



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON**  
**ENFASIS EN GERENCIA**

**Análisis de las evaluaciones de desempeño y su  
vinculación con la motivación y el rendimiento  
laboral de los colaboradores de una institución de  
Educación Superior en el tercer cuatrimestre del  
2024**

**ANGIE BORBÓN SEGURA**

**19-11-2024**

## CONTENIDO

Resumen .....	10
CAPÍTULO I: PROBLEMA.....	11
Planteamiento del problema.....	13
Objetivo General .....	13
Objetivos específicos .....	13
Justificación.....	14
Antecedentes.....	16
Antecedentes nacionales.....	17
Antecedentes internacionales.....	20
Proyecciones .....	23
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	25
Motivación laboral .....	25
Motivación Intrínseca.....	27
Motivación extrínseca .....	28
La forma en que se ha estudiado la motivación .....	29
Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland .....	29
Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.....	30
Necesidades Fisiológicas.....	31

Necesidades de afiliación .....	31
Necesidad de estimación.....	32
Necesidad de autorrealización .....	32
Teoría de motivación e higiene de Herzberg .....	32
¿Cómo se ve impactada la motivación laboral con el uso de la Inteligencia Artificial? .....	33
Gamificación como método de trabajo para aumentar la motivación .....	39
Elementos de la Gamificación .....	41
Ventajas de la gamificación.....	42
Acumulación de puntos .....	43
Clasificaciones.....	43
Habilidades blandas en el liderazgo para mitigar la desmotivación laboral .....	44
Comunicación Asertiva .....	45
Toma de decisiones .....	46
Pensamiento Crítico .....	46
Orden.....	47
Adaptación.....	47
El rendimiento laboral.....	48
La importancia de realizar evaluación de rendimiento a los empleados .....	51
Modelo de gestión por competencias .....	51
Modelos funcionales.....	52

Modelos Conductuales .....	52
Modelos Constructivistas.....	53
La forma en que se relaciona el rendimiento laboral con la motivación .....	54
El Síndrome Burnout.....	55
Consecuencias del Síndrome Burnout en la productividad y el rendimiento laboral.....	57
Inteligencia emocional como parte de las habilidades de un líder para aumentar la motivación	58
La percepción emocional.....	59
La facilitación o asimilación emocional .....	60
La comprensión emocional.....	60
La regulación emocional .....	61
Job Crafting como método de prevención del Síndrome Burnout en los colaboradores .....	65
Reestructuración de tareas .....	67
Rediseño de relaciones .....	67
Reinterpretación cognitiva .....	68
El Mobbing Laboral .....	68
¿Cómo impacta el Mobbing Laboral a los colaboradores en el desempeño laboral?.....	69
Tipos de Mobbing Laboral .....	71
Mobbing Horizontal.....	71
Mobbing Vertical.....	71
Mobbing Ascendente.....	71

Mobbing descendente o bossing. ....	72
Evaluaciones de desempeño .....	72
La evaluación en las organizaciones .....	73
Evaluación de desempeño Rúbrica Analítica y evaluación 360. ....	74
Proceso para la realización de la evaluación de desempeño 360 .....	77
Propuesta del plan .....	77
Preparación .....	77
Elaboración del formato .....	78
Ventajas de la evaluación 360 .....	78
Desventajas de la evaluación 360 .....	78
Evaluaciones por KPI .....	79
Identificar el proceso .....	81
Identificar actividades críticas a medir.....	81
Establecer metas de desempeño o estándares .....	82
Elementos claves de un KPI .....	83
Conexión con los objetivos estratégicos de la empresa .....	83
Acceso a fuentes de capturas de datos .....	83
Asignación de un responsable .....	84
Definición de los niveles de base .....	84
Contar con la dimensión y la fórmula para la medición.....	85

Tener claras las metas.....	85
Definición de la frecuencia de la medición .....	86
Importancia de los KPI .....	86
Evaluación de Proceso de Ventas.....	87
Elementos clave para evaluar un Departamento de Ventas .....	88
Prospección .....	88
Clasificación de clientes .....	89
Demostración del producto.....	89
Negociación .....	89
Tipos de cierre .....	89
Manejo de objeciones .....	89
Cierre de ventas.....	90
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	91
Enfoque de la investigación .....	91
Enfoque cualitativo .....	91
Enfoque cuantitativo .....	91
Enfoque Descriptivo.....	92
Enfoque Exploratorio.....	93
Enfoque Correlacional .....	93
Diseño de la investigación .....	94

El diseño experimental.....	94
El diseño No Experimental.....	95
Fuentes.....	95
Fuentes Primarias.....	95
Fuentes Secundarias: .....	96
Instrumentos.....	99
Tipos de instrumentos .....	99
Encuesta. ....	99
Tipos de encuesta .....	100
Cuestionario.....	100
Entrevista.....	101
Tipos de entrevista .....	101
Estructurada.....	102
Informal.....	102
Observación.....	102
Tipos de observación .....	103
Proceso para la recolección y análisis de datos .....	104
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	106
Resultado de la encuesta.....	107
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	125

Conclusiones generales .....	125
Conclusiones de la primera variable .....	125
Conclusiones de la segunda variable .....	126
Conclusiones de la tercera variable .....	127
Recomendaciones .....	128
Recomendación para la primera variable.....	128
Recomendaciones para la segunda variable .....	130
Recomendación para la tercera variable.....	131
CAPÍTULO VI: PROPUESTA.....	134
Propuesta .....	134
Objetivo general .....	135
Objetivos específicos .....	135
Destinatarios .....	136
Instrumento de medición.....	136
Criterios de evaluación .....	136
Programa de intervención .....	137
Plan de acción para la retención del personal.....	137
Criterios para evaluar .....	137
Resultados esperados .....	141
Discusión.....	142

Referencias .....	143
Apéndices .....	151

## **TABLAS**

<b>Tabla 1</b> .....	97
<b>Tabla 2</b> .....	139
<b>Tabla 3</b> .....	140

## **FIGURAS**

<b>Figura 1</b> .....	108
<b>Figura 2</b> .....	109
<b>Figura 3</b> .....	110
<b>Figura 4</b> .....	111
<b>Figura 5</b> .....	112
<b>Figura 6</b> .....	113
<b>Figura 7</b> .....	114
<b>Figura 8</b> .....	116
<b>Figura 9</b> .....	118
<b>Figura 10</b> .....	120
<b>Figura 11</b> .....	121
<b>Figura 12</b> .....	122
<b>Figura 13</b> .....	123
<b>Figura 14</b> .....	124

## **Resumen**

El siguiente problema de investigación surge bajo la problemática e inconformidad que se ha presentado en el Departamento Comercial con respecto a las evaluaciones de desempeño realizadas al Departamento de Ventas, lo cual está afectando la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores.

Según, Navarrete et al., (2024) “Un entorno laboral adecuado está relacionado directamente con el buen desempeño de los colaboradores porque contribuye a la realización de tareas eficientes, lo que promueve el trabajo en equipo involucrando todas las áreas funcionales de la organización.” (p. 513)

En relación con la problemática, se analiza que las evaluaciones de desempeño podrían estar mal proporcionadas en su puntuación, afectando significativamente el porcentaje de la nota y esto repercute en la comisión que se brinda al final del periodo a cada vendedor, afectando la motivación y el rendimiento laboral

Para el proyecto de investigación se realiza un enfoque cuantitativo a través de un diseño no experimental con recopilación de datos por medio de encuesta para su posterior estudio y análisis de resultados y, finalmente, presentar las conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO I: PROBLEMA**

El siguiente problema de investigación llega a tener lugar con base en las evaluaciones de desempeño del Departamento Comercial y su vinculación con la motivación y el rendimiento laboral.

Gómez et al., (2020) comentan que:

En la organización el comportamiento que desarrollan sus empleados dentro del entorno en que laboran, son las respuestas de la experiencia interior y exterior que ellos posean, así como también de las circunstancias laborales. Es por este motivo que los empleados perciben los sistemas, procedimientos, objetivos y prácticas administrativas como algo que está relacionado con sus propias necesidades y aspiraciones; por lo tanto, el clima de la organización debe ser de mutua confianza y aceptación de las condiciones necesarias para que estos puedan sobrevivir en la organización (p. 957)

Los conceptos más relevantes de esta investigación son las evaluaciones de desempeño, la motivación y el rendimiento laboral, ya que se vinculan entre sí como una problemática que está afectando a los colaboradores del Departamento Comercial.

Agregan Navarrete et al., (2024) que el ambiente laboral que perciban los trabajadores determina su progreso profesional, porque al generar un entorno positivo fundamentado en la mejora continua hace más probable que el personal esté motivado para cumplir con sus actividades, por ende, el clima organizacional (CO) que presente cada organización es imprescindible debido a que es el lugar donde se desenvuelven. (p. 513)

Por esta razón, se quiere hacer un análisis de las evaluaciones de desempeño para proponer una mejora en las puntuaciones de calificación, de modo que no afecte el resultado de sus notas finales.

En el siguiente estudio de investigación se da énfasis en esta evaluación de desempeño, analizando qué tan importante es hacer el registro de la interacción en el sistema en lugar de darle más importancia al cierre de ventas y qué tanto percute esta medida tan drástica de evaluación al desempeño del colaborador y la motivación.

Este análisis de investigación busca beneficiar al colaborador ya que se pretende cambiar la evaluación de desempeño para que esta se enfoque principalmente en el cierre de ventas, donde el peso mayor sea el brindar asesoría, manejo de objeciones y el servicio que se le brinda al cliente, en lugar de enfatizar en el registro de la interacción del sistema, ya que al ser una evaluación de desempeño para un Departamento Comercial de Ventas el enfoque mayor debería ser precisamente el cierre de ventas.

Los conceptos que se utilizan son medibles cuantitativamente ya que se obtendrá información real de las evaluaciones por medio de encuestas.

## **Planteamiento del problema**

¿Cuál es la relación que tiene la evaluación de desempeño con la motivación y el rendimiento laboral de un Departamento Comercial en una institución de educación superior en el tercer cuatrimestre 2024?

## **Objetivo General**

Identificar la relación de la efectividad de las evaluaciones de desempeño y su vinculación con la motivación y rendimiento laboral de los colaboradores del Departamento Comercial mediante un análisis cuantitativo con el fin de que se elabore una nueva evaluación de desempeño enfocada al Departamento de Ventas.

## **Objetivos específicos**

Describir el proceso de evaluación de desempeño utilizado para medir la calidad de las llamadas de los colaboradores del Departamento de Ventas.

Evaluar el impacto en la motivación de los colaboradores producto de la aplicación de las evaluaciones de desempeño.

Medir el nivel de rendimiento laboral de los colaboradores con base en los resultados de las evaluaciones de desempeño

## **Justificación**

El siguiente proyecto de investigación toma lugar con base en la problemática que afecta la motivación y el rendimiento laboral de los colaboradores en una institución de educación superior, por ende, servirá para mejorar la evaluación de desempeño, tomando en cuenta aspectos más relacionados a las funciones propias del puesto, donde se tomen en consideración el cierre de ventas, servicio al cliente y conocimiento del producto. Según Bravo et al., (2021)

Las organizaciones que desean perdurar a través del tiempo deben construir formas eficaces y adaptativas de funcionar en el mercado, ante esto, se establecen reglas, acuerdos, definiciones, sistemas y rutas de acción que orientan el desenvolvimiento de las tareas de la organización (p. 406)

Por lo tanto, es claro que las organizaciones necesitan formas eficaces de operar y mantener su calidad, sin embargo, para el presente trabajo de investigación se propondrá un cambio en el porcentaje de cada aspecto a calificar en las evaluaciones de desempeño que servirán para una mejor toma de decisiones con base en los resultados de los vendedores.

Esta investigación le ayudará al departamento de Control de Calidad y Talento Humano, ya que al mejorar los puntos que se evalúan en las llamadas, ambos departamentos se verán beneficiados pues se evitará la alta rotación de personal en el Departamento Comercial generada por la desmotivación respecto a las evaluaciones.

Con el siguiente proyecto, se pretende que empresas con Departamentos Comerciales puedan visualizar la importancia de tener una evaluación acorde a las funciones de cada puesto,

es importante tomar en cuenta la opinión de los colaboradores y saber realmente cuál es la función que se lleva a cabo para poder evaluar factores que se relacionan.

La relevancia del problema de investigación sobresale en el tema de motivación laboral, pero para llegar a esta conclusión se examinaron factores como: rotación de personal, bajo rendimiento y desmotivación, arrojando como resultado que un factor determinante en los niveles de motivación se les dio a las evaluaciones de desempeño ya que en estas los resultados de ventas alcanzadas no coinciden con los bajos resultados de las evaluaciones de desempeño. Con el siguiente trabajo de investigación se pretende identificar si las evaluaciones de desempeño tienen efecto en los factores examinados. Núñez et al., (2023) comenta que:

En la actualidad, el mundo empresarial se caracteriza por la creciente competencia, la velocidad de los cambios tecnológicos y la necesidad de innovación constante. Las empresas se enfrentan a un entorno altamente dinámico y cambiante, en el que los mercados se globalizan y las expectativas de los consumidores evolucionan rápidamente, dificultando de esta manera sostener la competitividad (p. 15)

Por otro lado, en la siguiente investigación se pretendió dar a conocer una evaluación de desempeño diseñada específicamente para el Departamento de Ventas y que no sea una evaluación de desempeño general para todos los departamentos, así los resultados serán más eficientes y con mayor precisión.

Se cubrirán temas como: servicio al cliente, cierre de ventas, manejo de objeciones, manejo del producto y resolución a necesidades del cliente; la siguiente investigación se realizará con un enfoque cuantitativo teórico.

## **Antecedentes**

Para efectos del siguiente trabajo de investigación se decidió mantener el nombre de la empresa en la cual se realizaron dichos estudios de manera anónima, se indica que es una Institución de Educación Superior ubicada en Costa Rica, la cual cuenta con más de 35 años de trayectoria en el mercado, fue fundada como institución de educación superior en los años 80 e inscrita en el CONESUP como Universidad Privada.

El objetivo principal de dicha institución es brindarle a las y los ciudadanos costarricenses una educación superior y de calidad que les permita desenvolverse en un mercado cambiante, su propósito es darle las herramientas necesarias a los ciudadanos para que triunfen en un entorno tecnológico.

Esta institución trabaja con principios y son parte de sus metas año tras año, se proponen trabajar en equipo integrando a todos los departamentos, lo cual quiere decir que se mantiene una comunicación abierta con el cliente interno, donde se trabaja con mucha disciplina y compromiso a sus funciones y cumplimiento metas. Además, se compromete a la innovación constante y excelencia en cada proceso en beneficio de clientes internos y externos.

Por lo general, busca ampliar su visión a nivel internacional, optando por nuevos retos que involucren el acompañamiento del estudiante en proyectos internacionales, es por ello por lo que a partir del año 2000 decide iniciar el proceso de evaluación dentro de los estándares internacionales que administra el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior SINAES y se mantiene año tras año acreditando sus carreras.

## **Antecedentes nacionales**

El siguiente antecedente nacional se toma de un artículo científico de la Universidad Latina de Costa Rica, el autor del artículo se llama Jaen.C et al., (2020), llamado Análisis de rotación de personal de telemarketing de Call Center en la ciudad de San Pedro, en el segundo semestre del 2019 y propuestas de plan de retención, el artículo fue desarrollado para una maestría en administración de negocios con énfasis en dirección empresarial.

El objetivo general de dicha investigación es detectar cuál es la causa de rotación de personal de telemarketing de Call Center en el área de San Pedro, se realiza bajo un modelo de medición por encuestas y entrevistas, cualitativa con rasgos cuantitativos, con el fin de recolectar la muestra que se necesita para cumplir el objetivo general.

Se desarrolla el interés de beneficiar a los dueños, socios y al departamento de Recursos Humanos, adicional a los supervisores del departamento de telemarketing.

Una de las conclusiones más relevantes es que la mayor parte de la rotación de personal de la empresa en cuestión se da porque los empleados se sienten desmotivados y buscan mejores opciones laborales, pues la empresa les crea falsas expectativas de ascenso, pero finalmente no son tomados en cuenta por el bajo nivel académico, es por esto por lo que se recomienda tener una comunicación asertiva con el personal, mantener un ambiente de trabajo sano y crear un plan de retención de personal.

En definitiva, hay una relación con el proyecto de investigación en curso, ya que se está dando el mismo problema de rotación de personal por desmotivación laboral, evaluaciones de

desempeño no enfocadas en ventas y comunicación no asertiva, donde los colaboradores no se sienten valorados y buscan mejores opciones laborales en otras empresas.

El segundo antecedente nacional se toma del artículo de investigación del autor C. Solís (2020), llamado Métodos para medir la productividad en centros de servicios compartidos, el objetivo general de esta investigación es construir un informe sobre los métodos existentes para la medición de la productividad en ambientes de centros de servicios compartidos en Costa Rica y proponer los métodos más adecuados para su implementación.

Para desarrollar el objetivo general se utilizó un enfoque cualitativo, utilizando como técnicas de recolección las entrevistas con expertos, gerentes de departamentos de mejora continua de empresas multinacionales en centros de servicios compartidos en Costa Rica, tales como, Amazon, Walmart, Gargil, entre otros.

Por otra parte, las organizaciones trabajan arduamente por convertirse en organizaciones competitivas en donde se obtenga el mayor rendimiento de los recursos invertidos, buscar cómo hacer más con menos es parte del día a día de las obligaciones y retos que enfrentan los líderes.

Por último, se menciona en las conclusiones que las empresas prestadoras de servicios están transitando por las mismas deficiencias que las empresas productivas, persiguiendo el mejoramiento a partir del recuento de defectos o de clientes insatisfechos al final del proceso, en vez de instaurar una actitud más positiva desde el inicio del proceso.

Este tema de investigación, al proponer un sistema de evaluación de rendimiento laboral y medir la productividad de los colaboradores, se vuelve importante para este proyecto, ya que propone crear una evaluación acorde al Departamento Comercial que mejore las deficiencias de

la organización y que, en consecuencia, los colaboradores se sientan motivados, siendo exactamente lo que se pretende lograr con el siguiente proyecto de investigación.

El tercer antecedente nacional se basó en el artículo científico de la autora Marta Barrantes Santa María (2020), el artículo se llama la Planeación Estratégica y la gestión Administrativa, en Educación de la revista Académica El Labrador, el objetivo principal es Analizar la relación existente entre la planeación estratégica y la gestión administrativa con el fin de determinar el impacto que generan sobre los procesos de gerencia aplicado en el Liceo Samuel Sáenz Flores, Costa Rica. Se utilizó una metodología con un enfoque mixto y un alcance descriptivo y correlacional.

Se determinó que esta investigación se fundamentó en tres pilares importantes como lo son la relación existente entre la planeación estratégica, la gestión administrativa y los procesos de gerencia educativa, además, se logró constatar que la planeación estratégica incide de forma directa sobre los procesos gerenciales y administrativos aplicados en estas empresas sociales del campo educativo.

Y, en conclusión, se determina que la problemática existente se debe a las falencias encontradas dentro de la estructura organizacional debido a la inexistencia de una asociación apropiada.

Este tema tiene relevancia con el tema de investigación en curso ya que enfoca la planeación estratégica que toman las empresas y, al proponer una estructura clara sobre cómo se pueden realizar las evaluaciones de desempeño para un departamento determinado, puede mejorar la calidad de productividad de sus colaboradores.

## **Antecedentes internacionales**

Los siguientes antecedentes internacionales se vinculan con este proyecto de investigación dado que tiene referencia en la innovación empresarial y, para el siguiente proyecto de investigación, se quiere mostrar una evaluación de desempeño innovadora que mejore la motivación y rendimiento laboral.

El primer informe académico consultado es de Huamani et al., (2024) con el tema Gestión del conocimiento como factor clave en la innovación empresarial de la revista Venezolana de Gerencia.

El objetivo de esta investigación es analizar el diseño de estrategias efectivas de gestión del conocimiento para fomentar la innovación. Para lograr dicho objetivo se implementó un enfoque de modelo de metodología de investigación documental bibliográfica, centrado en el análisis de revisión crítica de fuentes escritas y publicadas tales como libros, artículos de revistas, informes, tesis entre otros.

Se encontraron varios hallazgos significativos como, por ejemplo, que la gestión efectiva del conocimiento influye directamente en la capacidad de una organización para fomentar la innovación, además, que las empresas que aplican estas estrategias experimentan más creatividad de sus empleados basado en la toma de decisiones de datos reales y la experiencia del colaborador.

Una de las conclusiones más relevantes es que la gestión del conocimiento es el pilar más importante de una organización, pues implica la creación e innovación con el fin de mejorar una estrategia y el desempeño organizacional. Por esto, tiene pertinencia con la investigación en

curso, ya que, si optamos por generar gestión de conocimiento con base en un proceso estratégico de mejorar las evaluaciones de desempeño, podríamos mejorar la motivación laboral y la alta rotación de personal.

Para el segundo antecedente internacional se tomó en cuenta un artículo académico de la Universidad César Vallejo en Perú 2020, escrito por Nélica Rodríguez Ortega, (2020), llamado el Salario Emocional y su relación con los niveles de efectividad, el objetivo principal de este artículo es determinar la relación del salario emocional y los niveles de efectividad considerando como estudio a la Municipalidad Distrital Veintiséis de octubre en Pura, Perú.

Para cumplir con los objetivos del trabajo de investigación se utilizó una investigación cualitativa utilizando encuestas y entrevistas.

Esta investigación tiene relevancia con el proyecto de investigación en curso, ya se vincula perfectamente con el tema de motivación laboral con respecto al salario emocional, como mencionamos anteriormente incentivos y comisiones.

Para el tercer antecedente internacional se toma en cuenta el artículo científico del autor Bohórquez et al., (2020) llamado La Motivación y el desempeño laboral; El capital humano como factor clave en una organización, donde el objetivo de estudio de dicha investigación es analizar la motivación y desempeño laboral del GAD Municipal del Cantón Salinas; para lograr el objetivo principal, se utilizó un enfoque mixto con un alcance descriptivo, lo que nos permitió recopilar la información más importante, como que el 25% de los empleados se encuentran insatisfechos en lo que respecta a las necesidades fisiológicas, así mismo, un 35% insatisfechos en lo que respecta a las necesidades de poder y otro 35% con la equidad organizacional.

Se determinó que para que los empleados se sientan motivados debe existir un ambiente laboral adecuado, que genere confianza al momento de desempeñar sus labores, es decir, que cuente con las necesidades aptas para realizar su trabajo.

También, que las empresas invierten sus máximos recursos en estrategias para productos o servicios, dejando de lado al talento humano.

Por lo tanto, se concluye que la motivación debe estar considerada como uno de los principales pilares de la organización para tener resultados positivos en sus subordinados y, así, todas las actividades que se realicen se vean reflejadas en el cumplimiento del objetivo. Esta investigación tiene relevancia con el proyecto de investigación en curso, ya que se vincula con el tema de cumplimiento de objetivos mediante la motivación laboral y generar un ambiente organizacional acorde a las necesidades del colaborador.

## **Proyecciones**

En las proyecciones del siguiente trabajo de investigación, se pretende mostrar cómo las proyecciones a corto, mediano y largo plazo podrían mejorar las evaluaciones de desempeño, la motivación y el rendimiento laboral.

1-Se identifican áreas de mejora en las evaluaciones con las que actualmente son calificados los colaboradores del Departamento Comercial y, con base en el análisis realizado, se detecta que estas evaluaciones no cumplen con las características correspondientes a lo que se podría evaluar en un Departamento de Ventas, por ende, se podrían ajustar las evaluaciones para que sus porcentajes sean más justos y claros para los colaboradores.

2-Al modificar estas evaluaciones se pretende que los empleados sientan un acompañamiento por parte del Departamento de Control de Calidad y lo vean como un complemento para mejorar su script de ventas y servicio al cliente, además, que les sea útil como retroalimentación para mejorar y lograr sus objetivos.

3-Con la retroalimentación de las nuevas evaluaciones se pretende que los colaboradores sientan que su motivación intrínseca se ve beneficiada y perciban un apoyo a su crecimiento profesional.

4-Para las proyecciones a mediano plazo se pretende que, con los cambios efectuados anteriormente, los colaboradores sientan que su rendimiento laboral ha sido evaluado correctamente y su desempeño está vinculado con oportunidades de crecimiento laboral, lo que podría generar un desempeño eficaz que beneficia a la empresa.

5-Con el alcance de los logros y basándonos en el incremento de la motivación, la empresa podría implementar nuevos incentivos para los colaboradores, basados en las buenas calificaciones de las evaluaciones de desempeño, de esta forma, se fomenta la buena práctica de

seguir el protocolo para mantener la excelencia en el servicio y, con esto, se espera que la empresa mejore la rotación de personal y aumente la fidelidad de sus colaboradores.

6-Finalmente, para las proyecciones a largo plazo, se espera que la empresa logre una cultura de lealtad en sus empleados, fomentando la unión de equipos, el acompañamiento en los procesos, la escucha activa y el crecimiento profesional, además, que las evaluaciones de desempeño estén integradas en todos los procesos y que se hagan ajustes en ellas anualmente tomando en cuenta la opinión de sus colaboradores y así promover una cultura cooperativa con una mejora continua en todos sus departamentos.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEORICO**

### **Motivación laboral**

Uno de los factores primordiales para la empresa es la motivación laboral ya que juega un rol muy importante con respecto al rendimiento que tenga el colaborador; un colaborador motivado, estará dispuesto siempre a dar más y ser mejor cada día en sus funciones, buscar la forma de sobresalir, de ayudar a sus compañeros y proponer ideas para ayudar al logro de objetivos, de lo contrario, su rendimiento se verá afectado, dado que los colaboradores desmotivados no trabajan bajo el objetivo, no sienten el compromiso con la empresa ni con sus funciones propias, por lo general, son colaboradores que trabajan bajo su perfil de puesto, no se atreven a sobresalir e innovar con estrategias e ideas que mejoren su desempeño, son colaboradores que solo se limitan a cumplir su horario y hacer lo esencial para hacer su trabajo.

Según, Jaén y Morales, (2020) “En cuanto mejor esté motivado el personal la productividad va a ser mayor, esto debido a que los colaboradores se comprometen con sus funciones y se impulsan a ser mejor en sus roles” (p. 47)

En ese mismo contexto, Trasmonte y Maldonado, (2021) argumentan que se “entiende por motivación los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”. (p. 31)

Aunado a lo anterior, menciona Merchán y Álvarez, (2022) “Se entiende como motivación laboral a la fuerza o impulso interno que nos mueve a realizar y/o mantener una

determinada tarea, ocupando de forma voluntaria y deseada nuestros recursos físicos o mentales para acometerla". (p. 82)

Por lo tanto, la motivación laboral define el cumplimiento de objetivos de una empresa, por eso es tan importante que el departamento de Recursos Humanos estudie, analice y proponga acciones para que sus colaboradores se sientan comprometidos e importantes dentro de sus roles laborales; se deben buscar medidas para mitigar la rotación de personal, la renuncia silenciosa, el mal clima laboral y el bajo rendimiento laboral, por ello, el Departamento de Recursos Humanos tiene una de las labores más importantes dentro de la organización y su función principal es tener empleados felices, para, Merchán y Álvarez, (2022)

Las consecuencias de la motivación laboral son muy positivas: facilita la satisfacción con la propia tarea y capacidades, fomenta el rendimiento, la productividad y la competitividad, mejora el clima laboral y potencia la autonomía y la autorrealización personal. Se trata pues de algo muy favorecedor tanto para el trabajador como para su empleador. (p. 82)

Aunado a lo anterior, según Jaén y Morales (2020)

Una organización que busca motivación de su personal toma en cuenta las necesidades de sus colaboradores tales como: Crecimiento profesional, comisiones, incentivos, beneficios, flexibilidad en los horarios laborales con el objetivo de aumentar la eficacia y la productividad de los colaboradores, el logro de las metas establecidas en los departamentos y la rentabilidad de la compañía. (p. 47)

## **Motivación Intrínseca**

Según Trasmonte et al., (2022) “la motivación intrínseca es el prototipo por excelencia de la motivación autodeterminada; la participación se realiza por motivos de disfrute, interés y satisfacción en la ejecución de la tarea”. (p. 32)

Así mismo, para Martínez, y Ochoa, (2021)

La motivación intrínseca es el estímulo interno que tiene una persona para realizar una determinada actividad que proviene de un interés personal. Este tipo de motivación sucede internamente en el individuo, sin que factores externos incidan en la decisión de llevar a cabo esa acción. (p. 40)

Por consiguiente, la motivación intrínseca nace de la persona, es un impulso cognoscitivo que despierta el interés por aprender nuevas cosas y lograr satisfacción por lo que se realiza.

