

# Evaluación de Desempeño como Herramienta de Crecimiento Profesional: un Análisis Multidimensional en una Empresa Agrícola

## Performance Evaluation as a Professional Growth Tool: a Multidimensional Analysis in an Agricultural Company

 Rosa Michelle Loor-Gutiérrez<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> CESUMA, Centro de Estudios Superiores Maranatha, México

**Recibido:** 27 de febrero de 2025. **Aceptado:** 1 de abril de 2025. **Publicado en línea:** 5 de julio de 2025

\*Autor de correspondencia: michelle\_loor@live.com

### Resumen

**Justificación:** en un contexto empresarial competitivo, la evaluación del desempeño es fundamental para optimizar la gestión del talento humano y mejorar la productividad organizacional. **Objetivo:** el presente estudio tuvo como objetivo diseñar e implementar un sistema de evaluación del desempeño en Extractora Agrícola Río Manso S.A., buscando incrementar la eficiencia operativa y la gestión del capital humano. **Metodología:** se empleó un diseño cuantitativo, no experimental, descriptivo y transversal, con la participación de 385 empleados de áreas operativas, administrativas y técnicas. Se aplicaron cuestionarios, entrevistas, observación y análisis documental para recopilar datos sobre percepción, conocimiento y efectividad del sistema implementado. **Resultados:** los resultados mostraron que el 100% del personal fue capacitado en el nuevo sistema. La mayoría del personal operativo y técnico desconocía procesos de evaluación para ascensos. Los métodos preferidos fueron la observación para operativos y la productividad para administrativos y técnicos. Se evidenció alta comprensión del propósito del desempeño y acceso a los resultados, además de una percepción positiva hacia el sistema, con una fuerte relación percibida entre evaluación y desempeño laboral. El personal valoró el trabajo en equipo, la integridad y la responsabilidad como valores organizacionales prioritarios. **Conclusión:** la implementación del sistema mejoró la motivación, el conocimiento y la eficiencia, contribuyendo a una gestión más estratégica del talento humano en la empresa.

**Palabras clave:** administración de recursos humanos, desarrollo profesional, gestión del talento.

### Abstract

**Justification:** in a competitive business environment, performance evaluation is essential to optimize human talent management and improve organizational productivity. **Objective:** this study aimed to design and implement a performance evaluation system at Extractora Agrícola Río Manso S.A., seeking to increase operational efficiency and human capital management. **Methodology:** a quantitative, non-experimental, descriptive, and cross-sectional design was used, involving 385 employees from operational, administrative, and technical areas. Questionnaires, interviews, observation, and document analysis were applied to collect data on perception, knowledge, and effectiveness of the implemented system. **Results:** the results showed that 100% of the staff was trained in the new system. Most operational and technical staff were unaware of evaluation processes for promotions. Preferred methods were observation for operational staff and productivity for administrative and technical staff. There was a high understanding of the purpose of performance evaluation and access to results, as well as a positive perception toward the system, with a strong perceived relationship between evaluation and job performance. Staff valued teamwork, integrity, and responsibility as priority organizational values. **Conclusion:** the implementation of the system improved motivation, knowledge, and efficiency, contributing to a more strategic management of human talent within the company.

**Keywords:** human resource management, professional development, talent management.

**Cita:** Loor-Gutiérrez, R. M. (2025). Evaluación de Desempeño como Herramienta de Crecimiento Profesional: un Análisis Multidimensional en una Empresa Agrícola. *Erevna Research Reports*, 3(2), e2025005. <https://doi.org/10.70171/pmhp1y45>





## INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial altamente competitivo, las organizaciones enfrentan una presión constante por mantener su eficiencia y productividad. Para lograrlo, es indispensable contar con sistemas efectivos de evaluación del desempeño que faciliten la toma de decisiones estratégicas y la adaptación a los cambios del mercado (Castro, 2021; Sarmiento Reyes & Delgado Fernández, 2021). La literatura coincide en que la falta de un desempeño organizacional efectivo puede limitar el crecimiento y sostenibilidad de las empresas (Castro et al., 2023; Vuong & Nguyen, 2022).

En este contexto, las organizaciones han evolucionado desde enfoques centrados exclusivamente en la productividad hacia modelos que reconocen el valor del capital humano como un recurso estratégico no replicable (Al Aina & Atan, 2020). La evaluación del desempeño se consolida así como una herramienta clave para medir, analizar y potenciar el rendimiento laboral en relación con los objetivos organizacionales (Moncini, 2023). Diversos estudios han demostrado su relevancia no solo para la gestión de recursos humanos, sino también como mecanismo para mejorar la satisfacción, la motivación y la retención del talento (Bayona et al., 2020; Andrade et al., 2023).

Sin embargo, persisten limitaciones en la aplicación de estos sistemas, especialmente en sectores como el agroindustrial, donde se evidencian obstáculos como la falta de conocimientos técnicos, resistencia al cambio y escaso respaldo institucional (Iis et al., 2022; Esthi, 2022; Asencio, 2020). Esta carencia puede derivar en dificultades para alinear el perfil del trabajador con el puesto, identificar necesidades de formación, o fomentar el compromiso organizacional (Briones Mera et al., 2018; Giraldo et al., 2020). En el caso de *Extractora Agrícola Río Manso S.A.*, la ausencia de un sistema estructurado de evaluación del desempeño dificulta la identificación de fortalezas y áreas de mejora del personal, afectando la toma de decisiones estratégicas en la gestión de recursos humanos y, en consecuencia, el desempeño organizacional sostenible.

