

**Universidad Hispanoamericana**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON**

**ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

*Tesis para optar por el grado académico de  
Licenciatura en Administración con énfasis en  
Recursos Humanos*

**“INCIDENCIA DE LA EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO EN EL RENDIMIENTO  
LABORAL DE LAS PERSONAS  
COLABORADORAS DEL LICEO RURAL DE  
SAN ANTONIO, EN TURRUBARES,  
CARARA, DURANTE EL PRIMER  
SEMESTRE DEL CURSO LECTIVO 2025.”**

**NATALIE PEÑA ROJAS**

**DICIEMBRE, 2025**

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>TABLA DE CONTENIDOS</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>ix</b>
<b>ÍNDICE DE IMAGEN</b> .....	<b>ix</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>x</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>xi</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>xii</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>xiii</b>
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1. Antecedentes internacionales y nacionales.....	2
1.1.2. Delimitación del problema .....	10
1.1.2.1. Delimitación Temporal .....	11
1.1.2.2. Delimitación Geográfica .....	11
1.1.3. Justificación .....	11
1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	14
1.3. OBJETIVOS.....	14
1.3.1 Objetivo general.....	14
1.3.2 Objetivos específicos .....	14
<b>CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL</b> .....	<b>16</b>
2.1. MARCO TEÓRICO .....	17
2.1.1. Administración .....	17
2.1.1.1. Planificación.....	18
2.1.1.2. Control. ....	19

2.1.1.3. Programar.....	20
2.1.1.4. Dirigir.....	20
2.1.2 Liderazgo Transformacional.....	21
2.1.3 Pilares Fundamentales .....	21
2.1.4. Desempeño Organizacional .....	22
2.1.5. Gestión y toma de Decisiones.....	24
2.1.6. Recurso Humano .....	25
2.1.6.1. Reclutamiento y selección.....	27
2.1.6.2. Inducción. ....	27
2.1.6.3. Capacitación y desarrollo.....	28
2.1.6.4. Remuneración.....	29
2.1.7. Motivación.....	30
2.1.7.1 Motivaciones laborales.....	31
2.1.7.2 Teorías de la motivación.....	32
2.1.7.3. Teoría de Maslow (jerarquía de las necesidades.....	32
2.1.7.4. Teoría de McGregor (teoría X y Y).....	33
2.1.7.5. Teoría de los dos factores de Herzberg.....	35
2.1.8. Construcción de Equipos y Trabajo Colaborativo .....	36
2.1.9. FODA por cuadrantes y profundización.....	37
2.1.9.1. Estructura del FODA por cuadrantes.....	37
2.1.9.2. Profundización en los Cuadrantes Estratégicos: .....	38
2.1.9.3. Características clave del FODA por cuadrantes. ....	39
2.1.10. Cinco Fuerzas de Porter .....	40
2.2. MARCO CONCEPTUAL .....	43
2.2.1. Liderazgo Transformacional.....	44

2.2.2. Desempeño Laboral.....	45
2.2.3. Productividad.....	45
2.2.4 Satisfacción laboral.....	46
2.2.5. Motivación.....	46
2.2.6. Colaboración.....	47
2.2.7. Rotación de personal.....	47
2.3. MARCO CONTEXTUAL.....	48
2.3.1 Antecedentes del Liceo Rural San Antonio.....	48
2.3.2. Visión.....	50
2.3.3 Misión.....	50
2.3.4. Valores Institucionales.....	50
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>52</b>
3.1 ENFOQUE.....	53
3.1.1. Enfoque cualitativo.....	54
3.1.2. Enfoque cuantitativo.....	54
3.2.ALCANCE.....	55
3.2.1. Alcance descriptivo.....	56
3.3.DISEÑO.....	57
3.3.1. Diseños no experimentales.....	58
3.3.2. Diseño Transversal.....	59
3.3.3. Diseño longitudinal.....	59
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO.....	60
3.4.1 Población.....	60
3.4.2. Tipo de muestra.....	60
3.4.2.1. Muestreo probabilístico aleatorio simple al azar.....	61

3.4.2.2. Muestreo no probabilístico.....	61
3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	63
3.5.1. Instrumentos.....	63
3.5.1.1. Encuesta.....	64
3.5.2. Técnica.....	64
3.5.2.1. Cuestionario.....	64
3.6.VARIABLES O CATEGORÍAS.....	64
3.7. ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	70
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....</b>	<b>73</b>
4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	72
4.1.2. Análisis descriptivo de la encuesta.....	72
<b>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....</b>	<b>87</b>
5.1. DESCRIPCIÓN.....	88
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>95</b>
6.1CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	98
6.2. RECOMENDACIONES.....	101
<b>CAPÍTULO VI. PROPUESTA.....</b>	<b>105</b>
7.1. Desarrollo de la Propuesta.....	106
7.2. Institución, organización o población.....	107
7.2.1. Nombre de la propuesta.....	107
7.3. Justificación.....	107
7.4. Objetivo General.....	107
7.4.1. Objetivos Específicos.....	108
7.5. Desarrollo de la Propuesta.....	108

7.5.1. Objetivos Específicos.....	108
Acciones propuestas.....	114
7.6. Cronograma de actividades y responsables.....	115
7.7. Presupuesto necesario para su implementación .....	115
7.7.1. Fuente de financiamiento.....	116
7.7.2. Criterio de estimación .....	116
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>117</b>
Referencias .....	118
<b>ANEXO.....</b>	<b>126</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estrategias por cuadrante .....	37
Tabla 2. Estructura del FODA por cuadrantes .....	38
Tabla 3. Cuadrantes .....	38
Tabla 4. FODA por Cuadrantes .....	39
Tabla 5. Criterios de inclusión y de exclusión .....	62
Tabla 6. Cuadro de operacionalización de las variables .....	68
Tabla 7. Presupuesto estimado .....	116

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Jerarquía de necesidades de Maslow .....	33
Figura 2. Teoría X y Y.....	34
Figura 3 Teoría de los dos factores.....	35
Figura 4. Amenazas de competidores.....	41
Figura 5. Cronograma de actividades .....	115

## ÍNDICE DE IMAGEN

Imagen 1. Liceo Rural de San Antonio.....	51
---	----

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evaluación docente .....	73
Gráfico 2. Beneficios de la evaluación docente.....	74
Gráfico 3. Incluir otro factor en la evaluación docente.....	75
Gráfico 4. La evaluación docente como indicador de crecimiento laboral .....	77
Gráfico 5. Impacto de evaluación docente en la carrera laboral.....	78
Gráfico 6. La evaluación docente en el entorno personal.....	79
Gráfico 7. Impacto que ha generado la evaluación .....	80
Gráfico 8. Evaluación docente ha impactado motivacional .....	81
Gráfico 9. Impacto de la valuación docente en el rendimiento laboral.....	82
Gráfico 10. Explicación clara y sencilla .....	83
Gráfico 11. Evidencia conocimiento en la retroalimentación .....	84
Gráfico 12. Años anteriores se evidencio retroalimentación.....	85
Gráfico 13. Sugerencias dentro de la evaluación docente. ....	86

## **AGRADECIMIENTOS**

Le agradezco tanto a Dios por darme salud, sabiduría, capacidad y destreza de poder llevar a cabo el trabajo de investigación. También a mis padres por inculcarme buenos valores y acompañarme en cada uno de los procesos que han sido parte importante para mí crecimiento personal y profesional.

Del mismo modo, tras un proceso académico retador y satisfactorio, expreso mi mayor y total gratitud a cada uno de los profesores y compañeros que han sido parte fundamental en mi formación profesional académica, principalmente al profesor Guty Jiménez Rojas que me ha acompañado brindándome su apoyo, conocimiento, profesionalismo y guiándome con entendimiento, proporcionando observaciones y comentarios constructivos que han sido esenciales en la elaboración exitosa del trabajo investigativo.

***Natalie Peña Rojas***

## DEDICATORIA

Como profunda admiración y agradecimiento, le dedico a mis padres este logro porque sin ellos nada de esto hubiese sido posible. Por su amor, entrega, comprensión, acompañamiento y apoyo incondicional he sido capaz de poder llevar a cabo y culminar esta travesía académica.

Obtener este logro, alcanzar esta meta no solo se ha basado en mí, sino también involucra a toda mi familia porque de manera relevante han sido parte fundamental, siendo un apoyo emocional y creyendo en mi capacidad de poder lograrlo.

Gracias, papás por ser y estar junto a mí en todo momento, por su dedicación y sacrificio, me enorgullece que sean mis padres y que en equipo lo hayamos logrado. Este triunfo es gracias a ustedes.

***Natalie Peña Rojas***

## RESUMEN

La presente investigación analiza la incidencia de la evaluación del desempeño en el rendimiento laboral del personal docente y administrativo del Liceo Rural de San Antonio, ubicado en Turrubares, Carara, durante el primer semestre del curso lectivo 2025. El estudio se desarrolló mediante un enfoque mixto, utilizando técnicas cuantitativas y cualitativas, a través de cuestionarios semiestructurados y entrevistas a expertos, con el fin de recabar información sobre las percepciones y experiencias de las personas colaboradoras respecto a este proceso.

Los resultados muestran que la evaluación del desempeño docente constituye un mecanismo consolidado dentro de la institución, dado que la mayoría del personal participa en la valoración anual y reconoce sus beneficios. Este proceso se considera una herramienta valiosa para fortalecer la retroalimentación profesional, identificar oportunidades de mejora y favorecer el desarrollo pedagógico continuo, lo cual impacta de manera positiva en la calidad educativa.

Estos hallazgos permiten resaltar la importancia de mantener y fortalecer los procesos de evaluación del desempeño como un componente esencial para mejorar el rendimiento laboral y apoyar la gestión institucional en el ámbito educativo.

**Palabras Clave:** Evaluación del desempeño, rendimiento laboral, personal educativo, desarrollo profesional, calidad educativa.

## ABSTRACT

This research analyzes the impact of performance evaluation on the work performance of the teaching and administrative staff at the San Antonio Rural High School, located in Turrubares, Carara, during the first semester of the 2025 academic year. The study was carried out using a mixed approach, incorporating both quantitative and qualitative techniques through semi-structured questionnaires and expert interviews, in order to gather information on the perceptions and experiences of staff members regarding this process.

The findings show that performance evaluation is a well-established mechanism within the institution, as most staff participate in the annual assessment and acknowledge its benefits. This process is considered a valuable tool for strengthening professional feedback, identifying improvement opportunities, and promoting continuous pedagogical development, which positively influences the overall quality of education.

These results highlight the importance of maintaining and strengthening performance evaluation processes as an essential component for improving work performance and supporting institutional management in the educational field.

**Key words:** Performance evaluation, work performance, educational staff, professional development, educational quality.

# **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la incidencia de la evaluación del desempeño en el rendimiento laboral del personal del Liceo Rural de San Antonio, ubicado en Turrubares, Carara. En el ámbito educativo, el fortalecimiento del recurso humano representa un factor clave para alcanzar una gestión institucional eficiente y una mejora continua en la calidad del servicio.

La evaluación del desempeño se concibe como una herramienta estratégica que permite valorar de forma objetiva el cumplimiento de funciones, identificar fortalezas y oportunidades de mejora, y alinear el trabajo individual con los objetivos generales de la institución. A través de este proceso, es posible promover un ambiente laboral más comprometido, productivo y orientado a resultados.

Este estudio, desarrollado durante el primer semestre del curso lectivo 2025, se enfoca en una institución educativa rural, lo que permite visibilizar particularidades propias de este contexto y ofrecer propuestas acordes con sus necesidades. El análisis busca evidenciar cómo una adecuada implementación de la evaluación del desempeño puede impactar positivamente en la motivación, la productividad y el sentido de pertenencia de las personas colaboradoras. Los resultados esperados pretenden aportar insumos valiosos para la toma de decisiones en la gestión del talento humano dentro del ámbito educativo, contribuyendo al fortalecimiento de una cultura organizacional basada en la mejora continua y la excelencia en el desempeño laboral.

### ***1.1.1. Antecedentes internacionales y nacionales***

De este modo, se incorporan diversas investigaciones de carácter internacional que funcionarán como marco de referencia y respaldo conceptual para el desarrollo del presente estudio.

- **Antecedente internacional 1**

En el estudio de Guatemal *et al.*, (2020), titulado “*Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en la productividad organizacional*”, realizado en la Universidad Técnica del Norte como parte de los requisitos para optar por el bachillerato en Administración de Empresas, se plantea como problemática central: ¿Qué influencia tiene la evaluación del desempeño laboral basado en competencias en la productividad organizacional? Este cuestionamiento orienta el análisis del impacto que puede tener una evaluación estructurada y sistemática del desempeño sobre el rendimiento general de una organización, destacando la importancia de contar con herramientas adecuadas para valorar el aporte individual de cada colaborador al cumplimiento de los objetivos institucionales.

La metodología empleada fue de tipo mixto, bajo la modalidad de estudio de caso. La recolección de datos se realizó mediante la aplicación de un cuestionario diseñado para evaluar el desempeño laboral con base en competencias.

A partir de la revisión de la literatura y el análisis de los resultados, se concluye que el desempeño laboral influye significativamente en la productividad organizacional, especialmente a través del enfoque por competencias. La evaluación aplicada evidenció una relación directa entre las capacidades, comportamientos, habilidades y destrezas de los colaboradores y el nivel de productividad alcanzado, lo que confirma que el fortalecimiento de dichas competencias contribuye positivamente al rendimiento organizacional (Guatemal *et al.*, 2020).

Esta investigación demuestra que la evaluación del desempeño laboral basada en competencias puede tener un impacto significativo en la productividad y el rendimiento de las organizaciones, el cual permite valorar de manera estructurada las capacidades, comportamientos y habilidades de los colaboradores, facilitando la identificación de fortalezas y áreas de mejora.

En el ámbito educativo, contar con herramientas adecuadas para medir el desempeño del personal resulta esencial, ya que el recurso humano es un factor clave en el logro de los objetivos institucionales, dicha implementación de los procesos sistemáticos de evaluación no solo permite mejorar el rendimiento individual, sino que también contribuye al fortalecimiento organizacional en general.

- **Antecedente internacional 2**

En el estudio realizado por Parra *et al.*, (2021), titulado “*Evaluación de Desempeño Laboral y su Incidencia en el Rendimiento de los Empleados del Área Administrativa en la Empresa Redyco S.A.S de Medellín Durante el Año 2020*”, desarrollado en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, se plantea como problemática principal: ¿De qué manera influye la evaluación del desempeño laboral en el área administrativa de la empresa Redyco S.A.S?

Este trabajo corresponde a un proyecto evaluativo cuyo objetivo es determinar el nivel de desempeño del personal administrativo de la empresa. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo secuencial y probatorio, con el propósito de analizar de manera objetiva el rendimiento de los empleados administrativos. El universo de estudio lo conforman los colaboradores del área administrativa, incluyendo auxiliares y personal de secretaría.

En Redyco S.A.S cuenta con un total de 800 empleados, de los cuales 26 pertenecen al área administrativa, desempeñando funciones en contabilidad, gestión humana, coordinación de calidad, análisis de seguridad y salud en el trabajo, compras, dirección, entre otros. De estos 26 colaboradores, 18 son mujeres y 8 hombres. Para la recolección de datos, se utilizó una encuesta aplicada mediante la herramienta Google Forms, dirigida a la directora administrativa y al personal incluido en la muestra. Esta herramienta permitió obtener información precisa sobre la percepción de los empleados, así como presentar los resultados a través de representaciones gráficas.

Los resultados de la investigación permitieron concluir que la empresa Redyco S.A.S ha implementado un sistema de evaluación del desempeño que incide de forma directa y positiva en los empleados. Los colaboradores reconocen que este sistema les permite medir sus competencias individuales, además de motivarlos a mejorar su rendimiento. Asimismo, manifestaron estar satisfechos con los criterios de evaluación, así como con la implementación y retroalimentación del proceso, lo que contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Parra *et al.*, 2021, p. 54).

En resumen, el estudio proporciona evidencia concreta de que la evaluación del desempeño tiene un efecto positivo, medible y valorado por los propios empleados en cuanto a su rendimiento laboral y al logro de las metas institucionales.

- **Antecedente internacional 3**

En la investigación realizada por Moreno (2024), titulada “*Evaluación del desempeño laboral y la incidencia en la gestión de ascensos de los colaboradores de un Banco en la ciudad de Guayaquil*”, desarrollada en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil como parte de los requisitos para obtener el título de maestría en Gestión del Talento Humano, se plantea la siguiente interrogante principal: ¿Qué impacto tiene la

evaluación del desempeño laboral en la gestión de ascensos dentro del Banco ubicado en la ciudad de Guayaquil?

El presente estudio constituye un proyecto evaluativo cuyo propósito es determinar el nivel de desempeño de los colaboradores del área administrativa de la empresa señalada. La investigación se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, siguiendo un proceso secuencial y de carácter probatorio, orientado al análisis objetivo del rendimiento laboral de dicho personal.

Para abordar esta problemática, se aplicó un enfoque deductivo con metodología cuantitativa, ya que se recolectaron y analizaron datos específicos. El estudio presenta un alcance descriptivo y correlacional, con un diseño transversal. La población investigada incluyó a 60 colaboradores del banco, y se utilizó un muestreo por conveniencia, en el que participaron tres directivos y un responsable del área de gestión del talento humano. El instrumento empleado fue una encuesta compuesta por 10 preguntas, aplicada a los 60 empleados, cuyo objetivo principal fue identificar la relación entre la evaluación del desempeño y la promoción interna de los trabajadores. En donde se permite concluir que:

La propuesta del modelo de evaluación tiene como finalidad optimizar el sistema de ascensos del banco, mediante la incorporación de criterios definidos y objetivos para valorar el desempeño laboral. Este modelo busca fomentar el crecimiento profesional de los empleados, asegurando procesos de promoción internos más justos y transparentes, lo cual, a su vez, impulsa una mejora en el rendimiento organizacional. (Moreno., 2024, p.51)

De acuerdo con el autor, el implementar un modelo similar en el Liceo podría fortalecer la equidad en la valoración del desempeño docente y administrativo, facilitando la identificación de fortalezas, necesidades de capacitación y oportunidades de mejora. Al mismo tiempo, se fomentaría un ambiente laboral más comprometido, impactando

positivamente en el rendimiento general de los colaboradores y, por ende, en la calidad del servicio educativo brindado.

- **Antecedente Nacional 1:**

En este punto se presenta el estudio de Arias *et al.*, (2022) titulado “*Evaluación del desempeño en el rendimiento laboral de las personas colaboradoras*” de la Universidad de Costa Rica para optar por el grado de licenciatura. La problemática de la investigación surge a partir del trabajo de campo llevado a cabo en la empresa, en el contexto de la actualización de los manuales de puestos y la implementación de la evaluación del desempeño. Se identifica la oportunidad de crear un sistema de evaluación que proporcione a la empresa una guía más precisa sobre el desarrollo y aplicación de este proceso, considerando la relevancia que tiene para el crecimiento organizacional y profesional del capital humano.