Es aquella motivación que viene de cada colaborador desde su iniciativa propia, que surge de forma natural, el colaborador no necesita que su líder esté motivado para poder cumplir con los objetivos, esto quiere decir que es una persona proactiva y llena de motivación por sus funciones, por lo general, estas personas tienen la capacidad de influir positivamente dentro de su departamento ya que al ser proactivas mejoran la comunicación interna, ayudan al mejoramiento de procesos, están dispuestas a hacer tareas extraordinarias dentro de sus funciones para poder obtener conocimiento.

Estas personas toman puestos de liderazgo ya que su capacidad de autonomía les permite tomar decisiones que favorecen a la empresa y ayudan al cumplimiento de metas.

### **Motivación extrínseca**

Según Trasmonte et al., (2021) “en la motivación extrínseca, la conducta está regulada por consecuencias ajenas a la tarea, diferenciado, según el grado de autodeterminación” (p .32)

Para Martínez, y Ochoa, (2021)

La motivación extrínseca es el estímulo externo que recibe una persona cuando realiza una acción o desarrolla una actividad. Por tanto, esta motivación se relaciona con eventos externos que producen en el individuo cierta actitud y aptitud de empatía para realizar alguna actividad o acción y recibir una recompensa por hacerla. (pp. 40-41)

Se determina como los factores externos que pueden influir en el comportamiento del colaborador y se relaciona en sentimientos negativos hacia el trabajo y labores asignadas.

Lo siguiente, hace referencia a que este tipo de motivación es externa, el colaborador amerita un reconocimiento adicional para sentirse motivado como, por ejemplo, una buena calificación, una medalla, el empleado del mes, se aumenta la motivación, con base en lo que recibimos de los demás, esto influye en el comportamiento del colaborador y en como realiza las funciones.

Es muy importante que el líder aprenda a diferenciar estos tipos de motivación, ya que cuando existe este tipo de motivación en un colaborador, la forma de trato suele ser diferente, a

este colaborador lo motiva sentirse remunerado o reconocido por sus funciones y sus funciones no van más allá de lo que le pidan si no recibe algo a cambio.

### **La forma en que se ha estudiado la motivación**

Para, Merchán y Álvarez, (2022)

La motivación no surge de la nada: la tarea, sus resultados o el propio esfuerzo realizado deben resultarnos apetitivos con tal de que nazca. Y es la búsqueda de cómo y qué hace que la motivación laboral aumente lo que ha generado una gran diversidad de teorías, las cuales tradicionalmente se han dividido en teorías vinculadas a qué hace que nos motivemos (o teorías centradas en el contenido) y en el proceso que seguimos hasta lograr motivarnos. (p. 83)

De esta forma, se han realizado varios estudios de las teorías de motivación laboral que trabajan con base en explorar qué genera la motivación, qué impulsos de trabajo permiten el deseo y actuación en el ámbito laboral.

### **Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland**

Para, Merchán y Álvarez, (2022)

Una de las primeras y más relevantes teorías respecto a la motivación laboral fue la realizada por McClelland, el cual con base en estudios previos sobre necesidades humanas llevadas por otros autores y mediante la comparación entre diferentes ejecutivos de diversos tipos de empresas llegó a la conclusión de que existen tres grandes necesidades que destacan a la hora de motivarnos en el trabajo. Concretamente expuso

como principales fuentes de motivación laboral la necesidad de logro, la cual se entiende como el deseo de mejorar la propia actuación y ser eficiente en ella como elemento de satisfacción y que se basa en un buen equilibrio entre probabilidad de éxito y desafío, la necesidad de poder o deseo de influencia y reconocimiento y la necesidad de afiliación o de pertenencia, asociación y contacto cercano para con otros. (p. 83)

Esto quiere decir que esos son los 3 pilares de la motivación según McClelland que se resumen en logro, afiliación y poder; McClelland afirma que todas las personas buscan algún tipo de motivación, sin embargo, no la saben identificar y cada persona puede ser motivada de manera diferente dependiendo de los objetivos personales que tengan y cuál sea su necesidad. Las empresas deben aprender a identificar estos tipos de motivación para poder integrar su equipo y el líder saber cómo mantener una motivación oportuna y positiva dependiendo de la personalidad del colaborador.

Por ejemplo, las personas que son motivadas hacia el logro suelen ser eficientes, eficaces y proactivas, buscan estrategias para hacer su trabajo de la mejor manera y poder sentirse satisfechos consigo mismos, las personas motivadas hacia la afiliación son perfectas para el trabajo en equipo, son buenos capacitadores y líderes ya que les gusta transmitir conocimiento y tiene alta necesidad de poder, por lo general, ejercen puestos de mando ya que les gusta el control y el liderazgo.

### **Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow**

En la misma investigación Merchán y Álvarez (2022)

Proponen que la conducta humana (inicialmente su teoría no estaba centrada en el ámbito laboral) se explica por la presencia de necesidades básicas nacidas de la privación y que se organizan en una jerarquía (en forma de pirámide) en la que una vez suplidas las más básicas pasamos a centrarnos en las más superiores, pasando de necesidades biológicas a sociales y de autorrealización. En este sentido el autor propone la existencia, de más básicas a más complejas, de las siguientes: necesidades fisiológicas (comida, agua, refugio), necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidad de estimación y finalmente necesidad de autorrealización. (p. 84)

Este modelo en forma de pirámide lo que indica es que la motivación tiene 5 factores primordiales.

### **Necesidades Fisiológicas**

Son las necesidades básicas que necesita el ser humano para sobrevivir, por ejemplo, agua, respirar, comer, dormir, tener un hogar y convivir con otros seres humanos.

### **Necesidades de seguridad**

Incluyen la seguridad física, emocional y económica, las personas buscan estabilidad en aspectos como la ley, los límites, tener control y un sistema de protección

### **Necesidades de afiliación**

Esta necesidad es el sentimiento que siente el individuo por ser aceptado por otros seres humanos y pertenecer a una comunidad o grupo a través de relaciones familiares, amorosas, de amistad o laborales.

## **Necesidad de estimación**

Es la necesidad del ser humano que busca la estima y aceptación de los demás, para ello requiere un estatus, fama, prestigio, reputación, logros académicos y laborales.

## **Necesidad de autorrealización**

Este es el nivel más alto en la pirámide donde la persona desarrolla su máximo potencial y puede cumplir sus logros, es la búsqueda constante de objetivos y la autorrealización.

Esta teoría lo que muestra es que los seres humanos sienten motivación solamente cuando quieren cumplir con una necesidad y que las necesidades superiores emergen cuando las inferiores están satisfechas.

## **Teoría de motivación e higiene de Herzberg**

Según lo indica en la misma investigación Merchán y Álvarez (2022)

Este autor consideraba relevante valorar qué es lo que las personas desean o consideran satisfactorio de su trabajo, llegando a la conclusión de que el hecho de eliminar elementos que generan insatisfacción no es suficiente para que el trabajo pase a ser considerado satisfactorio. (p. 84)

Esta teoría se divide en 2 factores principales de motivación y de higiene, los factores de motivación son aquellos que aumentan la satisfacción en los colaboradores, estos están relacionados con el trabajo en sí, además permite el crecimiento profesional alcanzando logros, recompensas, ascensos y reconocimiento, estos factores también conocidos como motivadores internos inspiran a los colaboradores a hacer esfuerzos extras y a comprometerse con sus tareas.

Los factores de higiene son aquellos que no necesariamente mantienen al colaborador motivado, pero, en dado caso de no tenerlo, puede causar insatisfacción, estos factores están relacionados con el entorno y no con el trabajo, como lo podrían ser el salario, las comisiones, las condiciones de trabajo, la supervisión y la relaciones con los compañeros.

Es decir, que las empresas deben enfocarse en aumentar los factores motivacionales e identificar los factores de higiene para adecuarlos a la empresa y buscar los adecuados para reducir la insatisfacción de sus colaboradores.

### **¿Cómo se ve impactada la motivación laboral con el uso de la Inteligencia Artificial?**

Hacer referencia a la Inteligencia Artificial nos lleva hasta el nacimiento de la idea de crear máquinas inteligentes que pudieran sustituir funciones humanas y esto nos lleva al año 1943, cuando se creó la primer neurona artificial, dando inicio a la Inteligencia Artificial, esto fue gracias a Warren Mccullon y Walter Pitts donde se muestra que esta neurona intenta modela el comportamiento de una neurona y este es el componente esencial de las redes neuronales artificiales y, en el año 1956 en una conferencia de Dartmouth, fue considerada como el punto de partida de la Inteligencia Artificial moderna y se sentaron las bases para el campo de estudio de la Inteligencia Artificial.

Por otro lado, se estaba desarrollando la Inteligencia Artificial simbólica que es una rama de la Inteligencia Artificial basada en el procesamiento, manipulación de símbolos y reglas lógicas y según Arenas et al., (2020) “Se enfoca en la utilización de técnicas de lógica matemática, inferencia y búsqueda para resolver problemas complejos y realizar tareas

cognitivas, como la planificación, toma de decisiones, razonamiento deductivo e interpretación de datos”. (p. 2)

Se puede decir que se basa en la realidad de tareas complejas como la robótica y la industria médica donde se deben seguir rutas y esto se hace gracias a la configuración de sistemas operativos de estas máquinas inteligentes.

Luego, para el año 1958 fue creado lo que conocemos como Machine Learning por el tecnológico Frank Rosenblatt que diseñó el primer algoritmo de aprendizaje supervisado llamado Perceptrón, que sentó las bases para el estudio de algoritmos de aprendizaje de máquina.

Posteriormente, fue hasta los años 80 donde el aporte de la Inteligencia Artificial volvió a tomar relevancia, pero no fue hasta el siglo XX y siglo XXI que la Inteligencia Artificial se concretó, ya que desarrolló técnicas en otras disciplinas como la estadística, organización y economía.

Según lo indica, Marcelo Arenas et al., (2020) en el mismo artículo, “El aprendizaje de máquina tuvo un avance fundamental en la última década, en lo que es conocido como aprendizaje profundo. Esta forma de aprendizaje es una rama del aprendizaje automático que utiliza redes neuronales artificiales con múltiples capas.” (p. 3)

Es importante destacar que el avance tecnológico de la era y el poder analizar gran cantidad de datos digitalizados hizo que la Inteligencia Artificial tomara fuerza y se aplicara en casi todas las ciencias que conocemos hoy en día y una muy importante es en la administración.

La Inteligencia Artificial más conocida por sus siglas en inglés (IA) según Granados F, (2022) “es el razonamiento desarrollado por máquinas, este concepto de Inteligencia Artificial se genera cuando una máquina produce entornos cognoscitivos de los seres humanos que se relacionan con otras mentes humanas como pensar, aprender y describir”. (p. 112)

Es decir, que una máquina desarrollada con Inteligencia Artificial pueda sustituir labores humanas como interpretar datos, sustituir movimientos repetitivos o realizar labores complejas en la industria médica y esto ayuda a las empresas para aprender de ellos y disminuir el error humano, lo que hace que se convierta en una pieza clave para el ser humano y para las empresas. El concepto de Inteligencia Artificial según Alarcón Peña et al., (2019)

La Inteligencia Artificial y su impacto en la enseñanza y el ejercicio del derecho proponen el siguiente concepto: la Inteligencia Artificial (IA), puede ser entendida como la utilización de tecnologías para imitar a la inteligencia humana, a través de máquinas o sistemas programados para ejercitar acciones humanas, como usar información, razonar, corregir, validar, entre otros (p. 9)

Este concepto tiene fundamento en el presente proyecto de investigación ya que muestra cómo la Inteligencia Artificial puede realizar tareas humanas repetitivas y con mayor precisión, lo que se relaciona con el impacto del uso de la Inteligencia Artificial en el ámbito laboral y cómo influye esto positiva o negativamente en la motivación de los empleados, ya que ayudaría significativamente a la automatización de procesos. De igual manera, Sánchez, A. L, (2021) agrega que,

Esta automatización supone que la Inteligencia Artificial y la robótica avanzada de esta última Cuarta Revolución Industrial está permitiendo que muchas ocupaciones o puestos de trabajo puedan dejar de realizarse por el trabajo humano y pasen a ser realizados de manera completa por esas nuevas tecnologías digitales, que, aunque requieran también la emergencia de nuevas ocupaciones para su programación o mantenimiento, no permitirán compensar la pérdida de empleos. (p. 3)

Considerando lo anterior, estas nuevas tecnologías con Inteligencia Artificial pueden ayudar en la toma de decisiones gerenciales como en la organización de data, visualización de reportes en gráficos por medio de software desarrollados para generar reportes, lo que ayudaría a la productividad de las empresas y a mejorar la carga de trabajo en tareas repetitivas.

Sin embargo, la justificación de este enfoque de automatización en sustitución de tareas rutinarias se basa en la cuarta revolución industrial donde después del 2013 con la crisis financiera internacional donde se aseguraba que hasta un 47% de los empleos en los Estados Unidos iban a desaparecer en un par de décadas, se decía que la introducción de la Inteligencia Artificial y la robótica implicaba la desaparición de empleos con tareas rutinarias y de baja cualificación y que se potenciarían las nuevas tecnologías digitales con el uso de la Inteligencia Artificial.

Un factor determinante para la no desaparición de millones de empleos a causa de la Inteligencia Artificial es la innovación y creación de nuevas tecnologías acompañada de múltiples sectores y servicios donde se requieran cualidades cognitivas basados en la adquisición de conocimientos STEM que son conocimientos en ciencia, tecnología, ingeniería y matemática, mismas que no estarán al alcance de la mayoría de los ciudadanos, por lo tanto, se crearán

empleos innovadores donde se puede combinar el conocimiento humano con el uso de la Inteligencia Artificial para crear soluciones óptimas donde se agilicen los resultados. Para Quito et al., (2021) “La implementación de la Inteligencia Artificial en las organizaciones o empresas es fundamental para tomar eficientes decisiones en esta área”. (p. 54)

De acuerdo con lo mencionado, se pretende identificar cómo la Inteligencia Artificial ayuda a la toma de decisiones gerenciales y cómo los gerentes deben adaptarse a la tecnología en el mundo de los negocios que evoluciona rápidamente con el uso de herramientas tecnológicas que prometen la mejora de procesos.

La Inteligencia Artificial está siendo empleada en las organizaciones como una forma inteligente de cumplir con sus objetivos, ya que ofrece beneficios como la optimización y eliminación de procesos deficientes que se realizan de forma manual y la toma de decisiones con innovación y estrategias confiables, lo que las hace ser más competitivas en el mercado. Aunado a esto, Quinto et al., (2021) agrega que,

Llevado esto a un plano organizacional, se puede decir que la toma de decisiones gerenciales consiste en identificar una problemática hasta darle solución, siguiendo un proceso que comprende obtener información, luego tomar una decisión, llevarla a la acción, para finalmente visualizarlo en el desempeño de la empresa. (p. 56)

Por eso se dice que la Inteligencia Artificial es un apoyo para la toma de decisiones ya que se pueden mostrar simulaciones basadas en la información suministrada y, de esta forma, tener una proyección de lo que podría pasar a futuro si se toma una decisión errónea.

La Inteligencia Artificial puede ayudar a los gerentes a tomar decisiones basadas en análisis predictivos, generando ideas frescas e innovadoras a través de enfoques estadísticos y estratégicos, como también identificar relaciones entre factores; de la misma manera, ayuda a los gerentes a detectar errores, ya que brinda información en tiempo real para la detección temprana de posibles problemas que puedan afectar a la operación de la empresa.

Adicional a esto, según Quinto et al., (2021)

Existen varios factores que pueden influir en la decisión de optar por la Inteligencia Artificial, uno de ellos consiste en que los gerentes se enfrentan a entornos cada vez más competitivos y cambiantes, mercados internacionales cada vez más exigentes y difíciles de penetrar, además de posibles panoramas políticos inestables. (p. 59)

Es aquí, donde se puede cuestionar hasta qué punto la Inteligencia Artificial puede ayudar a los gerentes a la toma de decisiones si la misma puede mostrar un análisis más complejo que una decisión tomada por un ser humano, ya que la toma de decisiones está ligada al hallazgo continuo de soluciones, entonces, ¿cuáles se podrían decir que son las ventajas de incluir la Inteligencia Artificial en el sector empresarial?, se puede decir que brinda soluciones más complejas y de calidad al tener datos universales y, de este modo, supera la capacidad humana en el análisis y procesamiento de datos, por ende, la convierte en una herramienta de gran ayuda gerencial mejorando el dominio de un problema, evaluando riesgos y siendo un apoyo importante para las empresas.

## **Gamificación como método de trabajo para aumentar la motivación**

La gamificación es un término adoptado del idioma inglés y es definido por el diccionario de Oxford como el uso o implementación de herramientas de juego en actividades no relacionadas a los mismos, para hacerlas más interesantes.

Según, Riquelme Benítez, (2023),

Es un concepto que ya se viene acuñando hace años, pero que presenta una oportunidad dinámica y divertida para el logro de objetivos, promoviendo la disrupción de ambientes y procesos laborales tradicionales; recayendo también en una mejor estimulación del compromiso de los profesionales con las compañías de las cuales son parte. Dicho concepto cuenta con antecedentes tecnológicos en sus orígenes, proviniendo del mundo de los videojuegos y la industria digital. (p. 88)

Por otra parte, la RAE define como “hecho de haber sentido, conocido o presenciado alguien algo” por ende, el hecho de incluir juegos genera una experiencia continua en el ambiente corporativo priorizando a los colaboradores lo que hace que el uso de esta técnica mejore la motivación. Según, Molina, (2022),

La gamificación tiene su origen a principios del año 2000. Aunque Nick Pelling en el año 2002, fue la primera persona que impulsó en cierta manera la gamificación, es decir, cuando este término fue utilizado por primera vez, según Nick es fundamental no confundir la gamificación con los juegos ya que va más allá, la gamificación pretende conseguir una fidelización de los usuarios y un mayor compromiso de estos. (p. 8)

Sin embargo, fue hasta el año 2010 que la gamificación creció exponencialmente en muchas empresas, considerándose una técnica muy efectiva para mejorar el rendimiento y la motivación.

Según Riquelme Benítez, C. R. (2023). “La Gamificación representa una significativa oportunidad con mucho potencial en cuanto a la evolución y mejoramiento de procesos y actividades cotidianas dentro del ambiente laboral, fomentando aspectos como la motivación y el desarrollo del talento humano” (p. 1) Adicional agrega, Molina, (2022),

La gamificación ayuda a favorecer la comunicación entre empleados/as y la conexión entre ellos. Por lo tanto, la gamificación es importante para mejorar la comunicación en la empresa porque aumenta el orgullo de los empleados, aumenta el trabajo colaborativo, se potencia los cambios de actitud de cada persona en la empresa, se resuelven problemas conjuntamente, se premia el esfuerzo, disminuye la competencia entre trabajadores/as de la empresa. (p. 3)

Dicho de otra manera, el manejo de la gamificación laboral ayuda a la gestión de rendimiento ya que los colaboradores se vuelven más eficientes, más proactivos, son capaces de la toma de decisiones con base en la resolución de problemas, ayudan a mejorar el ambiente laboral y se crea un nivel de pertenencia con la organización, lo que genera empleados y clientes felices, ayudando al rendimiento organizacional y el cumplimiento de logros generales.

La implementación de la gamificación en el ámbito laboral ayuda a la motivación ya que al incluir juegos dentro de la rutina de trabajo, hace que este sea disruptivo, permaneciendo en un contexto dinámico donde se evalúan indicadores medibles, acompañados de resultados en el

avance de cumplimiento de objetivos, esto produce una interacción entre colaboradores que promueve la sana competencia lo que genera una sensación de ganar y, a su vez, promueve la motivación intrínseca, una mayor integración de herramientas de juego, incluso en actividades de alta exigencia, hace que la monotonía sea menor, por ende se aumenta la productividad, generando grandes beneficios para la organización y motivación para los empleados.

### **Elementos de la Gamificación**

Adicionalmente agrega, Molina, (2022), La gamificación se compone de 3 elementos claves la mecánica, la dinámica y la estética.

#### **Mecánica.**

Son las normas o las reglas que hay que seguir para generar diversión a los clientes o trabajadores, las mecánicas que más se utilizan son los puntos, medallas, emblemas o clasificaciones, estos se van obteniendo con el alcance de logros, reconocimiento del esfuerzo realizado, es decir, se le reconoce por la dedicación al cumplimiento de ese logro.

#### **Dinámicas.**

Se denominan el proceso de interacción de los trabajadores cumpliendo metas en tiempos establecidos, entre ellas, se aplican las recompensas, la competencia y la diversión.

## **Estética.**

Este término en la gamificación hace referencia a las reacciones emocionales que pueden despertar en los jugadores los diversos juegos y se van fomentando las experiencias de los sujetos que les hace afrontar mejor las circunstancias complejas que les suceden.

Implementar la gamificación en el ambiente laboral busca incentivar el aprendizaje para que disfruten de sus tareas laborales y se reduzcan los niveles de estrés, lo que hace la gamificación como herramienta de motivación, es generar una mejor competencia, crea autonomía y si la recompensa es de valor el colaborador mostrará interés en ser más productivo. Estas técnicas fomentan la superación y mejoramiento personal creando espacios de trabajo más dinámicos y cooperativos. (p. 4)

## **Ventajas de la gamificación.**

Incluir juegos para aumentar los niveles de productividad puede brindar grandes beneficios para la empresa y sus colaboradores ya que genera un mayor nivel de interés, mejora la actitud y comportamiento ante situaciones complejas y de alta presión laboral, disminuye la curva de aprendizaje ya que se pueden implementar juegos de memoria, y disminución de los niveles de estrés.

Adicionalmente, Riquelme Benítez, (2023) menciona que existen 5 técnicas que resultan ser las más empleadas y prácticas, a la hora de ayudar a las compañías a diseñar estos mecanismos dinámicos y recreativos:

### **Acumulación de puntos**

Se asigna un valor cuantitativo a determinadas acciones o logros, que se van sumando conforme se consiguen.

### **Escalado de niveles.**

Se permite a los participantes ir ascendiendo en diferentes extractos a medida que superan los retos propuestos.

### **Obtención de premios**

Se conceden diferentes galardones según se van cumpliendo objetivos.

### **Clasificaciones.**

Se realizan rankings entre los participantes.

### **Desafíos.**

Se incita a que cada persona dé lo mejor de sí mismo y consiga sortear un reto antes que el resto de los usuarios. (p. 89)

Es muy importante mencionar que la gamificación ha tenido un impacto en el rendimiento laboral y ha sido un auge en aumento, cada vez el término es más reconocido en las empresas ya que fomenta la motivación y mejora el rendimiento, esto se debe a que estas prácticas optimizan la comunicación, enriquece la cultura organizacional lo que promueve la fidelización de sus colaboradores ya que se genera un sentido de pertenencia y reconocimiento de sus funciones, además, ayuda a incrementar la satisfacción por su reconocimiento al esfuerzo y la creatividad.

Sin embargo, el impacto de la gamificación laboral no siempre llega a ser positivo, ya que depende mucho de la cultura organizacional de la empresa y también de factores como la personalidad de los colaboradores, es en ese punto donde se deben tomar decisiones con respecto a qué actividades interactivas se pueden aplicar.

Se concluye que la gamificación tiene un impacto positivo en la motivación de los colaboradores, ya que el ambiente laboral tiende a ser más productivo, más competitivo, se reconoce el esfuerzo y se valora el trabajo de cada individuo y esto llega a ser un instrumento para incrementar la efectividad de los negocios.

### **Habilidades blandas en el liderazgo para mitigar la desmotivación laboral**

Se menciona que poseer habilidades blandas como parte del liderazgo es una herramienta de motivación laboral que influye en el desarrollo de su equipo.

Por medio de estas habilidades blandas es como un líder puede potenciar a su equipo, esto a través de comunicación asertiva, planificación, gestión del tiempo, entre otros; lo que será para el líder y su equipo un trabajo en conjunto, además, la combinación de habilidades duras le permitirá tener un plus a nivel profesional, ya que tendrá una mejor relación con los integrantes de la organización.

Es por eso, que las habilidades blandas se consiguen bajo el estudio de técnicas, como lo es la inteligencia emocional que se puede trabajar practicando la comunicación asertiva, toma de decisiones, pensamiento crítico y enfoque en resultados.

## Comunicación Asertiva

La comunicación es la forma básica del ser humano para transmitir un mensaje, ya sea por medio de sonidos, gestos o palabras, pero, si bien es cierto, no es lo mismo hablar que comunicarse, por lo que la comunicación asertiva es clave para ser un gran líder, ya que al transmitir el mensaje correcto y de forma acertada se establecen relaciones duraderas con su equipo. Es así mismo que, Lavado, (2021), indica que,

La comunicación es una fuerte necesidad hoy en día al trabajar en un ambiente sinérgico e interdisciplinario, la comunicación puede ser desarrollada ya que a medida que el profesional se desarrolla en sus actividades técnicas debe interrelacionarse con su equipo de trabajo para optimizar resultados dentro del ambiente laboral altamente competitivo en la búsqueda de permanecer en la compañía o encontrar mejores oportunidades de trabajo. Lo bueno de la comunicación como se indica es que puede ser moldeable y puede evolucionar en el tiempo e influir positivamente en las personas, a medida que avanzamos en el ambiente laboral los procesos que se instalan requiere ir más allá del trabajo individual a engranar varias tareas de varios colaboradores en la maximización de recursos y objetivo común. (p. 18)

La comunicación asertiva es el puente de información entre sus colaboradores y sus jefaturas, la cual debe ser transparente y clara para evitar la desinformación y tratar de minimizar desacuerdos. Es de las habilidades blandas más importantes que debe tener un profesional ya que su forma de comunicarse es la clave para el éxito de la empresa. Por lo tanto, la comunicación es la herramienta más útil que puede tener el líder y, en conjunto con la inteligencia emocional, da un equilibrio de valor en la toma de decisiones organizacionales, ya que las decisiones tomadas

por el líder pueden influenciar positiva o negativamente al colaborador, por ende, se requiere que las decisiones siempre sean con un criterio profesional y equitativo.

