

EVALUACIÓN

DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA PARA ANALIZAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL EN UNA EMPRESA EN SANTA ROSA

PERFORMANCE EVALUATION AS A TOOL TO ANALYZE THE PERFORMANCE OF PERSONNEL IN A COMPANY IN SANTA ROSA

Edison Paolo Pardo Honores ^{1*}

E-mail: pardohonorespaolo@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4829-0218>

Nelly Gioconda Panchi Castro ¹

E-mail: npanchi@uteg.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9015-2352>

¹Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil UTEG. Ecuador.

*Autor para correspondencia

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Pardo Honores, E. P. & Panchi Castro, N. G. (2025). Evaluación del desempeño como herramienta para analizar el rendimiento del personal en una empresa en Santa Rosa. *Universidad y Sociedad*, 17 (5), e5377.

RESUMEN

Se diseñó un manual de evaluación del desempeño laboral para la Empresa Municipal de Aseo Santa Rosa (EMASEP) con el propósito de optimizar el rendimiento del personal y detectar áreas críticas de mejora. Se utilizó una metodología con enfoque mixto, basada en entrevistas, encuestas y observación directa, lo que permitió obtener una visión integral del entorno organizacional. El análisis combinó el razonamiento deductivo e inductivo para interpretar los datos de forma estructurada. Los resultados evidenciaron la inexistencia de un sistema formal y uniforme de evaluación, generando una percepción de desmotivación entre los empleados. La investigación concluyó que la implementación de un sistema estandarizado contribuiría a mejorar la retroalimentación, alinear las metas institucionales con las competencias del personal y fortalecer el clima laboral. Se destacó la importancia de un enfoque participativo que promueva el desarrollo profesional y fomente una cultura organizacional basada en la meritocracia y la mejora continua.

Palabras clave: Evaluación Del Rendimiento, Gestión Del Personal, Desarrollo Profesional, Clima Organizacional, Retroalimentación.

ABSTRACT

A performance evaluation manual was designed for the Santa Rosa Municipal Cleaning Company (EMASEP) with the aim of optimizing employee performance and identifying key areas for improvement. A mixed-method approach was employed, incorporating interviews, surveys, and direct observation to gain a comprehensive understanding of the organizational context. The analysis combined deductive and inductive reasoning to structure and interpret the findings. The results revealed the absence of a formal and uniform evaluation system, contributing to a perceived lack of motivation among employees. The study concluded that implementing a standardized system would enhance feedback processes, align institutional goals with staff competencies, and improve the organizational climate. The importance of a participatory approach was emphasized, one that promotes professional development and fosters a merit-based and continuously improving organizational culture.

Keywords: Performance Appraisal, Personnel Management, Professional Development, Organizational Climate, Feedback.

INTRODUCCIÓN

En el contexto de una gestión organizacional moderna y eficiente, la evaluación del desempeño laboral se ha consolidado como una herramienta estratégica esencial para optimizar el rendimiento del capital humano. Esta evaluación permite no solo diagnosticar falencias en la ejecución de tareas, sino también trazar rutas para su corrección oportuna, fortaleciendo la cultura organizacional y elevando la productividad institucional (Alainati et al., 2023).

En el caso de instituciones públicas como la Empresa Municipal EMASEP, que enfrenta desafíos operativos y administrativos constantes, el diseño e implementación de un sistema estructurado de evaluación se torna crucial. Según Alainati et al. (2023), las organizaciones que cuentan con esquemas de medición del desempeño basados en criterios técnicos y percepciones del personal muestran mayor adaptabilidad, cohesión y eficiencia en los procesos internos.

La literatura reciente ha enfatizado que los sistemas de evaluación deben considerar no solo el cumplimiento de indicadores objetivos, sino también la percepción del trabajador respecto al proceso evaluativo. De acuerdo con Thneibat et al. (2025) supervisor support, perceived organizational support, and affective commitment. Through the lenses of signalling theory and social exchange theory, we hypothesize that employees perceive that rewards and developmental performance appraisals as favourable signals sent by their organization in support of, and appreciation to, them. Hence, employees respond with greater (i, la transparencia y la coherencia en los mecanismos de retroalimentación generan un mayor compromiso y reducen la resistencia al cambio. Esto resulta particularmente importante en entornos donde no existe una cultura institucional sólida en torno a la meritocracia.