El contexto metodológico se evidencia la implementación de un cuestionario a través de una serie de entrevistas personalizadas. La muestra fue seleccionada por conveniencia, eligiendo grupo objetivo a los jefes, ya que son responsables de llevar a cabo las evaluaciones y poseen el mayor conocimiento sobre el proceso y los aspectos relevantes en su aplicación. La recolección de datos se dividió en dos etapas: la primera se centra en describir la evaluación del desempeño que la empresa aplica actualmente, mientras que la segunda busca recopilar información para identificar las necesidades más importantes que permitirán desarrollar una propuesta efectiva de evaluación del desempeño.

Se concluye que la empresa actualmente tiene un sistema de evaluación del desempeño que califica tanto las funciones como los valores; no obstante, se ha identificado una falta de coordinación efectiva entre lo que se solicita evaluar y lo que

realmente se está evaluando. Esto implica que el proceso de evaluación es percibido como altamente subjetivo por los evaluadores. (Arias., 2022).

Esta investigación es de gran relevancia al analizar cómo la evaluación del desempeño incide en el rendimiento laboral del personal del Liceo Rural de San Antonio, en un contexto educativo rural poco explorado. Permite identificar debilidades y oportunidades de mejora en los procesos evaluativos, fortaleciendo así la gestión del talento humano. Al mismo tiempo, aporta propuestas que pueden replicarse en otros centros educativos similares. Su enfoque contribuye al desarrollo profesional y a la calidad del servicio educativo.

- **Antecedente Nacional 2**

El estudio de Quesada (2020) titulado "*Clima organizacional como factor influyente del desempeño enfocado en funcionarios de la Delegación de Tránsito Liberia, Guanacaste*" de la Universidad Nacional de Costa Rica, para optar por el grado de Licenciatura en Recursos humanos, se plantea la siguiente problemática: ¿Influye el clima organizacional en el desempeño de los funcionarios de la Delegación de Tránsito de Liberia?

Es importante señalar que el tipo de investigación empleada fue mixto, con un enfoque descriptivo y exploratorio. Este estudio abarcó a 18 funcionarios de la delegación, considerando todas las funciones y los tres turnos. Se utilizó un instrumento consistente en una entrevista estructurada dirigida a los funcionarios, con el objetivo de determinar la influencia de los factores del clima laboral y su relación con la satisfacción en el trabajo.

A partir de los resultados, se concluye que la empresa cuenta actualmente con un sistema de evaluación del desempeño que califica tanto las funciones como los valores. Sin embargo, se ha identificado una falta de coordinación efectiva entre lo que se solicita

evaluar y lo que realmente se está evaluando, lo que sugiere que el proceso de evaluación es percibido como altamente subjetivo por parte de los evaluadores. (Quesada., 2020)

La relevancia de este estudio radica en que permite profundizar en la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, evidenciando cómo una evaluación del desempeño mal estructurada puede generar percepciones de subjetividad e injusticia. En el nuevo contexto educativo del Liceo Rural de San Antonio, se retoma esta problemática para analizar cómo la evaluación del desempeño incide en el rendimiento del personal, especialmente en entornos donde la gestión del recurso humano enfrenta limitaciones. Así, este estudio aporta insumos clave para fortalecer prácticas evaluativas más objetivas, justas y alineadas con las funciones reales del personal educativo.

- **Antecedente nacional 3**

En el estudio de Barrantes *et al.*, (2021), titulado “*Factores que inciden en el desempeño laboral de la empresa Alimentos Bermúdez S.A., para el periodo 2020-2021*”, se investigó la influencia de diversos factores en el rendimiento laboral de la empresa, con el fin de identificar las causas subyacentes que afectan la productividad. Se observó que el desempeño de los empleados no cumplía con las expectativas, lo que impactaba negativamente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La investigación planteó como pregunta principal los factores que afectan el desempeño, y para obtener información relevante, se utilizaron herramientas como entrevistas, cuestionarios y observación directa. El enfoque del estudio fue cualitativo, centrado en conocer la perspectiva de los colaboradores sobre sus motivaciones, aspiraciones y la influencia de aspectos tanto positivos como negativos en su rendimiento. A través del análisis de los datos obtenidos mediante encuestas, entrevistas al encargado de Recursos Humanos y otros instrumentos como el análisis FODA y MAP, se logró identificar tanto fortalezas como debilidades en la empresa.

Las conclusiones sugieren que, aunque existen áreas con estrategias efectivas, es necesario implementar cambios y nuevas estrategias para fortalecer el compromiso de los colaboradores y, de esta forma, mejorar su desempeño laboral. (Barrantes., 2021, p.11)

Este tipo de investigación es relevante, dado que proporciona una perspectiva clara sobre cómo diversos factores pueden influir en el desempeño de los empleados y su impacto en los resultados organizacionales. La identificación de los factores que afectan la productividad laboral y la implementación de estrategias para mejorar el rendimiento son elementos clave que se pueden aplicar en el contexto educativo. Por tanto, el estudio, subraya la importancia de contar con evaluaciones de desempeño bien estructuradas, que favorezcan el compromiso y la motivación del personal, contribuyendo así a la mejora del ambiente laboral y el logro de objetivos organizacionales.

### **1.1.2. Delimitación del problema**

Este estudio se enfoca en analizar la relación entre la evaluación del desempeño y el rendimiento laboral del personal que colabora en el Liceo Rural de San Antonio, por lo cual se delimita exclusivamente a esta institución educativa, abordando tanto al cuerpo docente como al personal administrativo que labora en el centro durante el primer semestre del curso lectivo 2025. No se considerarán otras instituciones, ni se abordarán otros factores que puedan incidir en el rendimiento laboral, tales como clima organizacional, liderazgo o motivación, salvo aquellos relacionados directamente con los procesos de evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño es entendida como un proceso clave para valorar el aporte individual al cumplimiento de los objetivos organizacionales y fomentar la mejora continua. En palabras de Rodríguez *et al.*, (2021) describe la evaluación del desempeño como una valoración estructurada del rendimiento de cada individuo en su puesto y de sus

posibilidades de crecimiento (p. 30), por lo tanto, su análisis permite establecer relaciones directas con el nivel de productividad y compromiso laboral.

**1.1.2.1. Delimitación Temporal.** La investigación se desarrollará durante el primer semestre del curso lectivo 2025, abarcando los meses comprendidos entre febrero y junio de dicho año; este período permitirá evaluar el impacto inmediato y directo de los procesos de evaluación implementados al inicio del curso, así como su influencia en el rendimiento laboral observado durante ese tiempo.

**1.1.2.2. Delimitación Geográfica.** El estudio se llevará a cabo en el Liceo Rural de San Antonio, ubicado en el distrito de Carara, cantón de Turubares, provincia de San José, Costa Rica. El enfoque geográfico se limita exclusivamente a esta institución, por lo que los resultados no se generalizan a otras zonas o contextos educativos del país.

### **1.1.3. Justificación**

La justificación de una investigación tiene como finalidad exponer los motivos que respaldan su realización y demostrar su importancia. Para ello, se deben considerar aspectos como el propósito de abordar el tema, la necesidad de estudiarlo, los aportes que generará en el ámbito científico o disciplinar, los sectores o actores que podrán beneficiarse de sus resultados y la razón personal o académica que impulsa al investigador a seleccionarlo. Asimismo, es fundamental señalar de qué manera el trabajo contribuirá al desarrollo teórico o metodológico del área de estudio (Universidad Hispanoamericana Costa Rica, 2021, p. 12).

La evaluación del desempeño ha sido ampliamente estudiada dentro del campo de la administración y gestión del talento humano, siendo considerada una herramienta esencial para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en el recurso humano. Diversos enfoques teóricos, como el modelo de gestión por competencias y el enfoque de retroalimentación constructiva, respaldan la idea de que una evaluación bien

implementada puede incidir directamente en el rendimiento laboral. En el contexto educativo, su relevancia aumenta al considerar que la calidad del desempeño docente y administrativo influye de forma directa en la formación integral del estudiantado, este estudio busca profundizar en la relación entre la evaluación del desempeño y el rendimiento laboral desde una perspectiva contextualizada en el ámbito rural costarricense.

- **De Conveniencia**

Dentro de una institución educativa como el Liceo Rural de San Antonio, la convivencia laboral armónica se ve directamente afectada por la percepción que las personas colaboradoras tienen sobre los procesos de evaluación. Una evaluación objetiva, participativa y justa promueve un ambiente de confianza y respeto, mientras que una evaluación deficiente puede generar tensiones, desmotivación o conflictos. Este estudio aporta al fortalecimiento del clima laboral, favoreciendo relaciones más colaborativas y solidarias entre colegas, que benefician la dinámica institucional y la experiencia educativa de los estudiantes.

- **Relevancia Social**

El Liceo Rural de San Antonio, ubicado en Turruabares, Carara, cumple una función social vital como agente formador y generador de oportunidades para comunidades con acceso limitado a recursos educativos. Mejorar el rendimiento laboral del personal educativo, mediante una evaluación del desempeño más efectiva, incide directamente en la calidad del servicio educativo que se brinda, lo cual tiene un impacto significativo en la comunidad. La educación de calidad es un derecho fundamental y un pilar para el desarrollo social, por lo que este estudio responde a una necesidad concreta del entorno.

- **Implicaciones Prácticas**

Este trabajo permite identificar áreas específicas de mejora en los procesos de evaluación del desempeño, así como prácticas que pueden optimizarse para aumentar el rendimiento del personal. Los resultados obtenidos pueden ser utilizados por la dirección institucional para rediseñar o ajustar sus estrategias de gestión del talento humano, establecer planes de formación continua y fortalecer la motivación del personal. También, ofrece insumos para desarrollar políticas internas más efectivas y coherentes con la realidad del contexto educativo rural.

- **Valor Teórico**

El presente estudio contribuye al cuerpo teórico relacionado con la evaluación del desempeño en contextos rurales, una temática poco explorada dentro del ámbito educativo costarricense. Al centrar el análisis en una institución específica y durante un periodo determinado, se generan datos empíricos que permiten contrastar y enriquecer teorías existentes sobre la relación entre evaluación y rendimiento. Asimismo, se abre la posibilidad de desarrollar nuevas perspectivas teóricas adaptadas a entornos educativos con características propias como lo son los liceos rurales.

- **Utilidad Metodológica**

Desde una perspectiva metodológica, este estudio aporta un modelo replicable para analizar la incidencia de la evaluación del desempeño en instituciones educativas rurales. La propuesta metodológica puede ser adaptada y aplicada en otros liceos rurales del país, facilitando estudios comparativos o evaluaciones internas institucionales. Además, ofrece criterios e instrumentos que pueden ser de gran utilidad para investigadores, autoridades educativas y tomadores de decisiones en el diseño de procesos de evaluación más contextualizados y efectivos.

## **1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuál es la incidencia de la evaluación del desempeño en el rendimiento laboral de las personas colaboradoras del Liceo Rural de San Antonio, en Turrubares, Carara, durante el primer semestre del curso lectivo 2025?

## **1.3. OBJETIVOS**

Este trabajo presenta un objetivo general que se descompone en tres objetivos específicos. La metodología utilizada será un enfoque mixto de manera secuencial y explicativa. De acuerdo con Arias y sus colegas (2020):

Los objetivos de investigación tienen como propósito fundamental definir lo que se pretende alcanzar. Cada investigación comienza con un problema que necesita ser atendido, y los objetivos se establecen para explorar y analizar dicho problema, aunque no necesariamente para solucionarlo (p. 239).

Para organizar adecuadamente el desarrollo de la investigación, se establece un objetivo general acompañado de cuatro objetivos específicos, los cuales orientan de manera precisa el alcance y la dirección del estudio.

### ***1.3.1 Objetivo general***

Analizar la incidencia de la evaluación del desempeño laboral del personal docente y administrativo del Liceo Rural San Antonio, ubicado en Turrubares, Carara, durante el primer semestre del curso lectivo 2025.

### ***1.3.2. Objetivos específicos***

- a) Identificar los principales beneficios que aporta la evaluación del desempeño docente en los procesos de retroalimentación del personal profesional del Liceo Rural San Antonio.

- b) Analizar el impacto de la evaluación del desempeño docente y administrativo en la calidad de la enseñanza y en la eficiencia de los servicios administrativos del centro educativo.
- c) Establecer las ventajas que ofrece la evaluación del desempeño para fortalecer la mejora continua del personal profesional mediante procesos efectivos de retroalimentación.

## **CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL**

## **2.1. MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se presenta la fundamentación teórica que respalda los principales conceptos vinculados a la evaluación del desempeño y su relación con el rendimiento laboral de las personas colaboradoras. Se abordan temas como las funciones, responsabilidades, perfil por competencias y la comunicación organizacional, los cuales son esenciales para la investigación y facilitan el análisis e interpretación de los datos recolectados. Según Coronel (2023), “se refiere a la recopilación de información previa, estudios anteriores y fundamentos teóricos que sustentan un proyecto de investigación, así como los análisis, hipótesis o experimentos que de él se derivan” (p. 1). En este sentido, el capítulo inicia con una revisión bibliográfica que examina conceptos clave, teorías administrativas, normativas legales e información contextual relacionada con la organización en estudio, con el propósito de proporcionar el sustento teórico necesario para comprender la incidencia de la evaluación del desempeño en el rendimiento laboral.

### **2.1.1. Administración**

La administración es un elemento fundamental en toda organización, ya que permite coordinar eficazmente los recursos aprovechables para conseguir los objetivos presentados. Es a través de esta disciplina que se logra un funcionamiento armónico entre los distintos niveles jerárquicos y operativos, promoviendo así la eficiencia organizacional. Según Chiavenato (2019):

La administración constituye un proceso continuo y sistemático que integra actividades esenciales como la planificación, organización, dirección y control de los recursos y capacidades disponibles, con el fin de alcanzar las metas institucionales. Este proceso implica definir los objetivos deseados, tomar decisiones estratégicas para lograrlos y ejercer un liderazgo efectivo durante su ejecución, buscando generar resultados que respondan a las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés de la organización. (p. 23)

Gerentes, supervisores y operarios deben poseer la habilidad de tomar decisiones de forma eficiente y en el momento adecuado. Esta capacidad es crucial en el proceso administrativo de cualquier organización. Un ejemplo claro se encuentra en las decisiones relacionadas con la contratación de personal, la introducción de nuevos procesos, el seguimiento de proyectos o la compra de materias primas y materiales de empaque. En estas situaciones se destaca la función del administrador, quien debe manejar los recursos disponibles de manera eficaz y evitar incrementos innecesarios en los costos de la organización. De acuerdo con lo mencionado por Jaén y Morales (2020):

La administración se relaciona estrechamente con el liderazgo de los equipos de trabajo, es fundamental que los integrantes del equipo puedan alcanzar las metas y objetivos definidos, ya sea a lo largo del año o conforme a las tareas asignadas. Un administrador eficaz debe contar con la capacidad de formar y motivar a su equipo, orientar sus actividades, delegar responsabilidades de manera adecuada y asegurar que se cumplan los requerimientos de la empresa dentro de los plazos establecidos (p.20)

La administración se apoya en tres fundamentos esenciales dentro de las organizaciones: la ciencia, la tecnología y el arte; en su faceta científica, recurre a métodos, teorías y análisis que respaldan las decisiones y la información utilizada; desde el enfoque tecnológico, se vale de herramientas y procedimientos que facilitan la labor del administrador. Posteriormente, Chiavenato (2019) afirma que “en su dimensión artística, impulsa la creatividad y la innovación para abordar y resolver los problemas que surgen en la gestión empresarial”. (p.104).

**2.1.1.1. Planificación.** La planificación es una función administrativa esencial que permite establecer metas claras, anticiparse a los problemas y organizar los recursos de manera lógica y racional, esta práctica resulta fundamental para guiar el rumbo de las organizaciones, ya que proporciona una base estructurada sobre la cual se toman decisiones estratégicas. Al definir con claridad los objetivos y diseñar rutas específicas para alcanzarlos, las organizaciones pueden

minimizar la incertidumbre, prevenir posibles desviaciones y orientar sus esfuerzos hacia resultados concretos y sostenibles. Según Gonzales *et al.*, (2023), “la planificación implica establecer metas, delinear objetivos, asignar los recursos necesarios y organizar las actividades a realizar durante un período específico” (p. 33).

Esta afirmación destaca que la planificación no solo implica prever lo que se quiere lograr, sino también estructurar y anticipar cómo hacerlo, asignando recursos, tiempos y responsabilidades. En un entorno organizacional cambiante y competitivo, planificar se convierte en una herramienta dinámica y estratégica que permite a las instituciones adaptarse con agilidad, responder a los desafíos del mercado y asegurar una gestión más eficiente y efectiva de sus procesos.

**2.1.1.2. Control.** El control es el proceso mediante el cual se verifica si los resultados organizacionales coinciden con los objetivos planteados en la planificación. Implica monitorear las operaciones, comparar indicadores y aplicar medidas correctivas si es necesario. En este punto, Atencio *et al.*, (2021), “implica revisar que las actividades programadas se ajusten a las estrategias previamente establecidas, con el objetivo de identificar y corregir posibles problemas, evaluar los resultados obtenidos y facilitar un proceso de toma de decisiones más eficiente.” (p.33).

Con esto se enfatiza que el control no es un fin en sí mismo, sino un medio para lograr eficiencia y calidad mediante ajustes oportunos que optimicen el desempeño institucional.

**2.1.1.3. Programar.** La programación es un componente fundamental del proceso administrativo dentro de las organizaciones, ya que permite transformar las decisiones estratégicas de la planificación en acciones concretas y operativa, de esta forma López *et al.*, (2024), argumenta que:

El proceso de programación sigue a la planificación y se enfoca en llevar a cabo las operaciones, especificando el lugar y el momento en que se llevarán a cabo. La programación actúa como la realización de la planificación, convirtiéndose así en la herramienta que ejecuta lo que se ha planificado. (p.9)

Su importancia radica en que facilita la coordinación y el control, reduce la improvisación y asegura que cada unidad o departamento sepa exactamente qué debe hacer y en qué momento. En entornos organizacionales complejos, donde múltiples procesos ocurren simultáneamente, una buena programación contribuye a minimizar cuellos de botella, evita la duplicidad de esfuerzos y mejora la productividad general.

**2.1.1.4. Dirigir.** Significa guiar, impactar y estimular a los empleados para que cumplan con tareas clave.

Es una acción muy específica, ya que implica interactuar directamente con las personas. Al crear un ambiente propicio, los líderes ayudan a que los empleados se esfuercen al máximo; las relaciones interpersonales y el tiempo son elementos esenciales en este proceso. (Parrales., 2022, p.30)

Esta función es especialmente importante porque, a diferencia de otras tareas administrativas que se enfocan en procesos o estructuras, dirigir implica interactuar activamente con las personas. Un liderazgo efectivo crea un ambiente de trabajo positivo, promueve la comunicación abierta y fortalece la confianza entre los colaboradores, lo cual es fundamental para alcanzar los objetivos organizacionales.

