrá servir como modelo adaptable para otras empresas del mismo tamaño y características dentro del sector agrícola-exportador de Costa Rica, ampliando así el alcance de esta investigación más allá del caso estudiado.

***Ejemplo de Formato de la Herramienta de Evaluación del Desempeño***  
***Información General del Colaborador***

- Nombre del colaborador: \_\_\_\_\_
- Área de trabajo:
  - Producción de flores de corte
  - Siembra y cuidado de plantas
  - Logística y transporte
  - Armado de ramos
  - Empaque y embalaje
- Supervisor encargado: \_\_\_\_\_
- Fecha de evaluación: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**Sección I: Evaluación Cuantitativa**

*(Evaluar según registros reales de producción o datos registrados durante la jornada laboral)*

1. Cantidad de ramos producidos diariamente (promedio):

- \_\_\_ Menos de 30
- \_\_\_ Entre 31 y 50
- \_\_\_ Entre 51 y 70
- \_\_\_ Entre 71 y 90
- \_\_\_ Más de 90

2. Cumplimiento de tiempos establecidos:

- \_\_\_ En su mayoría no cumple con los tiempos
- \_\_\_ Algunas veces cumple
- \_\_\_ Cumple regularmente
- \_\_\_ Cumple consistentemente
- \_\_\_ Supera constantemente los tiempos esperados

3. Calidad del producto terminado (ramos, empaques, etc.):

- \_\_\_ Con frecuentes errores que requieren reproceso
- \_\_\_ Algunos errores que son corregidos oportunamente
- \_\_\_ Buena calidad con pocos errores
- \_\_\_ Alta calidad y cumplimiento de estándares
- \_\_\_ Excelente calidad, supera las expectativas

**Sección II: Evaluación Cualitativa**

*(Escala de calificación del 1 al 5. Incluye descripción de niveles para mayor claridad)*

**Niveles de calificación:**

- 1 = Insuficiente: No cumple con las expectativas mínimas.
- 2 = Bajo: Presenta esfuerzo limitado y requiere supervisión constante.
- 3 = Aceptable: Cumple con las funciones básicas y mejora con apoyo ocasional.
- 4 = Bueno: Muestra iniciativa, buen desempeño y estabilidad en sus tareas.
- 5 = Excelente: Superiores resultados, liderazgo natural y contribución significativa al equipo.

**Áreas evaluadas:****A. Producción de flores de corte y siembra**

- ¿Cómo maneja las técnicas de corte y preservación? (1-5)
- ¿Mantiene limpios y organizados los espacios de trabajo? (1-5)
- ¿Cumple con los protocolos de seguridad y manejo de herramientas agrícolas? (1-5)
- ¿Participa activamente en labores de siembra y mantenimiento de cultivos? (1-5)
- ¿Se adapta bien a cambios en la rutina o condiciones climáticas adversas? (1-5)

**B. Logística y transporte**

- ¿Realiza entregas a tiempo y en buenas condiciones? (1-5)
- ¿Organiza eficientemente los pedidos antes del envío? (1-5)
- ¿Maneja adecuadamente los materiales y evita desperdicios? (1-5)
- ¿Comunica oportunamente cualquier inconveniente en la ruta o entrega? (1-5)
- ¿Mantiene comunicación efectiva con otras áreas? (1-5)

**C. Armado de ramos**

- ¿Crea ramos con precisión y siguiendo las especificaciones técnicas? (1-5)
- ¿Mantiene consistencia en la elaboración de ramos? (1-5)

- ¿Trabaja de forma ordenada y limpia en la mesa de armado? (1-5)
- ¿Demuestra habilidades creativas y atención al detalle? (1-5)
- ¿Ayuda a compañeros cuando es necesario? (1-5)

#### **D. Empaque y embalaje**

- ¿Empaca los productos de manera segura y ordenada? (1-5)
- ¿Etiqueta correctamente los paquetes y verifica destinos? (1-5)
- ¿Evita daños en el producto durante el proceso de embalaje? (1-5)
- ¿Colabora en la preparación de cargamentos internacionales? (1-5)
- ¿Sigue instrucciones claras sobre normas de exportación? (1-5)