Por otro lado, estudios como el de Alainati et al. (2024) sugieren que el uso de manuales estructurados de evaluación del desempeño contribuye a una gestión más clara de expectativas, tareas y responsabilidades, además de facilitar procesos de formación continua. Estos instrumentos permiten estandarizar criterios, reduciendo la subjetividad y el sesgo en las valoraciones.

Así también, Al Bastaki et al. (2020) plantean que un modelo de evaluación eficaz debe estar alineado con los objetivos estratégicos de la organización y ser flexible para adaptarse a los contextos particulares del entorno laboral. La ausencia de este enfoque adaptativo tiende a convertir los procesos de evaluación en formalismos que no generan transformación real.

En este sentido, el presente estudio tiene como objetivo diseñar un manual de evaluación del desempeño laboral para EMASEP, que permita valorar el rendimiento del personal, diagnosticar posibles falencias y proponer

estrategias de mejora. Para lo cual se va a diagnosticar el grado de desempeño laboral en la empresa, analizar la percepción del personal sobre el proceso evaluativo y diseñar estrategias que contribuyan a elevar el rendimiento organizacional.

La investigación se sustenta en un enfoque metodológico mixto que combina herramientas cuantitativas (encuestas estructuradas) y cualitativas (entrevistas semiestructuradas), con el fin de garantizar una visión integral del fenómeno. Se espera que los hallazgos sirvan de base para la construcción de un sistema de evaluación contextualizado, aplicable y replicable en otras entidades públicas con similares características.

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque metodológico mixto, integrando técnicas cualitativas y cuantitativas con el fin de obtener una visión holística sobre el desempeño laboral del personal en la empresa EMASEP. Este enfoque fue seleccionado por su capacidad para fortalecer la validez interna mediante la triangulación de datos, conforme a lo propuesto por Stroud et al. (2020) y reafirmado por Hamidi (2023): en entornos organizacionales complejos. El diseño adoptado fue de tipo no experimental, transversal y descriptivo, adecuado para examinar fenómenos en su contexto natural sin manipulación de variables y en un momento determinado.

En la dimensión cuantitativa, se diseñó y aplicó un cuestionario estructurado de tipo Likert de 5 niveles, enfocado en seis dimensiones clave: eficiencia, eficacia, responsabilidad, trabajo en equipo, calidad de servicio y liderazgo. La construcción del instrumento se basó en marcos teóricos propuestos por Aguinis & Burgi-Tian (2021) y Imran et al. (2018), quienes destacan la importancia de medir tanto competencias técnicas como comportamentales. El cuestionario fue validado mediante juicio de expertos y sometido a una prueba piloto, arrojando un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.91, lo que indica alta confiabilidad (Hair, 2023).

La recolección de datos se realizó entre abril y junio de 2024, aplicándose el instrumento a una muestra no probabilística por conveniencia, compuesta por 45 trabajadores pertenecientes a distintas áreas de la empresa. El análisis de los datos se llevó a cabo con el software SPSS v.25, utilizándose estadística descriptiva (media, mediana, desviación estándar) y análisis correlacional para establecer relaciones entre variables clave. Adicionalmente, se aplicó análisis factorial exploratorio para validar la estructura del cuestionario (Finch, 2020).

En paralelo, la fase cualitativa incluyó la realización de ocho entrevistas semi-estructuradas a directivos y jefes de área. Las entrevistas fueron grabadas con consentimiento informado, transcritas de forma textual y procesadas

mediante el software MAXQDA, siguiendo el método de análisis temático de Braun & Clarke (2021). Se identificaron cinco categorías emergentes: percepción de justicia en la evaluación, retroalimentación, desarrollo profesional, barreras institucionales y sugerencias de mejora.