### **2.1.2. Liderazgo Transformacional**

De acuerdo con Zamarripa *et al.*, (2022), “se trata de un proceso en el que un individuo crea lazos con otros, lo que resulta en un aumento de la motivación tanto del líder como del seguidor” (p.10). En este proceso, el líder se enfoca en satisfacer las necesidades y deseos de quienes le siguen, brindando apoyo para que puedan desarrollar todo su potencial.

Un aspecto central del liderazgo transformacional es su capacidad para estimular la motivación intrínseca de los colaboradores, ya que, en lugar de depender únicamente de incentivos externos, este tipo de liderazgo se conecta con los valores, emociones y metas personales de cada miembro del equipo, fomentando un alto desempeño y fortaleciendo el impulso hacia la superación individual. Al mismo tiempo, al promover un entorno orientado al aprendizaje continuo y a la innovación, los empleados desarrollan nuevas habilidades, afrontan retos con seguridad y contribuyen de manera significativa al logro de los objetivos colectivos.

Asimismo, el liderazgo transformacional influye directamente en la cultura organizacional al fomentar valores como la confianza, cooperación y la creatividad, transformando el ambiente laboral en un espacio más dinámico y flexible frente a los cambios, mientras motiva un compromiso compartido hacia metas desafiantes y respalda el crecimiento personal, lo que fortalece a los equipos y posiciona a la organización para enfrentar retos y aprovechar oportunidades estratégicas. En resumen, este enfoque no solo gestiona, sino que transforma, alineando los logros individuales con los objetivos de la organización

### **2.1.3. Pilares Fundamentales**

Según Rojas *et al.*, (2020), el liderazgo transformacional descansa en cuatro fundamentos esenciales que le permiten influir de manera positiva en los colaboradores y en la organización, facilitando que el líder vaya más allá de la administración convencional y promueva cambios significativos y duraderos en su entorno laboral.

- a) **Influencia Idealizada:** Este principio destaca al líder como un modelo a seguir, actuando con integridad y ética, lo que genera confianza en su equipo. Los líderes transformacionales inspiran respeto y admiración, siendo seguidos no solo por su posición, sino por el ejemplo que ofrecen.
- b) **Motivación Inspiradora:** Los líderes transformacionales comunican una visión clara y significativa que inspira a sus colaboradores. Chiavenato señala que esta motivación trasciende los incentivos materiales, enfocándose en generar un compromiso emocional con los objetivos de la organización.
- c) **Estimulación Intelectual:** este pilar se centra en fomentar la creatividad e innovación dentro de los equipos de trabajo, el cual busca generar un entorno en el que los colaboradores se sientan motivados a explorar nuevas ideas y enfoques, promoviendo la mejora continua y la apertura al cambio.
- d) **Consideración Individualizada:** el líder transformacional se interesa por las necesidades y aspiraciones específicas de cada miembro del equipo. (Rojas *et al.*, 2020, p.40)

En su totalidad, estos cuatro pilares fundamentan un tipo de liderazgo que trasciende la gestión, ya que promueve la transformación y el desarrollo integral de las personas, así como el éxito sostenible de la organización.

#### **2.1.4. Desempeño Organizacional**

El desempeño de los empleados constituye un factor fundamental para evaluar la eficacia y el éxito de una organización, y en este marco el liderazgo transformacional desempeña un papel crucial, ya que va más allá de la simple supervisión de tareas y responsabilidades. Según Robbins y Judge (2020):

Los líderes transformacionales fomentan un entorno en el que la creatividad y la innovación son esenciales, animando a los colaboradores a cuestionar los métodos tradicionales y a proponer soluciones novedosas frente a los retos que enfrentan; de esta manera, no solo se mejora la calidad del trabajo, sino que también se incrementa la productividad general. (p.110)

Los empleados que se sienten apoyados y estimulados intelectualmente muestran mayor disposición para asumir riesgos calculados y aportar ideas innovadoras, lo que se traduce en un desempeño más eficiente y adaptable a los cambios del mercado (Robbins y Judge, 2020, p. 371).

Asimismo, este tipo de liderazgo influye directamente en el compromiso de los empleados, un componente clave para alcanzar altos niveles de rendimiento organizacional, ya que los líderes transformacionales generan un sentido de pertenencia y propósito entre los colaboradores, fortaleciendo su implicación con los objetivos de la organización y fomentando un compromiso que trasciende las recompensas externas (Robbins y Judge, 2020, p. 371). Cuando los empleados perciben que su trabajo tiene un impacto real y que sus contribuciones son valoradas, se sienten más motivados para mejorar su desempeño y trabajar de manera más eficaz.

También, el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo sobre la satisfacción laboral, reforzando la productividad y el desempeño general, dado que la satisfacción laboral surge de la capacidad del líder para reconocer las necesidades y aspiraciones de sus colaboradores, brindarles oportunidades de desarrollo personal y profesional y valorar sus logros (Robbins y Judge, 2020, p. 373). Un ambiente laboral positivo y motivador no solo incrementa el bienestar de los empleados, sino que también mejora su eficiencia y disposición para colaborar, fortaleciendo la dinámica de equipo y el rendimiento global de la organización.

### **2.1.5. Gestión y toma de Decisiones**

La efectividad de una organización depende en gran medida de la capacidad de sus líderes para tomar decisiones estratégicas que guíen a la empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos. Sin embargo, la toma de decisiones no debe considerarse únicamente como una función administrativa, sino como un proceso dinámico que involucra a todos los miembros de la organización. Robbins y Judge (2020) destacan que “el liderazgo transformacional facilita la gestión del cambio y promueve una cultura organizacional enfocada en la innovación y la apertura, aspectos cruciales para la toma de decisiones en un entorno competitivo” (p. 378). En este sentido, los líderes transformacionales fomentan un entorno que valora el pensamiento creativo y motiva a los empleados a proponer nuevas ideas, lo que permite decisiones más informadas y fundamentadas en perspectivas diversas.

Al integrar a los colaboradores en los procesos de decisión, este tipo de liderazgo incrementa la participación y el compromiso de los equipos, lo que a su vez mejora la cohesión y la comunicación interna (Robbins y Judge, 2020, p.378).

Los empleados que pueden aportar su opinión en las decisiones sienten un mayor sentido de pertenencia y responsabilidad hacia los resultados, lo que favorece la colaboración efectiva y el trabajo conjunto. De este modo, las decisiones se adoptan de manera más colectiva, considerando múltiples perspectivas que enriquecen el proceso y lo hacen más adecuado a las necesidades de todos los involucrados (Robbins *et al.*, 2020, p. 378).

Por consiguiente, el liderazgo transformacional trasciende la mera gestión de recursos o la supervisión de tareas, enfocándose en la creación de un entorno colaborativo y dinámico donde la información y las ideas circulan libremente entre los distintos niveles jerárquicos. Este enfoque permite tomar decisiones estratégicas alineadas con los objetivos organizacionales, facilita la adaptación al cambio y refuerza la cultura organizacional, promoviendo la creatividad, la innovación y un sentido de pertenencia en todos los miembros de la organización.

### **2.1.6. Recurso Humano**

La gestión de recursos humanos abarca procedimientos planificados para administrar tanto a las personas como su talento. Su finalidad es lograr las metas establecidas y promover el desarrollo, lo que hace esencial la contratación de personal calificado que comparta los objetivos de la organización. Para Huaman (2022) gestión de recursos humanos:

Se trata de un conjunto de procesos orientados a gestionar eficazmente a las personas y su talento, con el fin de cumplir los objetivos planificados de la organización y, al mismo tiempo, favorecer el crecimiento y desarrollo empresarial. Por ello, resulta fundamental disponer de personal capacitado y competente, asegurando que la selección de recursos humanos esté alineada con los objetivos establecidos en la misión y visión de la empresa.  
(p. 21)

Para alcanzar los objetivos de la empresa y mantener un entorno laboral eficiente, resulta fundamental gestionar el recurso humano de manera integral. Esto implica que las organizaciones no solo deben enfocarse en los procesos de contratación y selección, sino también invertir en la capacitación y el desarrollo continuo de su personal. Una inducción adecuada de los nuevos empleados facilita su integración y les permite adaptarse rápidamente a la cultura y los valores de la organización.

El énfasis en potenciar habilidades y competencias genera la necesidad de implementar estrategias que identifiquen y fomenten los talentos individuales. La aplicación de modelos de gestión modernos permite aprovechar las capacidades únicas de cada colaborador, creando un ambiente que impulsa su desarrollo profesional, fomenta un entorno positivo y maximiza las contribuciones de sus fortalezas específicas (Chiavenato, 2020, p.150).

Así mismo, Chiavenato (2020), argumenta que:

Cuando las organizaciones destinan recursos a la mejora de las competencias de sus empleados, no solo se incrementa el desempeño individual, sino que también se fortalece el clima laboral, reconociendo la singularidad de cada persona y promoviendo un desarrollo organizacional sostenido junto con una cultura laboral más saludable y productiva. (p.150).

De la misma manera, el recurso humano está compuesto por diversas áreas sociales, así como por la psicología industrial. La gestión de talento humano se define como:

La aplicación de modelos y enfoques modernos de gestión del talento en las organizaciones va más allá de la simple administración de las personas, se centra en identificar, desarrollar y aprovechar los conocimientos, habilidades y competencias que los empleados adquieren y aplican, con el propósito de empoderarlos, orientarlos y brindarles apoyo, en lugar de limitarse únicamente a supervisarlos. (Chiavenato, 2020, p. 6).

Según Cantu *et al.* (2023), “el éxito y la estabilidad de una organización dependen en gran medida del compromiso y la dedicación de sus miembros, así como de la utilización efectiva de la experiencia y de métodos probados a lo largo del tiempo”. (p.10), lo que contribuye directamente a mejorar su desempeño, a su vez, las organizaciones que demuestran estas cualidades positivas suelen resultar más atractivas para las nuevas generaciones.

Es importante destacar que los colaboradores no deben percibirse únicamente como recursos, sino como individuos con características únicas, incluyendo su personalidad, inteligencia, habilidades y aspiraciones diversas, por ello, son considerados socios estratégicos dentro de la empresa y desempeñan un papel fundamental en su éxito; en este contexto, la cultura organizacional debe adaptarse constantemente, promoviendo la innovación y el cambio,

ya que el talento de las personas es clave para enfrentar nuevos retos y garantizar que la empresa mantenga su competitividad y sostenibilidad (Chiavenato, 2020, p.348).

**2.1.6.1. Reclutamiento y selección.** Según Bravo *et al.*, (2022) afirma que el reclutamiento y selección se trata de “un proceso orientado a atraer candidatos en el momento adecuado, asegurando que haya suficiente personal con las habilidades requeridas, al mismo tiempo que se motiva a los interesados a postularse para los puestos disponibles dentro de la organización”. (p.42)

Esta definición no solo delimita el proceso como una tarea técnica, sino que lo proyecta como un acto estratégico con implicaciones a largo plazo, reclutar y seleccionar personal va más allá de cubrir una vacante; es el punto de partida para construir equipos sólidos, resilientes y alineados con el propósito organizacional; en la actualidad, donde la competencia por el talento es intensa y los contextos laborales cambian aceleradamente, lograr atraer a los candidatos adecuados requiere también considerar aspectos como la marca empleadora, la experiencia del candidato y el uso de herramientas tecnológicas.

En la misma línea el autor pone en manifiesto que el componente motivacional que resalta es clave: no basta con encontrar a los candidatos idóneos, también hay que generar en ellos el deseo genuino de formar parte de la organización, esto convierte al proceso en un puente entre las aspiraciones individuales y las metas colectivas, donde cada decisión de contratación influye directamente en la cultura interna y en la sostenibilidad del talento.

**2.1.6.2. Inducción.** En este punto, Ortega (2023) argumenta que la inducción “forma parte fundamental del proceso de socialización que las organizaciones llevan a cabo para lograr la integración efectiva de sus nuevos integrantes.” (p.5).

Esta afirmación pone en evidencia que la inducción no debe concebirse como una simple presentación institucional o una actividad formal de bienvenida, sino como un proceso estratégico

de adaptación cultural y funcional. Su propósito principal es facilitar la transición del nuevo colaborador, ayudándole a comprender no solo sus tareas específicas, sino también las dinámicas relacionales, valores organizacionales y las expectativas del entorno laboral. Una inducción bien estructurada contribuye a reducir la ansiedad del nuevo ingreso, acorta su curva de aprendizaje y promueve una vinculación emocional con la empresa desde el inicio.

A su vez, es un momento clave para reforzar la identidad corporativa y generar compromiso.

**2.1.6.3. Capacitación y desarrollo.** En este punto, Ponce *et al.*, (2023) la formación constante se considera un factor clave para “incrementar la productividad, ya que proporciona a los empleados las habilidades, conocimientos y competencias necesarios para afrontar los retos que se presentan” (p.15).

Este planteamiento resalta cómo la capacitación deja de ser una acción aislada o circunstancial, para convertirse en una inversión estratégica que fortalece tanto el desempeño individual como la competitividad organizacional. En un entorno laboral cada vez más dinámico y tecnológicamente exigente, capacitar ya no es una opción, sino una necesidad estructural. La formación constante permite a los colaboradores adaptarse con mayor agilidad a nuevas herramientas, procesos o modelos de trabajo, promoviendo la innovación y previniendo la obsolescencia de conocimientos.

Igualmente, el desarrollo profesional que surge de estas prácticas contribuye a mejorar el clima laboral, aumentar la satisfacción de los empleados y fomentar una cultura organizacional basada en el aprendizaje. La capacitación también actúa como una vía para detectar y potenciar talentos internos, alineando las aspiraciones individuales con los objetivos institucionales. Así, lo señalado por Ponce *et al.* (2023) subraya una verdad fundamental: “una organización que apuesta por el crecimiento de su gente se posiciona mejor para enfrentar los desafíos del presente y construir soluciones para el futuro” (p.12).

**2.1.6.4. Remuneración** La remuneración es un componente esencial en la gestión del talento humano, ya que no solo representa el reconocimiento económico por el trabajo realizado, sino que también influye en la motivación, la productividad y la retención del personal dentro de las organizaciones.

De acuerdo con Mondy y Morante (2025), la remuneración puede definirse como “el total de todas las recompensas que los empleados reciben a cambio de su trabajo” (p.30), lo que implica tanto la compensación monetaria directa como los beneficios adicionales e incentivos no económicos.

El autor, enfatiza que la compensación no se restringe solo al salario, sino que adopta una perspectiva más amplia respecto al bienestar del trabajador. Así, la compensación se divide generalmente en tres categorías directas que incluye salarios, bonificaciones y comisiones, e indirecta como seguros, vacaciones pagadas e incentivos y no económica que abarca el reconocimiento, el ambiente laboral y las oportunidades de crecimiento.

Desde esta perspectiva, Chiavenato (2015) sostiene que el salario “constituye una transacción compleja, ya que implica un compromiso cotidiano del trabajador con el sistema de actividades de la organización, reflejando así su nivel de motivación y entrega” (p.16). A nivel empírico, Villarroel y Medina (2021) destacan que:

La necesidad de estructurar políticas económicas que garanticen una remuneración suficiente para cubrir la canasta básica, afirmando que es necesaria la creación de políticas económicas adecuadas que permitan una remuneración justa, capaz de cubrir al menos la canasta básica, como parte del desarrollo individual y colectivo del país (p.20).

Esta afirmación pone de relieve la conexión directa entre el salario y el bienestar de las personas, especialmente en naciones en desarrollo. Un salario adecuado no solo permite a los

ciudadanos compensar las necesidades básicas, como alimentación, vivienda y atención médica, sino que también influye en su acceso a educación y oportunidades de crecimiento personal y profesional.

En contextos donde los ingresos son limitados, una remuneración justa se vuelve crucial para mejorar la calidad de vida y fomentar un desarrollo sostenible en la comunidad.

### **2.1.7. Motivación**

La motivación constituye un factor clave para el éxito y desempeño de los empleados dentro de una organización, ya que influye directamente en su compromiso, productividad y disposición para alcanzar los objetivos empresariales. Robbins y Judge (2020) señalan que “el liderazgo transformacional resulta ser muy eficaz para elevar la motivación de los trabajadores, ya que se enfoca en las necesidades particulares de cada integrante del equipo, brindándoles un sentido más profundo y significativo en su labor” (p. 360).

Los líderes transformacionales van más allá de ofrecer recompensas externas, como incentivos económicos o materiales, y se concentran en fortalecer la conexión entre los valores y aspiraciones de los empleados con las metas de la organización. Este enfoque permite que los colaboradores encuentren un significado personal en su trabajo, estableciendo un compromiso más sólido con sus responsabilidades y con el propósito general de la empresa. Robbins y Judge (2020) destacan que “estos líderes consiguen que sus seguidores no solo se dediquen a cumplir con las tareas que les son asignadas, sino que también busquen un sentido de autorrealización dentro de la empresa” (p. 360).

Conjuntamente, este estilo de liderazgo inspira un mayor sentido de pertenencia y autoestima entre los empleados, ya que los líderes reconocen y celebran los logros individuales y colectivos. Esto genera un ambiente laboral positivo, en el que los colaboradores se sienten valorados y motivados a contribuir con su máximo potencial. Según Robbins y Judge (2020), “este tipo de motivación no solo mejora la disposición de los empleados para comprometerse con

su trabajo, sino que también favorece su desarrollo personal y profesional, contribuyendo a crear un ambiente laboral más positivo y productivo” (p. 360).

De esta manera, el liderazgo transformacional crea un ciclo virtuoso de motivación y compromiso, donde la autorrealización y la autoestima de los empleados se convierten en elementos esenciales para optimizar el desempeño individual y colectivo, fortaleciendo tanto la productividad como la cultura organizacional.

**2.1.7.1 Motivaciones laborales.** La motivación se define, según Atoche *et al.* (2025), como “aquellos procesos que influyen en la intensidad, dirección y persistencia de una persona para llevar a cabo o alcanzar una meta” (p.18).

Esta perspectiva permite comprender por qué algunas personas se sienten más comprometidas y productivas en su entorno laboral que otras, siendo un elemento clave en el rendimiento individual y organizacional.

Según la teoría propuesta por Robbins y Judge (2023), “es poco probable que una alta intensidad de esfuerzo genere resultados positivos en una organización, a menos que dicho esfuerzo esté dirigido hacia el beneficio de la misma” (p.17). Para estos autores, la motivación se entiende como el grado de intensidad y energía que una persona aplica en sus acciones.