Estudios previos han abordado distintas metodologías de evaluación del desempeño en diversos contextos, destacando la importancia de sistemas estructurados y contextualizados. Por ejemplo, investigaciones desarrolladas en México, Cuba, Chile y Ecuador han demostrado que modelos bien diseñados pueden incidir positivamente en la productividad, el clima organizacional y la planificación estratégica (Cepeda Vargas, 2022; Cuesta-Santos et al., 2018; Pérez López et al., 2018; Sánchez Henríquez, 2021; Manzano, 2022).

A partir de este panorama, el presente estudio tuvo como objetivo diseñar e implementar un sistema de evaluación del desempeño para la empresa *Extractora Agrícola Río Manso S.A.*, con el propósito de optimizar la gestión del talento humano, incrementar la eficiencia operativa y mejorar la productividad organizacional.

## METODOLOGÍA

### Diseño de Investigación

Se llevó a cabo un estudio cuantitativo, no experimental, de tipo descriptivo y de corte transversal. Este diseño permitió observar y analizar la implementación del sistema de evaluación del desempeño en la empresa **Extractora Agrícola Río Manso S.A.**, sin manipular variables ni intervenir en el entorno organizacional. La recopilación de datos se realizó en un único momento temporal, brindando una instantánea representativa del fenómeno en estudio (Giler-Sánchez et al., 2025).

## Participantes

Se trabajó con **la población completa** (n = 385) de empleados de la organización, distribuida en personal operativo (n = 273), administrativo (n = 63) y técnico (n = 49). La muestra incluyó un 89,87% de hombres y un 10,13% de mujeres, con rangos de edad predominantemente entre 25 y 39 años (54%). En cuanto al nivel educativo, el 54% tenía secundaria, el 21% formación universitaria, y el resto estudios primarios, técnicos o de cuarto nivel. El 75,67% contaba con contrato indefinido. La antigüedad laboral osciló entre menos de 1 año (35,29%) hasta más de 26 años (1,87%).

## VARIABLES DE ESTUDIO

### *Variable Independiente.*

Evaluación del desempeño: analizada a partir de indicadores de rendimiento, métodos de evaluación y procesos de retroalimentación. Se emplearon encuestas, entrevistas y análisis documental.

### *Variables Dependientes.*

Eficiencia operativa: medida mediante tiempos de ciclo, costos operativos y uso de recursos (análisis cuantitativo de registros internos).

Productividad: evaluada por unidades producidas, rendimiento y tasa de error (informes de producción y auditorías de calidad).

El análisis teórico se sustentó en la Teoría del Desempeño de Campbell, el Modelo de Gestión del Talento Humano de Chiavenato y el enfoque de Evaluación por Competencias de Martha Alles.

## Instrumentos

Se utilizaron instrumentos mixtos para triangular la información:

- Cuestionario estructurado aplicado a todos los trabajadores, enfocado en la comprensión y percepción del sistema de evaluación.
- Entrevistas semiestructuradas a directivos y supervisores, explorando desafíos, expectativas y percepciones de efectividad.
- Encuesta general para identificar criterios de evaluación, efectividad de la retroalimentación e impacto percibido en la motivación laboral.
- Observación directa no participante para registrar interacciones laborales vinculadas al desempeño.
- Análisis documental de políticas, registros y comunicaciones internas relacionadas con la evaluación del desempeño.

### Se implementaron instrumentos adicionales:

- Escala de puntuación para evaluar el desempeño por dimensiones específicas del puesto.
- Listados de verificación alineados con los objetivos estratégicos.
- Índices críticos: productividad laboral, rotación, absentismo y cumplimiento de objetivos.
- Evaluación grupal mediante grupos focales y dinámicas estructuradas.
- Autoevaluación como herramienta reflexiva para que los colaboradores valoraran su propio desempeño.
- Direccionamiento por objetivos, permitiendo establecer metas individuales coherentes con los objetivos organizacionales.

## Procedimientos

Para la revisión y análisis de la literatura se realizaron búsquedas en las bases de datos electrónicas: Dialnet, Redalyc, Google Académico. Los términos de búsqueda incluyeron evaluación del desempeño, sistemas de evaluación del desempeño, desempeño laboral, gestión de talento humano, asegurando así la inclusión de estudios relevantes publicados antes de 2018 para abarcar también la literatura temprana.

Entrevista en la evaluación. Con la finalidad de proporcionar un ambiente adecuado, fue fundamental establecer una metodología para evaluar los resultados.

## Análisis de Datos

Los datos recopilados durante el estudio fueron exportados a una hoja de cálculo en Excel para su posterior análisis. Se calcularon porcentajes en función de las respuestas obtenidas para cuantificar las respuestas de los colaboradores sobre diversos aspectos relacionados con la implementación del sistema de evaluación del desempeño. Una vez calculados los porcentajes correspondientes, se utilizaron gráficas de representaciones visuales, para presentar los resultados de manera resumida.

## RESULTADOS

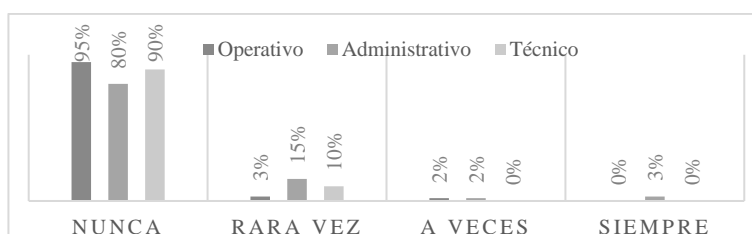
El **Gráfico 1** muestran que el 100% del personal de la Extractora Agrícola Río Manso S.A. fue capacitado sobre la ejecución del nuevo proceso de evaluación de desempeño.