### **Toma de decisiones**

La toma de decisiones es algo que el ser humano hace de forma inmediata y, casi siempre, impulsiva, sin embargo, aunque se esté familiarizado en la toma de decisiones, a nivel gerencial para dar resultados las decisiones deben ser analizadas de forma crítica y buscando siempre una solución, simplemente no deben ser emocionales, deben ser racionales, donde se analice el proceso tomando en cuenta factores que puedan beneficiar o no a la empresa. Como lo indica Reyes, (2021),

Esta habilidad es de suma importancia en los líderes de las organizaciones, ya que en el día a día este se ve enfrentado a múltiples opciones a un mar de posibilidades del cual debe tomar muy pocas o en la mayoría de las veces una sola, es allí donde debe tener desarrollada esta habilidad para poder sopesar y tomar entre todas la mejor decisión que beneficie a los diferentes grupos de interés sin poner en riesgo la compañía. (p. 10)

### **Pensamiento Crítico**

Agrega, Reyes, (2021)

El mundo está en constante cambio y para una adaptación correcta a estos se hace necesario que el líder del siglo XXI tenga la habilidad de pensar más allá de lo evidente, que a través de su comprensión de lo que está sucediendo pueda identificar amenazas a presentarse y emita juicios de valor frente a estas, categorizando así las situaciones para

poder tener una dirección eficiente. Cada persona cuenta con la capacidad de pensamiento crítico, pero para quien dirige la organización se hace aún más importante que lo desarrolle y profundice debido a su grado de responsabilidad, las personas que tiene a cargo y a la cantidad de decisiones que debe tomar. (p. 18)

## **Orden**

Adicional, también Reyes (2021) indica que,

Este factor cobra un valor importante ya que permite al líder de la organización automatizar diversas acciones dando una consecución adecuada en un tiempo pertinente, optimizando cada recurso y previniendo así que factores importantes queden de lado u olvidados los cuales pueden llegar a generar graves fallas y sanciones para los procesos que se realizan en la empresa. (p. 13)

Además, el orden promueve el trabajo en equipo y la agilización de los procesos, genera alta eficiencia y control, delimita la generación de errores y promueve el alcance de logros.

Un líder que posea esta habilidad blanda cuenta con los recursos necesarios para poder desarrollar de forma adecuada las funciones propias y las de su equipo. Además, el orden promueve un ambiente de trabajo sano, sin presiones ni contratiempos, adicionalmente, el orden trae consigo otras habilidades blandas como la puntualidad, la creatividad y la eficiencia.

## **Adaptación**

Por último, menciona Reyes (2021) en su investigación donde argumenta que,

El nuevo líder debe tener la capacidad de asumir cambios en el transcurso de la consecución de sus labores y aún más en el siglo XXI donde el cambio se ha convertido en una constante, estos ya no suceden cada cierto tiempo, sino que acérrimamente se está evolucionando. El dirigente debe aprovechar las oportunidades y gestionar las consecuencias que den como resultado la volatilidad de estos tiempos, logrando con este manejo que los objetivos de la organización no se vean afectados, sino que se llegue a la consecución de estos. (p. 18)

En un mercado tan cambiante como lo son los negocios, el líder debe tener la capacidad de adaptación a las nuevas tecnologías y generaciones y todos los desafíos que pueden surgir durante el proceso del cambio, el líder debe mantener una visión enfocada en la adaptabilidad para que los colaboradores no resientan el cambio y comunicarse de forma asertiva para no generar resistencia al cambio por parte de los colaboradores.

### **El rendimiento laboral**

Cuando se habla de rendimiento laboral se entiende por la medida de eficacia y resultados esperados por parte del colaborador, estos resultados se evalúan en criterio a sus capacidades, además, se pueden incluir parámetros de la empresa como la calidad, puntualidad y la consistencia de entrega de buenos resultados. Para, Pineda et al., (2022)

El desempeño laboral es un tema que ha cobrado mucha importancia en las empresas; ante ello, y considerando los sacrificios y esfuerzos de los trabajadores para llegar a una meta, es necesario que las organizaciones se convenzan de la necesidad de buscar una participación activa del personal e integrarlo verdaderamente en un equipo,

con una concepción distinta del papel de jefe, sino la de líder aceptado y reconocido genuinamente que influye de una manera diferente a como se hacía en décadas anteriores, con un propósito más claro, pero similar a antaño: lograr que su equipo, desde su posición, contribuya al cumplimiento de los objetivos de la organización. (p. 3)

El rendimiento laboral es la clave del éxito de la organización, es por ello por lo que en el Departamento de Recursos Humanos de las empresas se da tanta importancia en la selección del personal, ya que el alto rendimiento por parte de los empleados contribuye a alcanzar objetivos.

En la misma investigación Para Pineda et al., (2022)

El desempeño laboral se define como el conjunto de acciones y comportamientos observados en el individuo que ocupa un puesto de trabajo en una organización, esto en relación con el contenido de su cargo, sus atribuciones, sus tareas y actividades a desarrollar en el puesto de trabajo. (p.10)

Adicional, de acuerdo con Ram y Aguilar, (2021) “las condiciones de trabajo inapropiadas y junto con el alto nivel de estrés pueden desarrollar hábitos nada saludables como fumar o mantener una alimentación deficiente, que, desde luego, tiene efectos perjudiciales en el desempeño laboral.” (p. 749)

De manera que, el ambiente laboral de cada organización influye directamente en el comportamiento de los individuos, ya que su entorno será el reflejo de su comportamiento y su desempeño laboral, cuando se trabaja en un ambiente de acoso, de listas interminables de pendientes, donde no son tomadas en cuenta sus opiniones, el colaborador tiende a bajar el rendimiento laboral, ya que no se siente satisfecho y motivado, es aquí donde el departamento de

Recursos Humanos debe mitigar estas deficiencias para evitar la salida de colaboradores valiosos.

El rendimiento laboral se ha estudiado por medio de pruebas aplicables donde se analiza el comportamiento y actitud del colaborador hacia sus funciones laborales. Según Ramos y Aguilar, (2021)

El desempeño laboral de un trabajador se puede valorar a través de pruebas de aptitud y personalidad; sin embargo, su rendimiento real puede verse afectado por distintos tipos de factores que no suelen ser visibles a simple vista, sino hasta que afecta directamente el desempeño laboral de la persona. (p. 750)

Por otro lado, estudios indican que las empresas realizan evaluaciones de desempeño para medir el rendimiento laboral de sus colaboradores, así mismo, conocer tiempos de trabajo, carga laboral y medir su comportamiento con base en sus funciones.

Según explican, Sumba y Moren, (2022) “La evaluación del desempeño permite el desarrollo personal profesional y contribuye al mejoramiento de la calidad de vida laboral del trabajador. Posibilita la identificación de fortalezas, genera procesos de autoevaluación y mejoramiento en el desarrollo organizacional y su competitividad.” (p. 248)

Así mismo, es importante destacar que el buen rendimiento laboral mejora la efectividad y cumplimiento de logros de la empresa.

La evaluación de desempeño es uno de los pilares más importantes en las empresas comerciales, ya que validar la calidad de servicio representa más ganancia para la empresa y genera clientes satisfechos, para ello, las empresas han realizado estudios de cuál tipo de

evaluación es la más adecuada para ser implementada y, de esta forma, poder dar Feedback a sus colaboradores.

### **La importancia de realizar evaluación de rendimiento a los empleados**

Para, Pineda et al., (2022) “A pesar de que hay personas que no desean que se midan sus niveles de rendimiento, la evaluación tiene una importancia crítica para conocer y hacer un seguimiento de la contribución de los empleados.” (p. 7)

La evaluación para medir el rendimiento laboral tiene un papel fundamental en los empleados ya que este determina si cumple satisfactoriamente su rendimiento en las funciones asignadas, se comparte el resultado y se da retroalimentación de nuevas ideas para mejorar el resultado.

Por ello, las empresas optan por evaluaciones para medir su desempeño, sin embargo, estas evaluaciones deben estar bien fundamentadas con los parámetros y objetivos del puesto para evitar sesgos y mala información. Para lograr un buen rendimiento laboral el Departamento de Recursos Humanos de cada empresa debe enfocarse en la retención de sus colaboradores, potenciar sus habilidades, brindar capacitaciones, generar desarrollo profesional y aumentar la retención; al tener los objetivos claros, se motiva a los empleados a mejorar su desempeño alineados a los objetivos de la empresa.

### **Modelo de gestión por competencias**

Según, López y Toro (2023)

Para ello debemos partir de lo que se define como una competencia en el ámbito laboral, como un conjunto de comportamientos que se pueden medir y valorar que abarca conocimientos, actitudes y destrezas que ayudan a ejecutar una labor específica en una organización. (p.32)

Este modelo le permite al Departamento de Recursos Humanos identificar las habilidades con base en las destrezas, actitudes y experiencias en el puesto desempeñado, así como la capacidad de resolución de sus tareas; este modelo pretende evaluar el cómo se hace y si el colaborador cumple con las destrezas para llegar el objetivo del puesto.

### **Modelos funcionales**

Así mismo, en el modelo funcional mencionan López y Toro (2023) que,

La metodología utilizada por este modelo consta de las siguientes fases:

Reconocimiento de cadena de valor y mapa de procesos de la organización; identificación de resultados generados por cada proceso; se desagrega mediante un panel de expertos el resultado, teniendo en cuenta las unidades funcionales de la empresa; se logra establecer la relación de cómo los resultados mayores son generados por el logro de resultados menores, tratando de desagregar dicho resultado lo máximo posible; los resultados más mínimos realizados por una persona, se traducen en conductas que los individuos deben realizar para obtener el mínimo desempeño esperado por quienes ocupan un cargo en específico. (p. 32)

Este modelo en la organización empresarial se basa en las características y funciones de cada área o departamento, trabaja la estructura y no se enfoca en las competencias o las habilidades de los colaboradores; el objetivo principal es maximizar la eficiencia y compromiso de cada departamento, se enfoca en que cada departamento realice sus funciones y que las tareas estén bien distribuidas.

### **Modelos Conductuales**

Este modelo se centra en las personas con un desempeño superior, son aquellas personas que hacen bien su trabajo y sobresalen, por lo tanto, sus resultados son los esperados por la

empresa, por lo general, este modelo tiene una influencia en el desarrollo del puesto y de las funcionalidades de cada puesto. Para López y Toro (2023) “En este tipo de análisis las competencias claves tienen una decisiva influencia en el desarrollo del puesto de trabajo y en el funcionamiento de la organización, ya que buscan el elemento central de la competencia.” (p. 32)

Este tipo de conductores identifican si el individuo al cual se está evaluando cumple con las competencias o niveles esperados para realizar sus funciones.

### **Modelos Constructivistas**

Agregan, López y Toro (2023),

Este modelo parte del análisis de las relaciones existentes entre los grupos y su entorno y entre la formación y el empleo. Para identificar y describir competencias se toma como referencia, tanto a las personas con sus posibilidades y objetivos laborales, como al entorno sociolaboral con el que se relacionan (p. 32)

Este modelo también se define como competencias a partir del análisis y la resolución de conflictos, el individuo construye su conocimiento a partir de experiencias e interacción con el entorno, enfoca mucho el diálogo y la colaboración.

## **La forma en que se relaciona el rendimiento laboral con la motivación**

La motivación laboral tiene una relación estrecha con el rendimiento laboral ya que entre más alta sea la motivación del colaborador mayor será su esfuerzo para el cumplimiento de los objetivos. Según lo indican Merchán y Vera (2022),

Las consecuencias de la motivación laboral son muy positivas: facilita la satisfacción con la propia tarea y capacidades, fomenta el rendimiento, la productividad y la competitividad, mejora el clima laboral y potencia la autonomía y la autorrealización personal. Se trata pues de algo muy favorecedor tanto para el trabajador como para su empleador. (p. 82)

Por otra parte, la motivación laboral también se relaciona con las evaluaciones de rendimiento ya que con este sistema de control se determinan actitudes y áreas de mejora en los colaboradores, por consiguiente, si la evaluación de rendimiento muestra niveles bajos de rendimiento, esto quiere decir que posiblemente haya un factor motivacional que esté afectando el rendimiento del colaborador.

El rendimiento laboral se relaciona con las evaluaciones de desempeño ya que nos permite tener un panorama amplio del funcionamiento del colaborador en todas sus áreas y como lo mencionan Guartan et al., (2019)

Este proceso en la evaluación del desempeño involucra diferentes aspectos que proporcionan resultados, los mismos que al ser analizados sobre su funcionamiento en las diferentes áreas de la organización, resaltan los inconvenientes que afectan a la empresa,

esta técnica permite implementar estrategias que ayudan al cumplimiento de las metas establecidas dentro de las organizaciones. (p. 3)

Estos inconvenientes que afectan a la empresa pueden verse relacionados con la motivación laboral del colaborador ya que estos resultados ofrecen información orientada a sus capacidades laborales y actitudes, los evaluadores deben informar a los evaluados las oportunidades de mejora para aumentar el rendimiento en las funciones, sin embargo, cuando estas evaluaciones no identifican ni miden de manera correcta el desempeño del colaborador este puede verse afectado emocionalmente ya que su rendimiento está siendo calificado incorrectamente.

### **El Síndrome Burnout**

La motivación en el trabajo impacta el estrés, agotamiento laboral y el rendimiento de los equipos de trabajo, a este se le llama Síndrome Burnout y según la organización mundial de la salud (OMS) ha reconocido oficialmente el síndrome Burnout como el síndrome del trabajador quemado el cual se caracteriza por un desgaste físico del profesional.

Según Rodríguez, R. G et al., (2020),

El término burnout fue enunciado por vez primera 1974 por Herbert Freudenberger. Este investigador, aludió que el síndrome es producto del estrés laboral de curso crónico, a su vez debuta en el agotamiento emocional, ausencia de la personalidad, disminución de la autoestima, ineficiencia en la realización de las tareas y dificultades en la comunicación interpersonal. (p. 2)

Es decir, es aquel colaborador desmotivado que pasa por un exceso de estrés y agotamiento prolongado donde su organismo reacciona ante factores relacionados al estrés como la pérdida de cabello, pérdida de apetito, cambios en su peso y hasta la negación a hechos que si le motivan.

Estudios han demostrado que este síndrome es una respuesta inadecuada al estrés emocional crónico, consecuencia a estar expuesto a altos niveles de tensión laboral, frustración personal y actitudes inadecuadas al enfrentamiento laboral. Así mismo Buitrago et al., (2020),

Define el término estrés laboral como un cambio en el estado mental y físico del individuo, en respuesta a situaciones ambientales o personales que manifiestan un desafío y que se denominan estresores. Cada agente estresor puede provocar una respuesta positiva (eustress) o negativa (distress). Hay mayores implicaciones en la salud del individuo cuando aparece el distress, pues influye en la capacidad de afrontamiento frente al estresor. (p. 13)

Por otro lado, el estrés puede presentarse en varias situaciones de la vida diaria donde depende de la persona que recibe el estímulo, quien puede percibirlo de forma positiva o negativa, esto depende de la capacidad adaptativa de cada individuo.

El estrés ocasionado por el trabajo también denomina un daño físico y es una respuesta emocional que surge de la necesidad de poder cumplir con expectativas laborales no acordes a las capacidades o el recurso que tiene el empleado, lo cual causa un desgaste emocional por querer cumplir un objetivo que desafía sus capacidades. Para Buitrago et al., (2020),

El estrés laboral se puede manifestar de tres formas: en primer lugar, como el conjunto de impulsos externos que producen efectos transitorios o permanentes; en segundo lugar, como las múltiples respuestas de carácter fisiológico y psicológico que pueden producir determinados estímulos y, en tercer lugar, desde las implicaciones psicológicas y físicas originadas por los procesos perceptivos. (p. 136)

En consecuencia, a lo mencionado, el colaborador cuenta con una deficiencia para asumir la responsabilidad brindada, por ende, presenta estos síntomas catalogados como una epidemia mundial.

### **Consecuencias del Síndrome Burnout en la productividad y el rendimiento laboral**

A nivel laboral existen consecuencias en la productividad y el rendimiento laboral, donde se ha mencionado que el estrés laboral no solo afecta a los empleados sino también a los empleadores, a la empresa y la organización, la mayoría de las empresas buscan cómo obtener la mejor producción y eficacia posible, pero se olvidan del recurso más valioso que tienen, los empleados, enfocándose solo en el tema de la productividad y la cantidad y no le dan importancia a la salud mental.

A nivel de salud mental, podemos mencionar que la ansiedad, la depresión, el estrés laboral percute en la toma de decisiones, la falta de motivación, sensación de inestabilidad, irritabilidad y la falta de organización para terminar las tareas asignadas y, como lo menciona Acero Montoya, M. A (2020),

El estrés laboral también puede generar el distanciamiento a nivel social, lo que genera un mal clima laboral con sus jefes o compañeros de trabajo. Si bien el estrés

laboral puede afectar al trabajador, este factor también tiene impacto a la organización a la que la persona pertenece puesto que, al presentar este problema, el individuo pierde el interés en aportar a su compañía, lo que genera en la entidad una disminución en el rendimiento y en la producción. (p. 38)

De lo anterior se puede entender que el factor más crítico que puede presentar una empresa es la pérdida del personal, y esto por causa del desconocimiento del Síndrome Burnout, que genera olas de rotación de personal lo que provoca procesos inconclusos e ineficientes.

### **Inteligencia emocional como parte de las habilidades de un líder para aumentar la motivación**

Según lo menciona García (2019) en su estudio de investigación,

Los psicólogos Peter Salovey y Jack Mayer en el año 1990 fueron los primeros que surgieron que los individuos difieren en la habilidad de percibir , entender y de usar sus emociones como fuente de información nombrando esta habilidad como inteligencia emocional que fue definida formalmente como el involucramiento de la habilidad de percibir , apreciar y expresar conocimiento, la habilidad de acceder y generar sentimientos , la habilidad de entender información con carga efectiva , la habilidad de regular las emociones para el crecimiento intelectual, emocional y el bienestar (p. 2)

La inteligencia emocional se ha considerado una destreza que se puede desarrollar ya que es la habilidad de poder entender las emociones y saber comunicarse de manera asertiva, esto es algo que se necesita a nivel de organización en los líderes para poder motivar a los colaboradores y transmitir empatía y confianza.

Investigaciones han revelado que aquellas personas que poseen un alto nivel de inteligencia emocional tienen una ventaja mayor en aspectos sociales y profesionales, ya que pueden entender mejor las situaciones de las demás personas, lo que hace que tomen decisiones correctas, tienen influencia en grupos y efectividad sobre equipos de trabajo. En la actualidad las empresas tienen el lema de que los sentimientos se deben dejar en la casa, de no mezclar lo personal con lo laboral, sin embargo, esto es casi imposible, por ello expertos en el tema de la inteligencia emocional indican que la influencia que tienen las emociones en la toma de decisiones, en el comportamiento organizacional y en la neurociencia, son de suma importancia en el liderazgo.

En el presente tema de investigación se definen varios enfoques de la inteligencia emocional que, según García (2019), son los siguientes,

### **La percepción emocional**

Se define que es la primera percepción que tenemos con base en nuestros sentidos y estímulos esto determina la manera de relacionarnos con los demás.

Se dice que es la forma en la que interpretamos nuestros sentimientos y los sentimientos de los demás, es el poder estar atento e interpretar con precisión las expresiones faciales, comportamientos, movimientos y tono de voz, es el grado en que las personas pueden decodificar eficazmente sus emociones, las sensaciones en el cuerpo y en la mente que dichas emociones implican, esta habilidad también consiste en la facultad para distinguir oportunamente la honestidad y sinceridad con la que las demás personas expresan sus emociones. (p. 5)

## **La facilitación o asimilación emocional**

Es considerada como la destreza de estudiar los sentimientos cuando damos una solución a un problema. Básicamente, este se enfoca en la forma en que las emociones conmueven el sistema cognitivo y como el estado afectivo ayuda a la toma de decisiones, ya que la forma en la que las personas perciben un problema es distinta, aun cuando se mejore nuestro pensamiento creativo, ya que las emociones afectan la forma en la que razonamos y procesamos información y, como lo indica García (2019) “Esta habilidad de asimilación emocional ayuda también a organizar en base a prioridades las funciones cognitivas básicas”. (p .04)

## **La comprensión emocional**

Según García (2019) “Es la habilidad emocional que consiste en la pericia con la que podemos interpretar señales, emociones y etiquetarlas para poder hacer un reconocimiento de las categorías en que están agrupados los sentimientos.” (p. 04)

Se puede decir que es saber identificar los diferentes estados de ánimo que experimentamos para luego saber identificar las emociones secundarias, por ejemplo, el sentir celos, viene asociado al miedo de perder una relación por una tercera persona, además, según lo menciona García (2019) “También implica la habilidad que se tienen para distinguir los cambios entre un estado de ánimo y otro, y la aparición de emociones compatibles y contradictorias” (p. 04)

## **La regulación emocional**

Según investigaciones, esta es la habilidad emocional más compleja, ya que implica el poder ser receptivo a todos los sentimientos, ya sean negativos o positivos, según su propia perspectiva y saber desecharlos o aprovecharlos y, como lo mencionó García (2019), “Tenemos que poder regular conscientemente las emociones para alcanzar un crecimiento emocional e intelectual”. (pp. 04-05)

Sin embargo, la inteligencia emocional del líder puede impactar en el bienestar emocional de los colaboradores y, según García (2019), Los líderes con habilidades sólidas de inteligencia emocional logran desarrollar relaciones muy fuertes con los miembros del equipo que lideran y cuentan con la información necesaria de lo que pasa en sus vidas personales. (p. 05)

De esta forma, les permite a los líderes el tener una idea más clara de sus gustos, preferencias y temores lo que permite tomar decisiones con base en el conocimiento de sus colaboradores y conseguir mejores resultados. Según, Oblitas (2020)

Así como es importante el vínculo de los colaboradores con la empresa también lo es el que se forma con el líder inmediato, el cual debe caracterizarse por la confianza y valoración mutua. Esto permitirá que las personas se involucren y se esfuercen por mantener y hacer crecer esa conexión en su entorno tanto con la empresa, con su líder, con su trabajo y su equipo. El trabajo en equipo es importante en las organizaciones y empresas pues si bien un colaborador se puede esforzar de manera separada, no tendrá el factor de motivación, diligencia, aprendizaje y soporte que da un equipo de trabajo, donde a su vez se plantean objetivos claros y cuál será la ruta para seguir. (pp. 90-91)

Este conocimiento le permite tener a los líderes una ruta más clara del equipo y así poder tener una estrategia para conseguir la motivación de su equipo.

La inteligencia emocional no está presente en todos los líderes, ya que es una disciplina que se debe desarrollar para tener la habilidad de percibir, entender y poder manejar sus propias emociones, para luego, poder entender las emociones del equipo, aquellos líderes que confían y delegan funciones en su equipo tienden a tener menos rotación y más motivación.

Se menciona que la inteligencia emocional del líder puede impactar la productividad de los colaboradores expuestos a sobre carga laboral, es aquí, donde se dice que existe una relación entre la inteligencia emocional del individuo y las habilidades que poseen, el desempeño laboral depende mucho de la habilidad de cada persona ya que no es lo mismo la función de un vendedor a la de un médico, por lo que se dice que el líder debe dominar sus habilidades de inteligencia emocional para poder conocer las capacidades de cada colaborador y de esta forma sacar provecho y asignar tareas acorde a las capacidades, o bien, para la selección de personal y así mantener el compromiso de su grupo de trabajo. Según García, (2019)

Estudios muestran una conexión entre la Inteligencia emocional y el estrés, es decir entre más alto el nivel de Inteligencia emocional es menor el estrés al que están expuestos en su área de trabajo y un mejor desempeño laboral (p. 07)

Esto define la capacidad de inteligencia emocional que debe poseer un líder para poder transmitir a su equipo la tranquilidad y el equilibrio de trabajo para no generar el Síndrome Burnout y que la desmotivación no afecte el rendimiento, pues el uso y control de las emociones nos lleva a un estrés positivo. Para García (2019)

El estrés positivo: se considera con este nombre a ese ligero nivel de estrés que generan situaciones como un reto laboral. Por ejemplo, en el inicio de un proyecto en la que la persona se mantiene especialmente en alerta. El límite en afrontar esta situación como un momento positivo y de crecimiento o dejarse sobrepasar depende de distintos factores. Encontrar la motivación para incrementar sus propias capacidades ayudará que este siga siendo un estrés positivo. (p. 07) Aunado a lo anterior, según Ortiz, (2020)

En tiempos actuales se reconoce que el estrés es uno de los grandes conflictos a los que se enfrentan los administradores de las diversas organizaciones. Cuando los trabajadores se encuentran en un estado de estrés, se señala que rinden menos; los motivos pueden ser la desmotivación, enfermedad, cansancio, presiones, etc. Se presentan en formas muy diversas. Actualmente es muy común que existan exigencias que inevitablemente den origen a presiones en el trabajo inclusive muchas veces permite que el directivo permanezca alerta y motivado, lo que influye de manera significativa en la productividad de las organizaciones. (p. 20)

En consecuencia, el estrés laboral es aquel que se genera por la carga excesiva de trabajo, por tiempos cortos de entrega, desequilibrio en la exigencia laboral y la capacidad o recursos disponibles para realizar dicha tarea, sin embargo, no siempre el estrés está ligado a la carga de trabajo, también hay factores externos como depresiones, mal humor, que por lo general van acompañadas de agotamiento y debilidad. Según García, (2020)

Una de las premisas clave en la administración de grupos de trabajo es que la retroalimentación mejora la efectividad y, por lo tanto, el desempeño. En otras palabras,

mejorar el entendimiento de las fortalezas y debilidades individuales les permite tomar acciones correctivas para cambiar su comportamiento para ser más efectivos. (p. 08)

Lo que indica que un buen líder con alto nivel de inteligencia emocional apoya, retroalimenta y motiva al personal, para darles a conocer sus debilidades y fortalezas y de esta forma que la productividad del equipo sea eficiente.

Aunado a lo anterior, la inteligencia emocional del líder puede mitigar el efecto Burnout de los colaboradores y para López (2024)

En la actualidad, el fenómeno del burnout ha emergido como un desafío significativo en el ámbito laboral, afectando la salud y el bienestar de los empleados, así como el rendimiento organizacional en su conjunto. Su impacto no solo afecta el bienestar individual de los trabajadores, sino que también repercute en la productividad organizacional y el clima laboral. En este contexto, surge el concepto de Job crafting, una estrategia proactiva que permite a los trabajadores rediseñar y redefinir sus tareas laborales para encontrar mayor significado y satisfacción en su labor. (p. 03)

Sin embargo, la motivación y el liderazgo también toman un papel importante en la gestión del Burnout, ya que esto influye en la percepción del trabajador y su rendimiento. Es por ello, que un líder debe buscar siempre estrategias para mantener motivado a su equipo de trabajo mediante un proceso de orientación y apoyo. Es fundamental que los líderes trabajen en la prevención del Síndrome Burnout, esto para fomentar un ambiente laboral positivo y demostrar el compromiso con su equipo de trabajo. A su vez, López (2024) menciona que,

Los estudios han evidenciado como la motivación laboral y el liderazgo influye en el desempeño organizacional y según este la motivación intrínseca derivada del interés personal y la satisfacción en el trabajo, puede ser un predictor importante del bienestar emocional y la resistencia al burnout entre los empleados. Además, las organizaciones que fomentan el Job crafting pueden beneficiarse de empleados más comprometidos y productivos, ya que estos tienen una mayor sensación de control sobre su trabajo y pueden adaptarlo según sus necesidades y fortalezas individuales. (p. 04)

Por último, se indica que la falta de apoyo y la falta de compromiso de los líderes eleva los niveles de estrés donde se pueda experimentar el Síndrome Burnout. En conclusión, la inteligencia emocional del líder puede afectar positivamente al cumplimiento de logros, un líder enfocado en la motivación, en el bienestar y rendimiento de su equipo siempre encontrará estrategias para aumentar la proactividad, incluyendo técnicas de mejora continua y agilización de procesos desgastantes para evitar problemas y esto hace que la empresa tenga una mejor productividad.

Por el contrario, un líder autoritario, dominante, con poca inteligencia emocional, lo que refleja en su equipo es la falta de empatía, genera ansiedad y problemas de salud mental, así como desgaste emocional en su equipo de trabajo, lo que trae consigo a la alta rotación de personal y procesos ineficientes.