Con base en lo anterior, las organizaciones deben ofrecer motivaciones tangibles y recompensas a sus empleados que los alienten a seguir desempeñando sus tareas conforme a la descripción de su puesto.

Desde la perspectiva de Bazán, (2020) “esto es fundamental para que la intensidad y el compromiso se mantengan a lo largo del tiempo” (párr.11). Si un empleado tiene un cargo y salario que no reflejan la importancia de su trabajo, puede considerar varias alternativas: buscar un nuevo empleo que satisfaga sus necesidades, solicitar un aumento de salario o encontrar una nueva fuente de motivación que le permita continuar en su puesto actual.

Finalmente, Bazan (2020) señala que “la motivación en el ámbito laboral impacta no solo en el comportamiento, sino también en los sueños, pensamientos, emociones y aspiraciones de las personas” (p.14). Por lo tanto, es crucial reflexionar sobre la siguiente pregunta: ¿Qué impulsa nuestras acciones y va más allá de nuestros deseos y sentimientos? En este sentido, es importante concluir que la motivación puede variar significativamente entre cada individuo.

**2.1.7.2 Teorías de la motivación.** La motivación es un tema complejo y extenso, abordado desde diversas teorías y explicaciones; muchas de estas teorías se han creado a partir de investigaciones realizadas con animales en entornos de laboratorio, mientras que otras se han desarrollado con humanos a través de acertijos; asimismo, la psicología industrial ha dado lugar a teorías adicionales. (Woolfolk y Usher., 2023, 140).

Por último, es importante destacar que los investigadores utilizan entrevistas y encuestas para entender la motivación en las personas. En esta investigación, se buscará entender diversas teorías relacionadas con las motivaciones y necesidades de las personas, las cuales se describirán a continuación.

**2.1.7.3. Teoría de Maslow (jerarquía de las necesidades.** En 1970, Maslow propuso una jerarquía de necesidades humanas que comienza en la base con la supervivencia y la seguridad, y avanza hacia niveles superiores que incluyen el conocimiento, la comprensión y la autorrealización. Según Maslow, “es necesario satisfacer completamente las necesidades de niveles inferiores antes de que las necesidades de niveles superiores se conviertan en el motor principal de la motivación” (Woolfolk *et al.*, 2023, p.13).

Para Woolfolk y Usher (2023), afirman que:

Las necesidades de nivel inferior de Maslow se denominan necesidades de deficiencia, lo que implica que deben ser atendidas; de lo contrario, las personas centrarán sus esfuerzos en mitigar sus carencias en esas áreas y, si no lo logran, experimentarán sufrimiento tanto mental como físico. (p.15)

En contraste, las necesidades de nivel superior se conocen como necesidades de crecimiento, ya que una vez satisfechas, la motivación de las personas continúa sin detenerse.

La siguiente figura ejemplifica la teoría establecida por Abraham Maslow:

**Figura 1** Jerarquía de necesidades de Maslow



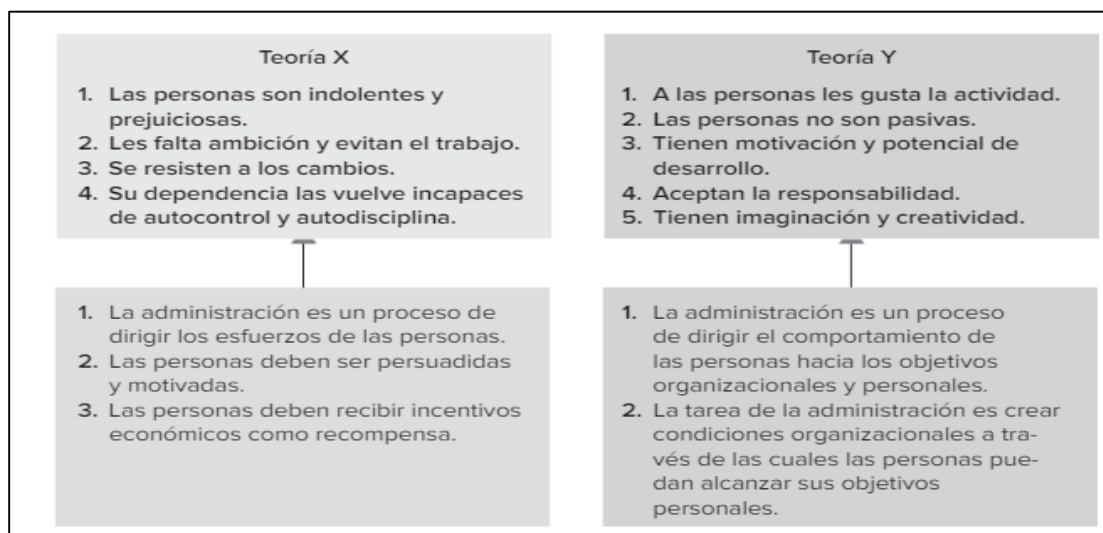
Fuente: (Woolfok y Usher, 2023)

**2.1.7.4. Teoría de McGregor (teoría X y Y):** Douglas McGregor distingue entre dos enfoques de gestión, destacando como primero la teoría tradicional denominada teoría X, la cual se fundamenta en suposiciones equivocadas sobre el comportamiento humano (Chiavenato, 2019).

- Las personas evitan el trabajo o se esfuerzan lo mínimo posible a cambio de recompensas salariales.
- No les gusta asumir responsabilidades y prefieren ser dirigidas.
- Se resisten al cambio y no poseen autocontrol ni autodisciplina. (Chiavenato, 2019, p.315).

De acuerdo con McGregor, la teoría X se caracteriza por un estilo de gestión rígido, autoritario y exigente, enfocado en controlar estrictamente a los empleados (Chiavenato, 2019, p.150). Por otro lado, la teoría Y representa un enfoque más moderno, basado en principios contemporáneos que consideran el trabajo como una fuente potencial de satisfacción. Este modelo plantea que las personas no son pasivas ni reacias a cumplir sus responsabilidades, sino que poseen motivación, capacidad de desarrollo y un elevado nivel de creatividad (Chiavenato, 2019). La figura siguiente ofrece una representación más detallada de ambos enfoques.

**Figura 2.** Teoría X y Y



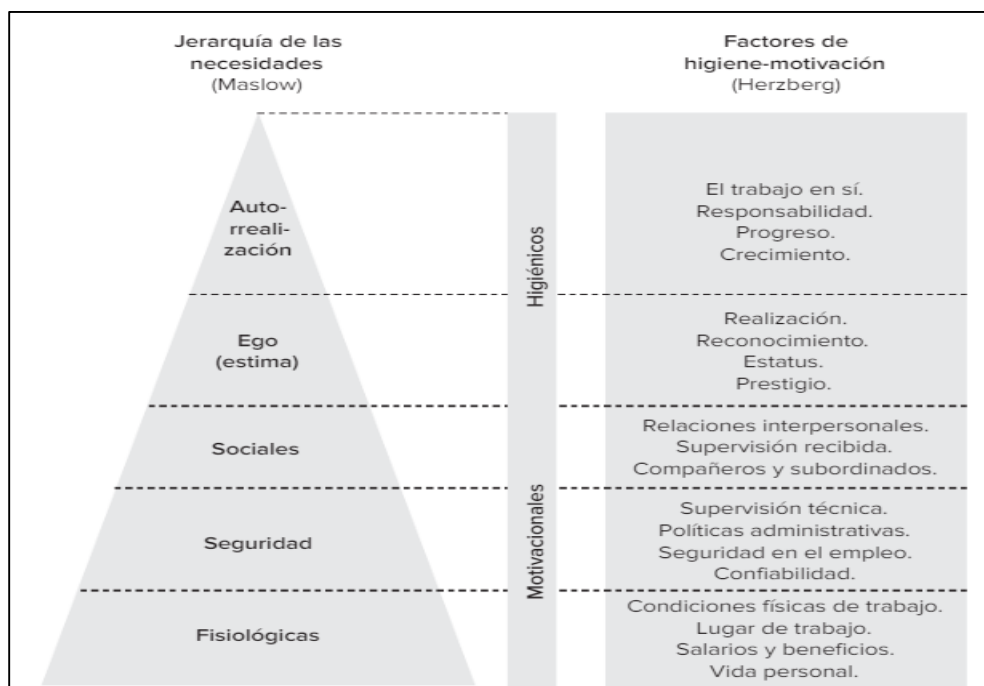
Fuente: (Chiavenato, 2019)

**2.1.7.5. Teoría de los dos factores de Herzberg.** Frederick Herzberg desarrolló la teoría de los dos factores para comprender el comportamiento de los empleados en el entorno laboral. Según esta teoría, los factores higiénicos o extrínsecos se relacionan con aspectos del ambiente de trabajo, tales como el salario, los beneficios sociales, las condiciones físicas y las políticas internas, entre otros. Por otro lado, “los factores motivacionales o intrínsecos se vinculan directamente con el contenido del puesto, es decir, con las funciones y tareas que realiza el trabajador” (Chiavenato, 2019, p.150).

De acuerdo con Chiavenato (2019), la satisfacción laboral “depende principalmente de los factores motivacionales que estimulan el puesto, mientras que la insatisfacción surge a partir de la carencia o deficiencia de los factores higiénicos relacionados con el cargo ocupado” (p.151).

La figura siguiente compara la teoría de Abraham Maslow con la propuesta de Herzberg, mostrando que, aunque los temas se organizan de manera diferente, ambos enfoques consideran elementos similares que influyen en la motivación y el comportamiento laboral.

**Figura 3** Teoría de los dos factores



Fuente: (Chiavenato, 2019)

### **2.1.8. Construcción de Equipos y Trabajo Colaborativo**

La formación de equipos efectivos es un componente esencial del liderazgo transformacional, el cual busca no solo alcanzar resultados individuales sobresalientes, sino también fomentar un entorno en el que la colaboración y la cooperación impulsen el rendimiento del grupo en su conjunto. Según Pico *et al.*, (2018), “los líderes transformacionales actúan como facilitadores de la colaboración, promoviendo un entorno de apoyo recíproco en el que las ideas, habilidades y experiencias de los miembros del equipo se integran para alcanzar metas comunes” (p.38). Para lograrlo, se priorizan la confianza, el respeto mutuo y la comunicación abierta, elementos que fortalecen la cohesión y la eficacia del equipo.

Otra característica de este tipo de liderazgo es la capacidad de reconocer y valorar las aportaciones individuales. De esta manera, Pico *et al.*, (2018), afirma que “este reconocimiento no solo impulsa la motivación de los miembros del equipo, sino que además refuerza su sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos de la organización” (p.38). Los líderes transformacionales también identifican el potencial de cada colaborador, asignando roles que maximicen sus fortalezas y favorezcan su crecimiento profesional, lo que genera un impacto positivo tanto en el rendimiento del equipo como en la satisfacción personal de cada miembro.

Asimismo, estos líderes abordan los conflictos de manera constructiva, transformando las diferencias y desacuerdos en oportunidades de aprendizaje e innovación. Pico *et al.* (2018), indica que “estos líderes optan por un enfoque constructivo al resolver disputas, promoviendo el entendimiento mutuo y convirtiendo desacuerdos en oportunidades para aprender e innovar” (p.15). De este modo, la comunicación efectiva y la mediación adecuada permiten que el equipo funcione de forma armoniosa, fortaleciendo la cohesión grupal y la capacidad para enfrentar desafíos con resiliencia.

En consecuencia, el liderazgo transformacional potencia tanto el desempeño del equipo como la creación de un ambiente laboral positivo y productivo.

### 2.1.9. FODA por cuadrantes y profundización

El FODA por cuadrantes es una herramienta estratégica que permite representar de manera visual las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización, facilitando la elaboración de estrategias efectivas. Este enfoque analiza tanto los factores internos (Fortalezas y Debilidades) como los externos (Oportunidades y Amenazas), y permite estudiar cómo interactúan entre sí en el proceso de planificación y toma de decisiones.

A diferencia del análisis FODA tradicional, que sigue un esquema lineal, el modelo por cuadrantes ofrece un enfoque más estratégico y relacional, al permitir combinar los factores en pares para identificar oportunidades de acción concretas. Esto genera un marco flexible y dinámico que resulta especialmente útil en entornos organizacionales complejos y cambiantes.

**2.1.9.1. Estructura del FODA por cuadrantes.** El FODA por cuadrantes se organiza en un gráfico de cuatro cuadrantes interrelacionados, con la siguiente disposición:

**Tabla 1.** Estrategias por cuadrante

Cuadrante	Descripción	Tipo de estrategia
FO (Fortalezas-Oportunidades)	Se aprovechan las fortalezas internas para capitalizar oportunidades del entorno.	Estrategias proactivas para crecimiento y expansión.
FA (Fortalezas-Amenazas)	Se utilizan las fortalezas internas para enfrentar y neutralizar amenazas externas.	Estrategias defensivas para proteger la posición de la organización.
DO (Debilidades-Oportunidades)	Se buscan formas de superar debilidades internas aprovechando oportunidades externas.	Estrategias de mejora y desarrollo organizacional.
DA (Debilidades-Amenazas)	Se minimizan riesgos internos y externos, buscando mantener estabilidad y resiliencia.	Estrategias de contingencia y reducción de vulnerabilidades.

Fuente: "Elaboración propia"

En un análisis FODA por cuadrantes, el esquema generalmente se organiza como un cuadro en el que los factores internos, es decir, fortalezas y debilidades, se ubican en las filas, mientras que los factores externos, oportunidades y amenazas, se disponen en las columnas. Cada punto de intersección dentro del cuadro conforma un cuadrante estratégico, lo que permite observar de manera clara la relación entre los distintos elementos y facilita la identificación de estrategias concretas.

**Tabla 2.** Estructura del FODA por cuadrantes

	Oportunidades (Externas)	Amenazas (Externas)
Fortalezas (Internas)	FO: Maximizar fortalezas para aprovechar oportunidades.	FA: Utilizar fortalezas para contrarrestar amenazas.
Debilidades (Internas)	DO: Reducir debilidades aprovechando oportunidades.	DA: Minimizar debilidades y mitigar amenazas.

Fuente: "Elaboración propia"

### 2.1.9.2. Profundización en los Cuadrantes Estratégicos:

**Tabla 3.** Cuadrantes

Cuadrante / Estrategia	Descripción	Ejemplo
FO (Fortalezas-Oportunidades)	Estrategias que aprovechan al máximo las capacidades internas para capitalizar oportunidades externas.	Una empresa con avanzada tecnología puede ingresar a los mercados emergentes con alta demanda digital.
FA (Fortalezas-Amenazas)	Estrategias defensivas que utilizan las fortalezas para reputación	Una organización con buena emplea su imagen para

Cuadrante / Estrategia	Descripción	Ejemplo
	reducir o neutralizar el impacto de amenazas externas.	enfrentar la entrada de nuevos competidores.
DO (Debilidades-Oportunidades)	Estrategias orientadas a superar limitaciones internas mientras se aprovechan oportunidades externas.	Capacitar al personal en nuevas tecnologías que están transformando la industria.
DA (Debilidades-Amenazas)	Estrategias de supervivencia enfocadas en minimizar riesgos derivados de factores internos y externos.	Reducir gastos en áreas no críticas para enfrentar una crisis económica global.

*Fuente:* "Elaboración propia"

La comprensión de los cuadrantes del FODA permite a los investigadores y analistas identificar cómo interactúan los factores internos y externos, facilitando la formulación de estrategias efectivas y adaptadas a las condiciones del entorno organizacional. Esta información es fundamental para aplicar el FODA de manera práctica en estudios y proyectos de investigación.

### 2.1.9.3. Características clave del FODA por cuadrantes.

**Tabla 4.** FODA por *Cuadrantes*

Características clave del FODA por cuadrantes	Descripción / Detalle
Integración de factores internos y externos	Permite identificar fortalezas y debilidades internas (controlables) y evaluar oportunidades y amenazas externas (no controlables).

Características clave del FODA por cuadrantes	Descripción / Detalle
Relación cruzada	Analiza cómo interactúan los diferentes pares de factores, generando estrategias específicas según la combinación.
Priorización estratégica	Ayuda a determinar qué cuadrantes requieren mayor atención para alcanzar los objetivos organizacionales.
Enfoque visual	Facilita la comprensión y comunicación de los resultados a equipos de trabajo y tomadores de decisiones.

*Fuente: "Elaboración propia"*

Conocer las características del FODA por cuadrantes ayuda a aplicar esta herramienta de manera organizada y estratégica, permitiendo priorizar acciones, entender las relaciones entre los factores y presentar los resultados de forma clara para la toma de decisiones en contextos académicos y organizacionales.

#### **2.1.10. Cinco Fuerzas de Porter**

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter continúa siendo un marco teórico relevante para analizar la competitividad de industrias contemporáneas, con su enfoque en cinco dimensiones rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos entrantes, poder de proveedores, poder de compradores y amenaza de productos sustitutos este modelo permite a las organizaciones diagnosticar su entorno competitivo e identificar estrategias que fortalezcan su posición en el mercado. Por su parte, Paksoy *et al.* (2023):

Presentó una herramienta cuantitativa que mide la competitividad de una empresa a partir de indicadores derivados del modelo de Porter; los autores destacan que este enfoque permite evaluar con objetividad cuán eficientes son las empresas frente a las presiones externas, contribuyendo a una mejor comprensión de su estructura competitiva. (p.35)

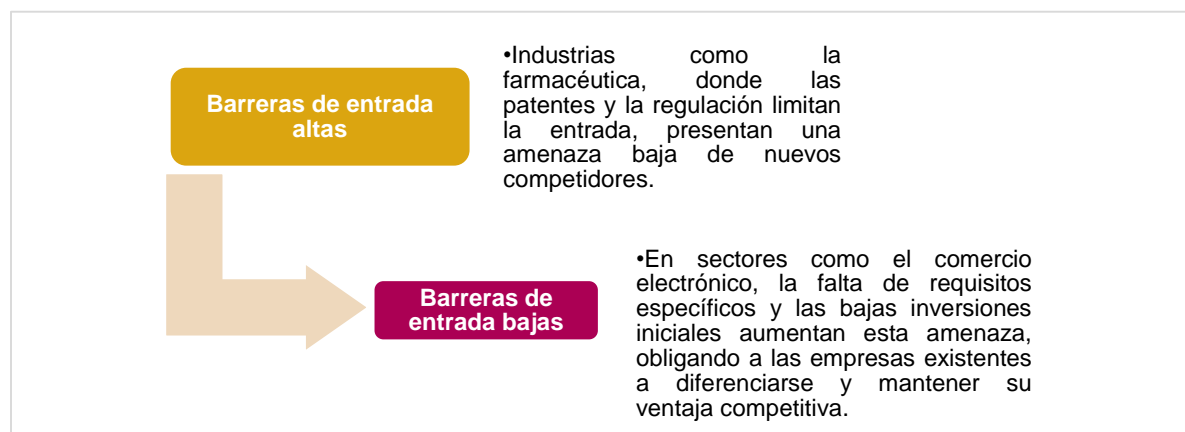
Este tipo de análisis resulta especialmente útil en entornos dinámicos y cambiante, ya que permite anticipar amenazas (como la entrada de nuevos competidores o la aparición de sustitutos) y adaptar la estrategia empresarial. A su vez, el modelo permite revelar debilidades, por ejemplo, una excesiva dependencia de pocos proveedores que podrían afectar los márgenes de beneficio, o identificar oportunidades para diferenciarse frente a la competencia.