### **Sección III: Evaluación Conductual**

*(Calificaciones basadas en observación directa y reporte del supervisor)*

#### **1. Puntualidad y asistencia laboral:**

- \_\_\_ Llega tarde o faltó varias veces
- \_\_\_ Llega a tiempo la mayoría de las veces
- \_\_\_ Siempre llega puntual y presente
- \_\_\_ Llega puntual y anticipado/a
- \_\_\_ Llega puntual y ayuda a organizar al equipo

#### **2. Actitud frente al trabajo:**

- \_\_\_ Actitud negativa, resistencia al cambio
- \_\_\_ Actitud neutral, solo cumple lo básico
- \_\_\_ Actitud positiva la mayoría del tiempo
- \_\_\_ Actitud proactiva, colaborativa y orientada a resultados
- \_\_\_ Actitud ejemplar, motiva al resto del equipo

3. Trabajo en equipo y colaboración:

- \_\_\_ Tiende a trabajar de forma individualista
- \_\_\_ Trabaja en equipo, pero con poco compromiso
- \_\_\_ Contribuye de forma básica al trabajo colectivo
- \_\_\_ Es colaborativo y fomenta el trabajo grupal
- \_\_\_ Ayuda activamente al equipo y refuerza el clima laboral

4. Comunicación y seguimiento de instrucciones:

- \_\_\_ No entiende o no sigue instrucciones
- \_\_\_ Sigue instrucciones, pero requiere repetición
- \_\_\_ Comprende y ejecuta instrucciones con claridad
- \_\_\_ Interpreta instrucciones incluso complejas
- \_\_\_ Entiende, propone mejoras y comunica dudas de forma constructiva

5. Adaptación a factores externos (clima, cambios de planificación, etc.):

- \_\_\_ Poco adaptable, afecta la producción ante cambios
- \_\_\_ Adaptable con apoyo constante
- \_\_\_ Se adapta a cambios con supervisión ocasional
- \_\_\_ Maneja bien los cambios y mantiene ritmo de trabajo
- \_\_\_ Se adapta rápidamente a nuevas situaciones y mantiene productividad

**Sección IV: Autoevaluación (opcional)**

- ¿Cómo calificaría su desempeño general en su área? (1-5)
- ¿Qué aspectos considera que debe mejorar?
- ¿Qué le motiva más en su trabajo?
- ¿Ha recibido retroalimentación clara en los últimos meses?

- ¿Qué reconocimiento ha recibido por su trabajo?

### **Sección V: Retroalimentación del supervisor**

Espacio para registrar comentarios generales del supervisor sobre el desempeño del colaborador, destacando fortalezas, sugerencias de mejora y metas personales para el siguiente ciclo.

Fortalezas principales:

---

---

Áreas de mejora:

---

---

Metas individuales sugeridas para el próximo periodo:

1. 

---
2. 

---
3. 

---

Observaciones adicionales:

---

---

---

### **Sección VI: Firma y acuerdo entre colaborador y supervisor**

- Firma del colaborador: \_\_\_\_\_
- Firma del supervisor: \_\_\_\_\_
- Fecha: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

## **V. Conclusión**

La propuesta de tesis busca diseñar una herramienta de evaluación del desempeño que sea funcional, sencilla y adaptada al contexto laboral de una empresa distribuidora del sector floricultor en Llano Grande, Cartago, Costa Rica. Esta herramienta tiene como finalidad mejorar la productividad del personal operativo, fortalecer la motivación laboral y optimizar la gestión del talento humano dentro de una organización que actualmente carece de un departamento formal de recursos humanos.

La herramienta propuesta se basa en un modelo mixto, que integra tanto indicadores cuantitativos (producción diaria, cumplimiento de tiempos) como cualitativos (colaboración, puntualidad, actitud laboral). Además, promueve la retroalimentación continua, lo cual refuerza el desarrollo profesional y la percepción de justicia organizacional. Su implementación se plantea mediante una prueba piloto durante la temporada baja, para ajustarla antes de su aplicación definitiva en las temporadas altas (febrero y agosto), momentos clave para el negocio floricultor.

Una parte fundamental de esta propuesta es la capacitación breve pero efectiva a los supervisores, quienes serán los responsables de aplicar e interpretar los resultados obtenidos mediante la herramienta. Dado que la empresa no cuenta con personal especializado en recursos humanos, es indispensable brindarles conocimientos básicos sobre cómo evaluar el desempeño, cómo entregar retroalimentación clara y cómo utilizar los resultados para tomar decisiones orientadas al crecimiento individual y colectivo del equipo.