**Gráfico 1.** Personas Capacitadas para Implementar el Sistema de Evaluación de Desempeño



Por otra parte, en el **Gráfico 2** se puede observar que el personal operativo y técnico tienen un conocimiento limitado sobre el manejo de evaluación para promoción o ascenso, con el 95% y 90% respectivamente que nunca han tenido conocimiento sobre el tema. Mientras que, los administrativos tienen un conocimiento algo más amplio, con 80% que nunca han tenido conocimiento, 15% que lo han tenido rara vez, 2% a veces y 3% que lo han tenido siempre.

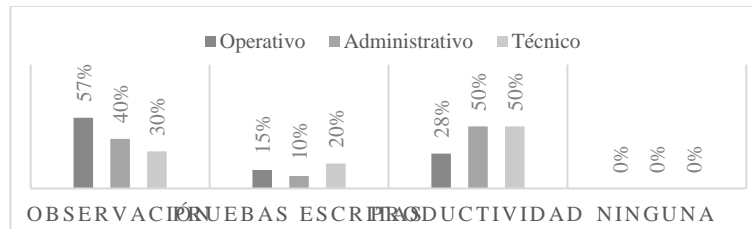
**Gráfico 2.** Conocimiento sobre el Manejo de Evaluación para Promoción o Ascenso



El **Gráfico 3** muestra que, para el área operativa, la observación es considerada como el método de evaluación más relevante (57%), seguido por la productividad (28%) y las pruebas escritas (15%). En contraste, en el área administrativa, la productividad es el método más relevante (50%), seguido

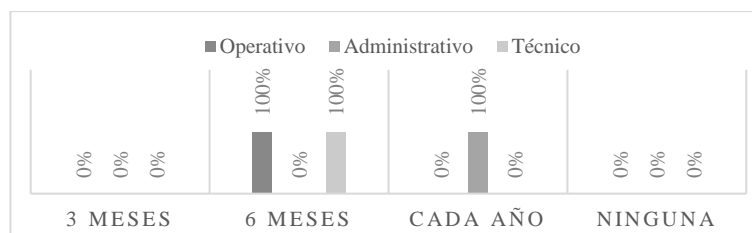
por la observación (40%) y las pruebas escritas (10%). Por otro lado, el personal técnico también considera la productividad como el método más relevante (50%), seguido por la observación (30%) y las pruebas escritas (20%).

**Gráfico 3.** Métodos de Evaluación del Desempeño Considerados más Relevantes



En la **Gráfico 4**, se observa que las áreas de trabajo tienen patrones específicos en cuanto a la frecuencia de evaluación del desempeño. El 100% del personal en el área operativa y técnica prefiere que la evaluación del desempeño se realice cada seis meses. En cambio, en el área administrativa, el 100% del personal considera que la evaluación del desempeño debería aplicarse anualmente.

**Gráfico 4.** Preferencia por la Frecuencia de la Evaluación del Desempeño



El **Gráfico 5**, presenta las prioridades de los distintos grupos de empleados en cuanto a los valores organizacionales. En el área operativa destaca el trabajo en equipo como el valor más importante (32%), seguido de la integridad (27%), la responsabilidad (26%) y la honestidad (15%). En el área administrativa, el trabajo en equipo también ocupa el primer lugar (30%), seguido de la responsabilidad (27%), la honestidad (24%) y la integridad (19%). En cambio, el área técnica prioriza la integridad (29%), seguida del trabajo en equipo (27%), la honestidad (25%) y la responsabilidad (19%).

**Gráfico 5.** Orden de Importancia de los Valores Organizacionales



En el **Gráfico 6**, se puede observar que la mayoría del personal tiene conocimiento del propósito del desempeño. En el área operativa, el 89% entiende totalmente el propósito, el 8% lo entiende más o menos, el 1% tiene poco conocimiento y el 2% no tiene ninguno. En el área administrativa, el 96% comprende totalmente el propósito y 4% lo entiende más o menos o tiene poco conocimiento. En el área técnica, el 93% entiende totalmente el propósito, el 6% lo entiende más o menos y el 1% tiene

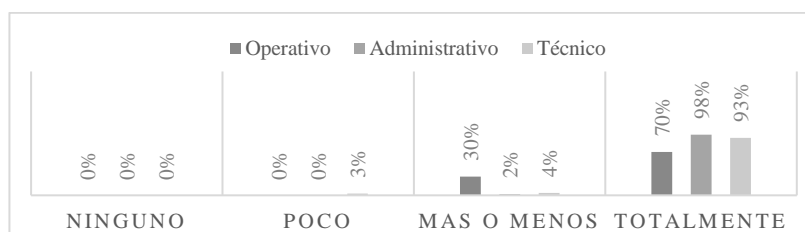
poco conocimiento.

**Gráfico 6.** Comprensión del Propósito del Desempeño por Departamento



El **Gráfico 7** muestra que la mayor parte de los individuos refieren que los resultados de la evaluación son accesibles. En el área operativa, el 70% tiene acceso total a los resultados, mientras que el 30% tiene acceso parcial. En el personal administrativo, el 98% tiene acceso total y el 2% tiene acceso parcial. En el personal técnico, el 93% tiene acceso total, el 4% tiene acceso parcial y el 3% tiene poco acceso.

**Gráfico 7.** Acceso a los Resultados de la Evaluación de Desempeño



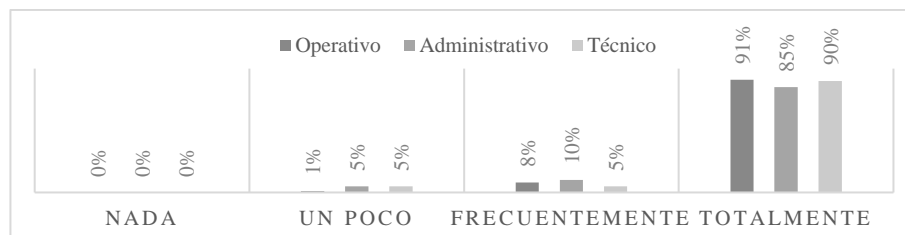
En el **Gráfico 8** se puede observar una percepción positiva generalizada hacia la evaluación de desempeño dentro de la organización, puesto que tanto el personal operativo, administrativo como técnico reportan altos niveles de motivación, con porcentajes que van desde el 95% hasta el 100% en la categoría "totalmente". No obstante, algunos individuos en el área operativa (5%) y técnica (3%) no la consideran tan importante.