### **Job Crafting como método de prevención del Síndrome Burnout en los colaboradores**

Según López, (2024) lo define como,

Un proceso en el cual los empleados reconfiguran su trabajo de manera proactiva para adaptarlo a sus propias necesidades, habilidades e intereses. Esta definición resalta la idea de que los empleados no son simplemente receptores pasivos de sus roles laborales, sino que tienen la capacidad y la autonomía para dar forma activamente a sus tareas, relaciones y percepciones en el trabajo. (p. 17)

Con base en lo mencionado, los líderes deben buscar estrategias de retención de talento y esta técnica tiene un impacto positivo en la mitigación del Síndrome Burnout, ya que proporciona una sensación de control y satisfacción laboral.

A nivel de aumentar la motivación, el Job Crafting es una buena herramienta que puede implementar el líder en su equipo de trabajo ya que le permite al colaborador adaptar a su estrategia de trabajo nuevas tareas con base en sus habilidades, lo que le permite hacer su trabajo más interesante y dinámico, le permite al empleado adaptar su rol según sus fortalezas y debilidades, evitando la fatiga por tareas repetitivas, además, fomenta un aprendizaje y resultado más eficiente.

Esto también le permite al colaborador aprender nuevas tareas a sus funciones lo que le podría servir para desarrollarse en nuevas oportunidades dentro de la misma empresa. Para López (2024) "El job crafting puede tener un impacto positivo en la prevención y mitigación del burnout al proporcionar a los trabajadores una mayor sensación de control, significado y satisfacción en el trabajo." (p. 18)

Ya que tomar nuevas tareas y roles, les permite a los colaboradores salir de su zona de confort, una mayor autonomía y confianza en sus funciones además sentir la confianza del líder hace que sienta compromiso con la empresa y logre adquirir experiencia.

“Existe una teoría llamada ajuste de recursos y demandas la cual indica que hay dos factores en el trabajo, los recursos que pueden reducir el estrés y la demanda que puede generar estrés y agotamiento y estas se dan en tres dimensiones”, López (2024).

### **Reestructuración de tareas**

López (2024)” Es una estrategia de gestión que implica que los trabajadores pueden reorganizar y ajustar las actividades y responsabilidades para mejorar la eficiencia, la productividad y el bienestar laboral”. (p. 18)

Con esta técnica se busca distribuir la carga laboral, reasignación de roles para simplificar los procesos implementando nuevas metodologías de trabajo, donde los empleados adaptan, modifican, agregan o eliminan tareas dentro de su rol para hacer este proceso alineado a sus capacidades, esto se modifica sin cambiar su enfoque en las funciones del puesto.

### **Rediseño de relaciones**

También, agrega López (2024) “Es una estrategia de gestión organizacional que se enfoca en mejorar la interacción y la colaboración entre los trabajadores” (p. 18)

Este rediseño puede cambiar la estructura organizativa, los roles y las responsabilidades, los sistemas de interacción interna y las dinámicas grupales, esto se realiza con el fin de crear un entorno más cooperativo y participativo, que reduzca los conflictos internos, pretende crear vínculos que contribuyan con el desarrollo profesional y mejore la motivación laboral.

En el rediseño de relaciones, el colaborador puede decidir con quién interactuar, esto con el fin de potenciar sus habilidades y compartir conocimiento, que le permite construir una red de apoyo

significativa, esta técnica aumenta el sentido de pertenencia y el compromiso, haciendo el ambiente laboral más positivo y eliminando procesos cuadrados.

### **Reinterpretación cognitiva**

Adicional , agrega López (2024) “Se refiere a la mejora de la percepción y la actitud de los trabajadores hacia situaciones laborales”( p. 19) En este proceso el empleado cambia su visión o actitud hacia su trabajo, dándole más importancia y un significado positivo con base en sus valores y propósitos personales, esto sucede cuando el empleado identifica que su rol dentro de la organización tiene un impacto positivo y contribuye al éxito de la empresa, por eso, es tan importante que el líder tenga un alto porcentaje de inteligencia emocional para poder identificar estos tipos de dimensiones que conforman el Job Grafting y puedan aumentar la motivación en cada uno de los colaboradores, además, esta técnica ayuda a mejorar el estrés ante desafíos laborales y resolución de conflictos

### **El Mobbing Laboral**

Urdaneta (2020) define este término que ha tomado relevancia en las empresas como,

El acoso moral o en su anglicismo mobbing, se refiere a acciones negativas recurrentes que se manifiestan a través de comportamientos, palabras, actos y gestos hostiles no deseados, dirigido a una o varias personas, atentando contra su personalidad, dignidad, integridad física o psíquica; con el firme propósito de que esta persona abandone su lugar de trabajo después de que se ha degradado su ambiente laboral, se han destruido sus redes de comunicación, su reputación, el ejercicio de sus labores y sus relaciones sociales.(p. 125)

En este mismo contexto, se determina que el Mobbing Laboral, llega a ser casi igual a una agresión física y a nivel mundial es una problemática muy recurrente a la cual se le debe de dar suma importancia, ya que los líderes deben tener la capacidad emocional para la detección de estas conductas laborales, la persona que sufre el Mobbing Laboral presenta un alto nivel de desmotivación y, por factores personales, decide permanecer en la empresa.

El hablar de una organización de trabajo nos hace pensar en un grupo de personas las cuales trabajan en sincronía, comparten cierta cantidad de horas al día y tienen una convivencia, esto los convierte en un círculo social, de una determinada manera se alinean para el alcance de objetivos, sin embargo, en algunas situaciones se puede presentar una mala actitud o conducta que pone en peligro el clima organizacional, lo cual genera una situación de estrés, agotamiento laboral, condiciones de trabajo inadecuadas, lo que puede derivar el bajo rendimiento laboral; esto se puede dar por parte de las jefaturas hacia sus subordinados o viceversa, lo que promueve un ambiente laboral toxico. Quintanilla (2023) define el mobbing como “aquellos actos hostiles por el empleador, los cuales afectan la moral y establecen posturas deshonestas que vulneran la dignidad del trabajador.” (p. 2)

### **¿Cómo impacta el Mobbing Laboral a los colaboradores en el desempeño laboral?**

Una mala organización laboral no solo crea daños físicos como dolores musculares, fatiga entre otros, también influye en la conducta del trabajador dando lugar a los problemas de salud psicosociales, en estos se encuentran la violencia física, psicológica y el denominado acoso moral o psicológico. Según lo indica Urdaneta (2020)

Este problema laboral se puede llegar a presentar entre los integrantes de una empresa o institución; a saber, entre el empleador y un trabajador, en un grupo de trabajadores entre sí, ya sea por parte de colegas, superiores o inferiores jerárquicos. Toda esta presión ejercida sin importar su direccionalidad influye en el medio ambiente laboral, trayendo consecuencias postraumáticas en el trabajador acosado moralmente, pues los efectos del mobbing son tan devastadores que buscan limar, reducir y, en última instancia, destrozar los sentimientos más profundos de la víctima. (p. 126)

Aunado a esto, este tipo de acoso moral, a diferencia de otros tipos de violencias, desencadena en la víctima un deterioro progresivo tales como depresiones, trastornos de ansiedad e insomnio, lo que en definitiva pone en peligro la salud integral de la persona víctima, y según las circunstancias puede deteriorar su dignidad humana, su calidad de vida, condiciones seguridad y su calidad en el trabajo.

El Mobbing Laboral se presenta cuando un individuo ejerce poder sobre otra persona, sobrepasa los límites e impone su poder causando daños psicológicos a las personas bajo su dominio, lo que encadena un deterioro en el rendimiento laboral. Tomando en cuenta lo antes mencionado Urdaneta (2020),

También se dice que el derecho debe tutelar tanto la integridad física, como la moral de los individuos, ya que el hombre es una unidad biopsicosocial en la que influyen diferentes factores y en caso de acoso moral, el daño primeramente es psíquico y pasa a ser un daño físico cuando el acosado moralmente se ve imposibilitado a seguir confrontando el acoso, y ya cansado de manipulaciones, se ocasiona lesiones dentro o

fuera del lugar de trabajo que pueden llegar incluso a representar su muerte o suicidio.  
(pp. 126-127)

## **Tipos de Mobbing Laboral**

### **Mobbing Horizontal.**

Según Urdaneta (2020) “Este se caracteriza porque el acosador y la víctima se encuentran en el mismo rango jerárquico, es decir, que suele darse entre compañeros de trabajo, y las repercusiones a nivel psicológico para la víctima pueden ser devastadoras.” (p. 129) Las causas de este tipo de acoso laboral se dan entre compañeros del mismo puesto, por lo general, se da por competencia de puestos, aburrimiento, enemistad o simplemente por diferencias con la víctima. Las tácticas de este tipo de hostigamiento laboral suelen darse como aislamiento social, exclusión de reuniones o actividades grupales para compartir, o la creación de rumores para hacer sentir mal a la víctima.

### **Mobbing Vertical.**

Agrega, Urdaneta (2020) “Recibe este nombre porque o bien el acosador se encuentra en un nivel jerárquico superior a la víctima, o se encuentra en un nivel inferior a ésta. Por tanto, existen dos clases de mobbing vertical: ascendente y descendente” (p. 129)

### **Mobbing Ascendente.**

Aunado a la misma investigación, Urdaneta (2020) “Según ocurre cuando un empleado de nivel jerárquico superior es atacado por uno o varios de sus subordinados.” (p. 129) Esto se

puede dar porque los subordinados no están de acuerdo con el tipo de liderazgo que ejerce o bien buscan como desacreditar su trabajo, las técnicas de Mobbing Laboral ascendente se pueden dar como no cumplir con sus indicaciones, generación de conflictos para dañar la imagen del líder y de esta forma que pierda su autoridad.

### **Mobbing descendente o bossing.**

Por último, agrega Urdaneta (2020) “Este tipo de mobbing ocurre cuando un empleado de nivel jerárquico inferior recibe acoso psicológico por parte del uno o varios empleados que ocupan posiciones superiores en la jerarquía de la empresa.” (p. 129) En este tipo de Mobbing Laboral suele existir una sobrecarga de trabajo, trato injusto, preferencias hacia los demás, negación de permisos, humillación en público, desacreditación de méritos, manipulación, dar malas calificaciones, manipulación de la información para que el empleado cometa errores y buscar su despido o bien que el empleado renuncie y pierda sus derechos laborales.

### **Evaluaciones de desempeño**

Según, Pineda et al., (2022) en su estudio de investigación,

La evaluación de desempeño tiene un papel clave en los sistemas de recompensa. Con este proceso se evalúa el desempeño de los empleados, se comparte esa información con ellos y se idean formas de mejora de resultados, la evaluación es necesaria para motivar y recompensar a los empleados, entrenar y desarrollar empleados y mantener relaciones justas dentro de los grupos. (pp. 7-8)

Se menciona que, los sistemas que utilizan las empresas para medir el rendimiento laboral de sus empleados son importantes ya que, con base en los resultados, se puede medir el nivel de calidad y la eficiencia, además, se puede medir tanto los resultados cuantitativos como los cualitativos, el nivel de satisfacción del cliente y áreas de mejora. Por otro lado, Pineda et al., (2022) agrega que,

La evaluación del desempeño (ED) es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Aunque la evaluación del desempeño de equipo es fundamental cuando estos existen en una organización, el enfoque de la ED en la mayoría de las empresas se centra en el empleado de manera individual. (p. 8)

### **La evaluación en las organizaciones**

Para, Cardona (2020) “La evaluación constituye un proceso planificado para estimular o juzgar el valor, la excelencia o las cualidades de alguna persona en el desarrollo de unas acciones o actitudes.” (p. 2) Toda empresa al trabajar con individuos necesita un sistema de evaluación que le permita determinar las acciones realizadas por los colaboradores mediante procesos sistemáticos de recolección de resultados a través de comparaciones y estándares ya definidos y esto se hace con el fin de que la empresa tenga continuidad, lo que le permite tener información de comparación año tras año y poder tomar acciones correctivas.

Para un Departamento Comercial enfocado en ventas existen varios métodos con los que se puede medir al personal.

## **Evaluación de desempeño Rúbrica Analítica y evaluación 360.**

La evaluación 360 tiene como objetivo principal la retroalimentación, donde se evalúan aspectos como la calidad y la mejora continua del desempeño de los colaboradores. Para ello, es importante que el colaborador autoevalúe su desempeño y esto será utilizado como guía para mejorar, también se toma en cuenta la opinión de personas que interactúan con el vendedor, tanto clientes externos como internos y se toma en cuenta cómo el vendedor es percibido en el entorno.

De este modo, es preciso que la evaluación aplicada sea la correcta y mida los criterios de calidad en relación con las competencias de cada colaborador. En términos generales, estas rúbricas se utilizan para medir el desempeño con base en un tema de complejidad que permita hacer un análisis detallado y que su evaluación sirva para dar retroalimentación para el alcance de objetivos. Para Cardona (2020) “La evaluación 360° hace parte de un macroproceso para el desempeño basado en una estrategia que busca mejorar los resultados de una organización”. (p. 6)

Con esta evaluación se pretende que el desempeño del colaborador esté guiado por medio de la retroalimentación y ayuda a fin de determinar el grado de satisfacción del colaborador con la organización. También menciona Cardona (2020),

Con respecto a este modelo de evaluación de desempeño se da de manera objetiva hacia los pensamientos de cada uno de los individuos dentro de la organización con beneficios que se verán reflejados en la satisfacción de los clientes, ya que, cuando el trabajador está con un ambiente laboral cálido esto será reflejado en las compras y ventas

que puede producir, mientras que la disminución de puede observar de forma en la que la producción tiene una disminución. (p. 7)

Este tipo de encuestas o cuestionarios presentan interrogantes abiertas donde se establecen preguntas específicas según el tema en cuestión. Además, la evaluación 360 ayuda a identificar debilidades que afectan al desempeño de los colaboradores, por lo cual, se pueden tomar áreas de mejora en temas de la productividad y el bienestar laboral.

Adicional, menciona Cardona (2020) en la misma investigación que,

En cuanto a las relaciones de poder, la evaluación 360° contribuye a que se redistribuyan de una mejor manera. Generalmente, la jerarquía vertical del jefe genera distancia y un trabajo poco participativo, puesto que las decisiones las toma únicamente el superior sin tener en cuenta la perspectiva de los trabajadores. (p. 8)

Esto hace referencia a que la evaluación 360 pretende tomar en cuenta la opinión de todos los empleados de la organización de tal manera que las propuestas tanto de jefes como trabajadores sirvan para implementar procesos y mejorar el desempeño. Por otra parte, menciona Ubillus (2022)

Es una herramienta informativa valiosa y recomendada para los empleados en posiciones gerenciales, ya que permite evaluar sus habilidades de liderazgo en relación con los empleados de los que son responsables. Evaluación 360° de currículums desde la perspectiva de superiores, compañeros y subordinados. No mide el rendimiento, mide cómo trabaja y qué tan efectivo es en el trabajo. Habilidad básica 360°: retroalimentación. (p. 36)

Esto hace referencia a una evaluación donde se mide el comportamiento y la habilidad, lo que hace posible brindarles a los empleados una visión más amplia de su desempeño y áreas de mejora que se trabajarán por medio de la retroalimentación. Por lo que también agrega Ubillus (2022),

La aplicación de la evaluación de 360 ° es proporcionar a los empleados las revisiones necesarias para realizar acciones correctivas para mejorar su desempeño, comportamiento o administrar la información necesaria para tomar decisiones de futuro. (p. 37)

En consecuencia, la evaluación 360 presenta varias ventajas entre las cuales se podría mencionar según, Ubillus (2022) “Impulsar el cambio cultural, mejorar la comunicación y fomentar la cooperación. Además, estimula el aprendizaje organizacional. Es una buena herramienta para asegurar los valores fundamentales y las competencias de la organización”. (p. 41)

La evaluación 360 fomenta el desarrollo profesional ya que da a conocer habilidades blandas y técnicas de sus colaboradores, lo cual hace a la empresa centrarse en el crecimiento de sus empleados.

Sin embargo, este tipo de evaluación 360 también tiene desventajas y, según lo indica Ubillus (2022) “El sistema es administrativamente complejo porque tiene que incluir todas las revisiones, los comentarios pueden asustar a los revisores y causar descontento, y pueden crear revisiones diferentes y contradictorias debido a las diferentes revisiones.” (p. 40)

Si bien es cierto, este tipo de herramienta de evaluación necesita tiempo para ser desarrollada y generar una cultura de capacitación constante para que la herramienta pueda cumplir su objetivo satisfactoriamente.

## **Proceso para la realización de la evaluación de desempeño 360**

### **Propuesta del plan**

Ubillus (2022) argumenta que, el verdadero objetivo de la evaluación de 360 grados es el desarrollo humano. Una evaluación de 360 grados será una buena herramienta para el desarrollo de habilidades de los empleados, siempre que se adapte a los comportamientos esperados de una organización en particular. De esta forma, serán los comportamientos necesarios para lograr las metas deseadas. (p. 38)

Siempre que se busque implementar una evaluación de desempeño 360, es porque se está enfocado en el alcance de metas, por ende, la empresa necesita conocer los puntos fuertes y débiles de los colaboradores para tomar medidas y establecer una estrategia de mejora para alcanzar los logros, este plan debe ser estudiado minuciosamente antes de ser aplicado ya que debe comprender el alcance que tendrá, aceptar los resultados y tomar decisiones adecuadas para mejorar el desarrollo.

### **Preparación**

Ubillus (2022) argumenta que, es importante que el primer paso a realizar sea comunicar al personal que se estará realizando una evaluación en un tiempo determinado, además indicar qué factores se estarán evaluando, el propósito por el cual se está realizando este proceso de

retroalimentación 360 y cómo esto ayuda a desarrollar los potenciadores, comunicar que este proceso no pretende aplicar acciones disciplinarias. (p. 39)

### **Elaboración del formato**

Ubillus (2022) argumenta que, el formato que se desarrolle debe estar basado en las necesidades de la empresa ya que implementar una evaluación 360 no es tarea fácil y será necesario formar un comité para desarrollar el formulario con base en el departamento en estudio, se deben tomar en cuenta los aspectos a revisar, por ejemplo, si es para un departamento de ventas, el enfoque sería el servicio al cliente, conocimiento del producto y logros alcanzados. El conocimiento de los factores que van a ser incluidos en la evaluación 360 son la clave del éxito de la aplicación de la evaluación. (p. 39)

### **Ventajas de la evaluación 360**

Ubillus (2022) en un trabajo de investigación argumenta que es un sistema muy completo y se enfoca en varios puntos de vista, además, ayuda al crecimiento profesional del colaborador, esta evaluación permite observar de diferentes puntos la perspectiva del colaborador hacia sus funciones, por lo que ayuda a mejorar las relaciones interpersonales dentro de la organización ya que al recibir retroalimentación de sus compañeros y jefaturas los empleados entienden cómo su trabajo impacta el comportamiento de otros. (p. 40)

### **Desventajas de la evaluación 360**

Ubillus (2022) también argumenta que esta evaluación requiere mucho tiempo administrativo para poder realizarla y que tenga éxito, las opiniones recogidas de las encuestas

puedan ser muy subjetivas y puede que las evaluaciones estén influenciadas en generar conflictos personales ya que, si existe mal clima laboral, puede pasar que se evalúen mal entre sí para generar conflicto.

La retroalimentación no siempre es bien recibida por parte de los colaboradores ya que puede tocar su ego. (p. 40)

Y, como lo menciona Ubillus (2022), Muchas empresas subcontratan el proceso de 360 grados para que los participantes puedan estar seguros de que la información que comparten y reciben es completamente anónima. La información es muy sensible y, cuando está en las manos equivocadas, puede afectar su carrera. Este tipo de herramienta de evaluación consta de 81 preguntas y se toman en cuenta 18 habilidades que se abordan en 4 pilares muy importantes, eficacia, administración, Gestión de equipos y Planificación. (p. 40)

## **Evaluaciones por KPI**

Para Ortiz y Pardo (2021) las evaluaciones Key Performance Indicator, conocidas por sus siglas como KPI,

Los indicadores claves de desempeño (KPI)son herramientas de navegación utilizadas por los gerentes de proyecto para vislumbrar si su proyecto u organización se encuentra en un camino exitoso o, por el contrario, va en contravía a sus objetivos. Por lo que la selección de un conjunto de KPI donde se tenga en cuenta los indicadores correctos o claves arrojará la información adecuada para conocer el rumbo de dicho proyecto u organización y aclarará los aspectos clave del desempeño mostrando cuáles

son las áreas que están correctamente encaminadas y cuáles áreas tienen déficits que puedan requerir atención. (pp. 15-16)

En relación con lo anterior, para poder establecer KPI se debe conocer muy bien los objetivos de la empresa o proyecto, e identificar que estén estrechamente alineados al cumplimiento de objetivos, ya que esto nos ayudará a establecer las preguntas adecuadas para la formulación del KPI y, como también lo dicen Ortiz y Pardo (2021)

Lo primero que se debe hacer es una definición clara de los objetivos y la segunda es identificar preguntas a las que aquellas personas encargadas de la toma de decisiones, los gerentes de proyecto y en general las interesadas extremas deben poseer respuestas. (p. 16) Por otra parte, para Ríos (2019)

Un KPI es principalmente una herramienta que permite estandarizar con argumentos cuantitativos , definiendo en qué estado se encuentra un determinado proceso por lo que tanto las compañías como las personas deben conocer la herramienta y aplicar métodos para la medición del desempeño para su análisis y en caso de fallas corregir el sistema inmediatamente, aunque los KPI están íntimamente ligados a la estrategia, estos deben emplearse con un lenguaje coloquial que en momento de su aplicación encuentre los suficientes datos para su alimentación y cálculo.(p. 24)

Así mismo, menciona que hay indicadores clave que permiten realizar un seguimiento de rendimiento y es muy importante que los gerentes encargados de toma de decisiones importantes puedan buscar el KPI que dé respuesta a sus interrogantes para obtener resultados. Por lo tanto, menciona Ortiz y Pardo (2021) que los principales objetivos de un KPI son, “medir los niveles

de servicio, diagnosticar la situación, comunicar e informar sobre la situación y los objetivos y motivar al equipo responsable de lograr los objetivos reflejados en el KPI y hacer un progreso continuo.” (p. 34)

Para la formulación de Indicadores Ríos (2019) establece lo siguiente

### **Identificar el proceso**

Se determina que hay muchos procesos importantes, sin embargo, hay que tomar con importancia aquellos que impactan al objetivo de la empresa. Para Ríos (2019)

Si hay múltiples procesos, se debe considerar aquellos que tienen impacto en los objetivos estratégicos de la organización y de estos, seleccionar aquellos que son más importantes para el cliente, tanto interno como externo. Estos procesos pasan a denominarse “procesos claves”. (p. 33)

### **Identificar actividades críticas a medir**

Saber identificar las actividades críticas es de suma importancia ya que si no se miden no hay control sobre ellas. Para Ríos (2019),

Las actividades críticas son aquellas que impactan significativamente en las categorías de indicadores identificadas en el punto anterior. En todos los niveles de administración, las actividades críticas impactan las prioridades administrativas, las metas organizacionales y las metas para los clientes externos (p. 33)

## **Establecer metas de desempeño o estándares**

Para Ríos (2019 “Estas son necesarias porque de otra manera no habría una base lógica para elegir qué medir, qué decisión tomar, o qué acción ejecutar.” Estas metas se pueden establecer según las respuestas de las necesidades de los clientes o bien de los gerentes según sus puntos críticos. Los cambios comprenden un número de acciones llevadas a cabo para lograr uno o más de los objetivos de corrección, siendo estos: remoción de los defectos; remoción de las causas de los defectos; lograr un nuevo estado de desempeño del proceso; y mantener o destacar la eficiencia y la efectividad del proceso. (pp. 33-34)

Este paso es de los más importantes ya que es donde se da retroalimentación a los colaboradores sobre los cambios y oportunidades de mejora. Para, Cerna (2019)

Esta herramienta, como su nombre lo indica, tiene la función de medir el nivel de contribución que cada empleado de la empresa u organización aporta al objetivo estratégico del departamento en la que se desenvuelve, que a su vez aportan al plan estratégico de toda la empresa. Los Key Performance Indicators o KPIs como se le conoce por sus siglas en inglés, son un conjunto de métricas que se utilizan para sintetizar la información sobre la productividad y el desempeño de los colaboradores o bien de la entidad en general. (p. 17)

Este tipo de evaluación está orientada en los resultados obtenidos, en la retroalimentación y en la mejora continua, hace comparación de datos históricos de la empresa para sacar estadísticas de crecimiento con el fin de poder proyectar estrategias futuras.

## **Elementos claves de un KPI**

Según, Cerna (2019) “precisa determinar las frecuencias de revisión y disponer de las fuentes de captura de datos para que de esta manera la información que se evalúe esté conforme a los datos del Key Performance Indicator.” (p. 18)

## **Conexión con los objetivos estratégicos de la empresa**

Para Cerna (2019),

El requisito principal de los Key Performance Indicator es que debe estar alineado a los objetivos estratégicos de la empresa, para asegurar el cumplimiento de estos, ya que, si estos no se encuentran conectados entre sí, las decisiones y esfuerzos que se realicen no causarán un impacto y de la misma manera jamás se llevará a cabo la ejecución de la estrategia. (p. 18)

Según lo mencionado, los KPI tienen que ser los mismos para los diferentes niveles de la empresa (departamentos o jerarquías) pero que cada uno tenga un enfoque distinto y, a esto, se le llama líneas de visibilidad, estos deben estar alineados a las estrategias de la empresa para que independientemente del colaborador su esfuerzo se vea reflejado en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

## **Acceso a fuentes de capturas de datos**

Los encargados de realizar el KPI deben tener acceso total a la fuente de donde provienen los Datos en estudio y como lo indica Cerna (2019)

Este elemento es crucial, debido a que de él depende que el Key Performance Indicator sea funcional, si no se escoge correctamente el lugar de donde provendrán los datos para los resultados de los indicadores, el KPI no proporcionará información relevante al objetivo que se quiere alcanzar. (p. 19)

### **Asignación de un responsable**

En su proyecto de investigación, Cerna (2019) menciona que,

Para conseguir resultados óptimos, los Key Performance Indicators deben estar asignados a una sola persona, no puede existir dos o más responsables de un KPI debido a que cuando la responsabilidad se reparte, las personas suelen evadirla y ya que se comparte al final del día, si los resultados no son los esperados, nadie se responsabiliza, pero, por otro lado, si los resultados si son los visualizados, muchas veces todos quieren llevarse el crédito (p. 19)

Por lo general, suelen existir más personas involucradas en la aplicación del KPI, sin embargo, su participación llega a ser secundaria, están involucrados en tareas como la recolección de datos, la creación del parámetro de aplicación, pero solamente habrá una persona encargada de la aplicación y revisión de los indicadores, además, esa persona estará encargada de la aplicación continua y que se cumplan los KPI establecidos.

### **Definición de los niveles de base**

Esta es la fase más importante de la aplicación de un KPI ya que desde este punto se toma la partida de cómo está la situación actual, cuáles son las áreas de mejora, cuál será el indicador

clave en estudio y hacia dónde va dirigida la empresa, cuál es el propósito y el objetivo para alcanzar. Cerna (2019) indica lo siguiente “Se deben establecer los niveles base y el incremento el cual se propone alcanzar. Sin estos, la meta resultaría inadecuada y subjetiva, ya que no se podrían medir los resultados ni hacer comparaciones o ajustes de estas” (p. 20)

### **Contar con la dimensión y la fórmula para la medición**

Se debe establecer de qué manera se medirá el indicador en estudio, por ejemplo, la frecuencia, las fórmulas, o el departamento al cual se le aplicará el KPI.