La propuesta también contempla dos opciones viables según el presupuesto disponible:

Una plataforma digital especializada como HRider, ideal para empresas con recursos suficientes, capaz de integrar modelos de evaluación de 90°, 180°, 270° y 360° grados, con apoyo de inteligencia artificial para generar reportes automatizados y retroalimentación estructurada.

Una alternativa accesible basada en encuestas digitales (Google Forms o Microsoft Forms), cuyos datos pueden analizarse mediante asistentes de inteligencia artificial como ChatGPT Plus, Claude o Perplexity, permitiendo un monitoreo constante del desempeño sin requerir inversión significativa.

En ambos casos, el diseño de la herramienta responde a una necesidad real identificada en campo: la ausencia total de procesos formales de evaluación del desempeño. Esta carencia limita la posibilidad de reconocer individualmente el esfuerzo del personal operativo y afecta negativamente la percepción de justicia y oportunidad de desarrollo profesional.

Por otro lado, la disposición favorable hacia el uso de inteligencia artificial reflejada en antecedentes y en la opinión del personal operativo respalda la viabilidad de esta propuesta. Más del 80% de los colaboradores mostró interés en recibir retroalimentación a través de sistemas tecnológicos, siempre que estos funcionen como complemento y no como sustituto del liderazgo humano. Esto refuerza la idea de desarrollar un sistema híbrido que combine tecnología y supervisión directa, garantizando transparencia, equilibrio y empatía en el proceso de evaluación.

Finalmente, esta propuesta no solo busca atender las debilidades detectadas en la empresa estudiada, sino sentar bases para futuras investigaciones sobre la gestión del talento humano en empresas pequeñas del sector agrícola-exportador en Costa Rica. Alineada con los planteamientos de autores como Mendoza Abac (2023) y Gil Tamayo (2020), la herramienta representa una alternativa innovadora y adaptable, que puede replicarse en contextos similares, contribuyendo así al desarrollo organizacional de empresas rurales y de bajo acceso a recursos técnicos en gestión humana.

## Referencias bibliográficas

¿Qué es la MBO? Aprende sobre la gestión por objetivos | Mailchimp. (s.f.). Mailchimp.

<https://mailchimp.com/es/resources/management-by-objectives/>

AcademiaLab. (s.f.). Técnica de incidentes críticos. [https://academia-](https://academia-lab.com/enciclopedia/tecnica-de-incidentes-criticos/)

[lab.com/enciclopedia/tecnica-de-incidentes-criticos/](https://academia-lab.com/enciclopedia/tecnica-de-incidentes-criticos/)

Admin, & Admin. (2024, 21 de mayo). Programas de Reconocimiento: Motivando a los Colaboradores. *WHC® Wellness Human Consulting - Somos un grupo de consultores, dedicados a apoyar a las empresas en proveer de consultoría personalizada para poder guiar y crecer sus áreas de Recursos Humanos.*

<https://whconsulting.com.mx/2024/05/20/programas-de-reconocimiento-y-recompensas-motivando-a-los-colaboradores-a-traves-de-incentivos-y-reconocimiento/>

Alles, M. A. (2023). Desempeño por competencias. Volumen 1: (1 ed.). Ediciones Granica.

<https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/277171?page=34>

Alles, M. A. (2023). Desempeño por competencias. Volumen 1: (1 ed.). Ediciones Granica.

<https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/277171?page=219>

Arias Gonzáles, J. L., Holgado Tisoc, J., Tafur Pittman, T. L., & Vásquez Pauca, M. J.

(2022). Metodología de la investigación: El método ARIAS para realizar un proyecto de tesis. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú.

<https://doi.org/10.35622/inudi.b.016>

Arroyo González, A., López Vargas, S., & Segura Esquivel, J. (2021). Modelo de evaluación del desempeño y desarrollo para el cierre de brechas de los colaboradores de COOPEATENAS R.L., Costa Rica 2021 [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica Nacional].