**Gráfico 8.** Percepción de Motivación con la Evaluación de Desempeño



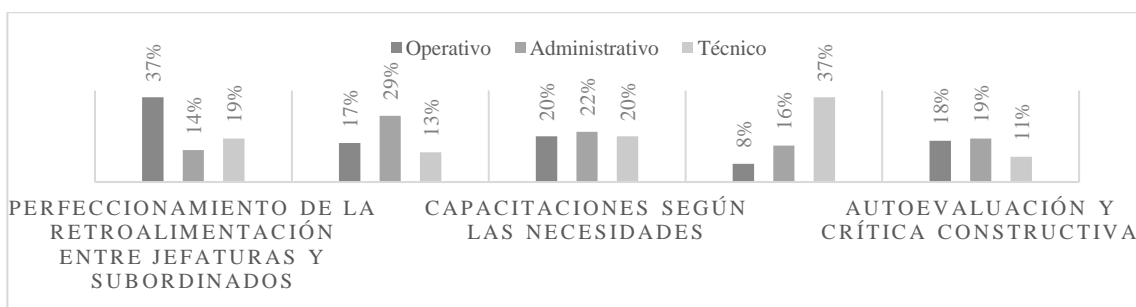
El **Gráfico 9** muestra que la mayoría del personal cree que hay una relación entre los puestos de trabajo y las técnicas de evaluación que se aplican. Específicamente, el 91% del personal operativo, el 85% del personal administrativo y el 90% del personal técnico están totalmente de acuerdo con esta afirmación. Solo un pequeño porcentaje del personal en el área operativa, administrativa y técnica (8,10 y 15% respectivamente) cree que esta relación es frecuente, mientras que el resto está un poco de acuerdo.

**Gráfico 9.** Percepciones de Correspondencia entre Puestos y Técnicas de Evaluación



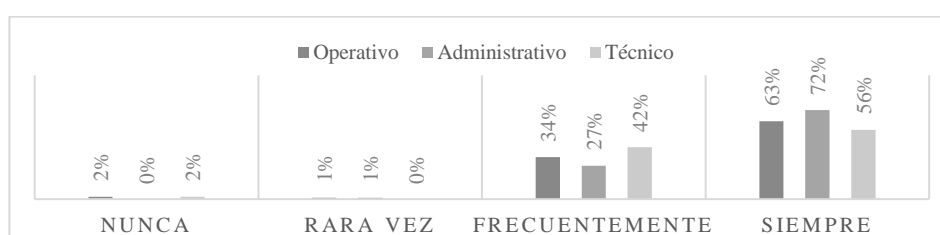
El **Gráfico 10** muestra las variaciones en la percepción de las ventajas de la evaluación del desempeño entre el personal. La parte operativa destaca el perfeccionamiento de la retroalimentación entre jefaturas y subordinados (37%), seguida de las capacitaciones según la necesidad (20%), la autoevaluación y crítica constructiva (18%), la determinación de promociones o transferencias (17%) y el desarrollo de carreras profesionales (8%). Por otro lado, la parte administrativa prioriza la determinación de promociones o transferencias (29%), seguida de las capacitaciones según la necesidad (22%), la autoevaluación y crítica constructiva (19%), el desarrollo de carreras profesionales (16%) y el perfeccionamiento de la retroalimentación entre jefaturas y subordinados (14%). Finalmente, la parte técnica considera el desarrollo de carreras profesionales como la ventaja más importante (37%), seguida de las capacitaciones según la necesidad (20%), el perfeccionamiento de la retroalimentación entre jefaturas y subordinados (19%), la determinación de promociones o transferencias (13%) y la autoevaluación y crítica constructiva (11%).

**Gráfico 10.** Ventajas de la Evaluación del Desempeño



El **Gráfico 11** muestra los datos sobre el conocimiento de ascensos y promociones. El 63% del personal operativo, el 72% del personal administrativo y el 56% del personal técnico indican que siempre tienen conocimiento de los cargos de ascensos y promociones. Además, el 34% del personal operativo, el 27% del personal administrativo y el 42% del personal técnico reportan estar frecuentemente informados. Solo una pequeña fracción de los empleados en cada grupo raramente o nunca tiene conocimiento de estas oportunidades.

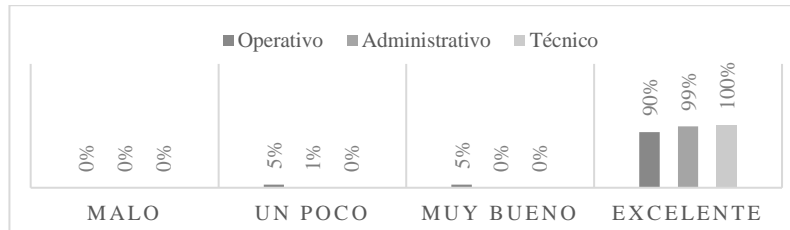
**Gráfico 11.** Conocimiento de Oportunidades de Ascensos y Promociones





El **Gráfico 12** muestra el impacto que la evaluación del desempeño tiene sobre el rendimiento posterior en cada área del equipo. En general, en el área operativa, el 90% de los colaboradores considera que la evaluación tiene un impacto excelente en su desempeño, el 5% lo considera como “muy bueno” y un 5% lo clasificó como "un poco". De manera similar, el personal administrativo demostró una percepción mayoritaria de excelencia, con el 99% calificándolo como tal y solo un 1% como "un poco". Por último, en el grupo del personal técnico, el 100% los encuestados clasificaron su rendimiento como "excelente".