### **Tener claras las metas**

Según Cerna (2019) Para poder tener metas adecuadas,

Es necesario tener previamente identificados los niveles base, ya que como se mencionó antes, si no hay una situación actual, no se pueden establecer correctamente las metas, porque estas serían irreales, inalcanzables o poco probables. Para definir idóneamente las metas es necesario saber que estas se deben dar en un periodo estipulado de tiempo, ya sea corto plazo (un año), mediano plazo (dos a cuatro años) o largo plazo (cinco o más años). (p. 20)

Aunado a lo anterior, una empresa que no tiene claras sus metas y sus objetivos no podrá aplicar un sistema de KPI para medir el alcance de sus logros, ya que la información que se requiere debe ser clara y concisa, las empresas que logran trabajar bajo esta modalidad de evaluaciones de desempeño están muy bien posicionadas en el mercado, ya que sus objetivos se trabajan de forma clara y se proponen una meta de mejora continua, donde todos sus empleados

trabajan bajo el mismo enfoque, es por ello que antes de establecer una evaluación de desempeño KPI la empresa haga un estudio interno para determinar si cumple con los requisitos mencionados anteriormente.

### **Definición de la frecuencia de la medición**

Para, Cerna (2019) "Este se refiere a la revisión de la información necesaria para los resultados de los Key Performance Indicator. Debe establecerse cada cuánto tiempo se realizará una revisión de los datos" (p. 21). En esta parte del proceso la empresa decide con qué frecuencia se hará la revisión y el seguimiento de los KPI, si la empresa trabaja bajo metas bimensuales, cuatrimestrales o bien semestrales

### **Importancia de los KPI**

Los KPI son importantes en las empresas ya que identifican áreas de mejora, sobresa lo que está bien para potenciarlo y, además, detecta errores, los cuales se podrían mitigar si se detectan con tiempo; los KPI ayudan a la mejora continua de la empresa para poder mantenerse en el tiempo con implantación de nuevas estrategias que les permita sobresalir en un mercado altamente competitivo; cuando una empresa trabaja bajo KPI los empleados son más responsables con sus funciones y se identifican con los objetivos de la empresa, además, ayuda a tener un punto de comparación con proyecciones pasadas. Para, Cerna (2019)

La importancia de éstos radica en que es esencial tener un indicador que se pueda medir mes con mes, o año con año, con el fin de conocer el estado actual de esos aspectos, así como se mide el retorno de la inversión, el nivel de ventas o la participación

del mercado, es igual de importante establecer una medida para la evaluación de los empleados. (p. 21)

Esto puede influenciar positivamente en la motivación de los colaboradores ya que al tener claro el rumbo de sus funciones y su avance les ayuda a disminuir errores, lo que genera un ambiente de trabajo limpio en sus funciones diarias.

### **Evaluación de Proceso de Ventas**

Es importante que las empresas tengan claros los parámetros a medir para llevar a cabo una evaluación de un proceso de ventas, es por ello por lo que el Departamento Comercial debe conocer a profundidad a su cliente final, además, de tener un buen sistema de gestión de ventas y el personal capacitado que se requiere. Es por ello por lo que según Bernabel y Huaman (2024)

Se resalta la importancia de realizar una adecuada gestión de ventas, porque de no ser así se ha demostrado que las organizaciones pierden hasta un 30% de las oportunidades de ventas anuales, debido a la deficiente planificación. Afortunadamente, un buen sistema de gestión en ventas contribuye a incrementar las ventas y tomar las decisiones más estratégicas para incrementar las ventas. (pp. 30-31)

Actualmente, las empresas le han dado mucho enfoque a la gestión de ventas ya que es gracias a las ventas que se impulsa la mercadotecnia, por ello, la empresas deben plantear muy bien sus estrategias y saber segmentar su mercado; sin embargo, el reto más importante es para el gerente de ventas, ya que su enfoque debe estar centrado no solo en vender si no también administrar la fuerza de ventas y tener a los mejores vendedores, los cuales deben recibir

capacitación constante para persuadir a los clientes. En la misma investigación de Bernabel y Huaman (2024)

El buen liderazgo del gerente de ventas fortalece a todos los equipos de ventas, haciendo que todo suceda tal cual se planifica para vender y fidelizar a los clientes. Entre las funciones más resaltantes tenemos la administración, organización, dirección, desarrollo y control de las actividades inherentes a las ventas, para lo que contara con su jefe de operaciones, supervisores y vendedores quienes estrecharán la relación con los clientes. (p. 32)

### **Elementos clave para evaluar un Departamento de Ventas**

Para evaluar un Departamento de Ventas se recomienda seguir un script de lineamientos a seguir para una venta efectiva y según Acosta et al., (2018) “La venta consta de un proceso y muchos autores coinciden en la importancia de cada una de sus fases las cuales han determinado de acuerdo con distintos criterios.” (p. 9)

Según lo indica, Acosta et al., (2018) los procesos para llevar a cabo una venta efectiva son,

#### **Prospección**

Fase en la que se realizan los contactos, haciendo uso de medios pertinentes como llamadas por celular, mensajes por Email, citas personalizadas.

## **Clasificación de clientes**

Fase en donde se identifica y se hace una exploración para identificar las necesidades reales del cliente, sobre el cual el vendedor decidirá qué actitud tomar para realizar la venta.

## **Demostración del producto**

Fase en la que se hace intercambios de información, despertando el interés en los clientes, por lo que es una de las etapas más fundamentales para los de ventas, porque es en ella donde se debe impresionar al prospecto o cliente.

## **Negociación**

Fase en donde si llega el cliente es porque se le ha despertado su interés por comprar el bien o servicio, debiendo ser puntuales y veraces al explicarse sobre los atributos, bondades y beneficios por sobre otras ofertas.

## **Tipos de cierre**

Etapas en la cual se puede cerrar la venta o se concreta una cita posterior para cerrarla. También puede ocurrir que el proceso no se cierre y el cliente manifieste no cerrar la venta. Un buen vendedor sabrá manejar estas circunstancias y ser persistente para lograr encontrar nuevas oportunidades de negocio.

## **Manejo de objeciones**

Fase en la que se debe de manejar correctamente todas las objeciones o negativas del cliente, pudiendo ofrecer un buen argumento para rebatirlas.

## **Cierre de ventas**

Fase en el que se debe de cerrar las ventas o en su defecto concretar una nueva cita para cerrarla satisfactoriamente. Es necesario que el vendedor tenga como característica el ser persistente y saber identificar nuevas necesidades para seguir vendiendo a sus clientes. (pp. 10-11)

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **Enfoque de la investigación**

#### **Enfoque cualitativo**

Según el libro de Sampieri (2010)

El enfoque cualitativo se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. (p. 07)

#### **Enfoque cuantitativo**

Adicional, para Sampieri (2010) el enfoque cuantitativo.

Es el (que representa, como dijimos, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis. (p. 4)

En el enfoque Cualitativo el investigador plantea un problema, pero no sigue un proceso definido y para la recolección de datos utiliza técnicas como la observación no estructurada, entrevistas abiertas y evaluación de experiencias personales y el investigador se introduce en las experiencias de los participantes.

Es por ello, que para esta investigación se elige el enfoque cuantitativo ya que se pretende hacer un análisis de un problema mediante investigación de teoría y planteamiento de preguntas, siguiendo un orden secuencial, esto se hará por medio del estudio de fenómenos con cuestionarios para medir la realidad objetiva y generalizar resultados, además, establecer una serie de conclusiones y recomendaciones.

De los alcances del método cualitativo se encuentran los Exploratorios, descriptivos, correlacionales y Explicativos.

### **Enfoque Descriptivo**

Según el libro de Sampieri (2010) “Los estudios descriptivos por lo general, son la base de las investigaciones correlacionales, las cuales a su vez proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y son altamente estructurados.” (p. 78)

El análisis de identificar y escoger este tipo de estudio depende del conocimiento del problema de investigación, la revisión de la literatura y el enfoque al cual se quiere llegar con el estudio.

## **Enfoque Exploratorio**

Así mismo Sampieri (2010) argumenta que “El estudio Exploratorio se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes”. (p. 79)

Como se ha dicho, este tipo de método se aplica cuando hay guías no investigadas o poco verídicas, información escasa y fuentes no validadas, esto quiere decir, que se aplica cuando se investiga un tema novedoso del cual no hay información.

## **Enfoque Correlacional**

Otro de los alcances del método cuantitativo es el Correlacional, Aunado a lo anterior, para Sampieri (2010)

Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. En ocasiones, sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio relaciones entre tres, cuatro o más variables. (p. 81)

En el mismo orden de ideas los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos, para Sampieri (2010)

Están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un

fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. (pp. 83-84)

De donde resulta que el alcance de la presente investigación es descriptivo ya que pretende medir y recoger información de manera independiente, generando un alto sentido de entendimiento según el planteamiento del problema y es altamente estructurado. Además, no se busca indicar cómo se relacionan las variables.

### **Diseño de la investigación**

El diseño de estudio cuantitativo tiene dos tipos de clasificaciones: el No Experimental y el Experimental.

#### **El diseño experimental**

Según Sampieri (2010) el diseño de estudio experimental,

Se refiere a un estudio en el que se manipulan intencionalmente una o más variables independientes (supuestas causas-antecedentes), para analizar las consecuencias que la manipulación tiene sobre una o más variables dependientes (supuestos efectos-consecuentes), dentro de una situación de control para el investigador. (p. 121)

Lo que hace referencia a que el investigador altera una acción para ver el resultado y ver cómo afecta a los involucrados en el estudio.

## **El diseño No Experimental**

Este estudio se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, para Sampieri (2010)

Se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. (p. 149)

De modo que, esta investigación es No experimental ya que se van a recopilar datos para analizar su incidencia en la motivación y no se van a manipular las variables dependientes.

## **Fuentes**

### **Fuentes Primarias**

Para Sampieri (2010),

Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes.

Ejemplos de éstas son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet, etcétera. (p. 53)

En definitiva, para poder hacer un desarrollo completo del marco teórico se debe tener claro el planteamiento del problema, para poder seleccionar las palabras correctas y no perder el enfoque del tema en estudio. Se debe seleccionar las referencias precisas y fuentes confiables. Entre las fuentes primarias seleccionadas está la observación y estudios de caso.

### **Fuentes Secundarias:**

Como lo mencionan Jaen y Morales (2020) en su investigación,

El propósito de estas fuentes de información es reforzar los datos y la información que se genera durante el análisis del problema existente, posibilitando que los investigadores amplíen sus conocimientos acerca del tema o problemática en estudio. Además, facilita que los lectores de este documento puedan buscar la información o referencias en las diversas fuentes secundarias de información. (p. 72)

Entre las fuentes secundarias se pueden encontrar enciclopedias, resúmenes, objetos e imágenes. Entre las fuentes secundarias seleccionadas están las revistas Académicas los Informes Académicos y las Tesis de Investigación y fueron obtenidas de la biblioteca digital de la Universidad Internacional de las Américas, Dialnet y Google Académico.

## **Tabla 1**

### *Variables o unidades de análisis*

En este apartado se realiza la definición de las variables de trabajo, es base a esto se define el instrumento y los resultados de cómo se llevó a cabo el análisis e interpretación de resultados, se sacaron conclusiones y se dieron recomendaciones de cómo mejorar la motivación y el rendimiento laboral en base a una mejora de las evaluaciones de desempeño.

Objetivo	Variable categoría	Definición Conceptual	Indicador	Instrumento
Describir el proceso de evaluación de desempeño utilizado para medir la calidad de las llamadas de los colaboradores del Departamento de Ventas.	Evaluaciones de desempeño	Según Canossa (2022)El desempeño de las organizaciones a través del tiempo se ha evaluado enfatizando en los resultados financieros o la rentabilidad, pero el término evaluación de desempeño debe hacer referencia también al comportamiento del talento humano participante en este proceso, sus aprendizajes, logros, errores, satisfacción, entre otros aspectos que hacen que una organización vaya adquiriendo mayor valor interno. (p. 04)	Pasos de Medición de Desempeño	Cuestionario: Se aplicará un cuestionario para determinar si los resultados de las evaluaciones de desempeño influyen en el rendimiento laboral. Ítems: 1,2, 3 y 4
			Metodos de Evaluación de Desempeño	
			Tipos de Evaluación	
Evaluar el impacto en la motivación de los colaboradores producto de la aplicación de las evaluaciones de desempeño	Motivación	Según lo indica Tramonte y Maldonado (2021) entiende por motivación los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales , condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual .(p. 31)	Resultados de ventas	Cuestionario: Se aplicará un cuestionario para determinar si los resultados de las evaluaciones de desempeño afectan la motivación y el alcance de las ventas. Ítems: 5 ,6,7
			Resultados en las evaluaciones de desempeño	
			Nivel de satisfacción	
Medir el nivel de rendimiento laboral con base a los resultados de las evaluaciones de desempeño	Rendimiento laboral	Según Cabezas y Brito (2021)El rendimiento laboral evalúa si una persona realiza bien un trabajo. Estudiado académicamente, forma parte de la psicología industrial y organizacional y también se vincula obviamente con la gestión de recursos humanos. Algunos estudiosos de este tema lo describen como una variable a nivel individual, o algo que hace una sola persona.(p- 744)	Nivel de Ventas	Se aplicará un cuestionario para identificar el rendimiento laboral con base a el nivel logrado de ventas +Item: 8, 9, 10 ,11,12,13,14
			Resultados de Evaluación	

## **Instrumentos**

### **Definición de investigación**

Según Useche y Queipo (2019) la investigación es un proceso que procura obtener información importante y fidedigna para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento obtenido del objeto estudiado. Por lo tanto, lo primero que el investigador debe precisar es el tema que desea investigar, puesto que no está definido, es una búsqueda intencionada disciplinariamente. El tema de investigación es un asunto que concierne al campo disciplinar del investigador, relacionado con la realidad que se pretende estudiar, y, del cual, se debe(n) seleccionar la(s) variable(s), para posteriormente establecer el problema de investigación. (p. 15)

Adicional, para obtener los datos de la investigación, se debe realizar la recolección de datos por medio de encuestas, entrevistas, observación y estos elementos constituyen las etapas del proceso para el análisis de los datos.

### **Tipos de instrumentos**

#### **Encuesta.**

Se puede decir que la encuesta es la aplicación de un procedimiento estandarizado para obtener información relevante para un trabajo de investigación y en su investigación según argumenta Caro (2019)

Son técnicas en las cuales se plantea un listado de preguntas cerradas para obtener datos precisos. Es una técnica muy extendida porque permite obtener información precisa de una gran cantidad de personas. El hecho de tener preguntas cerradas permite calcular los resultados y obtener porcentajes que permitan un análisis rápido de los mismos. (p. 3)

Además, es un método ágil, teniendo en cuenta que no requiere la presencia del investigador para realizarse. Puede hacerse masivamente por correo, a través de internet o vía telefónica. Además, para Useche y Queipo (2019) “La encuesta es una técnica que consiste en obtener la información directamente de las personas que están relacionadas con el objeto de estudio; sin embargo, se diferencia de la entrevista por el menor grado de interacción con dichas personas” así mismo agrega que ,se trata de un instrumento rigurosamente estandarizado que traduce y operacionaliza determinados problemas que son objeto de investigación, El cuestionario puede elaborarse de diversas formas: utilizando ítems en forma de preguntas, afirmaciones o instrucciones, abiertos o cerrados, sobre aspectos que se desean recopilar. (pp. 32-33) “.

## **Tipos de encuesta**

### **Cuestionario**

Según lo menciona Useche y Queipo (2019) “El cuestionario puede elaborarse de diversas formas: utilizando ítems en forma de preguntas, afirmaciones o instrucciones, abiertos o cerrados, sobre aspectos que se desean recopilar”. Además, argumenta que hacer un cuestionario puede ser de preguntas abiertas o cerradas y tiene ventajas y desventajas, como por ejemplo, una de las ventajas de las preguntas abiertas es que proporciona información más amplia y exacta, expresada por el encuestado, suele ser fácil de formular y como desventaja presenta su contestación exige tiempo por parte del encuestado; por otra parte como ventaja de las preguntas cerradas es que es fácil de responder y formular, favorece la comparabilidad de las respuestas y requiere menos esfuerzo por parte del encuestado; por último, una de las desventajas de las

preguntas cerradas es que su redacción exige más esfuerzo para poder obtener la información precisa y que las respuestas pueden tener varias interpretaciones (p. 33)

Por otro lado, en la misma investigación, Useche y Queipo (2019) argumentan que los cuestionarios pueden ser de tipo ítems cerrado, abiertos o de opciones múltiples.

## **Entrevista**

Por otra parte Caro (2019) argumenta que,

La entrevista es, en esencia, una conversación bien planificada. En ella, el investigador plantea una serie de preguntas o temas de debate a una o varias personas, con el fin de obtener información específica. Puede realizarse personalmente, por teléfono o de manera virtual. Sin embargo, en algunos casos es importante la interacción personal con el entrevistado, para poder tomar nota de la información que brinda la comunicación no verbal. (p. 2)

Según lo indican, Useche y Queipo (2019) “Es una actividad presencial entre dos personas. La actividad consiste en que una persona (entrevistador) de manera oral extrae información de otra persona (entrevistado), así mismo se intercambian opiniones e información sobre una temática en particular”. (p. 38)

## **Tipos de entrevista**

Para Caro (2019) este procedimiento es uno de los más complejos ya que es el fundamento más importante para sustentar el trabajo de investigación en el análisis de resultados y argumenta que los tipos son:

## **Estructurada**

Estructurada es aquella en la cual el entrevistador tiene una lista de preguntas definidas previamente y se limita estrictamente a ellas.

## **Semiestructurada**

Existe una guía de preguntas o temas generales de conversación, sin embargo, el entrevistador puede desarrollar preguntas nuevas a medida que vayan surgiendo los temas de su interés.

## **Informal**

Es aquella que no está guiada por una lista de preguntas determinadas. El entrevistador tiene claros los temas sobre los que quiere indagar y los introduce de manera espontánea en la conversación. (p. 2)

## **Observación**

Según lo indican, Useche y Queipo (2019) “Es la técnica que emplea el investigador para conectarse con la realidad y formarse una idea lo más precisa posible sobre el problema que estudia”. (p. 44)

En la misma investigación argumenta que la técnica de observación tiene ventajas y desventajas, empezando por las ventajas , indica que se puede obtener gran cantidad de observación , además la información se puede obtener aunque las personas no estén dispuestas a otorgarlas y esto se obtiene con base a su comportamiento y que aplica a situaciones no estructuradas, por otro lado, en las desventajas, argumenta que es una técnica poco precisa , es

necesario distinguir los hechos sin interpretarlos y se pueden sacar conclusiones no acertadas. (p. 45)

## **Tipos de observación**

### **Observación participante.**

En el mismo trabajo de investigación, Useche y Queipo (2019) argumentan que este tipo de investigación el observador es parte del miembro estudiado. (p. 45)

### **Observación no participante.**

Hace referencia a la observación sin alterar las variables, es solo delimitarse al ver el comportamiento sin causar alguna alteración. Para, Useche y Queipo (2019)” el observador permanece ajeno del grupo a estudiar, no es miembro del grupo”

### **Auto observación.**

Argumenta, Useche y Queipo (2019) que este tipo de observación sirve para estudiar su propio comportamiento. (p. 45)

En conclusión, para llevar a cabo la presente investigación se recurre a varias técnicas de recolección de información, en primera instancia para las tres variables se estableció por la observación no participante del comportamiento de los colaboradores para identificar cuál es el motivo o causa principal de la desmotivación y baja en el rendimiento laboral y de esta forma ir analizando y buscando una solución al problema de investigación, de tal forma, que se estudian las variables para determinar de qué forma se podría dar una solución al problema.

Así mismo, otra de las técnicas utilizadas para el desarrollo de los instrumentos de recolección que se toma en consideración es la encuesta, la cual se aplicará a los colaboradores del Departamento de Ventas de la sede de San Pedro, involucrando al departamento de Call Center y el Departamento de Plataforma, con base en lo observado y por el diseño no experimental se llegó a la conclusión de que la encuesta es el medio más óptimo para la recopilación de la información y el tipo de encuesta es de tipo análisis y de diagnóstico.

### **Proceso para la recolección y análisis de datos**

Según, Useche y Queipo (2019) para el proceso de recolección de datos y análisis,

El dato es una representación simbólica, numérica o alfabética, que expresa una información. Los datos son producto del registro de respuestas, de testimonios o argumentos orales o escritos, de personas o de fuentes directas que están en contacto habitual con la variable que se estudia. La recolección de datos consiste en recoger y organizar datos relacionados sobre variables, hechos, contextos, categorías y comunidades involucrados en la investigación, y estos son obtenidos a través de la aplicación de instrumentos que deben ser correctos, precisos, así como probados. Para toda investigación en ciencias sociales es importante tener claro el proceso, lugar y contexto de la recolección de datos, por ser la fase operativa del diseño de investigación para alcanzar los objetivos deseados. (p. 29)

Aquí, una vez realizadas las encuestas se sacan datos estadísticos para mostrar la respuesta de los colaboradores en el análisis de los resultados.

Se utilizó el análisis no experimental ya que no se tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son manipulables, se limita a la observación de situaciones dada la incapacidad de influir sobre las variables en estudio. Se realiza un análisis a profundidad para conocer el impacto de las variables sobre los colaboradores.

El método escogido para la recolección de datos es el cuestionario con ítems abiertos y cerrados, este cuestionario tiene como objetivo recolectar datos sobre la percepción que tienen los colaboradores de una Institución de Educación Superior en el Tercer cuatrimestre 2024, en relación con las evaluaciones de desempeño que son aplicadas para medir su rendimiento laboral.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En este capítulo se muestran y detallan los resultados obtenidos del trabajo de investigación, los cuales son definidos a la aplicación de las variables realizadas para determinar el análisis de las evaluaciones de desempeño en una Institución de Educación Superior.

Los resultados presentados en este capítulo son precisados, en orden consecuente de las variables, siendo estas tres variables investigativas señaladas en el capítulo III del presente trabajo de investigación.

Es importante mencionar que los resultados mostrados en este capítulo hacen referencia a información de campo recolectada por medio de cuestionario tipo encuesta a una muestra de 22 personas.

Para cada variable de los datos presentados en función de los resultados obtenidos de la encuesta, se muestran los mismos de manera gráfica y de acuerdo con su indicador en porcentaje.

### **Análisis e interpretación de resultados**

Los resultados mostrados en este capítulo hacen referencia a los datos obtenidos para los indicadores de manera general, que son de relevancia para el presente trabajo de investigación y que son de gran ayuda para la toma de decisiones gerenciales para mitigar el impacto de los resultados de la encuesta y que sirva a futuro para nuevos estudios.

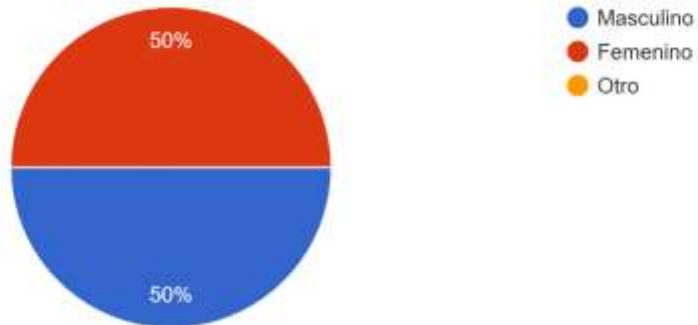
## **Resultado de la encuesta**

Seguidamente se detallan los resultados del cuestionario aplicado el departamento comercial en el área de Call Center y Admisiones.

## Figura 1

### Resumen de Género

1-Genero  
18 respuestas



*Nota:* En este gráfico se muestra un resumen de Género según los resultados de la encuesta.

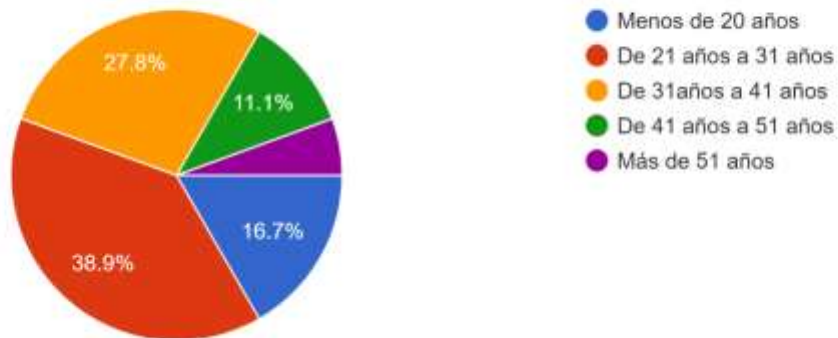
Para el primer gráfico del trabajo de investigación, con respecto a los resultados obtenidos del Departamento Comercial de Ventas aplicado a la muestra de colaboradores de Call Center y Admisiones de primer ingreso, se logra evidenciar que el porcentaje de encuestados corresponde al 50% de mujeres y el 50% de hombres, por lo que se muestra que la contratación de personal cumple la ley No.8901. Ley de Paridad, mostrando que no hay preferencia de género en la contratación de vendedores.

## Figura 2

### Resumen de edad

2- ¿ Cual es su edad?

18 respuestas



*Nota:* En este gráfico se muestra un resumen de la edad de los colaboradores.

Para la segunda figura del trabajo de investigación, con respecto a los resultados obtenidos de muestra de edad, se logra evidenciar que el 38,9% están en un rango de edad entre los 21 y 31 años, el 27,8% está entre los 31 y 41 años, el 16,7% está en un rango de edad menor de 20 años, el 11,1% mayor de 41 años y solo el 5,6% más de 51 años.

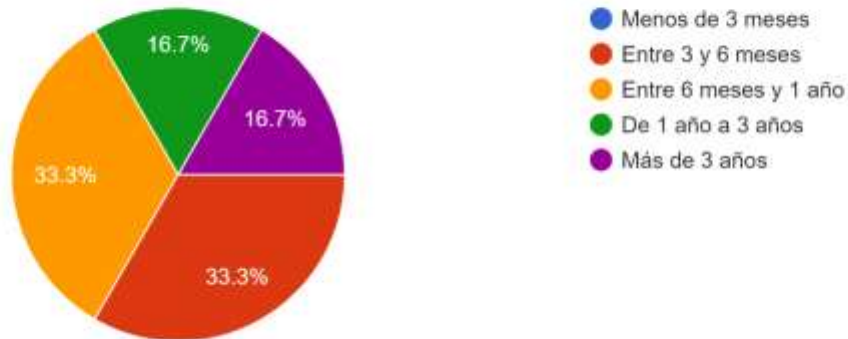
Los datos anteriores dejan en evidencia que, por lo general, la mayor cantidad de colaboradores tienen un promedio de edad de 21 a 41 años en el Departamento Comercial, estas instituciones por lo general tienen un perfil joven de contratación, ya que al ser una Institución de Educación Superior el perfil del vendedor suele ser en su mayoría jóvenes que terminaron el colegio y, también, se evidencia que hay un porcentaje bajo en contratación de personas mayores de 40 años en el Departamento Comercial de Ventas.

### Figura 3

#### Resumen del tiempo laborado

3-¿Cuánto tiempo tiene laborando en la empresa?

18 respuestas



*Nota:* En este gráfico se muestra un resumen del tiempo laborado en la empresa

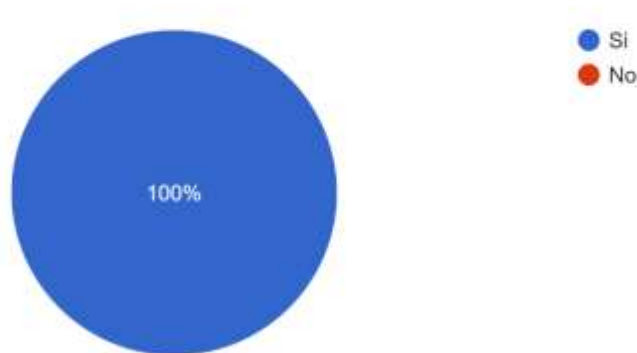
Para la tercera figura del trabajo de investigación, se logra evidenciar que el 33.3% del personal tiene entre 3 y 6 meses de antigüedad en la empresa, otro 33,3% del personal está entre 6 meses y 1 año de formar parte de la empresa, lo que demuestra que el personal es relativamente nuevo y aún se encuentran en una curva de aprendizaje; un 16.7% tiene de 1 año a 3 años, el 16,7% tiene más de 3 años, estos últimos porcentajes demuestran que hay alta rotación de personal ya que en total el 66,6% tiene menos de 1 año de trabajar en dicha institución.