- Asana, T. (2024, 22 de mayo). ¿Qué es la gestión por objetivos (MBO)? Los pasos, las ventajas y las desventajas [2024] • Asana. *Asana*.  
<https://asana.com/es/resources/management-by-objectives>
- Asana. (2024, 22 de mayo). ¿Qué es la gestión por objetivos (MBO)? Los pasos, las ventajas y las desventajas. <https://asana.com/es/resources/management-by-objective>
- Ayala, J. C. (2022). Centennials: su motivación laboral: (1 ed.). Buenos Aires, Pluma Digital Ediciones. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/226280?page=104>
- Azkue, I. (2025, 30 de marzo). Motivación laboral. Enciclopedia Humanidades.  
<https://humanidades.com/motivacion-laboral/>
- Barrantes González, A., Castillo Martínez, M., & Rojas Padilla, L. (2021). Factores que inciden en el desempeño laboral de la empresa Alimentos Bermúdez S.A. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Costa Rica].
- Bizneo. (2024). Métodos de evaluación del desempeño: Evaluación basada en el comportamiento (BARS). [https://www.bizneo.com/blog/metodos-evaluacion-desempeno/#11\\_Evaluacion\\_basada\\_en\\_el\\_comportamiento\\_BARS](https://www.bizneo.com/blog/metodos-evaluacion-desempeno/#11_Evaluacion_basada_en_el_comportamiento_BARS)
- Bizneo. (2024). Métodos de evaluación del desempeño: Evaluación por incidentes críticos. [https://www.bizneo.com/blog/metodos-evaluacion-desempeno/#10\\_Evaluacion\\_por\\_incidentes\\_criticos](https://www.bizneo.com/blog/metodos-evaluacion-desempeno/#10_Evaluacion_por_incidentes_criticos)
- Bolaños León, M. J., & García Sánchez, G. (2020). Determinación del método de evaluación de desempeño del Departamento de Aviación Norteamérica en Petro-servicios de Costa Rica S.A. durante el periodo de febrero a noviembre 2019 como clave para el desarrollo de sus colaboradores [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional, Costa Rica].

Brasil, L. (2023, 10 de noviembre). Evaluación 180°: ¿qué es, ventajas y cómo aplicarla?

Blog De JobConvo. <https://www.jobconvo.com/blog/es/evaluacion-180-que-es-ventajas-y-como-aplicarla->

[2/#%C2%BF](https://www.jobconvo.com/blog/es/evaluacion-180-que-es-ventajas-y-como-aplicarla-2/#%C2%BF)Cuales son los objetivos de la evaluacion de 180%C2%B0

Bravo Morales, J. D., Miranda Ugalde, M. F., Montoya Montiel, K. S., & Peralta Amaya, Y.

C. (2021). Análisis de la estructura organizacional de la ASADA Integrada Sarapiquí, para el desarrollo e implementación de un sistema de evaluación del desempeño con el fin de reflejar las necesidades del personal y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. [Trabajo final de graduación, Universidad Nacional].

C, M. I. R. (2024, 30 de octubre). *12 Tipos de Métodos de Evaluación de Desempeño Laboral*

- *Web y Empresas*. Web Y Empresas. <https://www.webyempresas.com/metodos-de-evaluacion-de-desempeno-laboral/#Conclusion>

Carrizosa, E. (2025, 5 de marzo). Emilio Carrizosa, matemático: "El liderazgo de la

inteligencia artificial no lo tienen ahora mismo los gobiernos, sino empresas privadas". El País. <https://elpais.com/tecnologia/2025-03-05/emilio-carrizosa-matematico-el-liderazgo-de-la-inteligencia-artificial-no-lo-tienen-ahora-mismo-los-gobiernos-sino-empresas-privadas.html>

Castro Peñaranda, J. E. (2023). Análisis del esquema de compensación y beneficios de una

empresa de servicios, su efecto directo en la retención y satisfacción del personal en el III cuatrimestre del 2023 [Tesis de licenciatura, Universidad Internacional de las Américas].

Cedeño Fonseca, M. M., Guevara Quesada, R. A., & Obando Campos, J. A. (2024).

Influencia del salario emocional sobre la felicidad en el trabajo y la intención de rotación en los colaboradores del sector educativo costarricense, durante los periodos 2023-2024 [Memoria de Seminario de Graduación, Universidad Nacional].