En consecuencia, el modelo de Porter no solo sigue vigente, sino que su aplicación moderna incluyendo enfoques cuantitativos, combinaciones con otras teorías y adaptaciones sectoriales refuerza su valor analítico. A través del análisis sistemático de las cinco fuerzas, las empresas pueden diseñar estrategias más robustas, orientadas tanto a defender su posición competitiva como a explotar posibles nichos de mercado.

#### A. Amenaza de nuevos competidores

La entrada de nuevos actores en una industria aumenta la competencia y puede presionar los precios y los márgenes de ganancia. Las barreras de entrada, como los costos iniciales, las economías de escala, la lealtad de los clientes y los requisitos legales, son factores clave que determinan la facilidad con la que una nueva empresa puede entrar en el mercado.

**Figura 4.** Amenazas de competidores



Fuente: "Elaboración propia"

## **B. Poder de Negociación de los Proveedores**

Esta fuerza analiza la capacidad que poseen los proveedores para afectar el precio, la calidad y la disponibilidad de los insumos requeridos por la empresa. Cuando el suministro depende de pocos actores o de productos muy específicos, la influencia de estos aumenta considerablemente.

- a) Concentración de proveedores: Cuando el mercado está controlado por un número reducido de suministradores, las organizaciones quedan expuestas a aceptar condiciones menos favorables.
- b) Medidas de reducción: Para disminuir esta dependencia, las empresas pueden ampliar su red de proveedores, establecer acuerdos de suministro a largo plazo o incluso integrar parte del proceso productivo.

## **C. Poder de Negociación de los Clientes**

Se refiere a la capacidad de los consumidores para exigir mejores precios, calidad o condiciones de compra. Este poder crece cuando existen múltiples alternativas o cuando el cliente puede comparar fácilmente opciones.

- a) Situación de alto poder: En sectores como el alimentario, donde abundan marcas y opciones, las empresas deben esforzarse por atraer y retener al consumidor.
- b) Formas de disminuirlo: Ofrecer productos con atributos diferenciados, implementar programas de fidelización o brindar experiencias de valor puede reducir la posibilidad de que el cliente cambie de proveedor.

#### **D. Amenaza de Productos Sustitutos**

Representa el efecto que tienen en el mercado aquellos productos que pueden reemplazar total o parcialmente al producto analizado. La existencia de sustitutos obliga a las empresas a limitar el aumento de precios.

- a) Ejemplo en el ámbito tecnológico: En este sector aparecen nuevos reemplazos con rapidez debido al avance continuo en innovación.
- b) Respuesta estratégica: Mantener un proceso constante de desarrollo e incorporar beneficios que no ofrezcan los sustitutos ayuda a disminuir esta amenaza.

#### **E. Rivalidad entre Competidores Existentes**

Esta fuerza evalúa el grado de competencia entre las organizaciones que ya participan en el mercado. Una competencia intensa puede presionar los precios y elevar los gastos operativos.

- a) Elementos que determinan la rivalidad: Cantidad de competidores, crecimiento del mercado, grado de diferenciación de los productos y facilidad para abandonar el sector.
- b) Acciones ante alta rivalidad: Crear ventajas competitivas duraderas, como innovar, mejorar la eficiencia o fortalecer el posicionamiento de marca, permite sostener una mejor posición frente a los competidores.

### **2.2. MARCO CONCEPTUAL**

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2023), el marco conceptual “se centra en la identificación y explicación de los conceptos, variables y categorías relevantes que permiten sustentar teóricamente la investigación” (p.315), así como en la integración de las principales corrientes y enfoques que explican el fenómeno estudiado, dada la naturaleza de este estudio,

resulta esencial incorporar los conceptos y definiciones que permitan sustentar de manera sólida el desarrollo teórico del problema abordado.

A continuación, se expone el desarrollo teórico que fundamenta la presente investigación.

### **2.2.1. Liderazgo Transformacional**

El liderazgo transformacional se ha consolidado como uno de los enfoques más influyentes dentro de la administración moderna, debido a su capacidad para generar cambios positivos en las organizaciones y promover un clima laboral orientado al desarrollo integral de las personas. Este modelo de liderazgo no solo busca mejorar resultados, sino también inspirar, motivar y fortalecer el compromiso de quienes forman parte de la entidad, convirtiéndose en un motor clave para la innovación y la competitividad.

De acuerdo con Robbins y Judge (2020), los líderes transformacionales crean un entorno que favorece la innovación y el compromiso, donde los empleados se sienten valorados y estimulados a superar sus propios límites, lo que contribuye a mejorar el rendimiento organizacional (p. 371).

En esta misma línea, estudios recientes sobre eficiencia competitiva destacan que el desarrollo de capacidades internas, como las que promueve el liderazgo transformacional, permite a las organizaciones responder mejor a las condiciones del entorno y aumentar su competitividad en el mercado. De esta manera, Paksoy *et al.* (2023):

Al analizar la eficiencia competitiva desde un enfoque cuantitativo, evidencian que cuando las organizaciones fortalecen factores internos asociados al liderazgo y desarrollo del talento, logran optimizar su posición frente a las fuerzas competitivas que influyen en su entorno. (p.12)

### **2.2.2. Desempeño Laboral**

El desempeño laboral constituye uno de los pilares esenciales en la gestión del talento humano, pues permite determinar el grado en que los colaboradores cumplen con sus responsabilidades y aportan al logro de los objetivos organizacionales. Evaluar el desempeño no solo facilita identificar áreas de mejora, sino que también impulsa el desarrollo profesional, fortalece la comunicación interna y mejora el clima organizacional, elementos indispensables para alcanzar niveles óptimos de productividad.

Según Chiavenato (2017), la evaluación del desempeño “no se limita únicamente a la calidad y cantidad del trabajo realizado, sino que también considera la capacidad de los empleados para colaborar, adaptarse a cambios y avanzar hacia objetivos compartidos” (p. 245).

Esta visión integral demuestra que el rendimiento laboral está estrechamente ligado a habilidades sociales y comportamentales que permiten una mejor integración del colaborador en el contexto organizacional.

### **2.2.3. Productividad**

La productividad refleja la capacidad de una empresa o institución para transformar recursos en resultados de manera eficiente. Mejorar la productividad no solo implica aumentar la cantidad de trabajo realizado, sino también optimizar la calidad, el uso del tiempo y el nivel de compromiso de los colaboradores, elementos que acceden alcanzar ventajas razonables en el tiempo.

Según Robbins y Judge (2020), los líderes transformacionales “incrementan la productividad al generar un sentido de propósito en los trabajadores, motivándolos a actuar con mayor compromiso y eficacia” (p. 372). Este planteamiento evidencia que cuando el colaborador comprende el significado de su trabajo y recibe inspiración y apoyo, su rendimiento mejora significativamente.

#### **2.2.4. Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral constituye uno de los factores más influyentes en el funcionamiento y desarrollo de las organizaciones, pues refleja el grado de bienestar y conformidad que experimentan los colaboradores respecto a sus condiciones de trabajo, el ambiente, las oportunidades de crecimiento y el reconocimiento recibido; cuando los empleados perciben que sus necesidades y expectativas son atendidas, se fortalecen la motivación, el compromiso y el rendimiento, elementos esenciales para alcanzar objetivos institucionales.

En este sentido, estudios recientes señalan que “la satisfacción laboral tiene un efecto positivo y significativo sobre el desempeño laboral” (Acuña, 2022, p.54), lo cual evidencia que el bienestar del trabajador no solo repercute en su desarrollo personal, sino también en la eficacia organizacional. Por ello, atender este aspecto se vuelve una decisión estratégica, ya que una mayor satisfacción reduce la rotación, mejora el clima laboral e impulsa la productividad, generando beneficios directos en la competitividad y sostenibilidad de la institución.

#### **2.2.5. Motivación**

La motivación laboral constituye uno de los factores esenciales para explicar el comportamiento, el compromiso y el rendimiento de los trabajadores, pues impulsa a las personas a orientar sus esfuerzos hacia el logro de las metas organizacionales y al desarrollo de un clima productivo y satisfactorio. En este sentido, estudios como los de Dolores *et al.* (2023) señalan que cuando “los colaboradores perciben reconocimiento, oportunidades de desarrollo y condiciones adecuadas de trabajo, se incrementa significativamente su desempeño” (p.15), por ejemplo, demostraron que la motivación laboral influye de manera positiva en el desempeño de los trabajadores en el sector salud, evidenciando que el estímulo interno y externo se refleja directamente en la productividad y calidad del trabajo.

Esta evidencia resulta de gran importancia a nivel organizacional, ya que permite comprender que invertir en planes de motivación, bienestar y desarrollo profesional no solo progresa el rendimiento individual, sino que fortalece la eficiencia, reduce la rotación y sostiene un entorno organizacional encaminada al logro y al crecimiento continuo.

#### **2.2.6. Colaboración**

La colaboración y el trabajo en equipo constituyen pilares fundamentales para mejorar el desempeño laboral en un entorno organizacional, es decir, cuando los miembros de un grupo combinan sus habilidades, comparten responsabilidades y coordinan esfuerzos, no solo se potencia la eficiencia, sino que también se favorece la cohesión, la confianza y la motivación colectiva.

En un contexto educativo, por ejemplo, un estudio reciente encontró que “el trabajo en equipo influye significativamente en el desempeño de los docentes, evidenciando una relación causal” (de la Torre, 2023, p.17). Esta evidencia refuerza la idea de que la colaboración no es solo un valor agregado, sino una estrategia esencial para fortalecer la productividad y calidad del trabajo. A nivel organizacional, fomentar un ambiente colaborativo permite aprovechar mejor los recursos humanos, mejorar la comunicación interna, reducir conflictos y potenciar el logro de objetivos colectivos, convirtiéndose en un elemento clave para la eficiencia y sostenibilidad institucional.

#### **2.2.7. Rotación de personal**

La rotación de personal describe el ingreso y salida de trabajadores en una organización, convirtiéndose en un indicador importante del clima laboral y de la eficacia en la gestión de recursos humanos. Estudios recientes señalan que este fenómeno está estrechamente relacionado con factores como la satisfacción, motivación y las condiciones de trabajo, manifestando que “la rotación laboral se reduce cuando la organización implementa estrategias que fortalecen el bienestar y desarrollo del trabajador” (Giuliano *et al.*, 2023, p.20).

Esta información resulta de gran importancia a nivel organizacional, ya que disminuir la rotación no solo reduce costos asociados al reemplazo de personal, sino que además mejora la productividad, fortalece el compromiso y consolida una cultura organizacional positiva, aspectos esenciales para el crecimiento y sostenibilidad de cualquier institución.

### **2.3. MARCO CONTEXTUAL**

El contexto del proyecto de investigación describe las acciones que se llevarán a cabo. En este sentido, el objetivo de este estudio es abordar una dificultad vinculada tanto a la teoría como a un problema social específico, según la Universidad Hispanoamericana Costa Rica, (2024):

Incluye la descripción de las características geográficas del área donde se desarrollará el estudio (ubicación por provincia y cantón), así como las características demográficas de la población participante, considerando aspectos como nivel socioeconómico, nivel educativo y otros factores relevantes. Además, contempla los antecedentes históricos de la institución u organización en la que se llevará a cabo la investigación. (p. 36)

El Liceo Rural de San Antonio, ubicado en Turrubares, Carara, desempeña un papel fundamental en la prestación de servicios educativos en esta región. Este centro educativo se encuentra estratégicamente situado en una zona accesible para los habitantes de las comunidades aledañas, lo que permite atender tanto a estudiantes de áreas rurales como de sectores más dispersos. Su ubicación facilita que una población estudiantil amplia y diversa pueda beneficiarse de la oferta académica, promoviendo así el desarrollo educativo y social de la zona.

#### **2.3.1. Antecedentes del Liceo Rural San Antonio**

El Liceo Rural San Antonio es una institución educativa que nació en el año 2004 bajo la modalidad de telesecundaria, una alternativa diseñada para llevar educación a comunidades

rurales con acceso limitado a instituciones tradicionales. En sus inicios, funcionaba en un espacio modesto, atendiendo a un pequeño grupo de estudiantes que, gracias a este proyecto, pudieron continuar sus estudios sin tener que desplazarse a zonas urbanas.

Con el paso de los años, el centro educativo fue creciendo, tanto en matrícula como en reconocimiento dentro de la comunidad. Este crecimiento se debió, en gran medida, al compromiso de docentes, estudiantes y familias, quienes trabajaron en conjunto para fortalecer el proyecto. En 2010, tras años de esfuerzo y dedicación, la institución dio un paso importante al consolidarse como el Liceo Rural San Antonio, ampliando su oferta educativa y mejorando su infraestructura para brindar un servicio de mayor calidad.

A lo largo de su trayectoria, el Liceo se ha destacado por su enfoque en la formación integral, promoviendo no solo el aprendizaje académico, sino también el desarrollo humano, los valores comunitarios y la conexión con el entorno rural. Además, ha sido pionero en estrategias de inclusión educativa, asegurando que jóvenes de diferentes contextos tengan acceso a oportunidades de crecimiento.

#### **A. Orígenes (2004 – 2010)**

El Liceo Rural San Antonio inició en 2004 como una telesecundaria, un modelo educativo diseñado para comunidades con poca densidad poblacional o alejadas de centros urbanos. Permitió que jóvenes de la zona tuvieran acceso a la educación secundaria sin tener que desplazarse grandes distancias.

Durante sus primeros años, la institución funcionó en el Salón Comunal de la comunidad de San Antonio, con recursos limitados, pero con un gran sentido de comunidad. Los profesores no solo eran educadores, sino también mentores que incentivaban la permanencia escolar en una región donde muchos jóvenes abandonaban los estudios por trabajar en el campo.

## **B. Transición a Liceo Rural (2010)**

Para el año 2010, gracias al aumento de la demanda y al esfuerzo de padres de familia y autoridades locales, la telesecundaria evolucionó hacia el Liceo Rural San Antonio, un proyecto educativo más amplio que incorporó: Mayor diversidad de grados académicos, mejoras en infraestructura (aulas, espacios deportivos) y un enfoque pedagógico que combinaba lo rural con competencias modernas. Este cambio marcó un hito, ya que la institución dejó de ser una alternativa temporal para convertirse en un colegio formal, reconocido por su calidad y aporte social. (Liceo Rural San Antonio, 2020)

### **2.3.2. Visión**

"Formar personas íntegras, críticas y comprometidas con su entorno, a través de una educación inclusiva y de calidad que fomente el aprendizaje significativo, el respeto por la diversidad y la vinculación con el desarrollo sostenible de la comunidad rural." (Liceo Rural San Antonio, 2020)

### **2.3.3. Misión**

"Ser reconocido como un referente educativo en la zona rural, destacando por su innovación pedagógica, la formación en valores y la contribución al progreso social, formando ciudadanos capaces de enfrentar los retos del futuro con responsabilidad y espíritu solidario." (Liceo Rural San Antonio, 2020)

### **2.3.4. Valores Institucionales**

- A. Respeto:** Es el valor que permite reconocer y valorar a los demás, aceptando sus diferencias y tratándolos con dignidad. Incluye el cuidado de los espacios comunes, el cumplimiento de normas y la escucha activa, creando un ambiente de convivencia pacífica en la escuela y la comunidad.

- B. Responsabilidad:** Compromiso con los deberes académicos, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social. Se demuestra con puntualidad, esfuerzo en el estudio, acciones ecológicas y contribución a una sociedad más justa y sostenible.
- C. Solidaridad:** Apoyo mutuo entre estudiantes, docentes y familias, especialmente en momentos de dificultad. Se manifiesta en el trabajo en equipo, la ayuda desinteresada y la construcción de una comunidad unida y colaborativa.
- D. Excelencia:** Búsqueda constante de la mejora académica y personal, mediante el esfuerzo, la disciplina y la superación de desafíos. No solo implica buenos resultados, sino también el desarrollo de habilidades integrales y una actitud de aprendizaje continuo.
- E. Identidad rural:** Valoración de las raíces campesinas, las tradiciones locales y la conexión con la naturaleza. Promueve el orgullo por la cultura rural, el cuidado del entorno y la preservación de saberes ancestrales para las futuras generaciones. (Liceo Rural San Antonio, 2020)

**Imagen 1.** Liceo Rural de San Antonio



Fuente: Liceo Rural de San Antonio

## **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se expone la metodología empleada para recopilar la información necesaria y lograr los objetivos del estudio, especificando los métodos y herramientas que se utilizarán. Una vez que se hayan recopilado, estos datos serán fundamentales para interpretar y entender los resultados que se presentarán en el informe.

Para llevar a cabo una investigación, resulta fundamental establecer una metodología que oriente los procesos de manera adecuada y eficiente, con el objetivo de obtener resultados que permitan comprender e interpretar los fenómenos de interés. De esta necesidad surgen los “distintos enfoques de investigación, los cuales facilitan el logro de los objetivos propuestos” (Ortega, 2018, p.10). En el siguiente capítulo se detallarán los pasos y las decisiones metodológicas que se aplicarán en la recopilación y el análisis de la información.

### **3.1. ENFOQUE**

Es fundamental que el investigador tome decisiones cuidadosamente fundamentadas al seleccionar el enfoque de estudio, ya que esta elección influye directamente en la definición del problema y en la formulación de los objetivos de la investigación. Según Hernández y Mendoza (2023), la investigación se concibe como “un conjunto de métodos sistemáticos, críticos y fundamentados en evidencia que se utilizan para examinar un fenómeno o situación con el fin de aumentar nuestra comprensión” (p. 4). De este modo, el desarrollo del marco metodológico no solo clarifica los supuestos que sustentan el estudio, sino que también orienta la recolección de datos mediante la aplicación de conceptos teóricos pertinentes, proporcionando una visión más completa y profunda del fenómeno investigado.

Asimismo, la investigación no se limita a definir qué y cómo estudiar, sino que orienta las metodologías y técnicas necesarias para la obtención de información. Gracias al método científico, se dispone de herramientas esenciales para abordar distintos problemas, lo que contribuye a que el estudiante adquiera un conocimiento más profundo y significativo en los

ámbitos académico y profesional. Además, fomenta el desarrollo de capacidades cognitivas. Por ello, se presentarán diversos enfoques que permitirán al lector alcanzar una comprensión más amplia y enriquecedora.