## Figura 4

Resumen de las aplicaciones de la evaluación de desempeño

4-¿En la empresa donde labora, le realizan evaluaciones para medir su desempeño laboral? Si su respuesta es NO , saltar a la pregunta número #8

17 respuestas



*Nota:* En este gráfico se muestra un resumen de aplicación de las evaluaciones

Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a la variable arrojan datos muy importantes del criterio de cada uno de los individuos encuestados y estos resultados son fundamentales para determinar y fundamentar el problema de investigación e identificar si son estas evaluaciones que repercuten en el nivel de motivación y rendimiento laboral de cada colaborador del Departamento Comercial y así poder determinar las consecuencias de las aplicaciones de las evaluaciones.

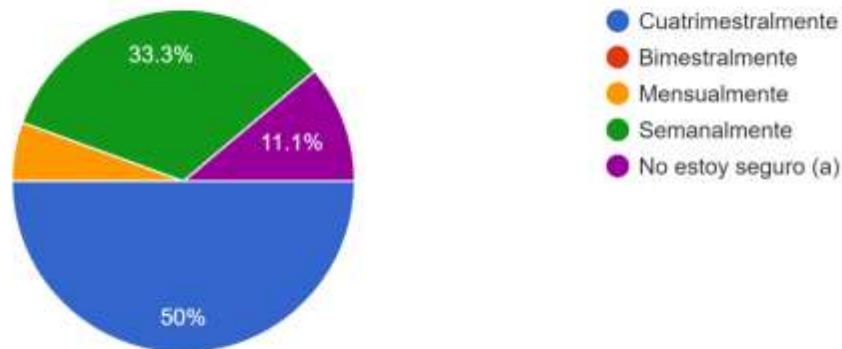
Para la cuarta figura de trabajo de investigación, se logra evidenciar que el 100% de los colaboradores del Departamento Comercial indican que se les realiza evaluaciones de desempeño para medir sus resultados.

## Figura 5

### Resumen de la frecuencia de la aplicación de las evaluaciones

5-¿Con qué frecuencia se realizan las evaluaciones de desempeño en la institución donde labora?

18 respuestas



*Nota:* En este gráfico se muestra un resumen de la frecuencia de la aplicación de las evaluaciones

Para la quinta figura de trabajo de investigación, el 50% de los colaboradores indica que se les realiza evaluaciones de desempeño cuatrimestralmente, el 33,3% indica que las evaluaciones de desempeño son realizadas semanalmente, un 11,1% indica no estar seguro y el 5,6% restante indica que las evaluaciones de desempeño son mensuales.

Lo que demuestra que estas evaluaciones de desempeño son aplicadas al Departamento Comercial, llámese Call Center, Admisiones y Jefaturas, en periodos diferentes, pero el 50% siendo la mayoría indica ser evaluado cada cuatrimestre.

## Figura 6

### Resumen de la aplicación acorde a las funciones

6-¿Considera que el tipo de evaluación de desempeño está de acorde a sus funciones?

18 respuestas



*Nota:* En este gráfico se muestra un resumen de la aplicación acorde a las funciones asignadas.

Para la sexta figura del trabajo de investigación, el 33,3% de los colaboradores indica estar de acuerdo con que las evaluaciones están acorde a sus funciones como vendedores, esto quiere decir que se toman aspectos de ventas en dichas evaluaciones, el 22,2% indica que no están de acuerdo ni en desacuerdo, otro 22,2% indica estar muy en desacuerdo, el 16,7% está de acuerdo y solo el 5,6% indica estar muy de acuerdo

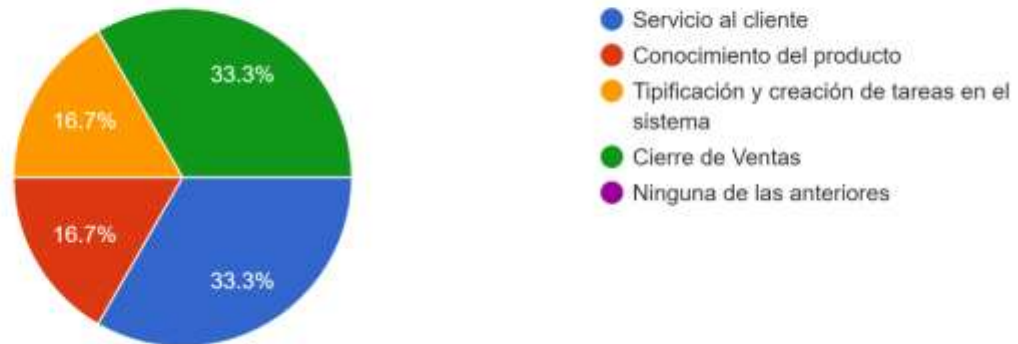
Lo que muestra que las evaluaciones de desempeño son aplicadas, en su mayor porcentaje según los colaboradores, acorde a sus funciones, lo que está bien, ya que la evaluación se hace buscando la mejora en los procesos, además, de mejorar la experiencia al cliente y reforzar temas de ventas y evitar errores por mala información.

## Figura 7

### Resumen del enfoque a las evaluaciones de desempeño

7-Cree que las evaluaciones de desempeño deberían de estar más enfocados en:

18 respuestas



*Nota:* En este gráfico se muestra el enfoque que según los colaboradores debería de tener la encuesta.

Para la séptima figura en el proyecto de investigación, la muestra indica que el 33.3% de los colaboradores piensa que debe estar enfocada en cierre de ventas, otro 33,3% en servicio al cliente, un 16.7%% en el conocimiento del producto y otro 16,7% tipificación del sistema.

Si bien es cierto, al ser un Departamento de Ventas, las evaluaciones en su mayoría deben ser enfocadas en el cierre de ventas lo que va de la mano con el conocimiento del producto y el buen servicio al cliente, por ende, esto debería de tener un mayor porcentaje de puntuación en las evaluaciones de desempeño y el rubro menor dejárselo a la tipificación del sistema.

Es aquí donde vemos la importancia de tomar en cuenta la opinión de los colaboradores a

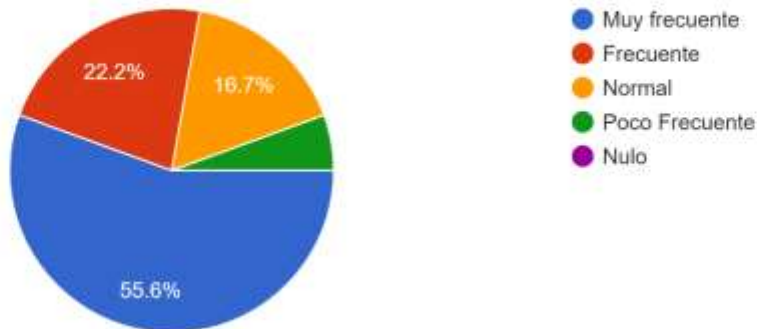
la hora de realizar la evaluación, ya que en la actualidad el rubro de la evaluación tiene el 50% de la puntuación enfocada en la tipificación del sistema.

## Figura 8

### Resumen del nivel de rotación de personal

8-¿El nivel de rotación de personal que hay en su empresa es?

18 respuestas



*Nota:* En este gráfico se muestra la percepción de los colaboradores con respecto a la rotación de personal.

Para la octava figura del proyecto de investigación, se logra evidenciar que el 55,6% de los colaboradores perciben que la rotación de personal es muy frecuente, siendo así la mayoría de los encuestados, dando una evidencia muy importante para la empresa, dado esto, se recomienda tomar las medidas de prevención para la retención de personal y evaluar los factores que están generando el incremento de la rotación en dicho departamento.

El 22,2% del personal indica que es frecuente, un 16,7% indica que es normal y solo el 5,5% ve la rotación de la empresa normal.

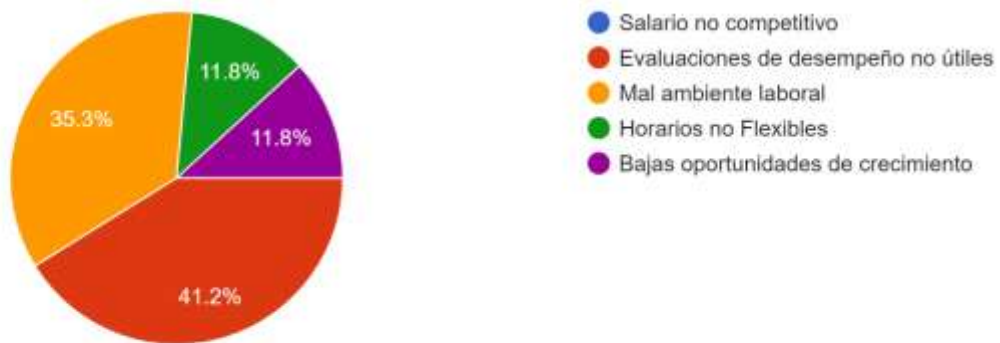
La alta rotación de personal en una empresa es alarmante ya que muestra indicadores de problemas sin resolver y muestra que la empresa no es un lugar estable para trabajar y formarse

como profesional, también muestra la ineficiencia del Departamento de Recursos Humanos para tomar medidas de prevención y evitar la pérdida del personal.

## Figura 9

### Resumen de la opinión de la rotación de personal

9-Si su respuesta es (Muy Frecuente o Frecuente) ¿A qué cree que se debe la rotación de personal?  
17 respuestas



*Nota:* En este gráfico se muestra la percepción de lo que puede estar generando la rotación de personal

Para la octava figura del trabajo de investigación, el 41,2% de los colaboradores indica que el mayor motivo del problema de investigación se debe a las evaluaciones de desempeño, el 35,3% indica que el mal ambiente laboral, un 11,8% son los horarios no flexibles y otro 11,8% indica que son las bajas oportunidades de crecimiento.

Siendo el mayor porcentaje las evaluaciones de desempeño con un 41,2% , se determina que hay una fuerte necesidad de acoplar las evaluaciones a aspectos más relevantes como se mostró en la figura 7 y que no sea la evaluación de desempeño el factor principal de la rotación de personal, además, se podrían evaluar qué factores están incidiendo en el mal ambiente laboral

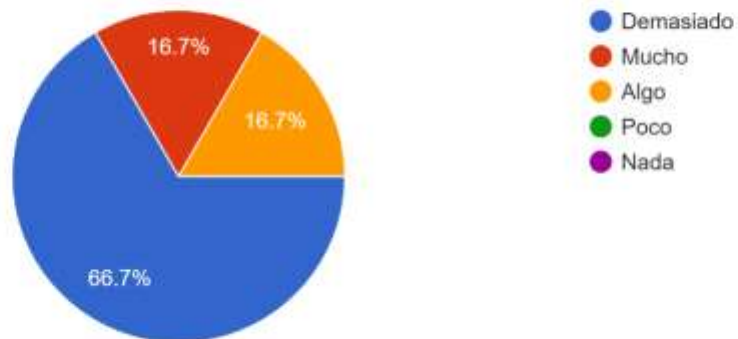
ya que el personal no está rotando por horarios no flexibles o bajas oportunidades laborales, como suele pasar en la mayoría de las empresas, entonces este efecto de rotación de personal se podría mejorar cambiando la evaluaciones de desempeño y buscar una estrategia de motivación para darle valor a los colaboradores.

## Figura 10

### Resumen del grado de desmotivación

10-¿En que medida se ha visto afectada su motivación laboral?

18 respuestas



*Nota:* En este gráfico se muestra el grado de desmotivación de los colaboradores

Para la décima figura del trabajo de investigación, el 66,7% de los colaboradores indica que su motivación se ha visto demasiado afectada por las evaluaciones de desempeño, el 16,7% indica que mucho y solo el 16,7% indica que algo.

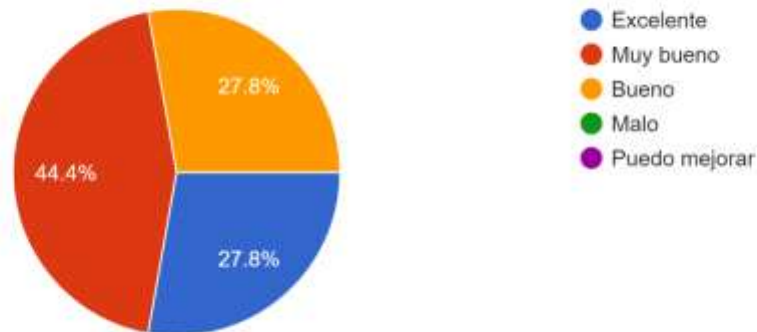
Por lo tanto, es un dato muy alarmante ya que más de la mitad de los colaboradores de la empresa se encuentran en un estado de desmotivación y, según el resultado de la figura 9, se debe a la evaluación de desempeño que no está enfocada en los aspectos importantes para evaluar a un vendedor, es aquí donde las gerencias deben buscar opciones o asesorías para poder mitigar los efectos de desmotivación en sus colaboradores, buscar una solución urgente al problema para evitar la pérdida de personal, además, cambiar las evaluaciones y generar planes de motivación con técnicas como la gamificación para tratar de fidelizar nuevamente a los colaboradores y reducir la rotación de personal.

## Figura 11

### Resumen de la percepción personal del desempeño laboral

11- ¿Como calificaría su propio desempeño laboral en el cuatrimestre actual?

18 respuestas



*Nota:* En este gráfico se muestra la percepción del desempeño individual de cada colaborador

Para la figura número 11, el 44,4% de los colaboradores percibe que su propio rendimiento laboral es Muy bueno, el 27, % indica que es Excelente y Muy bueno.

Es muy importante mencionar que las evaluaciones de desempeño miden el rendimiento con base en los resultados de las evaluaciones, no al alcance del cumplimiento de las metas.

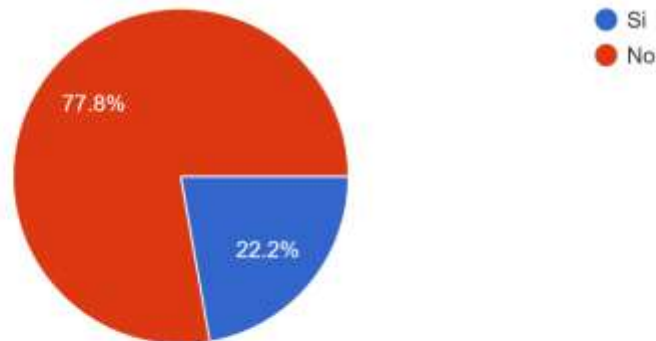
Por ende, un vendedor puede alcanzar su cumplimiento en metas de ventas al 100% y, aun así, tener un promedio muy bajo de rendimiento según las evaluaciones de desempeño, lo que muestra que una mala nota en las evaluaciones de desempeño no significa que el vendedor no haya cumplido con su meta en ventas.

## Figura 12

### Resumen del reconocimiento del esfuerzo laboral

12- ¿Considera que la empresa donde labora reconoce su esfuerzo y rendimiento laboral?

18 respuestas



*Nota:* En este gráfico se muestra sí la empresa reconoce el esfuerzo laboral.

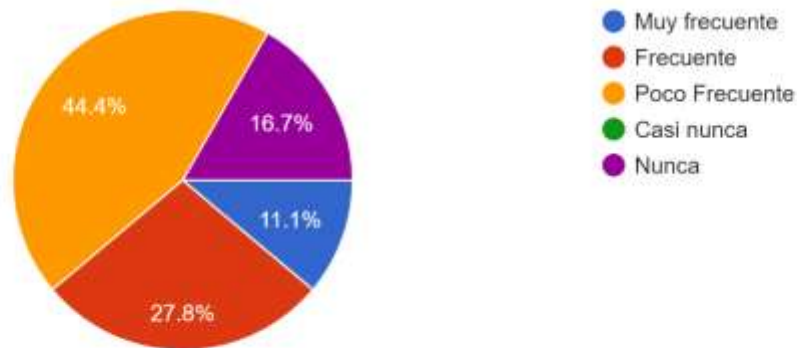
En la figura 12 del proyecto de investigación, el 77,8% de los colaboradores muestra que no se reconoce su esfuerzo y rendimiento laboral y solo un 22,2% indica que sí.

Una de las consecuencias de este comportamiento es que genera desmotivación y frustración en los colaboradores ya que no son tomados en cuenta sus logros en ventas, el conocimiento del producto, las destrezas operativas, su capacitación y experiencia, por lo que se considera que el líder de cada departamento pueda mitigar este efecto negativo que está impactando a los colaboradores brindando apoyo, utilizando técnicas de inteligencia emocional y comunicación asertiva para motivar a sus colaboradores.

### Figura 13

*Resumen de la retroalimentación recibida por parte de las jefaturas*

13- ¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación de su jefatura sobre el resultado de sus ventas?  
18 respuestas



*Nota:* En este gráfico se muestra la consistencia del líder al brindar retroalimentación.

En el gráfico número 13 del trabajo de investigación, el 44,4% de los colaboradores indica que recibe con poca frecuencia retroalimentación de sus jefaturas siendo este el mayor porcentaje, el 27,8% indica que frecuente, un 16,7% indica que Nunca y solo un 11,1% indica que muy frecuente.

Se puede determinar, que la empresa necesita reforzar temas de liderazgo en sus supervisores y tener más control de lo que su equipo realiza, verificar el alcance de los logros, capacitación para reforzar las ventas y retroalimentación por medio de Feedback para que sus colaboradores sientan el apoyo de su jefatura directa.

## Figura 14

### *Resumen de la opinión de los colaboradores*

Tener empatía con el colaborador, no somos robots.  
Optimización de información para reportería y bajar tiempos de trabajo.  
Horario laboral.  
Mejoraría el departamento que hace monitoreos.  
Mayor valoración por parte de las jefaturas, con el trabajo realizado y mayor oportunidad de crecimiento.  
Me desmotiva que me califiquen injustamente y me quiten dinero de mi comisión ya que siempre he cumplido con mis metas  
Na  
Tener apoyo por parte de la jefatura ya que no nos brinda ayuda con cosas importantes y deja que otros nos pasen por encima.  
Que dé a sus colaboradores más confianza y no que anden como policías  
El ambiente.  
Al gerente.  
Jefatura.  
Mejoras en la manera de comunicarse con el personal.  
Hacer los horarios más flexibles, al hacer esto se reduciría las quejas que normalmente se presentaban de parte del personal ya que la mayoría era de largo, darle más oportunidades laborales dentro de la empresa con una recompensa salarial competitiva.  
Optimización de procesos.  
Motivando al personal, darles incentivos, así sea un correo felicitándolos por el buen desempeño, un detalle pequeño, no evaluar cosas irrelevantes que son solo para incomodar al empleado, escucharlos, darles permisos si lo necesitan, dar capacitaciones de todo lo que se abarca en la empresa para que aumenten su conocimiento, tener líderes como jefes que ayuden y que aporten no que estén esperando a ver qué hace de malo alguien para afectarlo con su trabajo.  
Para mejorar el rendimiento laboral en una empresa, implementaría un enfoque en el bienestar integral de los empleados. Esto incluiría promover un ambiente de trabajo más flexible, ofreciendo opciones como horarios ajustables o la posibilidad de trabajar desde casa cuando sea viable. También invertiría en programas de capacitación y desarrollo profesional continuo para que los empleados sientan que están creciendo en sus roles.  
Mejor trato a los empleados.

*Nota:* En este resumen se muestran los comentarios de los colaboradores que realizaron la encuesta.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo se detallan las conclusiones generales y por cada una de las variables del proyecto de investigación, esto con base en los datos obtenidos de la encuesta que se les realizó a los colaboradores del Departamento Comercial, finalizando dicho análisis con la interpretación del análisis de resultados, por ende, en este capítulo se pretende presentar dichas conclusiones.

Estas ideas conclusivas son verificadas bibliográficamente, eso quiere decir, que pasaron su debida revisión de fuentes confiables y académicas, lo cual posibilita un mejor y mayor análisis y, es con estas conclusiones, que se plantean las recomendaciones, las cuales son la base de la propuesta final del proyecto de investigación.

### **Conclusiones generales**

Las primeras conclusiones generales se toman de las primeras 3 preguntas de la encuesta, son aquellos indicadores que no corresponden a ninguna variable en específico sino más bien dan aspectos generales de los encuestados.

Primeramente, se concluye la encuesta para dar a conocer si la problemática en estudio es la evaluación de desempeño, donde efectivamente el resultado arrojó que la motivación y el rendimiento laboral se ha visto afectado por las evaluaciones de desempeño lo que da respuesta al planteamiento del problema.

### **Conclusiones de la primera variable**

En esta sesión se detallan las conclusiones referentes a la primera variable, donde se identifica el proceso de evaluación de desempeño utilizado para medir a los colaboradores del

Departamento Comercial, la cual menciona la continuidad de la aplicación y el proceso que se lleva a cabo.

Se concluye que a todos los colaboradores del Departamento Comercial se les aplica la encuesta, sin embargo, el proceso de aplicación no es con la misma frecuencia ya que se determinó que para algunas personas es semanalmente, mensualmente y para otros es cuatrimestralmente, lo que quiere decir, que para estas dos últimas el proceso es diferente, sin embargo, llega al mismo problema del presente estudio de investigación.

Otra conclusión, es que los colaboradores no se encuentran satisfechos con la puntuación que se le da a cada aspecto evaluable y se determinó que esto ha sido una de las mayores objeciones con respecto a la problemática en estudio que es la motivación laboral, por lo que es la mayor causante de la rotación laboral en dicha empresa.

Se concluye que la motivación se ha visto afectada en gran escala por el porcentaje que tiene cada aspecto evaluable, no porque se les haga una evaluación como tal, por ende, no es tan complicado mejorar el proceso de la evaluación de los colaboradores, se podría cambiar los pesos del porcentaje y evaluar lo que ellos consideran que es importante.

### **Conclusiones de la segunda variable**

En esta sesión se detallan las conclusiones de la segunda variable del proyecto de investigación que hace referencia al impacto de la motivación de los colaboradores producto de las evaluaciones de desempeño.

Se concluye que en dicha empresa de estudio de investigación la rotación de personal es frecuente, esto debido a la desmotivación que se ha generado producto a varios factores.

Se determina que el mayor porcentaje de desmotivación, según la media encuestada, indica ser por las evaluaciones de desempeño, otra parte de los colaboradores dice que es por el mal ambiente laboral, por los horarios no flexibles y bajas oportunidades laborales.

Y esto se ha visto afectado en los colaboradores ya que indican sentirse muy desmotivados producto de la aplicación de las evaluaciones, por lo que consideran que no valoran el esfuerzo laboral que realizan para cumplir con sus metas. Es importante mencionar que el activo más valioso que tiene una empresa son sus colaboradores y si estos no se sienten bien posiblemente no atraerán clientes ya que no tendrán la disposición del esfuerzo de ventas, por lo tanto, esto se traduce en ventas bajas y renunciadas.

### **Conclusiones de la tercera variable**

En esta sesión se detallan las conclusiones de la tercera variable del proyecto de investigación que hace referencia a medir el nivel de rendimiento laboral con base a los resultados de las evaluaciones de desempeño.

Se concluye en este aspecto, que los colaboradores identifican su propio rendimiento laboral de muy bueno a excelente y se consideran a sí mismos como buenos vendedores, lo que demuestra que sus funciones están claras, se determina que realmente las evaluaciones están generando una problemática importante ya que no se le está dando importancia a este asunto, ya que los resultados de dichas evaluaciones no están acorde a los resultados obtenidos de las ventas. En la escala de comisiones hay un rubro que califica el resultado de estas evaluaciones, que, como vimos anteriormente, no están enfocadas en ventas.

Además, se identificó como una segunda conclusión a la tercer variable en estudio que los colaboradores sienten que dicha empresa no valora su esfuerzo como colaborador, esto

pasa cuando las empresas ven a los colaboradores como máquinas de trabajar y no como personas con sentimientos y situaciones diferentes, es aquí donde se concluye que para poder llevar un buen liderazgo y que los empleados se sientan motivados, se tiene que medir el rendimiento laboral con otro tipo de evaluaciones enfocadas en resultados por ventas realizadas y no por escogencia de llamada al azar.

Otra conclusión, es que no todos los colaboradores reciben retroalimentación de sus jefaturas directas. Se logra concluir que el recurso humano en las empresas es valioso por lo que las empresas no se pueden dar el lujo de perder personal por no sentirse valorados ni motivados por parte de los líderes.

Finalmente, con las conclusiones para el resultado de dichas encuestas, se les consultó cuál cambio harían en la empresa para mejorar el rendimiento laboral y, en mayoría, opinan que tener más conciencia de como tratan a sus colaboradores, darles la libertad de trabajar sin ser tan injustamente calificados y sentirse motivados.

## **Recomendaciones**

Para formular las recomendaciones del siguiente proyecto de investigación se toman en cuenta las 3 variables que desarrollaron los objetivos, objetivo general y objetivo específico además de las conclusiones:

### **Recomendación para la primera variable**

En esta sesión se detallan las recomendaciones referentes a la primera variable donde se identifica el proceso de evaluación de desempeño utilizado para medir a los colaboradores del

Departamento Comercial, donde se detalla con base en el análisis de las investigaciones de las encuestas las siguientes recomendaciones.

Para la primer variable de la investigación, se realiza un estudio exhaustivo de informes académicos y tesis de investigación para conocer a profundidad la finalidad de realizar una evaluación de desempeño y bajo qué criterios debe ser aplicado, por lo que se determina que son aplicadas por las empresas para medir el desempeño y resultados alcanzados y con base en esto, poder tomar decisiones e implementar nuevas estrategias, sin embargo, una evaluación de desempeño no enfocada en el análisis de los resultados del departamento medido puede generar frustración e incomodidad a los empleados bajo estas evaluaciones de desempeño, como lo es en el caso de la Institución de Educación Superior escogida para realizar el proyecto de investigación, según los datos arrojados por la encuesta aplicada a una media de 22 personas del Departamento Comercial de Ventas, demuestra la inconformidad ante dichas evaluaciones.

Con respecto a la frecuencia de la aplicación de las evaluaciones de desempeño se considera que, como se tomaron muestras de diferentes departamentos, incluyendo jefaturas, el resultado de la encuesta varió en las aplicaciones de las evaluaciones.

La problemática se presenta cuando dichas evaluaciones de desempeño actualmente tienen el peso de evaluación más enfocado en la tipificación de tareas en el CRM y no se enfoca en lo más importante para los colaboradores, el cierre de la venta, el servicio al cliente y el conocimiento del producto, esto no se toma en cuenta y son los vendedores los que están con el primer contacto hacia cliente.

Se recomienda para el estudio de esta variable una evaluación de desempeño exclusiva para el Departamento Comercial de Ventas donde se pueda medir el cumplimiento de ciertos estándares como el servicio al cliente donde haya un saludo y un despido, en conocimiento del producto, que el vendedor pueda mencionarle al cliente al menos 2 atributos del producto que está vendiendo y en el cierre de ventas que se pueda medir el esfuerzo del vendedor por medio de manejo de objeciones y seguimiento para que se concrete la venta.

Se considera que si se cambia el porcentaje de cada aspecto evaluado en la evaluación de desempeño y que la rúbrica en su puntuación esté más enfocada en estas 3 variables (Cierre de ventas, Servicio al cliente, Conocimiento del producto) puede ayudar a aumentar el grado de satisfacción de sus colaboradores ya que los estarían midiendo por resultados con base en el logro de objetivos, que, según la encuesta, es la problemática actualmente.