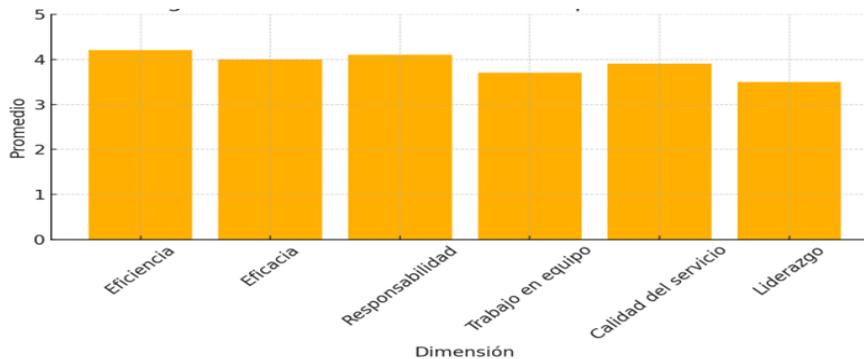
La triangulación metodológica se efectuó en los niveles de datos y de interpretación. Este proceso permitió validar los hallazgos, asegurar la coherencia entre percepciones y mediciones, y enriquecer el análisis con múltiples perspectivas (Molina-Azorin, 2012). La estrategia de integración se aplicó en la etapa de discusión, generando una visión más completa del impacto de los procesos evaluativos en el rendimiento organizacional.

Con base en los resultados obtenidos, se procedió al diseño de un manual de evaluación del desempeño laboral adaptado a la estructura y necesidades de EMASEP. El documento incluye un conjunto de indicadores específicos, protocolos de aplicación y guías de retroalimentación. Este diseño fue inspirado por modelos desarrollados por Balzer et al. (2019); Leung & Darnhofer (2021), quienes recomiendan integrar prácticas de evaluación adaptativas y culturalmente contextualizadas en instituciones del sector público.

RESULTADOS-DISCUSIÓN

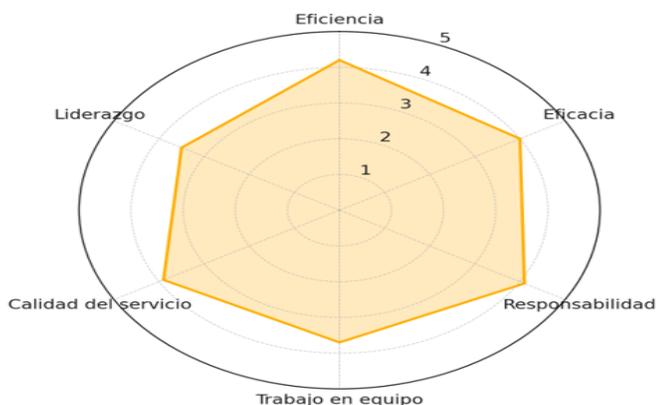
En esta sección se analizan los datos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de evaluación del desempeño laboral al personal de la empresa EMASEP. Se identifican seis dimensiones clave y se representan mediante recursos gráficos y tablas para facilitar su interpretación. Además de la tabla tradicional, se incorpora un gráfico de radar que permite visualizar de manera integral las fortalezas y debilidades relativas entre las dimensiones evaluadas. Esta representación gráfica refuerza la claridad de los hallazgos y permite comparar visualmente las áreas que requieren atención prioritaria, como el liderazgo y el trabajo en equipo. Finalmente, los resultados resultan contrastados con literatura científica reciente, lo cual permite contextualizar y validar los hallazgos en relación con investigaciones previas en el campo de la gestión del talento humano, ver figura 1 y 2.

Fig. 1: promedio de evaluación por dimensiones.



Fuente: Elaboración propia.

Fig 2: Evaluación del desempeño por dimensión (Gráfico Radar).



Fuente: elaboración propia.