### **3.1.1. Enfoque cualitativo**

En el enfoque cualitativo, no es necesario recurrir a la recopilación de datos mediante mediciones numéricas para enriquecer las preguntas de investigación durante la interpretación. Esta sección se limita a ofrecer una perspectiva distinta desde la óptica del especialista. Según Hernández *et al.* (2023), desde esta visión se analizan los fenómenos de manera sistemática.

En lugar de partir de una teoría para contrastarla con datos empíricos, el investigador comienza analizando directamente los hechos mientras revisa estudios previos de forma paralela. Este enfoque busca construir una teoría que sea coherente con las observaciones realizadas. (p.9).

El enfoque cualitativo permitirá al Liceo Rural de San Antonio explorar en profundidad las percepciones, experiencias y actitudes del personal colaborador en relación con los procesos de evaluación del desempeño. A través de entrevistas, se podrá comprender cómo las personas colaboradoras interpretan estas evaluaciones, qué impacto perciben en su motivación y qué aspectos consideran relevantes para su crecimiento profesional. Este enfoque también brindará flexibilidad para adaptar las estrategias de gestión en función de la retroalimentación obtenida, promoviendo mejoras continuas e identificando oportunidades para fortalecer el rendimiento laboral. En síntesis, proporcionará insights valiosos que contribuirán al desarrollo de un entorno laboral más eficiente y alineado con las necesidades del personal.

### **3.1.2. Enfoque cuantitativo**

Esta investigación se centra en la incidencia de la evaluación del desempeño en el rendimiento laboral de las personas colaboradoras del Liceo Rural de San Antonio. Su objetivo es medir cómo las prácticas de evaluación influyen en la productividad, la motivación y el

compromiso del personal. Se analizará la relación entre distintos criterios de evaluación y las respuestas conductuales y emocionales del personal docente y administrativo. En esta sección, se incluye una perspectiva adicional brindada por el experto. De acuerdo con Hernández *et al.* (2023), el enfoque cuantitativo tiene como propósito describir, explicar y anticipar los fenómenos analizados, identificando patrones y relaciones causales entre las variables (p. 7). Esta perspectiva permitirá establecer correlaciones significativas entre las evaluaciones aplicadas y el desempeño observado, proporcionando datos objetivos para la toma de decisiones institucionales.

Este enfoque se centra en la obtención y análisis de datos numéricos, lo que permite identificar patrones y establecer correlaciones que facilitan la formulación de conclusiones generales sobre el fenómeno estudiado. Su aplicación no solo busca comprender las dinámicas subyacentes, sino también respaldar la toma de decisiones con evidencia empírica.

Para efectos de esta investigación se utilizará un enfoque cuantitativo permitiendo emplear censo, para recopilar datos de las personas colaboradoras del Liceo Rural de San Antonio, lo que permitirá obtener información relevante sobre sus percepciones y experiencias en relación con los procesos de evaluación del desempeño. Estos datos ayudarán a identificar patrones y evaluar el impacto de dichas evaluaciones en su rendimiento laboral.

### **3.2. ALCANCE**

El estudio define con precisión las expectativas sobre los resultados y establece la estrategia para alcanzarlos. Por ello, resulta fundamental delimitar adecuadamente el alcance antes de iniciar su desarrollo, ya que esto permite seleccionar el enfoque más apropiado según el tema de investigación. De acuerdo con la guía metodológica de Hernández y Mendoza (2023), el alcance hace referencia al tipo de investigación que se llevará a cabo, y existen cuatro niveles que determinan la profundidad del estudio (p. 32).

Cada nivel ofrece un grado distinto de detalle y enfoque, lo que permite ajustar la metodología para lograr una comprensión más exacta del fenómeno analizado. Elegir el alcance adecuado facilita la formulación de preguntas pertinentes y la aplicación de métodos que generen resultados relevantes y significativos.

### **3.2.1. Alcance descriptivo**

Este tipo de investigación permite al investigador analizar con detenimiento la problemática planteada en el estudio. De esta manera, se amplía la exploración con el propósito de alcanzar una comprensión inicial que facilite un análisis más profundo.

En este sentido, Hernández *et al.* (2023) señalan que los estudios descriptivos tienen como finalidad “detallar propiedades y particularidades de conceptos, fenómenos, variables o eventos en un contexto específico” (p. 36).

Este enfoque contribuye a la obtención de información confiable, ofreciendo al investigador la posibilidad de definir qué aspectos serán evaluados y justificar la naturaleza descriptiva del estudio. En general, los estudios descriptivos se orientan a identificar características esenciales de un fenómeno, analizar e interpretar su situación actual o hipótesis, y describir tendencias dentro de un grupo determinado.

### **3.2.2. Alcance exploratorio**

El alcance exploratorio se aplica cuando se abordan temas que han sido escasamente estudiados, y cuyo propósito es examinar el fenómeno desde un enfoque novedoso, ya que la variable en cuestión es aún desconocida o no ha sido verificada. Los resultados obtenidos ofrecen una idea preliminar de lo que podría llegar a ser o desarrollarse en investigaciones futuras.

### **3.2.3. Alcance correlacional**

El alcance correlacional se enfoca en examinar la relación entre dos o más variables dentro de un contexto determinado. A través de este enfoque, se busca establecer si existe una asociación o vínculo entre dichas variables, así como determinar el grado y la dirección de dicha relación, ya sea positiva, negativa o nula. Este tipo de estudio no implica necesariamente una relación causal, pero sí permite observar patrones y comportamientos que pueden servir como base para investigaciones más profundas.

Una de las principales ventajas del alcance correlacional es que posibilita la formulación de predicciones sobre el comportamiento de una variable en función de los cambios en otra

### **3.2.4. Alcance explicativo**

El alcance explicativo se orienta a identificar y comprender las causas que originan determinados fenómenos, así como las condiciones bajo las cuales ocurren. Este tipo de investigación va más allá de describir o relacionar variables; su objetivo principal es explicar por qué suceden los hechos y qué factores los determinan. A través de este enfoque, se busca establecer relaciones de causalidad entre las variables, ofreciendo un análisis profundo y fundamentado del fenómeno en estudio. Como alcance explicativo se aplicarán encuestas.

Durante esta investigación el alcance que se llevará a cabo es el descriptivo, ya que permite tener un profundo y detallado análisis, por lo que facilita obtener una buena interpretación de los datos.

## **3.3. DISEÑO**

El alcance de una investigación establece los parámetros, los objetivos concretos y el entorno en el que se llevará a cabo el estudio, lo que permite comprender claramente tanto la orientación como la profundidad con la que se tratarán los temas seleccionados. Según lo expresado por Hernández y Mendoza (2023), este concepto hace alusión a “la estrategia

diseñada para recolectar la información necesaria que permita responder al planteamiento del problema” (p. 152).

En el contexto del presente estudio, y en coherencia con el enfoque previamente definido, se opta por un diseño metodológico de carácter descriptivo y correlacional. Esta elección permite recopilar datos tanto cuantitativos como cualitativos, los cuales serán analizados de manera integral para enriquecer los resultados.

Para garantizar una implementación eficaz, este diseño se complementará con otros elementos metodológicos, como el enfoque seleccionado, las técnicas aplicadas y el paradigma adoptado. En este sentido, se contemplan dos tipos de diseño que se consideran pertinentes para la investigación, los cuales se presentarán más adelante en función de las características y necesidades específicas del estudio.

### **3.3.1. Diseños no experimentales**

Con el fin de dar continuidad al desarrollo de la investigación, se optó por un diseño metodológico no experimental, dado que el objetivo consiste en analizar las variables existentes sin intervenir ni alterarlas de manera deliberada, especialmente aquellas vinculadas con los riesgos operativos de la empresa. En este contexto, Hernández *et al.* (2023) destacan que:

En los estudios no experimentales no se manipulan deliberadamente las variables independientes con el fin de observar sus efectos sobre otras variables. Por el contrario, estos estudios se centran en observar y analizar los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, sin intervención directa del investigador. En este tipo de investigación, el investigador observa situaciones reales en las que participan diversos individuos o casos, con el objetivo de analizarlos posteriormente (p. 178).

De acuerdo con lo anterior, el diseño no experimental puede tener un enfoque explicativo o no, dependiendo de los fines y características particulares del estudio. En este caso específico,

la elección de dicho diseño permitirá examinar y valorar los riesgos operacionales sin alterar el entorno, lo que favorecerá una comprensión más fiel y precisa de la realidad analizada.

### **3.3.2. Diseño Transversal**

El presente estudio se distingue por recolectar información sin modificar el curso natural de los acontecimientos, dentro de un periodo de tiempo determinado, lo cual lo sitúa dentro de los estudios de tipo no experimental y de corte transversal. Tal como indican Hernández *et al.* (2023), este tipo de diseño “tiene como objetivo describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento específico” (p. 187).

En esta investigación, se optó por este diseño debido a que tanto la entrevista dirigida a una muestra de personas colaboradoras activas del Liceo Rural de San Antonio, como el cuestionario aplicado a los responsables del proceso de evaluación del desempeño, se emplean para obtener datos actuales sobre la incidencia que tiene dicha evaluación en el rendimiento laboral. Esto permite analizar la situación de manera contextualizada y sin intervención directa, garantizando una comprensión objetiva del fenómeno en estudio.

### **3.3.3. Diseño longitudinal**

En este sentido, Hernández *et al.* (2023) indican que, en investigaciones de esta naturaleza, “se recaban datos en diferentes puntos del tiempo para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas y sus efectos” (p. 187). Esta perspectiva metodológica permite al investigador examinar cómo se producen los cambios a lo largo del tiempo, considerando distintas condiciones, lo que aporta una comprensión más dinámica y profunda del fenómeno analizado.

En este sentido, la presente investigación adopta un diseño no experimental y de tipo transversal, ya que se enfoca en examinar la relación entre la evaluación del desempeño y el rendimiento laboral de las personas colaboradoras del Liceo Rural de San Antonio. El propósito

es identificar posibles debilidades en la aplicación del proceso de evaluación y, a partir de ello, proponer recomendaciones que contribuyan a fortalecer la gestión del talento humano y mejorar la eficiencia institucional.

### **3.4. UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO**

En el Liceo Rural de San Antonio se llevará a cabo una investigación orientada a analizar la incidencia de la evaluación del desempeño en el rendimiento laboral del personal colaborador. El estudio se desarrollará durante el segundo cuatrimestre de 2025, con el objetivo de examinar cómo este proceso influye en la motivación, la productividad y la eficiencia del equipo, así como identificar oportunidades para optimizar la gestión del recurso humano.

#### **3.4.1 Población**

Identificar con exactitud a los participantes que formarán parte de la investigación es esencial, especialmente cuando poseen características que resultan significativas para comprender el fenómeno analizado, pues sobre ellos se construirá todo el proceso interpretativo. En esta línea, Hernández *et al.* (2023) señalan que la población corresponde al “conjunto de unidades o elementos significativos para el estudio, definidos a partir de los objetivos de investigación previamente planteados” (p. 201).

Por esta razón, la selección de los participantes debe realizarse con rigor, garantizando que su perfil responda de manera directa a los propósitos del estudio. En el presente caso, la población asciende a 12 personas, cifra que contribuye a asegurar la validez metodológica y la pertinencia de los hallazgos dentro del contexto investigado.

#### **3.4.2. Tipo de muestra**

Hernández *et al.* (2023) señalan que una muestra corresponde a una porción específica de la población o universo, seleccionada con el propósito de obtener información que represente adecuadamente sus rasgos principales y permita formular conclusiones

aplicables al conjunto total (p. 198). Bajo esta perspectiva, la metodología empleada en la investigación adquiere un rol decisivo, pues guía las etapas y criterios necesarios para definir la muestra o unidad de análisis. Elegir correctamente a los participantes o elementos que la conforman resulta esencial para asegurar que los hallazgos reflejen con precisión las particularidades del grupo estudiado y puedan proyectarse de manera confiable hacia toda la población.

**3.4.2.1. Muestreo probabilístico aleatorio simple al azar.** Este tipo de muestreo se distingue por emplear mecanismos de selección al azar, de manera que cada integrante de la población posee la misma posibilidad de ser incluido. En relación con ello, Limaymanta (2019) subraya que este enfoque es especialmente relevante en estudios transeccionales, pues facilita que los resultados derivados de la muestra puedan extrapolarse de forma válida a toda la población objetivo (párr. 31).

**3.4.2.2. Muestreo no probabilístico.** En este tipo de muestra, la selección de los participantes recae principalmente en el criterio del investigador, ya que no se sustenta en principios probabilísticos. Este enfoque suele emplearse con mayor frecuencia en estudios de carácter exploratorio, especialmente cuando se recurre a técnicas de muestreo no aleatorias. En esta línea, Gonzales (2021) explica que este método “se elige de acuerdo con la conveniencia del investigador, le permite elegir de manera arbitraria cuántos participantes puede haber en el estudio” (párr. 4).

El muestreo, entendido como una fracción delimitada de la población de interés, normalmente se define mediante procedimientos estadísticos cuando el universo es amplio. Sin embargo, en el presente estudio no fue necesario aplicar un método probabilístico, debido al tamaño reducido de la población. Dado que la investigación busca analizar la relación entre la evaluación del desempeño y el rendimiento laboral del personal del Liceo Rural de San Antonio, se optó por emplear un muestreo no probabilístico.

Esta elección responde a las características específicas del contexto y no a criterios de aleatoriedad, por lo que se seleccionó un muestreo por conveniencia.

Para el desarrollo de la investigación se conformó una muestra no probabilística de doce colaboradores del Liceo Rural de San Antonio. Los participantes fueron elegidos en función de su accesibilidad y de su participación directa en los procesos de evaluación del desempeño. Aunque la selección no fue aleatoria, se procuró integrar variedad dentro del personal con el propósito de recoger una gama amplia de percepciones laborales presentes en la institución.

La muestra estuvo compuesta por personal docente incluyendo un profesor de cada materia: Español, Estudios Sociales, Biología, inglés, Matemáticas y Orientación y por personal administrativo, integrado por dos auxiliares de seguridad, una oficinista, una conserje, una cocinera y el director. Esta diversidad permitió incorporar distintas experiencias y visiones respecto a la evaluación del desempeño y su impacto en el rendimiento laboral. Asimismo, la presencia de colaboradores tanto jóvenes como con trayectorias profesionales más extensas posibilitó un análisis más completo del fenómeno, al considerar perspectivas generacionales distintas dentro del entorno laboral estudiado.

### 3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Requisitos particulares para los sujetos en el estudio.

**Tabla 5.** *Criterios de inclusión y de exclusión*

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
<p>✓ Docentes y directores que laboran activamente en el Liceo Rural de San Antonio independientemente del rango de edad.</p>	<p>✓ Personas que no ejercen funciones de docentes ni de dirección en el Liceo Rural de San Antonio.</p>

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
✓ Docentes con edades entre los 20 y 49 años.	✓ Personas fuera del rango de edad establecido (20 a 49 años), excepto los directores.
✓ Participantes que hayan sido parte de procesos de evaluación del desempeño institucional.	✓ Personas que no han participado en procesos de evaluación del desempeño.

Fuente: Elaboración propia, 2025

### 3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Los instrumentos de investigación constituyen recursos fundamentales que permiten a los investigadores recopilar información cualitativa de manera estructurada, facilitando la obtención de datos relevantes para alcanzar los objetivos del estudio. Estas herramientas resultan esenciales para el análisis de las categorías de investigación, ya que brindan un marco que posibilita organizar y examinar la información de forma sistemática. En este estudio, se emplean métodos específicos, como la encuesta en formato papel, la cual sirve como el principal medio para la recolección de los datos necesarios.

#### 3.5.1. Instrumentos

Los instrumentos de investigación suelen ser materiales que manipula el investigador como estrategia que permite la búsqueda de datos de tipo cualitativo, lo cual permite dar respuesta a los objetivos planteados. Por tanto, los instrumentos son de gran beneficio para el investigador. En este caso se desarrollan dos instrumentos:

**3.5.1.1. Encuesta.** De acuerdo con Salas (2020), la encuesta por muestreo constituye una de las técnicas más utilizadas en las ciencias sociales, pues permite obtener información sobre características, opiniones, creencias, expectativas, conocimientos y conductas tanto presentes como pasadas de los participantes” (párr. 5). Este instrumento resulta especialmente valioso en investigaciones con enfoque cuantitativo, ya que facilita la sistematización de datos y la comparación entre grupos. Asimismo, su aplicación suele generar confianza en los encuestados, quienes generalmente se sienten cómodos al responder preguntas estructuradas, lo que contribuye a la calidad y pertinencia de los resultados obtenidos.

### **3.5.2. Técnica**

**3.5.2.1. Cuestionario.** De acuerdo con lo establecido por Hernández y Mendoza (2018), el cuestionario “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables por medir” (p.250). En consecuencia, la finalidad primordial de esta herramienta es destacar la importancia del rendimiento laboral, del Liceo Rural de San Antonio, en Turrubares.

## **3.6. VARIABLES O CATEGORÍAS**

Las variables representan los elementos clave que orientan el enfoque de la investigadora, en este marco, cada variable cuenta con una definición conceptual respaldada por el análisis teórico elaborado a partir de los aportes de expertos y profesionales en el ámbito empresarial.

Al mismo tiempo, se proporciona una definición instrumental y operativa de las variables consideradas relevantes, la cual será utilizada para su medición en el estudio. Según Hernández *et al.*, (2018), las variables son “las propiedades medidas que forman parte de las hipótesis que se pretenden describir” (p. 319), lo que pone de manifiesto su papel esencial en la formulación y verificación de hipótesis. Para los fines de esta investigación, se explorarán las siguientes variables: Impacto de la evaluación, ventajas y beneficios, retroalimentación y la valuación docente,

De igual manera, se puede confiar en la información recabada, siendo consciente de hasta qué punto se pueden generalizar las conclusiones obtenidas. También es importante considerar si estas pueden contradecir investigaciones previas y la posibilidad de revisar alguna etapa del proceso de estudio.

### **Variable 1. Evaluación docente**

1. **Definición Conceptual.** Según Chávez (2025), son fundamentales “para garantizar la calidad educativa de las instituciones educativas” (p.14). Estos dos procesos se complementan, ya que contar con docentes bien preparados y motivados puede influir de manera positiva en los estudiantes, lo que a su vez contribuye a mejorar la reputación y el prestigio de las instituciones.
2. **Definición Operacional.** La evaluación docente se medirá a partir de la percepción del personal sobre los métodos, criterios y resultados del proceso de valoración que se aplica a su labor educativa.
  - **Dimensiones:** Criterios de evaluación, instrumentos utilizados, retroalimentación, transparencia del proceso, y mejora profesional.
  - **Indicadores:** Conocimiento de los criterios con los que se evalúa, claridad y objetividad de los instrumentos aplicados, utilidad de la retroalimentación recibida para mejorar la docencia, percepción de transparencia e imparcialidad del proceso evaluativo y los cambios o mejoras en la práctica docente tras la evaluación.
  - **Instrumento:** cuestionario

### **Variable 2. Impacto de la evaluación**

1. **Definición Conceptual.** Según Ruiz (2021) “el impacto de la evaluación no solo se limita a los resultados inmediatos, sino también a los cambios sostenidos en las prácticas profesionales, el desarrollo de competencias y la mejora en la calidad educativa”. (p. 372).