**Gráfico 12.** Percepción del Rendimiento Posterior a la Evaluación



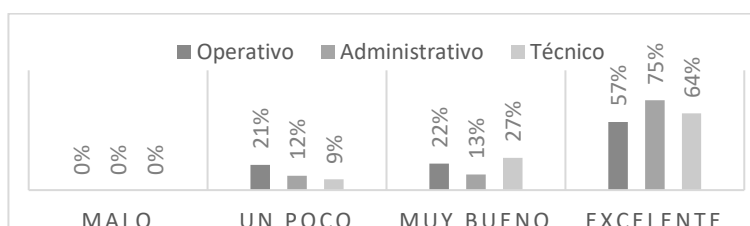
El **Gráfico 13** muestra la percepción de los colaboradores sobre los estándares utilizados para evaluar el desempeño en cada área laboral. En el área operativa, el 78% de los colaboradores considera que los estándares para un buen desempeño en su área laboral son "excelentes", con un pequeño porcentaje (5%) indicando que son "muy buenos" y un porcentaje marginal (2%) califica los estándares como "malo". En el área administrativa, el 95% del personal considera que los estándares son excelentes, mientras que un 4% los considera un poco adecuados y solo un pequeño porcentaje (1%) los clasifica como "malo". Por último, en el área técnica, todos los colaboradores (100%) consideran que los estándares para un buen desempeño en su área laboral son "excelentes".

**Gráfico 13.** Evaluación de Estándares del Desempeño Laboral



El **Gráfico 14** muestra la percepción del personal sobre si el proceso de evaluación del desempeño ayuda a corregir errores. En el área operativa, el 57% lo califica como "excelente", seguido por un 22% que lo considera "muy bueno" y un 21% lo percibe como “un poco”. En el personal administrativo, el 75% lo clasifica como "excelente", con un 13% que lo considera "muy bueno" y un 12% lo percibe como “un poco”. Mientras tanto, entre el personal técnico, el 64% lo percibe como "excelente", un 27% como "muy bueno" y un 9% como “un poco”.

**Gráfico 14.** Utilidad de la Evaluación del Desempeño para Corregir Errores





El **Gráfico 15** muestra que la percepción de los empleados sobre si el proceso de evaluación del desempeño sirve para el crecimiento en el ámbito laboral. En el grupo operativo, el 95% lo califica como "excelente", el 3% como "muy bueno" y solo el 2% como "un poco". En el personal administrativo, el 95% también lo considera "excelente" y el 5% "muy bueno", sin ninguna respuesta negativa. En el personal técnico, el 96% lo califica como "excelente", el 3% como "muy bueno" y solo el 1% lo considera "un poco".

**Gráfico 15.** Valoración del Proceso de Evaluación para el Crecimiento Profesional



## DISCUSIÓN

El hecho de que el 100% del personal de la Extractora Agrícola Río Manso S.A. haya recibido capacitación sobre la implementación del nuevo proceso de evaluación del desempeño refleja el compromiso organizacional para asegurar la adopción efectiva del nuevo sistema. Esto podría facilitar la transición y reducir la resistencia al cambio, ya que, al tener a todo el personal capacitado e informado se crea un entendimiento común de los objetivos y procedimientos del proceso, así, es más probable que se adapten a las nuevas políticas y métodos, como sugieren Sánchez et al. (2019).

La ausencia de conocimiento sobre el manejo de evaluaciones para promoción o ascenso puede generar desmotivación e incertidumbre en cuanto a las oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa, lo que potencialmente puede conducir a la pérdida de talento debido a la percepción de falta de oportunidades de desarrollo y progreso profesional, como lo señalan Hernández y Durán-Rojas (2022).

Es importante que la empresa tome medidas para abordar estos desafíos, como revisar y actualizar los procesos de evaluación existentes, así como implementar programas de capacitación regulares en torno al manejo de evaluaciones para todo el personal, con énfasis en aspectos como criterios de evaluación, procesos de revisión, retroalimentación, y políticas de promoción. Además, es fundamental mejorar la comunicación interna sobre los procesos de promoción y ascenso, proporcionando información clara y transparente sobre los criterios y procedimientos involucrados. Estas estrategias pueden contribuir a una cultura organizacional más informada y motivada, lo que eventualmente resultaría en una mejora del desempeño y un aumento de la productividad (Piedra-Mayorga et al., 2022).

Estos datos sugieren que la relevancia de los métodos de evaluación del desempeño puede variar según el puesto de trabajo y las responsabilidades asociadas. El personal operativo, cuyo trabajo está más orientado hacia tareas prácticas y observables, valoran más la evaluación a través de la observación directa de su desempeño en el lugar de trabajo. En contraste, el personal administrativo y técnico, cuyas responsabilidades pueden implicar un mayor enfoque en resultados tangibles y cuantificables en su desempeño, consideran la evaluación basada en la productividad como más relevante. En general, estos resultados resaltan la importancia de adaptar los métodos de evaluación



del desempeño a las características laborales y las expectativas de desempeño de cada grupo de empleados para obtener una evaluación más precisa del rendimiento.

La preferencia del personal operativo y técnico por una evaluación semestral sugiere que estos empleados valoran una retroalimentación más frecuente, probablemente debido a la naturaleza de sus funciones, que a menudo implican tareas con ciclos más cortos, donde una evaluación frecuente podría ayudarles a adaptarse rápidamente a cambios y mejorar continuamente sus habilidades y competencias. Por otro lado, la preferencia del personal administrativo por evaluaciones anuales puede indicar que estos empleados consideran que sus responsabilidades tienen plazos más largos, por lo que una evaluación anual sería suficiente para reflejar adecuadamente su desempeño como oportunidad para revisar el cumplimiento de sus objetivos. Estos hallazgos sugieren adoptar un enfoque flexible en la frecuencia de las evaluaciones del desempeño puede aumentar la efectividad de estas, mejorando la satisfacción y el compromiso de los empleados.