La percepción del conocimiento sobre el proceso de evaluación, es un hallazgo relevante derivado del análisis cualitativo fue el bajo nivel de conocimiento que posee el personal respecto al proceso de evaluación del desempeño dentro de EMASEP. El 68% de los encuestados manifiesta no haber recibido información clara sobre los criterios o instrumentos utilizados, lo que refleja una debilidad en los canales internos de comunicación. Además, solo un 21% afirma haber participado en evaluaciones anteriores de forma sistemática.

Este resultado coincide con lo reportado por de K & Ranjit (2022), quienes encuentran que la falta de transparencia y claridad en los procesos evaluativos disminuye la legitimidad percibida del sistema y genera desconfianza organizacional. Esta situación afecta no solo la motivación, sino también el compromiso con los objetivos institucionales. Asimismo, Mkunde (2022) sostiene que la apropiación del proceso por parte del personal evaluado es crucial para el éxito del sistema, lo que implica implementar procesos formativos y participativos desde el diseño del modelo de evaluación.

Adicionalmente, se evidenció que la dimensión de 'liderazgo' obtuvo el promedio más bajo (3.5), lo que sugiere una debilidad sustancial en la conducción de equipos dentro de EMASEP. Esta carencia puede tener efectos multiplicadores negativos sobre otras dimensiones del desempeño, como el trabajo en equipo y la motivación laboral. La literatura coincide en señalar que un liderazgo efectivo y participativo mejora la moral de los trabajadores y promueve entornos laborales de alto rendimiento (Bello-Pintado & Garcés-Galdeano, 2019).

Por otro lado, la dimensión 'eficiencia' fue la mejor valorada (4.2), lo cual evidencia que, a pesar de las debilidades en liderazgo, los empleados mantienen un compromiso operativo aceptable. Esto refuerza la idea de que los trabajadores poseen la capacidad y disposición para mejorar, siempre que cuenten con una estructura organizacional clara y procesos de evaluación funcionales.

Otro resultado revelador fue que solo un 11% del personal considera clara la metodología de evaluación utilizada. Esto no solo muestra deficiencias en la comunicación interna, sino también en la formación de los evaluados, lo que puede derivar en percepciones de arbitrariedad e injusticia en los procesos, ver tabla 2. Según Kuvaas et al. (2017), la percepción de justicia organizacional en la evaluación del desempeño tiene una correlación directa con el compromiso afectivo y la intención de permanencia del personal.

Tabla 2: Nivel de conocimiento sobre el proceso de evaluación.

Ítem	Porcentaje
Desconoce los criterios de evaluación	68%
Ha participado formalmente en evaluaciones anteriores	21%
Considera clara la metodología de evaluación	11%

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados también revelan una tendencia a la informalidad en los procedimientos evaluativos. Varios trabajadores señalan que nunca han recibido retroalimentación escrita, ni seguimiento posterior a la evaluación. Este hallazgo refuerza la necesidad de institucionalizar procedimientos estandarizados, con instrumentos claros, periodos definidos, y un uso sistemático de los resultados para mejoras organizacionales.

CONCLUSIONES

Los hallazgos obtenidos en este estudio permitieron identificar un panorama claro sobre el estado actual del desempeño laboral en la empresa EMASEP. Se constató que, si bien existen fortalezas significativas en dimensiones como la eficiencia y la responsabilidad, también persisten debilidades estructurales vinculadas a la falta de liderazgo efectivo, escasa retroalimentación y desconocimiento del proceso evaluativo por parte del personal. Estos resultados permitieron desarrollar una propuesta concreta: un manual de evaluación del desempeño laboral contextualizado y adaptado a las necesidades institucionales. Este instrumento representa un avance importante en términos de gestión estratégica del talento humano y puede servir como referente para otras organizaciones públicas de similar estructura.