**2. Definición Operacional.** El impacto de la evaluación se medirá a través de la percepción del personal docente sobre los cambios generados después del proceso de evaluación, tanto a nivel individual como institucional.

- **Dimensiones:** Mejoras en la práctica docente, motivación profesional, formación continua y la toma de decisiones pedagógicas
- **Indicadores:** Cambios aplicados en las estrategias de enseñanza luego de la evaluación, aumento en el compromiso y la actitud positiva hacia la mejora profesional, participación en procesos de capacitación o actualización docente, uso de los resultados de la evaluación para ajustar o rediseñar la planificación didáctica.
- **Instrumento:** cuestionario

### **Variable 3. Ventajas y beneficios**

**1. Definición Conceptual.** Según González (2023), “este proceso contribuye a identificar fortalezas y áreas de mejora, promover la capacitación continua, aumentar la motivación y favorecer el reconocimiento institucional, impactando positivamente en la enseñanza y el aprendizaje” (p.17).

**2. Definición Operacional.** Se medirá a través de la percepción del personal docente sobre los beneficios derivados de la evaluación del desempeño.

- **Dimensiones:** Desarrollo profesional, reconocimiento institucional, capacitación y formación continua, motivación y satisfacción laboral, así como el impacto en la calidad educativa.
- **Indicadores:** Identificación de fortalezas y áreas de mejora gracias a la evaluación, reconocimiento recibido por el desempeño docente evaluado, acceso a programas de capacitación y actualización, incremento en la motivación para

mejorar la práctica docente y percepción de que la evaluación contribuye a elevar la calidad educativa.

- **Instrumento:** cuestionario

#### **Variable 4. Retroalimentación**

1. **Definición Conceptual.** Según González (2023), este proceso contribuye a identificar fortalezas y áreas de mejora, promover la capacitación continua, aumentar la motivación y favorecer el reconocimiento institucional, impactando positivamente en la enseñanza y el aprendizaje (p.20).
2. **Definición Operacional.** Se medirá mediante la percepción del personal docente sobre la calidad, utilidad, oportunidad y forma en que se comunica la retroalimentación tras la evaluación del desempeño. También se considerará si esta información ha sido comprendida, aceptada y aplicada en su práctica profesional.
  - **Dimensiones:** Claridad de la retroalimentación, oportunidad, relevancia, aplicabilidad y forma de entrega.
  - **Indicadores:** Nivel de comprensión de la información brindada al docente, tiempo transcurrido entre la evaluación y la entrega de retroalimentación, concordancia entre lo retroalimentado y las funciones docentes desempeñadas, implementación de mejoras o ajustes con base en la retroalimentación y percepción de respeto, objetividad y utilidad en la forma en que fue entregada.
  - **Instrumento:** cuestionario.

**Tabla 6.** Cuadro de operacionalización de las variables

Objetivo específico	Categorías (Variable)	Definición conceptual	Definición operacional	Instrumento
a) Identificar los principales beneficios que aporta la evaluación del desempeño docente en los procesos de retroalimentación del personal profesional del Liceo Rural San Antonio.	Evaluación docente	Según Chávez (2025), son “fundamentales para garantizar la calidad educativa de las instituciones educativas” (p.14).	1.La evaluación docente se medirá a partir de la percepción del personal sobre los métodos, criterios y resultados del proceso de valoración que se aplica a su labor educativa.	Cuestionario Pregunta 1, 2, 3 y 4
b) Analizar el impacto de la evaluación del desempeño docente y administrativo de la enseñanza y en la eficiencia de los	Impacto de la evaluación	Martínez (2023) “el impacto de la evaluación no solo se limita a los resultados inmediatos, sino también a los cambios sostenidos en las prácticas profesionales, el desarrollo de competencias y la mejora en la calidad educativa” (p. 372).	El impacto de la evaluación se medirá a través de la percepción del personal docente sobre los cambios generados después del proceso de evaluación,	Cuestionario Pregunta 5, 6, 7 y 8

servicios administrativos del centro educativo.			tanto a nivel individual como institucional.	
c) Establecer las ventajas que ofrece la evaluación del desempeño para fortalecer la mejora continua del personal profesional mediante procesos efectivos de retroalimentación.	Ventajas y beneficios. Retroalimentación	Según González (2023), este proceso “contribuye a identificar fortalezas y áreas de mejora, promover la capacitación continua, aumentar la motivación y favorecer el reconocimiento institucional, impactando positivamente en la enseñanza y el aprendizaje” (p.17). 1.Según González (2023), “la retroalimentación es un proceso contribuye a identificar fortalezas y áreas de mejora, promover la capacitación continua, aumentar la motivación y favorecer el reconocimiento institucional, impactando positivamente en la enseñanza y el aprendizaje” (p.20).	Se medirá a través de la percepción del personal docente sobre los beneficios derivados de la evaluación del desempeño.	Cuestionario Pregunta 10, 11, 12 y 13

Fuente: Elaboración propia, 2024.

### **3.7. ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS**

Según Lind (2019), la estrategia para el análisis de los datos es fundamental, ya que permite organizar, interpretar y presentar la información de manera comprensible y útil para los diferentes públicos, ya sea un jurado evaluador, una audiencia académica o una población específica. La correcta planificación del análisis de datos garantiza la validez y coherencia de los resultados, así como su adecuada interpretación en función de los objetivos de la investigación.

#### **A. Análisis de los datos cuantitativos**

Los datos cuantitativos se recogerán mediante encuestas estructuradas con preguntas cerradas y de opción múltiple. Estos datos serán organizados, tabulados y procesados utilizando el programa Microsoft Excel. Se emplearán herramientas estadísticas descriptivas como frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central (media y moda) para analizar las respuestas. La información se presentará a través de tablas y gráficos que facilitarán la comprensión visual de los hallazgos, permitiendo identificar tendencias generales y realizar comparaciones entre variables clave. La combinación de estos dos métodos fortalecerá el proceso de análisis, permitiendo una triangulación de los datos que aporte mayor solidez a las conclusiones de la investigación, al tiempo que se garantiza un abordaje integral del objeto de estudio.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

## **4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En este capítulo se presentan los hallazgos obtenidos mediante la utilización de dos instrumentos fundamentales para la investigación: una encuesta de preguntas cerradas dirigida al personal del Liceo Rural de San Antonio, ubicado en Turrubares, Carara, y una entrevista de preguntas abiertas aplicada a la dirección del centro educativo.

La encuesta tuvo como finalidad recolectar información cuantitativa acerca de las percepciones, conocimientos y experiencias del personal en relación con los aspectos abordados en los objetivos específicos del estudio. Por su parte, la encuesta buscó recabar la visión estratégica y experta de la dirección, complementando y profundizando los datos obtenidos a través de la encuesta. Dichos instrumentos fueron diseñados en función de los indicadores definidos en el cuadro de operacionalización de variables. Por ello, los resultados se presentan organizados según cada objetivo específico, lo que permite un análisis adecuado de la información tanto cuantitativa como cualitativa.

Este enfoque integral facilita la incorporación de diferentes perspectivas dentro del liceo, fortaleciendo el análisis y sentando las bases para la formulación de conclusiones y recomendaciones sólidas, en el marco del estudio.

### ***4.1.2. Análisis descriptivo de la encuesta***

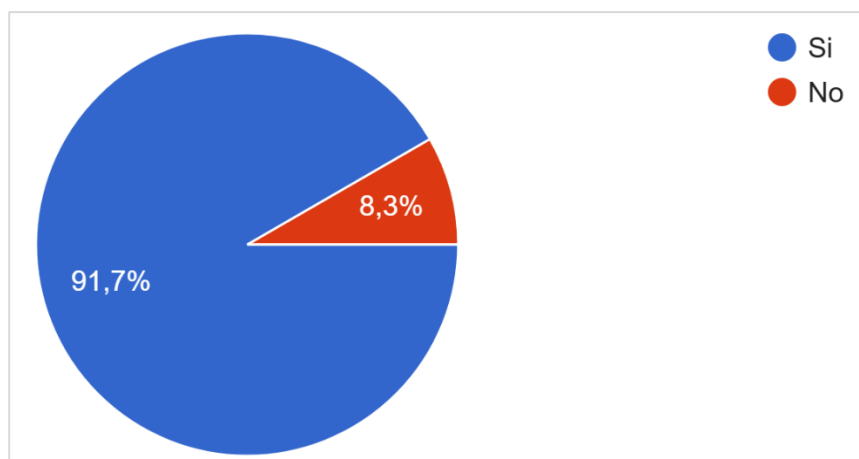
La investigación se lleva a cabo mediante la aplicación de una encuesta de preguntas cerradas dirigida al personal del Liceo Rural de San Antonio, en Turrubares, Carara, con el objetivo de recopilar información cuantitativa sobre aspectos relacionados con la gestión institucional y el desempeño académico. Esta herramienta permite identificar percepciones, conocimientos y experiencias del personal en relación con los procesos internos del centro educativo, así como detectar áreas de mejora que contribuyan a optimizar la organización y el funcionamiento del liceo.

El instrumento de investigación se aplicó entre el 11 y el 20 de junio de 2024; durante este período, la encuesta fue respondida por un total de dos participantes, de los cuales el 75% correspondieron a mujeres y el 25% a hombres, lo que permitió obtener una visión inicial sobre las percepciones y experiencias del personal del Liceo Rural de San Antonio en relación con los aspectos evaluados.

**Objetivo 1:** Identificar los principales beneficios que aporta la evaluación del desempeño docente en los procesos de retroalimentación del personal profesional del Liceo Rural San Antonio.

### Variable 1: Evaluación docente

**Gráfico 1.** *Evaluación docente*



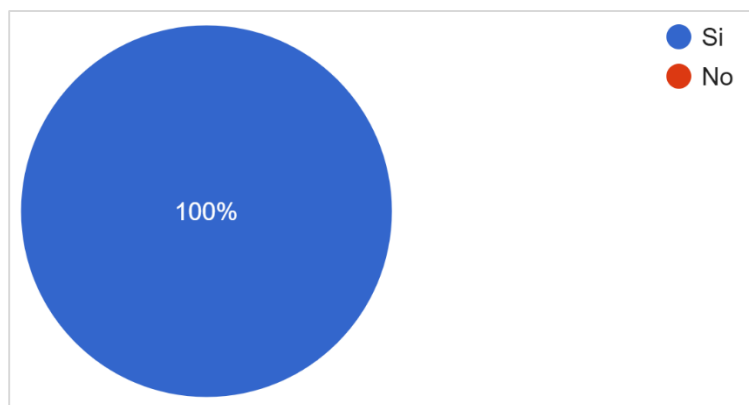
Fuente: Elaboración propia, Cuestionario aplicado a profesores del Liceo Rural de San Antonio.

Los resultados de la investigación muestran que el 91,7 % de los docentes recibe la evaluación anual, mientras que solo el 8,3 % no la recibe; este hallazgo evidencia un alto grado de cumplimiento por parte de la institución en la implementación de procesos de seguimiento del desempeño académico, lo que refleja un compromiso con la calidad educativa y la mejora continua de la enseñanza. La evaluación anual constituye una herramienta fundamental para la profesionalización docente, al permitir identificar fortalezas y áreas de oportunidad, fomentando la retroalimentación constructiva y el desarrollo profesional constante. No obstante, el pequeño

porcentaje de docentes que no participa en este proceso podría indicar brechas administrativas o de comunicación que convendría analizar para garantizar igualdad de oportunidades. En conjunto, estos resultados destacan la relevancia de mantener un sistema de evaluación docente amplio y regular, ya que proporciona información valiosa para la toma de decisiones institucionales en capacitación, asignación de recursos y políticas de mejora educativa.

Por tanto, se recomienda fortalecer los mecanismos administrativos y de comunicación interna para garantizar que todo el personal docente participe de manera activa en el proceso de evaluación anual. Asimismo, es conveniente establecer estrategias de seguimiento que permitan identificar y atender las posibles causas que limitan la participación de algunos docentes, promoviendo así una cultura institucional basada en la mejora continua, la equidad y el desarrollo profesional permanente.

**Gráfico 2.** *Beneficios de la evaluación docente*



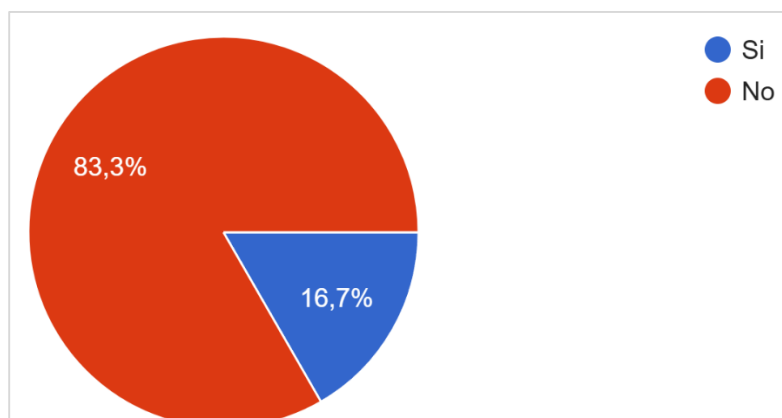
Fuente: Elaboración propia, Cuestionario aplicado a profesores del Liceo Rural de San Antonio.

Los resultados indican que el 100 % de los docentes considera que la evaluación anual les ha sido beneficiosa, lo que refleja un reconocimiento unánime de la utilidad de este proceso en su desarrollo profesional; este resultado sugiere que la evaluación no solo cumple con un propósito institucional, sino que también aporta valor concreto a los docentes, al permitirles identificar fortalezas, mejorar prácticas pedagógicas y fortalecer competencias académicas.

La percepción positiva generalizada refuerza la importancia de mantener y optimizar estos procesos de evaluación, ya que contribuyen de manera directa a la mejora continua de la enseñanza, a la profesionalización del personal docente y al fortalecimiento de la calidad educativa dentro de la institución.

Se recomienda continuar promoviendo y fortaleciendo el proceso de evaluación anual docente, dado su impacto positivo en el desarrollo profesional y en la calidad educativa. Asimismo, sería conveniente incorporar espacios de retroalimentación más personalizados y estrategias de acompañamiento formativo que permitan a los docentes aprovechar aún más los resultados de la evaluación para perfeccionar sus prácticas pedagógicas y consolidar una cultura institucional orientada a la excelencia académica.

**Gráfico 3.** *Incluir otro factor en la evaluación docente*



Fuente: Elaboración propia, Cuestionario aplicado a profesores del Liceo Rural de San Antonio.

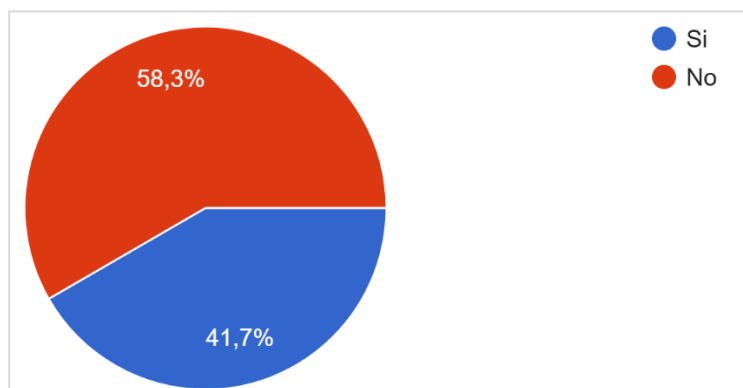
Los resultados muestran que el 83,3 % de los docentes considera que no es necesario agregar otro tema o actividad a la evaluación docente, mientras que el 16,7 % opina que sí se debería incluir algún aspecto adicional; este predominio de respuestas negativas sugiere que la mayoría percibe que la evaluación actual es suficientemente completa y adecuada para valorar su desempeño, reflejando un alto grado de satisfacción con los criterios y contenidos establecidos.

No obstante, el 16,7 % que propone la inclusión de nuevos elementos evidencia que existe un grupo minoritario interesado en enriquecer el proceso de evaluación, lo que podría abrir oportunidades para revisar aspectos específicos que tal vez no estén completamente contemplados, como competencias digitales, innovación pedagógica o desarrollo socioemocional de los estudiantes. Incorporar estas sugerencias podría no solo aumentar la pertinencia y cobertura de la evaluación, sino también fortalecer el sentido de participación y compromiso de los docentes con el proceso.

En conjunto, estos resultados reflejan un equilibrio entre la eficacia del sistema de evaluación vigente y la posibilidad de ajustes puntuales que garanticen que el instrumento siga siendo relevante, integral y alineado con las necesidades cambiantes de la educación y del desarrollo profesional docente, fomentando la mejora continua y excelencia académica dentro de la institución.

Se recomienda mantener la estructura actual del proceso de evaluación docente, dado el alto nivel de satisfacción que manifiestan los participantes; sin embargo, sería conveniente considerar las sugerencias de mejora planteadas por el grupo que propone incorporar nuevos aspectos, realizando una revisión periódica de los contenidos y criterios evaluativos. Incluir temas emergentes como competencias digitales, innovación pedagógica o desarrollo socioemocional podría enriquecer el proceso y asegurar su actualización continua, fortaleciendo así la calidad educativa y el compromiso docente con la mejora institucional.

**Gráfico 4.** *La evaluación docente como indicador de crecimiento laboral*



Fuente: Elaboración propia, Cuestionario aplicado a profesores del Liceo Rural de San Antonio.

Los resultados indican que el 41,7 % de los docentes considera que la evaluación docente influye en un ascenso laboral, mientras que el 58,3 % opina que no tiene impacto en este proceso. Este panorama evidencia una percepción dividida respecto a la relación entre la evaluación anual y las oportunidades de crecimiento profesional. Aunque algunos docentes reconocen que los resultados de la evaluación pueden afectar decisiones de promoción, la mayoría percibe que el sistema no incide de manera directa, lo que podría generar incertidumbre sobre su utilidad en términos de progresión laboral.

Esta situación resalta la necesidad de que la institución comunique claramente los criterios y la vinculación de la evaluación con el desarrollo profesional, ya que una mayor transparencia fortalecería la confianza en el sistema y motivaría a los docentes a involucrarse activamente en su crecimiento. Asimismo, al alinear la evaluación con los ascensos, se podría incentivar la mejora continua, promoviendo la excelencia pedagógica y contribuyendo al fortalecimiento de la calidad educativa dentro de la institución.