La preferencia del trabajo en equipo como el valor más importante entre el personal operativo y administrativo sugiere que la colaboración grupal es esencial para estos grupos. Además, la valoración de la integridad como el valor principal entre el personal técnico indica una orientación hacia la ética en sus roles. Por otro lado, las diferencias en la valoración de la responsabilidad y la honestidad sugieren que estos valores, aunque importantes, son percibidos de manera diferente según las funciones y responsabilidades de cada área de trabajo. Esto resalta la importancia de personalizar los enfoques de gestión organizacional y programas de desarrollo reconociendo los valores más importantes para cada grupo.

La alta proporción de empleados que comprenden el propósito del desempeño sugiere una fuerte conexión con los objetivos organizacionales y una comprensión clara de cómo sus funciones individuales contribuyen a esos objetivos. Sin embargo, una pequeña proporción de encuestados tienen una comprensión parcial o nula, señalando una oportunidad para mejorar los procesos de comunicación en este grupo en particular. Asegurar que todos los empleados tengan una comprensión del propósito del desempeño es crucial para alinear sus esfuerzos con los objetivos organizacionales, como sugieren (Beltrán et al., 2020). En este sentido, la empresa podría beneficiarse de revisar y reforzar sus estrategias de comunicación interna a través de sesiones informativas adicionales sobre el propósito del desempeño y cómo se relaciona con el trabajo diario de los empleados en cada área.

La alta proporción de empleados con acceso total a los resultados de la evaluación de desempeño sugiere una transparencia significativa en la organización. Esto puede promover la confianza en el proceso de evaluación, al permitir que los empleados comprendan cómo están siendo evaluados y qué áreas necesitan mejorar. No obstante, un porcentaje notable del personal operativo y técnico tiene acceso parcial o limitado, lo que indica áreas donde los procesos de comunicación interna o la infraestructura tecnológica utilizada para compartir estos resultados pueden mejorarse. Garantizar el acceso a los resultados de la evaluación de desempeño es fundamental para fortalecer la confianza del personal en el sistema de evaluación, promover la transparencia y el desarrollo profesional dentro de la organización (Andrade et al., 2023). Para abordar las limitaciones, la organización puede implementar varias estrategias como capacitar al personal sobre cómo acceder y comprender los resultados, crear una plataforma centralizada y accesible para revisar las evaluaciones, mejorar la comunicación interna sobre este proceso, asegurar una infraestructura tecnológica confiable y fácil de usar.

La alta motivación por la evaluación de desempeño indicada por la mayoría del personal en todas las áreas sugiere que los empleados perciben este proceso como una oportunidad para crecer y mejorar en su trabajo, y que están dispuestos a recibir retroalimentación para alcanzar sus metas laborales, lo que puede llevar a mejoras en el rendimiento y la productividad. Además, que el proceso de evaluación esté bien percibido y aceptado por los empleados, puede contribuir a un clima laboral positivo y a un mayor compromiso con los objetivos organizacionales. Sin embargo, es importante abordar las preocupaciones de los pocos empleados que expresaron sentirse "más o menos" motivados, ya que estas opiniones pueden señalar áreas donde realizar mejoras en el proceso de evaluación para aumentar su efectividad y relevancia.

La alta proporción de empleados en todos los niveles que están totalmente de acuerdo con la relación entre los puestos de trabajo y las técnicas de evaluación sugiere que existe una percepción generalizada de que las evaluaciones están alineadas con las responsabilidades y requerimientos específicos de cada puesto. Esta alineación puede aumentar la efectividad y pertinencia de las evaluaciones, asegurando que sean adecuadas para medir el desempeño según las funciones y responsabilidades particulares de cada empleado. Sin embargo, es importante monitorear las áreas donde existen diferentes percepciones, con el fin de asegurar que las evaluaciones sean relevantes para todos, independientemente de su nivel o función. Para ello, puede ser necesario una revisión de las técnicas de evaluación utilizadas y la adaptación de estas a los roles y responsabilidades de los empleados.

Las diferencias en la percepción de las ventajas de la evaluación del desempeño entre grupos pueden influir en la motivación y compromiso con el proceso. Que el personal operativo espere una mejora en la comunicación y la retroalimentación a través de la evaluación, refleja la importancia que le dan a estos aspectos para mejorar su desempeño. Por otro lado, el énfasis del personal administrativo en la evaluación del desempeño como un factor importante para su desarrollo profesional indica su interés en las oportunidades de promoción. Finalmente, el interés del personal técnico en el desarrollo de carreras sugiere que valoran la evaluación del desempeño como un medio para identificar oportunidades de desarrollo y progresión en sus carreras dentro de la organización. Los líderes pueden aprovechar estos resultados para diseñar programas de evaluación del desempeño más efectivos y personalizados, adaptados a las necesidades específicas de cada grupo, mejorando así la efectividad de los programas de desarrollo y retención de talento.

Estos resultados indican que, aunque una gran mayoría de empleados están al tanto de estas oportunidades, hay algunas diferencias notables entre ellos. Mientras que el personal administrativo está más al tanto de las oportunidades de ascenso, el personal técnico y operativo tiene un menor conocimiento sobre dichas oportunidades, lo que podría deberse a una comunicación más directa entre el área administrativa y la gerencia. Estas diferencias pueden tener implicaciones importantes para la gestión de la carrera y la retención de talento. Por lo tanto, es importante que los líderes de la organización aseguren que todos los empleados, independientemente de su rol, tengan acceso equitativo a la información sobre las oportunidades de crecimiento profesional. Esto no solo fomentará un ambiente de transparencia, sino que también puede incrementar la satisfacción laboral y reducir la rotación de personal. Implementar canales de comunicación efectivos y constantes puede ser una estrategia clave para lograrlo.