Centro Europeo de Postgrado. (2024). Evaluación de 270 grados: Definición y aplicación en las empresas. CEUPE. <https://www.ceupe.com/blog/evaluacion-270-grados.html>

Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (9.ª ed.). McGraw-Hill.

Coelho, F. (2021). El planteamiento del problema como base de la metodología científica. <https://www.significados.com/autor/fabian-coelho/>

Consultoría de IBM. (2023, 9 de octubre). La inteligencia artificial y una nueva era de los recursos humanos. IBM. <https://www.ibm.com/think/topics/ai-in-hr#IBM+and+AI+tools+for+HR>

Cueva Luza, T., Jara Córdova, O., Arias Gonzáles, J. L., Flores Limo, F. A., & Balmaceda Flores, C. A. (2023). Métodos mixtos de investigación para principiantes. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.106>

De Redacción De Drew, E. (2024). Principales factores que afectan la productividad. *Drew*. <https://blog.wearedrew.co/productividad/principales-factores-que-afectan-la-productividad>

Drippy. (2024, 11 de agosto). Escala de Calificación Gráfica: Ventajas, Limitaciones, Ejemplos y Mejores Prácticas. Recursos Humanos.

Equipo de Edición de Vorecol. (2024, 28 de agosto). El rol de la evaluación del desempeño en la gestión del talento. <https://vorecol.com/es/articulos/articulo-el-rol-de-la-evaluacion-del-desempeno-en-la-gestion-del-talento-2336>

Equipo editorial de Indeed. (2025, 3 de junio). *Evaluación de desempeño: qué es, qué beneficios tiene y cómo prepararse para ella*. Guía Profesional De Indeed.

<https://es.indeed.com/orientacion-laboral/desarrollo-profesional/evaluacion-desempeno-que-es-beneficios-como-prepararse>

Equipo Editorial P21. (2025, 1 de abril). *Revolucionando la evaluación de desempeño con la inteligencia artificial*. Revista Pyme21. <https://revistapyme21.cl/revolucionando-la-evaluacion-de-desempeno-con-la-inteligencia-artificial/>

*Estrategias de Marketing y Publicidad para vender más en internet - Marketing de Resultados para Multiplicar tus ventas*. (s.f.). Estrategias De Marketing Y Publicidad Para Vender Más En Internet. <https://www.jrsanfeliu.com/>

Etalentum, & Etalentum. (2020, 9 de abril). 25 propuestas de salario emocional para atraer talento. *etalentum.com*. <https://blog.etalentum.com/es/25-propuestas-de-salario-emocional-para-atraer-talento/>

García Abrijo, W. E. (2021). La gestión del talento humano y el desempeño laboral en la empresa industrial Don Martín S.A.C. en la ciudad de Huacho, 2020 [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión].

García, S. (2023, 27 de Junio). *Factores internos y externos que afectan a una empresa*. ABCO Gestión Y Medioambiente. <https://abcoconsultores.es/factores-internos-y-externos-que-afectan-a-una-empresa/#Cuales-son-los-factores-internos-de-la-empresa>

González Ortiz, M. G., Michalik, V. L., Simionato, C. M., & Vacas, R. B. (2020). La motivación y el desempeño laboral en las PYMES del Gran Mendoza [Trabajo de investigación, Universidad Nacional de Cuyo].

Gregorio Rojas, N. (2023). Metodología de la investigación para anteproyectos (1 ed.). Santiago de los Caballeros, Universidad Abierta para Adultos (UAPA). <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/229656>

Huancas Gastañadui, A. E. (2021). Los factores del desempeño laboral que mejoran el rendimiento laboral en el bibliotecólogo: Revisión de la literatura [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].

*Leapsome | AI-powered HR software and people platform.* (s. f.). Leapsome.