En conclusión, para la primera variable de dicho proyecto de investigación se determina que debe reforzarse el tema de las evaluaciones de desempeño con el departamento de Control de Calidad que son los encargados de dichas previsiones.

### **Recomendaciones para la segunda variable**

En esta sesión se detallan las recomendaciones de la segunda variable del proyecto de investigación que hace referencia al impacto de la motivación de los colaboradores producto de las evaluaciones de desempeño.

En consecuencia de dichos estudios de investigación, para poder determinar los resultados de la segunda variable sobre la motivación laboral, donde se da a conocer el resultado de la encuesta sobre cómo se sienten y perciben los colaboradores la motivación laboral, se

determina que el porcentaje de desmotivación es muy alto y hay mucha rotación de personal, esto debido a evaluaciones de desempeño no útiles y al mal ambiente laboral, que se podría determinar que una es variable de la otra, por consiguiente, se recomienda tomar medidas para poder mitigar el efecto que está causando esta evaluación de desempeño que, además, está causando la rotación de personal valioso.

Se recomienda hacer reuniones semanales, donde cada equipo del departamento comercial muestre sus inquietudes sobre cómo están siendo evaluados, hagan propuestas de cambios y, con base en esto, que el líder pueda externar la posibilidad de cambios en las evaluaciones y proponer ideas para mejorar la comunicación interna.

Para mejorar el ambiente laboral se propone crear actividades de integración donde se pueda compartir en equipo, por ejemplo, desayunos compartidos, celebración de cumpleaños, espacios para integrar a cada miembro en un ambiente cooperativo.

Es importante a nivel motivacional escuchar al equipo y que se sientan parte del proceso, ya que son ellos los que dan cara a los clientes, cuando esto sucede, se crean a nivel emocional conexiones de fidelización con la empresa y buen ambiente laboral.

### **Recomendación para la tercera variable**

En esta sesión se detallan las recomendaciones de la tercera variable del proyecto de investigación que hace referencia a medir el nivel de rendimiento laboral con base en los resultados de las evaluaciones de desempeño.

Para la tercer variable de la presente investigación sobre el rendimiento laboral y en conclusión con los datos arrojados por la encuesta, se detona que los colaboradores perciben su

propio rendimiento laboral como muy bueno, lo que quiere decir que están claros con su cargo y sus funciones, además, que su criterio de autoevaluación es positivo, sin embargo, sienten que ese esfuerzo por el cumplimiento de metas, trabajo bajo presión y horas extras, no son reconocidos por sus jefaturas, lo que tiende a generar desmotivación, cuando esto pasa en las empresas, los colaboradores sienten que son un número más, no se sienten parte del proceso, sus jefes no muestran interés por emociones y situaciones ajenas al trabajo que podrían afectar el rendimiento laboral, es aquí donde se recomienda a los líderes de equipos desarrollar habilidades de inteligencia emocional donde se puedan capacitar sobre liderazgo, empatía y trabajo en equipo, además, se recomienda planificar estrategias de trabajo con gamificación donde se les reconozca por medio de aceleradores ventas, premios y actividades, para que la competencia se vuelva una diversión y de esta manera fomentar el trabajo en equipo y la competencia sana.

Aunado a lo anterior, se detectó para esta variable la poca comunicación interna entre líder y colaborador, lo cual es alarmante ya que al ser un Departamento Comercial de Ventas la principal función es el logro de metas y para ello el líder necesita detectar el tipo de vendedor, cuáles son sus fuertes y sus debilidades para poder darle Feedback y aumentar su nivel de ventas, mejorar su rendimiento semanal y buscar áreas de mejora. Este tipo de acciones hacen que los colaboradores se sientan motivados y valorados, por lo tanto, es necesario que dicha empresa en estudio de investigación implemente capacitación para sus líderes en temas de liderazgo y evitar más rotación de personal.

Para finalizar con este apartado, se recomienda darles importancia a sus empleados, esto quiere decir ser escuchados, tener empatía, darles la confianza para realizar sus tareas sin tener que sentir que son observados en cada paso que dan.

Si la empresa logra hacer estos cambios, sin duda mejoraría y sus ventas aumentarían ya que colaboradores felices atraen a clientes felices, y el proceso de fidelización de colaboradores sería óptimo y la rotación de personal disminuiría en gran escala.

## **CAPÍTULO VI: PROPUESTA**

### **Propuesta**

Considerando lo anteriormente investigado sobre las evaluaciones de desempeño, su impacto, la motivación y sus factores y por último el rendimiento laboral y cómo mejorarlo, podemos definir que se encontró la raíz causante de la desmotivación en la empresa en estudio, esto por medio de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los colaboradores de donde se determinaron dichos resultados y se sacaron recomendaciones y conclusiones, sin embargo, para cumplir con el objetivo de dicha investigación, se propone una evaluación de desempeño enfocada en el Departamento Comercial de Ventas, esto con base en lo aprendido sobre las evaluaciones de desempeño del trabajo de investigación, se pretende plantear una evaluación de desempeño enfocada en el cierre de ventas, servicio al cliente y conocimiento del producto, se seleccionan estas tres variables ya que fueron los datos arrojados de la encuesta y, como se vio en el trabajo de investigación, uno de los factores importantes para mantener la motivación de los colaboradores es hacerlos parte del proceso.

Primeramente, se hace una pequeña reseña de cómo es la evaluación actual para tener un punto de comparación y que se visualice la propuesta de una forma más sencilla de entender.

Actualmente, la evaluación es aplicada al Departamento Comercial, tiene una calificación en escala de 0% a 100% y la nota mínima ponderada final es un 80%, esta evaluación de desempeño mide el rendimiento y la calidad del colaborador, se realiza una evaluación semanal durante 15 semanas y, al final, se saca un promedio que tiene que ser mayor a 80%, es importante mencionar que si no se cumple el 80% de esa nota el vendedor tiene un rebajo de un 10% sobre el pago de su comisión.

Actualmente, estas evaluaciones son realizadas por un departamento de Control de Calidad conformado por 5 colaboradores, para realizar estas evaluaciones se toma el total de las llamadas salientes realizadas por el vendedor y se evalúa solamente una llamada al azar, tomando en cuenta temas como el registro de la interacción en el sistema (CRM) que es una herramienta de Base de Datos donde se encuentra la información de los clientes potenciales y los estudiantes actuales, brindar el saludo, indagar al cliente para saber qué necesita, asesorar, decir tres atributos del producto en venta, despedida y ofrecer un servicio adicional. De estos siete pasos que se tienen que cumplir en la llamada, el más importante es la interacción en el CRM que tiene un peso de un 50% de la nota, seguido el asesorar con un 25% de la nota, el otro 25% está distribuido en los otros 5 pasos.

La problemática surge porque los colaboradores sienten que no es justo perder un 50% de la nota solo por olvidar poner un comentario del cliente en el CRM y ven más justo que se les evalúe por ventas, es por ello por lo que se determina realizar la propuesta como una oportunidad de mejora.

### **Objetivo general**

Diseñar una evaluación de desempeño para medir la calidad de la venta de los colaboradores del Departamento Comercial

### **Objetivos específicos**

Analizar del rendimiento laboral de los colaboradores del Departamento Comercial según el resultado de las encuestas aplicadas en el tercer cuatrimestre 2024.

Realizar una escala de evaluación de desempeño enfocada para el Departamento de Ventas donde se puedan medir criterios clave que mejoren el rendimiento laboral.

Determinar si las evaluaciones de desempeño se vinculan con la motivación y el rendimiento laboral en el primer cuatrimestre del 2025.

### **Destinatarios**

Principalmente se realiza la propuesta enfocada en mejorar la motivación y el rendimiento laboral de los colaboradores del Departamento Comercial y será entregada al Departamento de Calidad para su estudio y aprobación.

Además, servirá como herramienta para cualquier departamento de ventas que trabaje bajo evaluaciones que miden el rendimiento del colaborador y el alcance de metas.

### **Instrumento de medición**

El trabajo pretende llevar a cabo un análisis posterior a la propuesta de mejorar las evaluaciones de desempeño, con el fin de evaluar si se han dado cambios en la motivación de los colaboradores y si se han conseguido los resultados esperados, especificados en los objetivos anteriormente mencionados.

### **Criterios de evaluación**

Al finalizar la propuesta, se pretende aumentar la motivación de los empleados, brindando una propuesta basada en parámetros medibles basados en cómo se debe ejecutar una

venta y, de esta forma, brindarle al colaborador las guías necesarias de lo que va a calificar en las evaluaciones de desempeño.

### **Programa de intervención**

La idea de crear la nueva evaluación de desempeño se centra, principalmente, en ofrecerle al colaborador una evaluación estructurada donde los siete puntos a evaluar no van a cambiar ya que esos son los siete pasos para una venta efectiva, como se mencionó en esta Tesis de Investigación del libro llamado Administración de las Ventas, conceptos claves del siglo XXI, lo que se pretende cambiar es el peso de porcentaje que tiene cada rubro.

### **Plan de acción para la retención del personal**

Una vez identificado el problema de la tesis de investigación y dándole respuesta a los objetivos principales, se determina crear un plan de acción llamado Retención de personal y se identificó que el problema principal no se da por el salario, el mal clima laboral o por horarios, lo que hace que este problema tenga una solución un poco accesible de mitigar, para ello, se hace un estudio de cómo es el análisis actual y los porcentajes de cada rubro, para proponer cambiarlo y darle peso a lo que los colaboradores sienten que debería de ser más importante.

### **Criterios para evaluar**

A continuación, se presentan los ítems a calificar dentro de las evaluaciones de desempeño, estas están enfocadas en el Departamento de Ventas, se le da el mayor peso al cierre de ventas ya que de esta forma se puede medir si el rendimiento del colaborador es bueno, de esta misma forma, se pueden medir sus habilidades blandas y sus conocimientos en ventas, con

esta propuesta se pretende que los colaboradores sientan que el esfuerzo que realizan por cumplir sus metas se ven reflejados en las calificaciones finales de cada cuatrimestre, ya que se les estará midiendo por conocimiento y esfuerzo.

**Tabla 2**

*Variables y porcentajes*

<b>Fase</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Registro de la interacción</b>	5%
<b>Saludo</b>	5%
<b>Indagar</b>	5%
<b>Manejo de objeciones</b>	25%
<b>Cierre de Ventas</b>	50%
<b>Fidelizar</b>	5%
<b>Despedida</b>	5%

*Nota:* En esta tabla se detalla la nueva propuesta para las evaluaciones de desempeño cambiando su puntuación para darle un enfoque en ventas.

Sin embargo, para que esta evaluación tenga fundamento se deben crear parámetros de medición dentro de cada rubro y que, además, servirá como una guía para mejorar el porcentaje de la nota final de la evaluación de la calidad de la llamada y servicio al cliente, es por ello por lo que se propone la siguiente evaluación que va integrada con la anterior.

**Tabla 3**

*Lineamientos para cumplir en las llamadas*

	Responsabilidad		Porcentaje Perdido
	Cliente	Vendedor	
<b>Registro de interacción 5%</b>			
El cliente no brinda sus datos personales para completar el formulario	x		0%
El vendedor no le pide los datos personales al cliente para llenar el formulario		x	5%
<b>Saludo</b>			
El cliente corta la llamada abruptamente	x		0%
El vendedor no saluda ni se presenta		x	5%
<b>Indagar</b>			
El cliente interrumpe al vendedor y no lo deja continuar con la información	x		0%
El vendedor no ingada para identificar si su cliente es potencial antes de empezar la venta		x	5%
<b>Manejo de objeciones</b>			
El vendedor no da respuesta clara a las consultas del cliente		x	13%
El vendedor brinda información errónea		x	13%
<b>Cierre de Ventas</b>			
El vendedor no brinda mínimo 3 atributos del producto en venta		x	15%
El vendedor ofrece descuentos sin que el cliente los pida		x	7%
El vendedor no aclara de forma correcta las consultas del cliente		x	5%
El vendedor no se interesa por la opinión del cliente		x	5%
El vendedor no usa técnicas de cierre de ventas		x	10%
El vendedor no ofrece ayuda adicional		x	3%
El vendedor no coordina una llamada de seguimiento de la venta		x	5%
<b>Fidelizar</b>			
Personalización de la atención, envío de información inmediata		x	5%
<b>Despedida</b>			
El cliente corta la llamada durante o al final de la llamada	x		0%
El vendedor corta la llamada sin agradecer el tiempo de llamada y despedirse		x	5%
<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>

*Nota:* En esta tabla se detalla la nueva propuesta de los lineamientos a cumplir en las llamadas

para aplicar la figura 1

Esta segunda parte de la evaluación se crea con el fin de darle un peso más detallado a cada aspecto evaluado, donde cada rubro tendrá diferentes porcentajes que se van a evaluar y así poder identificar de manera más detallada en qué están fallando los vendedores, para brindarle retroalimentación y que sean conscientes en los detalles que están fallando para que puedan mejorar su técnica de ventas.

### **Resultados esperados**

Con el cambio en los ponderados de la evaluación de desempeño y la creación de la tabla de medición se espera que el Departamento de Control de Calidad la pueda poner en práctica y, de esta forma, esta aplicación tenga un cambio positivo en dicha empresa, ayude a la satisfacción del personal y al Departamento de Recursos Humanos.

Se espera que resulte una notable disminución del agotamiento emocional por el que están pasando los colaboradores y una mayor realización en sus labores como vendedores al conocer el porcentaje específico que se le está evaluando, además, esta nueva herramienta de calidad ofrece una mejor visión al vendedor de sus áreas de oportunidad.

Se anticipa una mejora en la salud mental de los colaboradores, aumento del rendimiento laboral, disminución en la rotación de personal, compromiso hacia sus funciones que se verá reflejado en el aumento de la efectividad de las llamadas y productividad del trabajo, se esperan estos cambios ya que les está dando a los colaboradores justo lo que indicaron en la encuesta que era lo que necesitaban y así se determinó que esta era la problemática.

## **Discusión**

Durante el proceso del cambio de la nueva evaluación de desempeño, los colaboradores del Departamento Comercial aprenderán sobre los nuevos lineamientos que se van a calificar en la escucha de llamadas, por ende, se deberá seguir un script de ventas para no perder el enfoque de la llamada y que no quede ningún ítem por fuera.

El conocimiento por parte del vendedor sobre lo que se le va a calificar genera conciencia y un orden en la venta, lo que resulta bueno ya que genera mayor efectividad y cierre de ventas, fortaleciendo la resiliencia del vendedor frente al estrés y la desmotivación laboral.

## Referencias

- Acero Montoya, M. A. (2020). Estrés laboral y sus consecuencias en la salud que afectan el rendimiento. <http://52.0.229.99/bitstream/20.500.11839/8061/1/237553-2020-III-GTH.pdf>
- Acosta Véliz, M., Salas Narváez, L., Jiménez Cercado, M., & Guerra Tejada, A. M. (2018). La administración de ventas. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=718850>
- Alarcón Peña, A., & Mongua, F. (2019). La Inteligencia Artificial y su impacto en la enseñanza y el ejercicio del derecho. *Prolegómenos*, 22(44), 7-10. <http://www.scielo.org.co/pdf/prole/v22n44/0121-182X-prole-22-44-7.pdf>
- Arenas, M., Arriagada, G., Mendoza, M., & Prieto, C. (2020). Una breve mirada al estado actual de la Inteligencia Artificial. Pontificia Universidad Católica de Chile. <https://desarrollodocente.uc.cl/wp-content/uploads/2020/09/Una-breve-mirada-al-estado-actual-de-la-Inteligencia-Artificial.pdf>
- Bernabel Merino, K. S., & Huaman Méndez, M. M. (2024). Gestión de ventas productivas y fidelización de clientes en la financiera Crediscotia agencia Huancayo-2023. [https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/8244/T037\\_71476950-46902322\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/8244/T037_71476950-46902322_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides Rodríguez, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista*

Universidad y Sociedad, 12(3), 385-390. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000300385&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000300385&script=sci_arttext)

Buitrago-Orjuela, L. A., Barrera-Verdugo, M. A., Plazas-Serrano, L. Y., & Chaparro-Penagos, C. (2021). Estrés laboral: una revisión de las principales causas consecuencias y estrategias de prevención. *Revista Investigación en Salud Universidad de Boyacá*, 8(2), 131-146. <https://revistasdigitales.uniboyaca.edu.co/index.php/rs/article/view/553/628>

Cabezas Ramos & Brito Aguilar (2021) La gestión de Talento Humano para un rendimiento laboral efectivo. *Polo del Conocimiento Revista científico Profesional*, Edición 63, Vol. 6, No. 11. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8219331>

Canossa Montes de Oca, H. (2022). Gestión de proyectos como estrategia para la evaluación de desempeño del talento humano en las empresas. *Ciencias administrativas*, <https://www.scielo.org.ar/pdf/cadmin/n19/2314-3738-cadmin-19-1-4.pdf>

Cardona Morales, M. D. M. (2020). Una mirada a la evaluación 360° como parte de la gestión del talento humano. [https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/1913/UNA\\_MIRADA\\_EVALUACION\\_360\\_COMO\\_PARTE\\_GESTION\\_TALENTO\\_HUMANO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/1913/UNA_MIRADA_EVALUACION_360_COMO_PARTE_GESTION_TALENTO_HUMANO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Caro, L. (2019). Técnicas e instrumentos para la recolección de datos. [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25172w/M1CCT05\\_S3\\_7\\_Tecnicas\\_e\\_instrumentos.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25172w/M1CCT05_S3_7_Tecnicas_e_instrumentos.pdf)

- Cerna Valenzuela, J. D. (2021). IMPLEMENTACIÓN DE KEY PERFORMANCE INDICATORS COMO HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Doctoral dissertation).  
<https://biblioteca.galileo.edu/xmlui/handle/123456789/1135>
- García Cisneros, P. A. (2019). La inteligencia emocional y su impacto en el desempeño laboral. Caribeña de Ciencias Sociales, (marzo).  
<https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/03/inteligencia-emocional-laboral.html>
- Gómez Murillo et al, (2020). Comportamiento organizacional de las empresas públicas y Privadas de Ecuador. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i2.1203>
- Granados Ferreira, J. (2022). Análisis de la Inteligencia Artificial en las relaciones laborales. Revista CES Derecho, 13(1), 111-132.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/cesd/v13n1/2145-7719-cesd-13-01-111.pdf>
- Guartan Salinas, Torres Balladares & Ollage Valarezo (2019), La evaluación de desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores.<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7988220>
- Huamani et al, (2024) con el tema Gestión del conocimiento como factor clave en la innovación empresarial de la revista Venezolana de Gerencia Dialnet-  
[GestionDelConocimientoComoFactorClaveEnLaInnovacio-9394095.pdf](https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9394095)
- Ivan, R. J. O. (2019). Key Performance Indicators (KPI). KEY PERFORMANCE INDICATORS, 45.

[https://apps.utel.edu.mx/recursos/files/r161r/w24174w/S8\\_desarrollo\\_aplicacion\\_gestion.pdf](https://apps.utel.edu.mx/recursos/files/r161r/w24174w/S8_desarrollo_aplicacion_gestion.pdf)

Jaén Contreras & Morales Morales (2021) Análisis de rotación de personal de telemarketing de call Center en la ciudad de San Pedro, en el segundo semestre 2019 y propuesta de plan de retención. [https://repositorio.ulatina.ac.cr/bitstream/20.500.12411/397/1/TFG\\_Ulatina\\_YaritzJaen\\_Contreras.pdf](https://repositorio.ulatina.ac.cr/bitstream/20.500.12411/397/1/TFG_Ulatina_YaritzJaen_Contreras.pdf)

Lavado La Torre, H. D. P. (2021). Análisis de la comunicación asertiva en una empresa del sector automotriz, Chiclayo 2021. <https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/3921>

López Acosta & Toro Arias (2023) MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL ÁREA DE CALL CENTER DE LA COMPAÑÍA CUSTOMER OPERATION SUCCESS. Tesis de maestría <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/13455/LopezFrancisco2024.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

López Vigil, A. (2024). PROPUESTA PARA LA REDUCCIÓN Y PREVENCIÓN DEL BURNOUT EN LAS ORGANIZACIONES., 2024 <https://burjcdigital.urjc.es/bitstream/handle/10115/34884/2023-24-FCJP-J-2051-2051032-a.lopezvi.2020-MEMORIA.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>

Mamani Alave, Y. L., & Muriell Huamani, A. Impacto de la gamificación en un modelo de negocio. [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/673042/Mamani\\_AY.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/673042/Mamani_AY.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Martínez, J. A. Á., & Ochoa, J. D. J. R. (2021). La motivación intrínseca y extrínseca en el aprendizaje del idioma inglés: un estudio de caso en estudiantes universitarios de la ciudad de Medellín. Cuadernos de Educación y Desarrollo, 13(5).

<https://cuadernoseducacion.com/ojs/index.php/ced/article/view/603/600>

Merchán Morales & Vera Álvarez, (2022), Teorías de la motivación y su relación en el ámbito

laboral, Revista de Investigación, Formación y Desarrollo Vol. 10, No. 2,

<file:///C:/Users/Angie/Downloads/Dialnet->

[TeoriasDeMotivacionYSuRelacionEnElAmbitoLaboral-8625447%20\(2\).pdf](TeoriasDeMotivacionYSuRelacionEnElAmbitoLaboral-8625447%20(2).pdf)

MOLINA QUESADA, P. E. D. R. O. (2023). La gamificación como herramienta motivadora

en la empresa. <https://crea.ujaen.es/handle/10953.1/19582>

Navarrete-Navarrete, M., Vera-Muñoz, L., Zambrano-Álvarez, G., (2024). Incidencia del

clima organizacional en el desempeño laboral: Dialnet-

[IncidenciaDelClimaOrganizacionalEnElDesempenoLabor-9398946%20\(1\).pdf](IncidenciaDelClimaOrganizacionalEnElDesempenoLabor-9398946%20(1).pdf)

Neil, Battaglia & De Vincenzi (2022) Marco metodológico para una Rúbrica Analítica,

Revista electrónica de tecnología Educativa No.80

<https://www.edutec.es/revista/index.php/edutec-e/article/view/2425>

Núñez-Lira, L. A., Alfaro Bernedo. O., Aguado Lingán, A. M., y González Ponce de León, E.

R. (2023). Toma de decisiones estratégicas en empresas: Innovación y competitividad.

Revista Venezolana De Gerencia, 28(No. Especial 9), 628-641.

[https:// file:///C:/Users/Angie/Downloads/Dialnet-](https://file:///C:/Users/Angie/Downloads/Dialnet-)

<TomaDeDecisionesEstrategicasEnEmpresas-9142765.pdf>

Oblitas, G. I. A. (2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. *Gestión en el tercer milenio*, 23(46), 89-98.

<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24520w/La%20importancia%20del%20liderazgo%20en%20los%20equipos%20de%20trabajo.pdf>

Ortiz Buitrago, V., & Pardo López, H. F. (2021). Importancia y ventajas de los KPI (Key Performance Indicators) en los proyectos: enfoque de procesos en el sector petrolero.

[https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9609/238\\_1%20%281%209.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9609/238_1%20%281%209.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Pineda Martínez, Salazar Noguera, Zaragoza Andrade & Silva Aguilar (2022), Desempeño Laboral, *Revista Job Performance No.1, Volumen5*

[https://revistasacademicas.ucol.mx/index.php/commercium\\_plus/article/view/638](https://revistasacademicas.ucol.mx/index.php/commercium_plus/article/view/638)

Quintanilla Vera, S. J. (2023). El mobbing laboral y la vulneración del derecho a la integridad de los trabajadores, Lima, 2022.

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/148674>

Quinto, N. M. D., Villodas, A. J. C., Montero, C. P. C., Cueva, D. L. E., & Vera, S. A. N.

(2021). La Inteligencia Artificial y la toma de decisiones gerenciales. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 8(1), 52-69.

[https://riva.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_va/article/view/1631/1914](https://riva.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1631/1914)

Reyes Fiesco, E. J. (2021). Habilidades blandas para un líder del siglo XXI.

<https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/3aa14d2d-ef84-43ea-a7a5-3a286c70b2ca/content>

Riquelme Benítez, C. R. (2023). Gamificación empresarial como herramienta dinámica de motivación y logro de objetivos. *Revista científica en ciencias sociales*,  
[http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2708-04122023000200087](http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2708-04122023000200087)

Rodríguez Ortega de Peña, (2020), El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad. <https://orcid.org/0000-0002-8508-9096>

Rodríguez, R. G., Ubillus, R. Z., García, K. Y. V., & Granda, M. A. (2020). El síndrome de burnout y sus consecuencias en la salud mental. Una propuesta de operacionalización para su estudio. *Revista Científica Higía de la Salud*, 3(2).  
<https://revistas.itsup.edu.ec/index.php/Higia/article/view/471/631>

Sampieri, R, Fernández, C y, Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (6ta ed.). México: McGraw Hill Interamericana.

Sánchez, A. L. (2021). El debate sobre la digitalización y la robotización del trabajo (humano) del futuro: automatización de sustitución, pragmatismo tecnológico, automatización de integración y heteromatización. *RES. Revista Española de Sociología*, 30(3), 8 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7988220>

Santamaría, M. M. B. (2022). La planeación estratégica y la gestión administrativa en Educación. *Revista El Labrador*, 6(01).  
<https://revistaellabrador.net/index.php/RevistaElLabrador/article/view/58>

Solís Barquero, (2020), Métodos para medir la productividad en Centros de Servicios Compartidos, un reto y una necesidad en procesos no manufacturados.

<https://repositorio.ulacit.ac.cr/handle/20.500.14230/10947>

Sumba Bustamante & Moreno Gonzabay, (2022), Clima organizacional como factor del desempeño laboral en la MiPymes en Ecuador, Dominio de las ciencias, Vol. 8, No

1: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383360>

Trasmonte Rosendo & Maldonado Mosquera (2022), Análisis de la motivación intrínseca y extrínseca del talento humano en las organizaciones escolares, Revista Electrónica de

Ciencias Gerenciales, <https://iieakoinonia.org/ojs3/index.php/gestioep/article/view/36>

Ubillus Agurto, J. P. (2022). Modelo de evaluación de desempeño 360° como herramienta para mejorar la calidad de servicio en el área de promoción y marketing de la Universidad Señor de Sipán 2019.

<https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/9265>

Urdaneta, J. G. Á. (2020). El acoso laboral o mobbing como elemento causante de accidentes laborales. Revista Científica UISRAEL, 7(3), 123-136.

[http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2631-27862020000300123&script=sci\\_arttext](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2631-27862020000300123&script=sci_arttext)

Useche, M. C., Artigas, W., Queipo, B., & Perozo, E. (2019). Técnicas e instrumentos de recolección de datos cuali-cuantitativos.

<https://repositoryinst.uniguajira.edu.co/entities/publication/1adbf563-4654-4af8-92b0-d5fb4b3256a5>

## Apéndices

En este apartado se presenta el instrumento utilizado para la recolección de datos de la investigación que en este caso fue una encuesta, así como el cuestionario aplicado a los encuestados por medio de la aplicación de Google Forms.

### Cuestionario Utilizado

Para el presente proyecto de investigación se usa un cuestionario tipo encuesta, donde se usaron 14 preguntas de tipo ítems con preguntas abiertas, cerradas y con opciones múltiples, para un total de una media de 22 personas, obteniendo 18 personas encuestadas del Departamento Comercial, se realizó la encuesta en un lapso de una semana.

Se solicita un permiso por parte de los encuestados de poder aplicar la encuesta de forma anónima en el siguiente proyecto de investigación.

### Tema: Análisis de las evaluaciones de desempeño y su vinculación en la motivación y el rendimiento laboral

**B** *I* U ☰ ☒

Este formulario tiene como fin conocer su opinión sobre las evaluaciones de desempeño y la vinculación de las mismas con su motivación y su rendimiento laboral, esto para conocer su grado de satisfacción laboral.