La investigación aporta de manera transversal a la mejora de los sistemas de evaluación institucional, proponiendo mecanismos claros, viables y participativos que permiten valorar el rendimiento de forma integral. Además, el estudio abre una línea de trabajo futura orientada a evaluar el impacto del manual en la transformación de la cultura organizacional y en el desarrollo de liderazgo interno. La experiencia obtenida en este caso puede ser aplicada a otras empresas del ámbito local o regional con problemáticas similares, ampliando así su valor práctico y su potencial de transferencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Measuring performance during crises and beyond: The Performance Promoter Score. *Business Horizons*, 64(1), 149-160. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.09.001>
- Al Bastaki, S., Haak-Saheem, W., & Darwish, T. K. (2021). Perceived training opportunities and knowledge sharing: the case of the United Arab Emirates. *International Journal of Manpower*, 42(1), 113-130. <https://www.emerald.com/ijm/article-abstract/42/1/113/141890/Perceived-training-opportunities-and-knowledge?redirectedFrom=fulltext>
- Alainati, S., AlKhatib, H., AlAjmi, M., & Al-Duaij, M. (2024). INVESTIGATING THE EFFECTIVENESS OF EMPLOYEES' PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM: KUWAIT CASE STUDY. *International Journal of Professional Business Review*, 9(3), e04453. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i3.4453>
- Alainati, S., AlKhatib, H., AlAjmi, M., & Al-Duaij, M. (2023). Investigating the effectiveness of employee's performance appraisal system: Kuwait case study. *Review of Applied Management and Social Sciences*, 3(2), 1-30. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i3.4453>
- Balzer, W. K., Brodke, M. H., Kluse, C., & Zickar, M. J. (2019). Revolution or 30-year fad? A role for I-O psychology in Lean management. *Industrial and Organizational Psychology*, 12(3), 215-233. <https://doi.org/10.1017/iop.2019.23>
- Bello-Pintado, A., & Garcés-Galdeano, L. (2019). Bundles of HRM practices in family and non-family firms: The impact on enhancing performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(21), 2971-2992. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1391311>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 328-352. <https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238>
- Finch, W. H. (2020). *Exploratory Factor Analysis*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781544339900>
- Hair, J. F. (2023). *Multivariate data analysis* (8th ed). Cengage Learning India.
- Hamidi, A. B. (2023). The Impacts of Performance Appraisal on Employee's Job Satisfaction and Organizational Behavior. *IJomata International Journal of Social Science*, 4(3), 466-480. <https://doi.org/10.52728/ijss.v4i3.876>
- Imran, M., Haque, A. U., & Rebilas, R. (2018). Performance appraisal politics and employees' performance in distinctive economies. *Polish Journal of Management Studies*, 18(2), 135-150. <https://doi.org/10.17512/pjms.2018.18.2.11>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Leung, K. Y., & Darnhofer, I. (2021). Farmers as Bodies-in-the-Field, Becoming-With Rice. *Sustainability*, 13(14), 7660. <https://doi.org/10.3390/su13147660>
- Mkunde, B. M. (2022). Performance appraisal systems: The need to focus on employee engagement. *Global Journal of Business, Economics and Management: Current Issues*, 12(3), 233-243. <https://doi.org/10.18844/gjbem.v12i3.6575>
- Molina-Azorin, J. F. (2012). Mixed Methods Research in Strategic Management: Impact and Applications. *Organizational Research Methods*, 15(1), 33-56. <https://doi.org/10.1177/1094428110393023>
- Ranjit, G. (2022). Organizational justice and organizational citizenship behaviour: the mediating role of psychological ownership. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(1), 1-19. <https://www.emerald.com/joep/article-abstract/9/1/1/241097/Organizational-justice-and-organizational?redirectedFrom=fulltext>
- Stroud, L., Green, E., & Cronje, J. (2020). A Revision Process That Bridges Qualitative and Quantitative Assessment. *Psychology*, 11(03), 436-444. <https://doi.org/10.4236/psych.2020.113029>
- Thneibat, M. M., Al Hasan, R., Radaelli, G., & Abu-Arja, A. (2025). Rewards, Performance Appraisal, and Innovative Work Behaviour: A Multi-Mediation Model. *Creativity and Innovation Management*. <https://doi.org/10.1111/caim.12662>