<https://www.leapsome.com/>

Martin, C. (2024, 17 de julio). *¿Cuáles son los mejores sistemas de evaluación del desempeño laboral?* Sesame HR. <https://www.sesamehr.es/blog/evaluacion-de-desempeno/sistemas-evaluacion-desempeno/>

Mavdigital. (2024, 27 de febrero). *Estrategia salarios en especie para atraer y retener talento.* Talento Humano. <https://talentohumano.com.sv/estrategia-salarios-en-especie-para-atraer-y-retener-talento/>

Medina Romero, M. Á., Hurtado Tiza, D. R., Muñoz Murillo, J. P., Ochoa Cervantez, D. O., & Izundegui Ordóñez, G. (2023). Método mixto de investigación: Cuantitativo y cualitativo. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.105>

Poladian, M. (2025). *Performance Management Software | Boost Team Productivity with Lattice.* <https://lattice.com/performance>

Ramas, J. (2024, 18 de enero). *¿Qué es la gestión por objetivos? Pasos, ventajas y desventajas.* Endalia. [https://www.endalia.com/news/gestion-por-objetivos-pasos-ventajas-y-desventajas/#las\\_desventajas\\_de\\_la\\_gestion\\_por\\_objetivos](https://www.endalia.com/news/gestion-por-objetivos-pasos-ventajas-y-desventajas/#las_desventajas_de_la_gestion_por_objetivos)

Revista Laboral. (s.f.). *¿Por qué es importante motivar a los empleados? Clave para el éxito empresarial.* <https://revistalaboral.com/por-que-es-importante-motivar-a-los-empleados-clave-para-el-exito-empresarial/>

- Rigotti, T. (2021). Qué es la productividad laboral. Blog de EAE Business School.  
<https://www.eaeprogramas.es/blog/negocio/recursos-humanos/que-es-la-productividad-laboral>
- Ríos, K. (2023, 17 de agosto). *Aprende a potenciar tus resultados mediante la gestión por objetivos*. Payfit. <https://payfit.com/es/contenido-practico/gestion-por-objetivos/>
- Robles, R. (2024, 7 de noviembre). *Cómo la evaluación del desempeño mejora la calidad y eficiencia del trabajo*. <https://www.conectapyme.com/blog/como-la-evaluacion-del-desempeno-mejora-la-calidad-y-eficiencia-del-trabajo/>
- Ronquillo Murrieta, V., Castro Ortiz, M. L., & Castro Mora, J. P. (2024). Metodología de la investigación educacional (1ª ed.). Amarillo, Texas: Editorial Tecnocientífica Americana. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/253751>
- Sistema de RR. HH. | Sistema de Recursos humanos para pequeñas empresas | Zoho People*. (2025). Zoho. <https://www.zoho.com/es-xl/people/hr-systems.html>
- Team, R. (2023, 3 de octubre). 18 Ventajas e inconvenientes de la gestión por objetivos. *Carlos Barraza*. <https://barrazacarlos.com/es/ventajas-e-inconvenientes-de-la-gestion-por-objetivos/>
- Toapanta, K., & Toapanta, K. (2025, 1 de abril). *10 Señales de que Necesitas Mejorar Tu Evaluación del Desempeño AHORA*. ITSQMET. <https://itsqmet.edu.ec/evaluacion-del-desempeno/>
- Triginé, J. y Gan, F. (2012). Evaluación del desempeño individual: (ed.). Madrid, Spain: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/62712?page=3>.
- Universidad Estatal de Milagro (UNEMI). (2021). *Gestión del desempeño: Métodos tradicionales y modernos de evaluación del desempeño* (Versión 2.0). UNEMI en

línea.

[https://sga.unemi.edu.ec/media/archivologo/2021/11/05/archivologocompendio\\_2021115172127.pdf](https://sga.unemi.edu.ec/media/archivologo/2021/11/05/archivologocompendio_2021115172127.pdf)

Universidad, U. (2025, 30 de Enero). *Método deductivo: qué es y cómo aplicarlo en el aprendizaje*. Universidad Americana De Europa. <https://unade.edu.mx/metodo-deductivo-que-es-y-como-aplicarlo-en-el-aprendizaje/>

Villarreal Conde, D. I. (2023). Modelo de evaluación del desempeño basado en competencias: Aplicación en una empresa industrial [Proyecto de investigación, Universidad Tecnológica Indoamérica].  
<https://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/1571/1/PROYECTO%20DE%20INVESTIGACION%20VILLARREAL%20CONDE%20DAVID%20ISRAEL.pdf>

Webmaster, & Webmaster. (2024, 31 de mayo). *Effy - Herramientas IA*. Herramientas IA - Las herramientas de IA más usadas, organizadas en un solo lugar.  
<https://iaperfecta.com/effy/>

## **Anexos**

### **Encuesta**

#### **Presentación para personal operativo**

Estimado(a) colaborador(a):

Le solicitamos su colaboración para responder esta encuesta, cuyo objetivo es recabar información sobre aspectos relacionados con su motivación y desempeño laboral. La información proporcionada será utilizada exclusivamente con fines académicos como parte de una investigación de grado.