La tendencia positiva en la percepción del rendimiento tras la evaluación sugiere que los empleados,



en general, consideran que su desempeño ha mejorado o se ha mantenido alto. Esto apunta a un impacto positivo de la evaluación del desempeño en todos los niveles de la organización, destacando su eficacia para impulsar el rendimiento. Mantener un proceso de evaluación regular y efectivo puede contribuir significativamente a niveles óptimos de desempeño y satisfacción laboral. Por lo tanto, es crucial continuar con esta práctica para fomentar un mejoramiento constante del rendimiento y, en última instancia, garantizar el éxito organizacional.

La percepción mayoritariamente positiva entre los empleados en todas las áreas con respecto a los estándares para un buen desempeño puede ser indicativo de una alineación efectiva entre los objetivos organizacionales y las expectativas de rendimiento del personal en todas las áreas laborales, que eventualmente podría traducirse en altos niveles de satisfacción y motivación laboral. Mantener una comunicación clara sobre estos estándares y proporcionar los recursos necesarios para que los empleados los cumplan será crucial para sostener este nivel de percepción y garantizar un rendimiento óptimo en toda la organización.

La predominancia de respuestas positivas sugiere que la mayoría de los empleados perciben que el proceso de evaluación del desempeño es efectivo para corregir errores. Sin embargo, la presencia de un porcentaje considerable que clasifica este aspecto como poco efectivo indica que aún hay que mejorar la efectividad de este proceso, especialmente en el personal operativo. Esto podría indicar la necesidad de una retroalimentación más específica y acciones de seguimiento más claras en el proceso de evaluación. La organización puede abordar las preocupaciones sobre la efectividad del proceso mediante capacitaciones adicionales para mejorar la comprensión de los criterios de evaluación y la retroalimentación constructiva.

La percepción casi unánime de los empleados de que el proceso de evaluación del desempeño sirve para el crecimiento laboral sugiere que ven esta herramienta como efectiva para avanzar en sus carreras. Sin embargo, hay una minoría de colaboradores que puede no estar recibiendo todo el apoyo necesario para aprovechar al máximo las oportunidades de crecimiento laboral. Esto destaca la necesidad de mejorar el proceso de evaluación para asegurar su utilidad en el crecimiento de todos los empleados. Los líderes de la organización deberán enfocarse en proporcionar retroalimentación constructiva y oportunidades de desarrollo durante las evaluaciones a los empleados que no ve el proceso como útil.

## CONCLUSIÓN

Los resultados se pueden concluir que la implementación del sistema de evaluación del desempeño mejoró la eficiencia y productividad de la empresa en Extractora Agrícola Río Manso S.A. respaldando así la hipótesis inicial de la investigación.

Se identificaron y adaptaron métodos de evaluación del desempeño variados según las áreas operativas, administrativas y técnicas de la empresa, permitiendo una evaluación más precisa y adaptada a las necesidades específicas de cada grupo de empleados.

Se pudo determinar que la mayoría de los colaboradores tienen una percepción positiva hacia el sistema de evaluación del desempeño, lo que indica una aceptación generalizada y un impacto favorable en la motivación y el compromiso laboral.

Se establecieron indicadores clave de desempeño que han facilitado la medición objetiva y el

seguimiento del rendimiento de los empleados, proporcionando datos relevantes para la toma de decisiones y la mejora continua.

### **Implicaciones y Limitaciones**

Los hallazgos de este estudio contribuyen, desde un punto de vista teórico, avanzar significativamente en la comprensión y aplicación de la evaluación del desempeño en contextos empresariales, particularmente en el sector agroindustrial. Además, el estudio ha integrado de manera efectiva teorías motivacionales, demostrando cómo un sistema de evaluación del desempeño bien estructurado puede influir positivamente en la motivación intrínseca de los empleados y en su compromiso hacia los objetivos organizacionales. Desde una perspectiva práctica, los resultados de este estudio han proporcionado herramientas para mejorar la gestión del talento humano y optimizar la eficiencia operativa en Extractora Agrícola Río Manso S.A. Estableciendo objetivos claros y medibles, y facilitando una retroalimentación continua, se ha logrado optimizar los procesos operativos y mejorar la calidad del trabajo realizado. Esto se traduce en una mejor coordinación de actividades, reducción de tiempos muertos y una gestión más efectiva de los recursos humanos y materiales dentro de la organización. Adicionalmente, la implementación exitosa del sistema de evaluación del desempeño ha promovido un clima organizacional positivo caracterizado por la transparencia, equidad y confianza mutua entre empleadores y empleados. Este ambiente facilita la comunicación abierta y el desarrollo profesional, contribuyendo así a la retención del talento y al fortalecimiento de la cultura organizacional en la empresa.

### **Contribuciones**

Rosa Michelle Loor-Gutiérrez: Diseño de la investigación, administración del proyecto, análisis e interpretación formal de datos, redacción manuscrito y revisión final del manuscrito. Toma de datos, revisión de la bibliografía y redacción manuscrito. He leído y aprobado la versión final del manuscrito, así mismo estoy de acuerdo con la responsabilidad de todos los aspectos del trabajo presentado.

### **Conflicto de Interés**

La autora declara no tener conflictos de interés en relación con el trabajo presentado en este informe.

### **Uso de Inteligencia Artificial**

No se usaron tecnologías de IA o asistidas por IA para el desarrollo de este trabajo.