Doy autorización a la persona investigadora de mostrar estos datos anónimos en su tesis de grado para la Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Gerencia.

## Figura 1

*Pregunta 1 del cuestionario aplicado, género*

**Título:** Género

**Tipo de pregunta:** Cerrada de opción múltiple



The image shows a configuration window for a survey question titled "1-Género". The question type is set to "Opción múltiple" (Multiple choice). The options listed are "Masculino", "Femenino", "Otro", and "Agregar una opción o agregar 'Otros'". Each option has a radio button and a delete icon (X). At the bottom, there is a section for "Obligatoria" (Mandatory) with a toggle switch that is currently turned on.

*Nota:* La pregunta es de carácter obligatorio, lo que garantizó que todos los encuestados participaran

## Figura 2

*Pregunta 2 del cuestionario aplicado, edad*

**Título:** ¿Cuál es su edad?

**Tipo de pregunta:** Cerrada de Opción múltiple



The screenshot displays a survey question editor. The question title is "2- ¿ Cual es su edad?". The question type is set to "Opción múltiple". The question content is a list of radio button options: "Menos de 20 años", "De 21 años a 31 años", "De 31 años a 41 años", "De 41 años a 51 años", "Más de 51 años", and "Agregar una opción o agregar 'Otros'". Each option has a delete icon (X) to its right. At the bottom, there are icons for copy and delete, and a toggle switch for "Obligatoria" which is currently turned on.

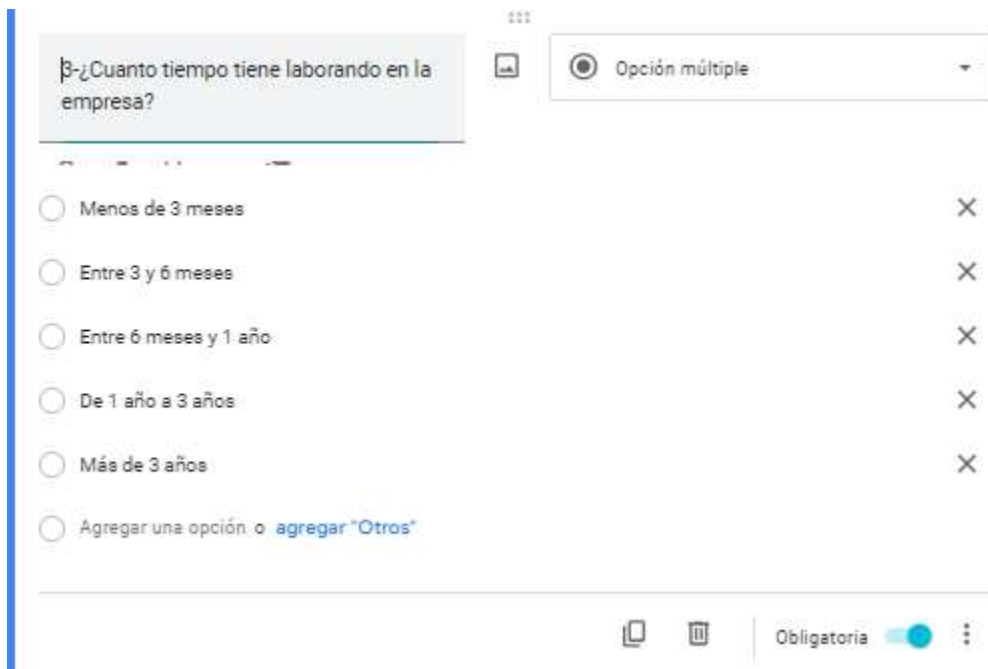
*Nota: La pregunta es de carácter obligatorio, lo que garantizó que todos los encuestados participaran.*

### Figura 3

*Pregunta 3 del cuestionario aplicado, sobre el tiempo laborado en la empresa*

**Título:** ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la empresa?

**Tipo de pregunta:** Cerrada de Opción múltiple.



The screenshot displays a survey question interface. At the top, the question text is "¿Cuánto tiempo tiene laborando en la empresa?". To the right of the question is a dropdown menu set to "Opción múltiple". Below the question, there are six radio button options: "Menos de 3 meses", "Entre 3 y 6 meses", "Entre 6 meses y 1 año", "De 1 año a 3 años", "Más de 3 años", and "Agregar una opción, o agregar 'Otros'". Each option has a small 'x' icon to its right. At the bottom of the interface, there is a toolbar with icons for copy, delete, and a toggle switch for "Obligatoria" (Mandatory), which is currently turned on.

*Nota:* La pregunta es de carácter obligatorio, lo que garantizó que todos los encuestados participaran.

## Figura 4

*Pregunta 4 del cuestionario aplicado, sobre la aplicación de las evaluaciones de desempeño*

**Título:** ¿En la empresa donde labora, le realizan evaluaciones para medir su desempeño laboral?

**Tipo de pregunta:** Cerrada de Opción múltiple

4-¿En la empresa donde labora, le realizan evaluaciones para medir su desempeño laboral?  
Si su respuesta es NO, saltar a la pregunta número #8

Opción múltiple

Si

No

Agregar una opción o [agregar "Otros"](#)

Obligatoria

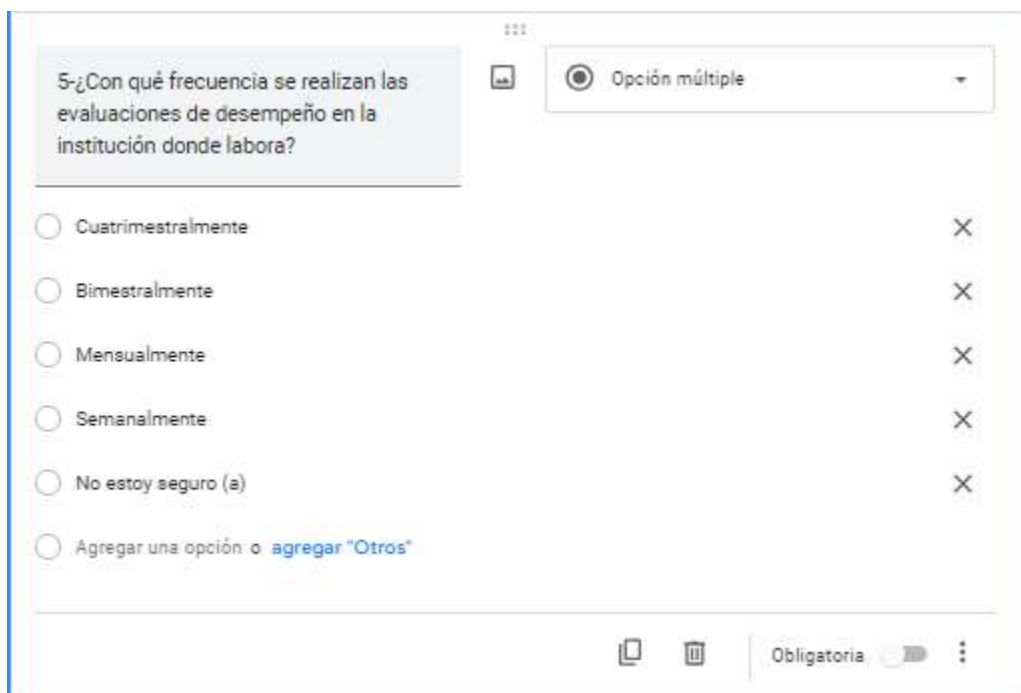
*Nota:* La pregunta es de carácter obligatorio, lo que garantizó que todos los encuestados participaran.

## Figura 5

*Pregunta 5 del cuestionario aplicado, sobre la frecuencia de las evaluaciones de desempeño*

**Título:** ¿Con qué frecuencia se realizan las evaluaciones de desempeño en la institución donde labora?

**Tipo de pregunta:** Cerrada de Opción múltiple



The screenshot displays a survey question in a light blue box: "5-¿Con qué frecuencia se realizan las evaluaciones de desempeño en la institución donde labora?". To the right of the question is a dropdown menu set to "Opción múltiple". Below the question are six radio button options: "Cuatrimestralmente", "Bimestralmente", "Mensualmente", "Semanalmente", "No estoy seguro (a)", and "Agregar una opción o agregar 'Otros'". Each option has a small 'X' icon to its right. At the bottom of the interface, there are icons for copy, delete, and a toggle switch for "Obligatoria" which is currently turned off.

*Nota:* La pregunta no es obligatoria, ya que, si en la pregunta 4 selecciona que NO, salta hasta la pregunta 8.

## Figura 6

Pregunta 6 del cuestionario aplicado, sobre el tipo de las evaluaciones de desempeño.

**Título:** ¿Con qué frecuencia se realizan las evaluaciones de desempeño en la institución donde labora?

**Tipo de pregunta:** Cerrada de Opción múltiple

¿Considera que el tipo de evaluación de desempeño está de acorde a sus funciones?

Opción múltiple

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni muy de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- Agregar una opción o agregar "Otros"

Obligatoria

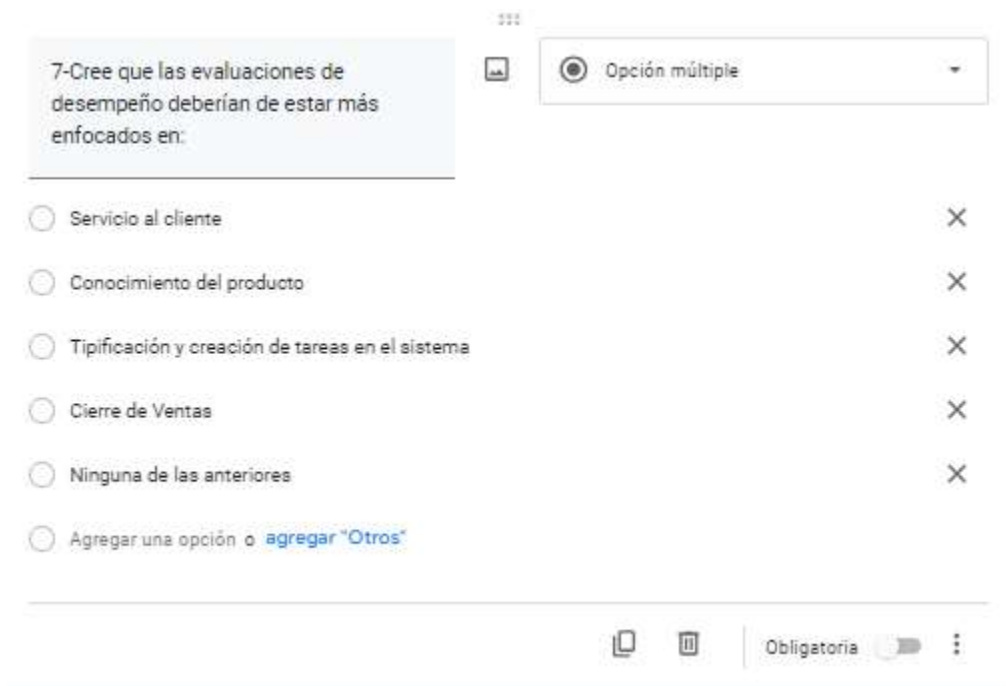
*Nota:* La pregunta no es obligatoria, ya que, si en la pregunta 4 selecciona que NO, salta hasta la pregunta 8.

## Figura 7

*Pregunta 7 del cuestionario aplicado, sobre el enfoque de las evaluaciones de desempeño*

**Título:** Cree que las evaluaciones de desempeño deberían de estar más enfocadas en:

**Tipo de pregunta:** Cerrada de Opción múltiple



The screenshot shows a question editor interface. At the top, there is a text box containing the question: "7-Cree que las evaluaciones de desempeño deberían de estar más enfocados en:". To the right of the text box is a dropdown menu with the selected option "Opción múltiple". Below the text box is a list of radio button options: "Servicio al cliente", "Conocimiento del producto", "Tipificación y creación de tareas en el sistema", "Cierre de Ventas", "Ninguna de las anteriores", and "Agregar una opción o agregar 'Otros'". Each option has a small 'x' icon to its right. At the bottom of the editor, there are icons for copy, delete, and a toggle switch for "Obligatoria" (which is currently turned off).

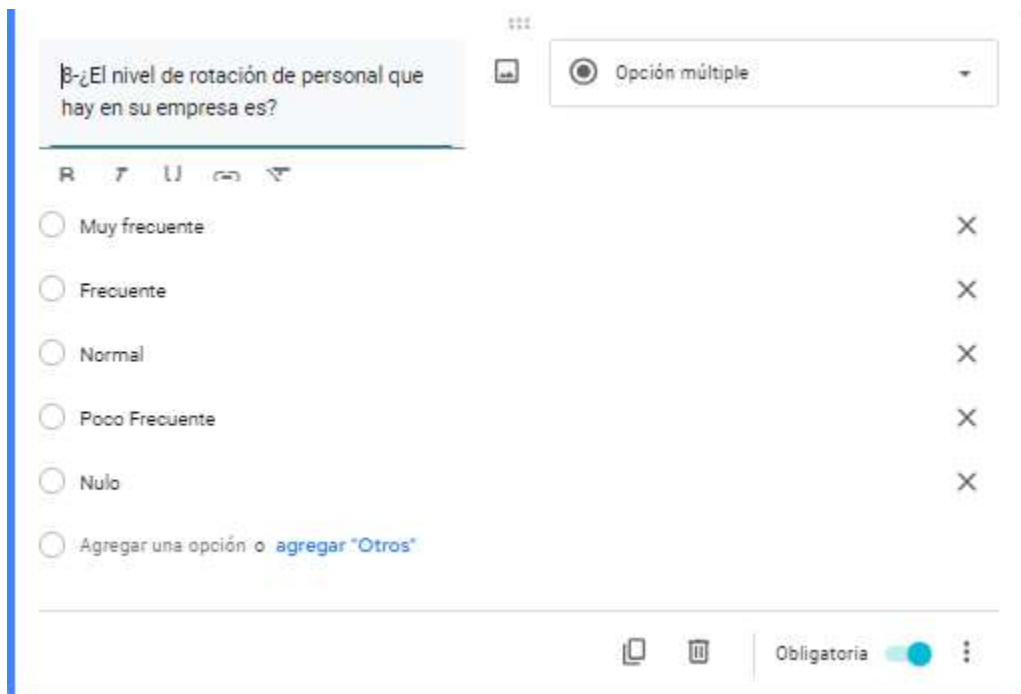
*Nota:* La pregunta no es obligatoria, ya que, si en la pregunta 4 selecciona que NO, salta hasta la pregunta 8.

## Figura 8

*Pregunta 8 del cuestionario aplicado, sobre la rotación de personal*

**Título:** ¿El nivel de rotación de personal que hay en su empresa es?

**Tipo de pregunta:** Cerrada de Opción múltiple



The screenshot displays a survey question in a digital interface. The question text is "¿El nivel de rotación de personal que hay en su empresa es?". The question type is set to "Opción múltiple" (Multiple choice). The response options are: "Muy frecuente", "Frecuente", "Normal", "Poco Frecuente", "Nulo", and "Agregar una opción o agregar 'Otros'". Each option has a radio button and a delete icon (X). At the bottom right, there is a toggle for "Obligatoria" (Mandatory) which is currently turned on.

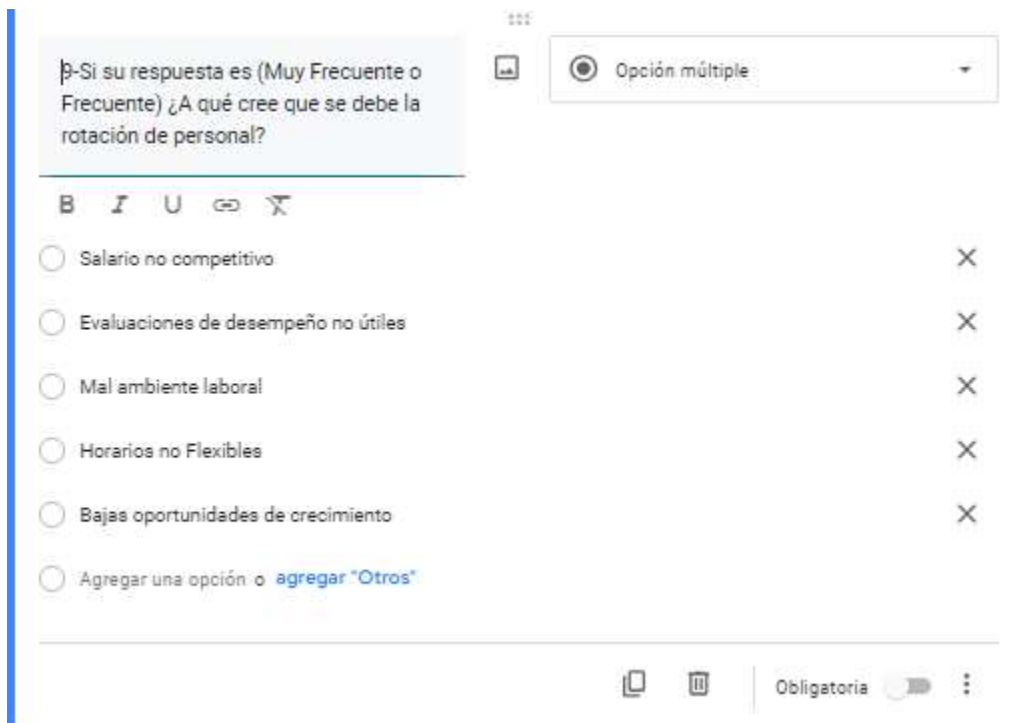
*Nota:* La pregunta es de carácter obligatorio, lo que garantizó que todos los encuestados participaran.

## Figura 9



*Pregunta 9 del cuestionario aplicado, sobre la rotación de personal*

**Título:** ¿A qué cree que se debe la rotación de personal?




**Tipo de pregunta:** Cerrada de Opción múltiple



Si su respuesta es (Muy Frecuente o Frecuente) ¿A qué cree que se debe la rotación de personal?

**B** *I* U  

- Salario no competitivo ×
- Evaluaciones de desempeño no útiles ×
- Mal ambiente laboral ×
- Horarios no Flexibles ×
- Bajas oportunidades de crecimiento ×
- Agregar una opción o [agregar "Otros"](#)

  Obligatoria  

*Nota:* La pregunta no es de carácter obligatorio, ya que, si en la pregunta 8 la respuesta no fue muy frecuente o frecuente puede saltarse esta pregunta y continuar con la 10.

## Figura 10

*Pregunta 10 del cuestionario aplicado, sobre la motivación laboral*

**Título:** ¿En qué medida se ha visto afectada su motivación laboral?

**Tipo de pregunta:** Cerrada de Opción múltiple

10-¿En que medida se ha visto afectada su motivación laboral?

Opción múltiple

- Demasiado
- Mucho
- Algo
- Poco
- Nada
- Agregar una opción o [agregar "Otros"](#)

Obligatoria

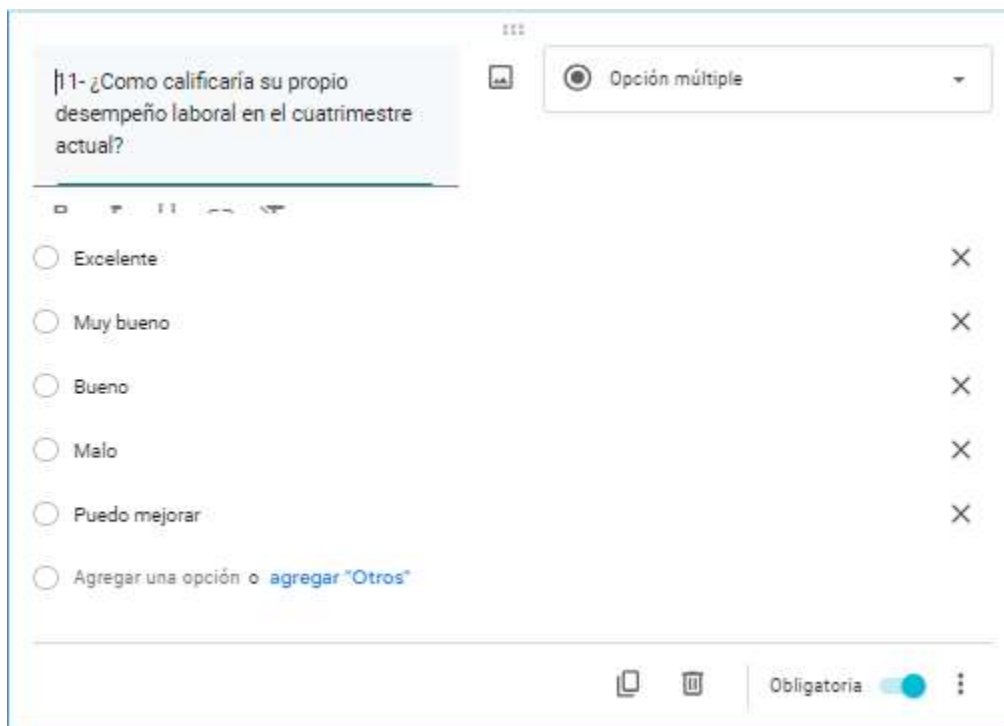
*Nota:* La pregunta es de carácter obligatorio, lo que garantizó que todos los encuestados participaran.

## Figura 11

*Pregunta 11 del cuestionario aplicado, sobre el rendimiento laboral*

**Título:** ¿Cómo calificaría su propio desempeño laboral en el cuatrimestre actual?

**Tipo de pregunta:** Cerrada de Opción múltiple



The screenshot displays a survey question in a digital form. The question text is "¿1- ¿Como calificaría su propio desempeño laboral en el cuatrimestre actual?". The question type is set to "Opción múltiple". The response options are: "Excelente", "Muy bueno", "Bueno", "Malo", "Puedo mejorar", and "Agregar una opción o agregar 'Otros'". Each option has a radio button and a delete icon (X). At the bottom right, there is a "Obligatoria" toggle switch which is turned on, and a menu icon.

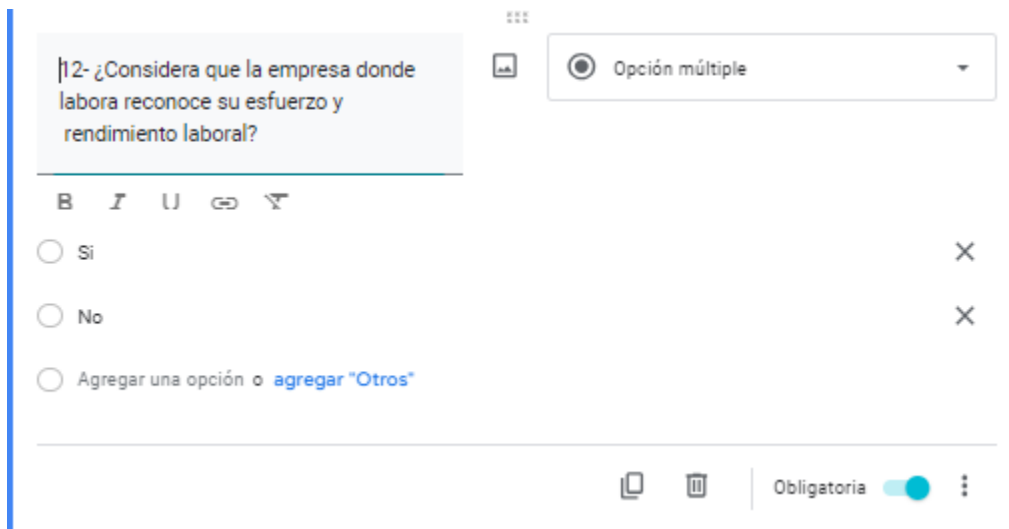
*Nota:* La pregunta es de carácter obligatorio, lo que garantizó que todos los encuestados participaran.

## Figura 12

*Pregunta 12 del cuestionario aplicado, sobre el rendimiento laboral*

**Título:** ¿Considera que la empresa donde labora reconoce su esfuerzo y rendimiento laboral?

**Tipo de pregunta:** Cerrada de Opción múltiple



The image shows a screenshot of a survey question editor. The question text is "12- ¿Considera que la empresa donde labora reconoce su esfuerzo y rendimiento laboral?". The question type is set to "Opción múltiple". The options are "Si", "No", and "Agregar una opción o agregar 'Otros'". The "Obligatoria" (Required) toggle is turned on. The interface includes a rich text editor toolbar with icons for bold, italic, underline, link, and unlink. There are also icons for copy, delete, and a dropdown menu.

*Nota:* La pregunta es de carácter obligatorio, lo que garantizó que todos los encuestados participaran.

### Figura 13

*Pregunta 13 del cuestionario aplicado, sobre el rendimiento laboral*

**Título:** ¿Con qué frecuencia recibe FeedBack de su jefatura sobre el resultado de sus ventas?

**Tipo de pregunta:** Cerrada de Opción múltiple

13- ¿Con qué frecuencia recibe FeedBack de su jefatura sobre el resultado de sus ventas?

Muy frecuente

Frecuente

Poco Frecuente

Casi nunca

Nunca

Agregar una opción o [agregar "Otros"](#)

Obligatoria

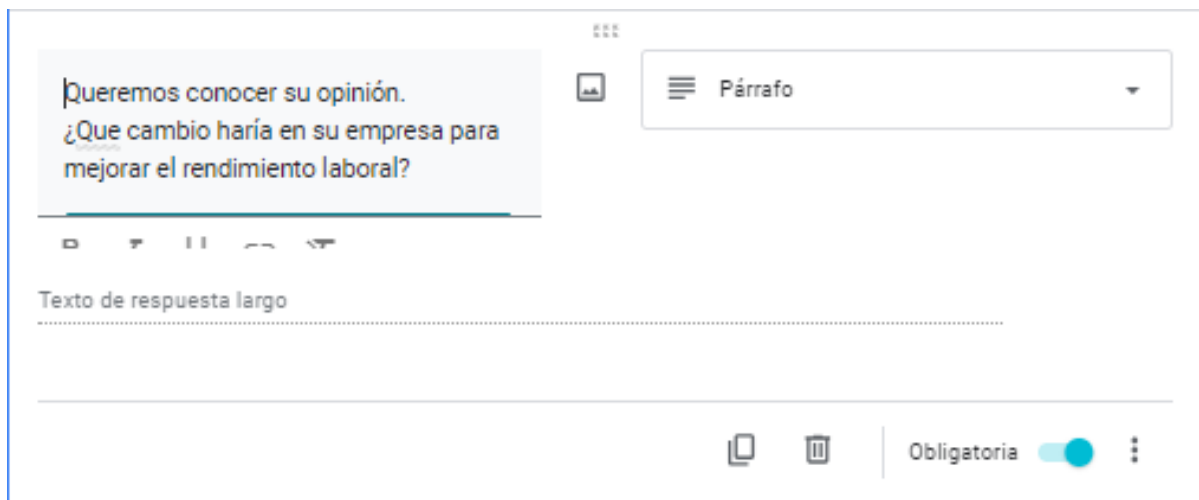
*Nota:* La pregunta es de carácter obligatorio, lo que garantizó que todos los encuestados participaran.

## Figura 14

*Pregunta 14 del cuestionario aplicado, sobre el rendimiento laboral*

**Título:** ¿Qué cambios haría en su empresa para mejorar el rendimiento laboral?

**Tipo de pregunta:** Abierta tipo párrafo



The screenshot displays a survey question interface. At the top, there is a text box containing the question: "Queremos conocer su opinión. ¿Que cambio haría en su empresa para mejorar el rendimiento laboral?". To the right of the text box is a dropdown menu with the label "Párrafo". Below the text box is a horizontal line, and below that is a text input field labeled "Texto de respuesta largo". At the bottom right of the interface, there is a "Obligatoria" toggle switch which is turned on, along with icons for copy and delete.

*Nota:* La pregunta es de carácter obligatorio, lo que garantizó que todos los encuestados participaran dando su opinión anónima.