#### ***Consentimiento y participación voluntaria***

Su participación es completamente voluntaria. Al continuar con esta encuesta, usted autoriza el uso de sus respuestas de forma confidencial, garantizando el anonimato. No se recopilará ningún dato que permita identificarlo(a) personalmente. Puede abstenerse de contestar cualquier pregunta o suspender su participación en cualquier momento.

#### **Presentación para jefaturas o encargados**

Estimado(a) colaborador(a):

Como parte del desarrollo de una investigación académica, le solicitamos su apoyo respondiendo a una entrevista sobre temas relacionados con la evaluación del desempeño y la productividad del personal operativo. Sus aportes contribuirán significativamente al diseño de una herramienta adecuada para este contexto.

#### ***Consentimiento y participación voluntaria***

Su participación es completamente voluntaria. La información que usted brinde será manejada de manera confidencial y no será utilizada con fines distintos a los académicos.

Puede suspender su participación en cualquier momento sin ninguna consecuencia

### **Preguntas para la entrevista**

1. ¿Qué factores cree que afectan su productividad laboral?
2. ¿Qué tan satisfecho está con el reconocimiento que recibe por su desempeño?
3. ¿En qué medida las condiciones climáticas afectan la cantidad de trabajo que realiza durante la temporada alta?
4. ¿Qué le motiva más en su trabajo?
5. ¿Qué opina sobre los tiempos que tiene para realizar sus tareas?
6. ¿Qué cambios cree que podrían mejorar la capacidad de la empresa para adaptarse a factores externos?
7. ¿Cómo considera que la estructura organizativa afecta su desempeño?
8. ¿Qué opina sobre el liderazgo de su supervisor?
9. ¿Cómo percibe la comunicación dentro de la empresa?
10. ¿Qué piensa sobre la efectividad de las evaluaciones tradicionales para mejorar su desempeño?
11. ¿Cómo cree que un sistema automatizado basado en IA podría mejorar la evaluación de desempeño? ¿Qué ventajas o desventajas le ve?
12. ¿Qué cambios sugeriría para mejorar la motivación en el trabajo?

Link de la encuesta a realizar por medio de la plataforma de FORMS

<https://forms.office.com/r/VdjrSxHL35>

**Encuesta**

1. **¿Cuántos ramos puede usted elaborar en un día promedio durante la temporada alta?**

- Menos de 50
- Entre 51 y 100
- Entre 101 y 150
- Más de 150

2. **¿Cuántos rollos se pueden preparar por hora?**

- 25 ramos
- 30 ramos
- 15 ramos
- 40 ramos

3. **¿Cuántas horas trabaja usted al día durante la temporada alta?**

- Menos de 6 horas
- Entre 6 y 8 horas
- Entre 9 y 10 horas
- Más de 10 horas

4. **En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría usted su nivel de motivación laboral?**

- 1 = Muy baja
- 2 = Baja
- 3 = Moderada

- 4 = Alta
- 5 = Muy alta

5. **¿Cuántas veces al mes se presentan dificultades por falta de materia prima o recursos?**

- Nunca
- 1 vez al mes
- 2 a 3 veces al mes
- Más de 3 veces al mes

6. **¿Cuántas veces al año participa usted en una evaluación de desempeño tradicional?**

- Ninguna vez
- 1 vez al año
- 2 veces al año
- Más de 2 veces al año

7. **¿En qué medida estaría usted dispuesto(a) a que una IA evalúe su desempeño y le brinde retroalimentación? (Escala del 1 al 5)**

- 1 = Nada dispuesto(a)
- 2 = Poco dispuesto(a)
- 3 = Medianamente dispuesto(a)
- 4 = Bastante dispuesto(a)
- 5 = Totalmente dispuesto(a)

8. **¿Con qué frecuencia recibe usted retroalimentación de su supervisor sobre su trabajo?**

- Nunca
- Una vez al mes
- Cada dos semanas
- Una vez por semana o más

<https://forms.office.com/r/XgMxa6Hn3t>