## **FUENTES BIBLIOGRÁFICAS**

- Al Aina, R., & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability*, 12(20), 8372. <https://doi.org/10.3390/su12208372>
- Andrade, W. A. Z., Martínez, J. A. P., Noguera, L. A. S., & Aguilar, G. I. S. (2023). Desempeño Laboral. Revisión literaria. *Commercium plus*, 5(1), 1-12. <https://doi.org/10.53897/cp.v5i1.638>
- Asencio, A. D. (2020). *Gestión del puesto y evaluación del desempeño*. Editorial Elearning, SL.





- Bayona, J. A., Caballer, A., & Peiró, J. M. (2020). The relationship between knowledge characteristics' fit and job satisfaction and job performance: The mediating role of work engagement. *Sustainability*, 12(6), 2336. <https://doi.org/10.3390/su12062336>
- Beltrán, D. Y. M., Capataz, E. M., & Beltran, M. E. M. (2020). El desempeño: fuente esencial para el mantenimiento y supervivencia de las organizaciones. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16(31), 1-12. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v16i31.3151>
- Briones Mera, M. Y., Vera Loor, R. Y., & Peñafiel Loor, J. F. (2018). El Sistema de evaluación de desempeño y su aplicación como instrumento fortalecedor de los empleados de los Municipios de la Provincia de Manabí. *Revista San Gregorio*, 1(22), 60-69. <https://n9.cl/cnm3a>
- Castro, M. F. G. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(8), 318-329. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8042592>
- Castro, V. V. S., Ayvar, H. N. C., Vargas, F. C., & Lira, L. A. N. (2023). Estrategias de gestión del talento humano en pequeñas y medianas empresas peruanas. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(10), 954-966. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.6>
- Cepeda Vargas, J. J. (2022). *Evaluación del desempeño laboral de los empleados de la Cía. Desagrec, Desarrollo Agroindustrial del Ecuador SA* [Tesis de maestría, Universidad Regional Autónoma de los Andes "UNIANDÉS"]. <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/15087>
- Cuesta-Santos, A., Fleitas-Triana, S., García-Fenton, V., Hernández-Darias, I., Anchundia-Loor, A., & Mateus-Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 24-35. <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v39n1/rii04118.pdf>
- Esthi, R. B. (2022). The Effect of Competence and Job Training on the Performance of Crab Meat Agro-industry Employees in West Java. *Jurnal Ilmiah Agrineca*, 22(2), 1-9. <https://doi.org/10.36728/afp.v22i2.2005>
- Giler-Sánchez, M. S., Adela Connie Alcívar-Chávez, A. C., Montesdeoca-Párraga, R. R., Piloso-Chávez, K. J., & Prado-Carpio, E. C. (2025). Estrategias de Investigación para Estudiantes Universitarios. *Editorial Erevna Ciencia Ediciones*. <https://doi.org/10.70171/5wgzzj02>
- Giraldo, J. A., Ríos, B. J. A., Córdoba, M. & Víctor, H. (2020). Modelo de evaluación de desempeño y plan de formación para una empresa distribuidora y comercializadora de calzado. *Revista Espacios*, 41(07). <https://n9.cl/7zfmvl>
- Hernández, R. Á. H., & Durán-Rojas, E. (2022). Rotación de personal en una empresa procesadora de alimentos: tasa de rotación y motivos. *Desarrollo Gerencial*, 14(2), 1-22. <https://doi.org/10.17081/dege.14.2.5320>
- Iis, E. Y., Wahyuddin, W., Thoyib, A., Ilham, R. N., & Sinta, I. (2022). The effect of career development and work environment on employee performance with work motivation as intervening variable at the office of agriculture and livestock in Aceh. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBA)*, 2(2), 227-236. <https://doi.org/10.54443/ijeabas.v2i2.191>
- Manzano, Y. V. L., López, N. I. P., & Aguiar, E. P. P. (2022). Diseño del sistema de evaluación de Desempeño del Departamento de Talento Humano de la Compañía DOLE. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico-Tecnológicas*, 4(2), 13-13. <https://orcid.org/0000-0003-2021-7859>
- Moncini, R. (2023). *Resiliencia Organizacional*. Fondo Editorial UNERMB

- Piedra-Mayorga, V. M., Macias, R. G., González-Romero, R. E., Rodríguez-Moreno, R., & Vázquez-Alamilla, M. A. (2022). La comunicación organizacional: Un factor para elevar la productividad en las organizaciones. *Ingenio y Conciencia Boletín Científico de la Escuela Superior Ciudad Sahagún*, 9(17), 23-29. <https://doi.org/10.29057/escs.v9i17.7886>
- Pérez López, C. (2018). *Evaluación del desempeño: Estrategias, herramientas y técnicas para una gestión eficaz del rendimiento*. ESIC Editorial.
- Sánchez Henríquez, J., & Alvear Vega, S. (2021). Implementación de sistemas de evaluación de personal en empresas chilenas, etapa inicial para medir su impacto en la gestión de la empresa. *Contaduría y administración*, 66(1). <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.1966>
- Sánchez, M. M., Maggi, M. T., & Paredes, M. C. (2019). Resistencia al cambio en las organizaciones: propuesta para minimizarlo. *Palermo business review*, (19), 39-53. <https://n9.cl/pbppyg>
- Sarmiento Reyes, Y. R., & Delgado Fernández, M. (2021). Dimensiones y variables de competitividad para un mejor desempeño empresarial. *Cofin Habana*, 15(2). <https://n9.cl/qay1s>
- Vuong, T. D. N., & Nguyen, L. T. (2022). The key strategies for measuring employee performance in companies: a systematic review. *Sustainability*, 14(21), 14017. <https://doi.org/10.3390/su142114017>