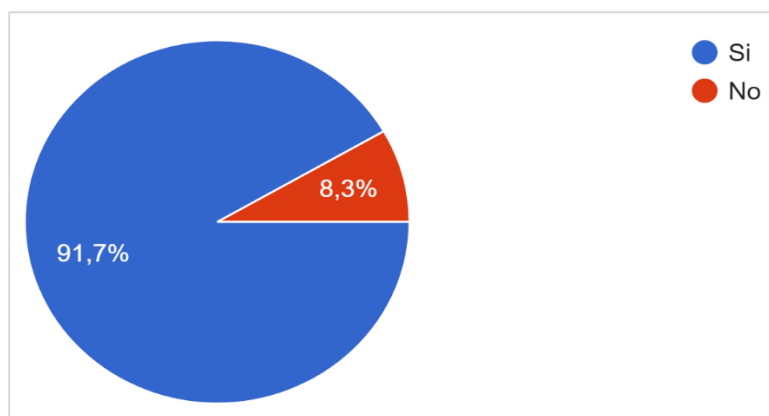
Se recomienda que la institución refuerce la comunicación sobre la relación entre los resultados de la evaluación docente y las oportunidades de ascenso laboral para garantizar transparencia y coherencia en los procesos de desarrollo profesional. Asimismo, sería oportuno

establecer políticas claras que vinculen los logros obtenidos en la evaluación con incentivos o planes de crecimiento, de modo que se reconozca el mérito y se fomente la motivación del personal docente, contribuyendo a consolidar una cultura institucional basada en la excelencia, la equidad y la mejora continua.

**Objetivo 2:** Analizar el impacto de la evaluación del desempeño docente y administrativo en la calidad de la enseñanza y en la eficiencia de los servicios administrativos del centro educativo.

### Variable 2: Impacto de la evaluación

**Gráfico 5.** *Impacto de evaluación docente en la carrera laboral*



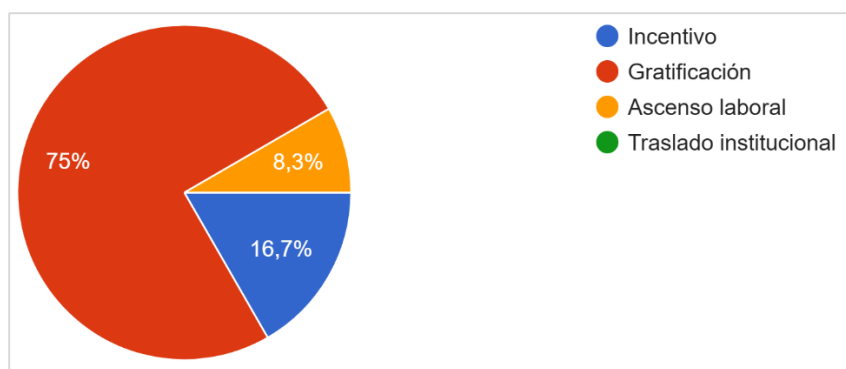
Fuente: Elaboración propia, Cuestionario aplicado a profesores del Liceo Rural de San Antonio.

Los resultados muestran que el 91,7 % de los docentes considera que la evaluación docente ha impactado positivamente en su carrera laboral, mientras que el 8,3 % percibe que no ha influido en su desarrollo profesional; esto evidencia que la evaluación anual cumple un papel relevante en el reconocimiento y la orientación del crecimiento laboral del personal docente, al permitir identificar fortalezas y áreas de mejora que pueden ser aprovechadas para avanzar en su trayectoria.

En general, la evaluación se percibe como un instrumento útil y efectivo para fortalecer la carrera profesional, contribuir a la mejora de competencias y alinear el desempeño con los objetivos institucionales.

Se recomienda mantener y fortalecer este proceso, asegurando que todos los docentes comprendan cómo sus resultados pueden incidir en su desarrollo y ofreciendo retroalimentación personalizada que potencie su desempeño y oportunidades de crecimiento.

**Gráfico 6.** *La evaluación docente en el entorno personal*



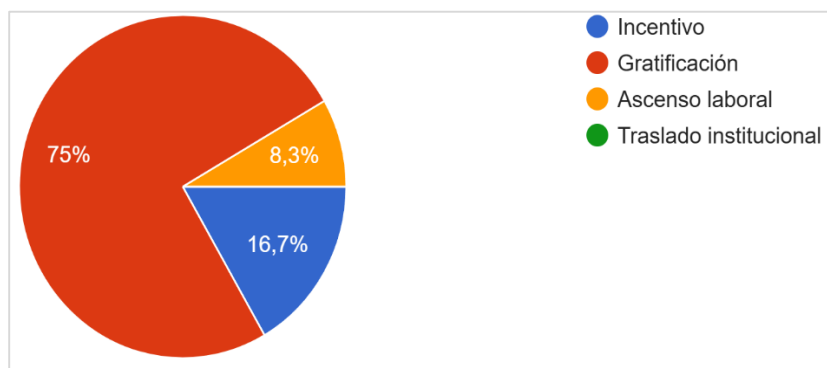
Fuente: Elaboración propia, Cuestionario aplicado a profesores del Liceo Rural de San Antonio.

Los resultados muestran que la mayoría de los docentes percibe que la evaluación docente ha impactado su entorno personal de manera significativa, principalmente a través de la gratificación, con un 75 %, mientras que un 16,7 % la relaciona con incentivos y un 8,3 % con el ascenso laboral, lo que evidencia que la evaluación no solo cumple un papel en la mejora del desempeño profesional, sino que también influye en la motivación, la satisfacción y el reconocimiento personal de los docentes, aspectos fundamentales para mantener un compromiso activo con la institución y la excelencia educativa.

El impacto en el entorno personal sugiere que los procesos de evaluación, cuando se perciben como justos y constructivos, pueden fortalecer la autoestima, la confianza y la percepción de logro de los docentes, fomentando un ambiente de trabajo más positivo y estimulante. En general, se puede concluir que la evaluación docente tiene un efecto integral,

beneficiando tanto el desarrollo profesional como el bienestar personal, por lo que se recomienda mantener y fortalecer estos procesos incorporando mecanismos adicionales de reconocimiento y gratificación que refuercen los logros alcanzados, así como vincular los resultados de la evaluación con oportunidades de incentivos y crecimiento laboral, e implementar estrategias de retroalimentación personalizada que permitan a cada docente comprender cómo su desempeño influye en su desarrollo profesional y personal, promoviendo un ciclo de mejora continua y bienestar integral dentro de la institución.

**Gráfico 7.** *Impacto que ha generado la evaluación*



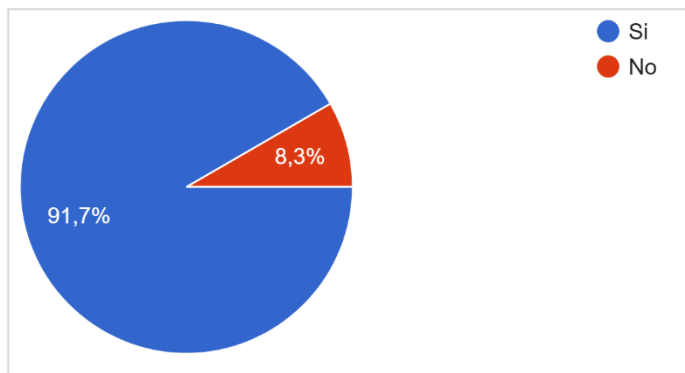
Fuente: Elaboración propia, Cuestionario aplicado a profesores del Liceo Rural de San Antonio.

Los resultados muestran que la percepción de los docentes sobre el impacto de la evaluación se centra en la gratificación, con un 75 %, seguida de los incentivos, con un 16,7 %, y el ascenso laboral, con un 8,3 %. Esto evidencia que la evaluación docente no solo cumple un rol en la mejora del desempeño profesional, sino que también influye significativamente en la motivación, la satisfacción personal y el reconocimiento de los logros, fortaleciendo el compromiso y la identificación con la institución.

Generalmente, se puede concluir que la evaluación tiene un efecto positivo en el desarrollo integral de los docentes, combinando beneficios personales y profesionales. Se recomienda mantener y fortalecer el proceso de evaluación, incorporando mecanismos claros de gratificación e incentivos, así como vincular los resultados con oportunidades de crecimiento

laboral y ofrecer retroalimentación personalizada, para promover la mejora continua y el bienestar del personal docente dentro de la institución.

**Gráfico 8.** *Evaluación docente ha impactado motivacional*



Fuente: Elaboración propia, Cuestionario aplicado a profesores del Liceo Rural de San Antonio.

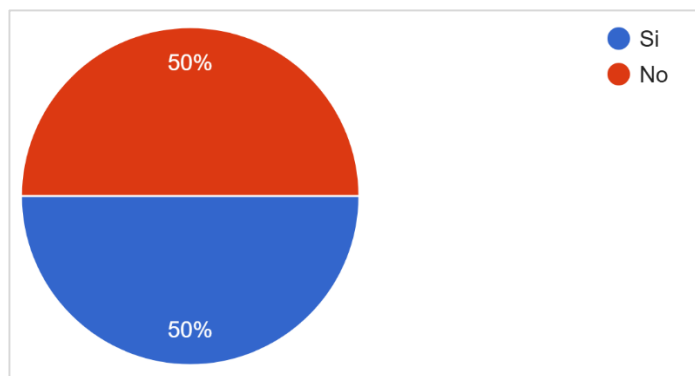
Los resultados muestran que la gran mayoría de los docentes, un 91,7 %, percibe que la evaluación docente ha tenido un impacto positivo en su motivación, mientras que solo un 8,3 % considera que no ha influido en este aspecto; esto evidencia que la evaluación no solo cumple una función administrativa o de seguimiento del desempeño, sino que también actúa como un factor motivador que impulsa a los docentes a mejorar sus prácticas pedagógicas, fortalecer sus competencias y comprometerse con los objetivos institucionales. La percepción mayoritaria de impacto motivacional refleja la importancia de que los procesos de evaluación sean percibidos como justos, transparentes y constructivos, ya que esto potencia el entusiasmo, la satisfacción laboral y el sentido de logro personal.

En general, se concluye que la evaluación docente contribuye de manera significativa al fortalecimiento de la motivación profesional, lo que favorece un ambiente educativo más dinámico y comprometido.

Se recomienda mantener y optimizar estos procesos, reforzando la retroalimentación positiva, reconociendo los logros alcanzados y promoviendo estrategias que vinculen la

evaluación con oportunidades de desarrollo profesional y personal, asegurando así un impacto motivacional sostenido en todo el personal docente.

**Gráfico 9.** *Impacto de la valuación docente en el rendimiento laboral*



Fuente: Elaboración propia, Cuestionario aplicado a profesores del Liceo Rural de San Antonio.

Los resultados muestran una percepción dividida entre los docentes respecto al impacto de la evaluación docente en el rendimiento de los estudiantes, con un 50 % que considera que sí influye y un 50 % que opina que no. Esta división evidencia que, aunque la evaluación puede contribuir al desarrollo profesional docente, su efecto directo sobre el desempeño estudiantil no es percibido de manera unánime, lo que sugiere que otros factores pedagógicos o contextuales también influyen en los resultados de aprendizaje.

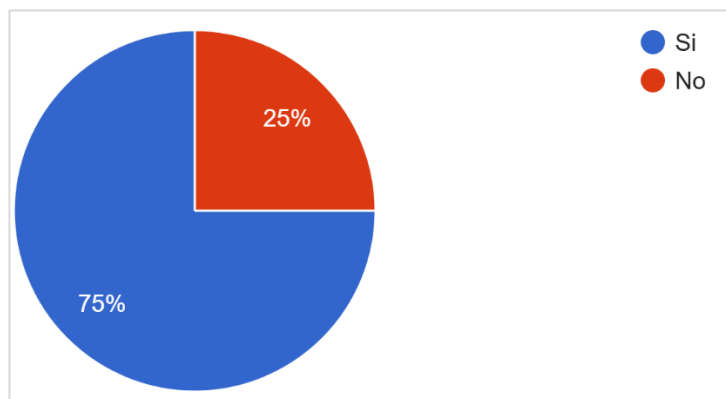
Indeterminadamente, se puede concluir que la evaluación docente tiene un impacto indirecto y variable sobre el rendimiento de los estudiantes, dependiendo de cómo se utilicen los resultados para mejorar la práctica educativa.

Se recomienda fortalecer los mecanismos de retroalimentación y acompañamiento pedagógico, vinculando los hallazgos de la evaluación con estrategias concretas que permitan traducir el desarrollo profesional del docente en mejoras efectivas en el aprendizaje estudiantil, promoviendo así un ciclo de mejora continua tanto en la docencia como en los resultados académicos.

**Objetivo 3:** Establecer las ventajas que ofrece la evaluación del desempeño para fortalecer la mejora continua del personal profesional mediante procesos efectivos de retroalimentación.

### Variable 3. Ventajas y beneficios de la Retroalimentación

**Gráfico 10.** *Explicación clara y sencilla*

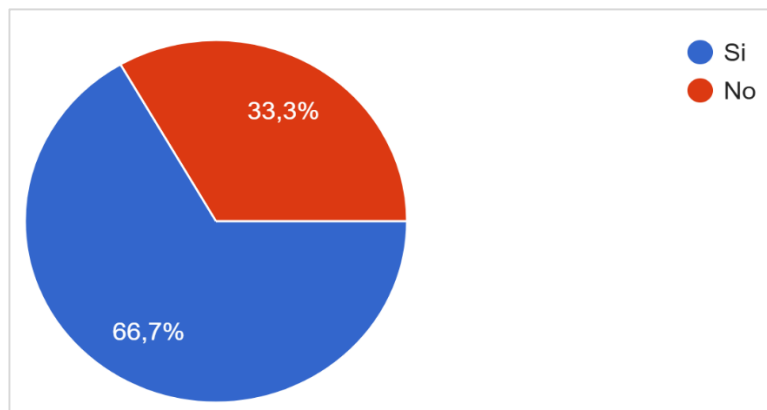


Fuente: Elaboración propia, Cuestionario aplicado a profesores del Liceo Rural de San Antonio.

Los resultados muestran que la mayoría de los docentes, un 75 %, considera que el director explicó los temas de manera clara y sencilla, mientras que un 25 % percibe que la explicación no fue suficientemente clara; esto evidencia que, en términos generales, la comunicación del director es efectiva y facilita la comprensión de los contenidos presentados, lo que contribuye a un mejor aprovechamiento de la información y al fortalecimiento de la interacción docente-institución. No obstante, la percepción de un cuarto del grupo indica que aún existen oportunidades para mejorar la claridad y accesibilidad de las explicaciones, adaptándolas a diferentes estilos de aprendizaje y niveles de experiencia del personal.

Por lo tanto, se recomienda mantener la estrategia comunicativa actual, reforzando la claridad y simplicidad de los mensajes, e incorporar recursos o ejemplos prácticos que permitan atender a las necesidades del grupo que requiere mayor apoyo, asegurando así una comprensión integral y un proceso de aprendizaje más efectivo para todos los docentes.

**Gráfico 11.** Evidencia conocimiento en la retroalimentación



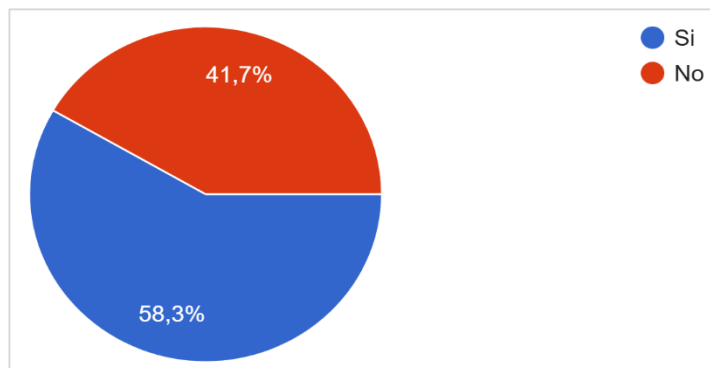
Fuente: Elaboración propia, Cuestionario aplicado a profesores del Liceo Rural de San Antonio.

Los resultados reflejan que dos tercios de los docentes, un 66,7 %, consideran que el director mostró conocimiento de lo que se había realizado durante la retroalimentación, mientras que un 33,3 % percibe que esto no fue evidente; esto indica que, aunque la mayoría reconoce la preparación y comprensión del director sobre los procesos evaluados, existe un grupo significativo que percibe lagunas en la claridad o profundidad de la retroalimentación recibida. La percepción de este grupo sugiere la necesidad de reforzar las habilidades del director para analizar y comunicar los resultados de manera completa, asegurando que la información transmitida sea útil y comprensible para todos los docentes.

Considerando el panorama general, se puede concluir que la retroalimentación es valorada positivamente por la mayoría, pero requiere ajustes para aumentar su consistencia y efectividad.

Resulta pertinente, ofrecer capacitaciones o guías de apoyo que permitan a los directores profundizar en la revisión de lo actuado y transmitirla de manera clara, garantizando que todos los docentes se beneficien de un proceso de retroalimentación más sólido y equitativo.

**Gráfico 12.** Años anteriores se evidenció retroalimentación



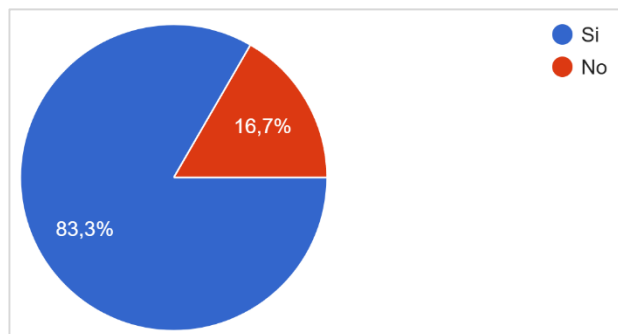
Fuente: Elaboración propia, Cuestionario aplicado a profesores del Liceo Rural de San Antonio.

Los hallazgos revelan que un 58,3 % de los docentes ha recibido retroalimentación durante la evaluación docente en diferentes años, mientras que un 41,7 % no ha tenido esta experiencia; esto sugiere que, aunque una mayoría del personal se ha beneficiado del seguimiento y las orientaciones para mejorar su desempeño, todavía existe un grupo considerable que no ha accedido a este recurso, lo que podría limitar su desarrollo profesional y la identificación de áreas de mejora.

Considerando el panorama general, se puede concluir que el proceso de retroalimentación está presente, pero requiere mayor consistencia para alcanzar a todos los docentes.

Es aconsejable fortalecer los mecanismos de seguimiento y asegurar que cada docente reciba retroalimentación periódica, promoviendo así un desarrollo profesional equitativo y fomentando la mejora continua en la práctica pedagógica.

**Gráfico 13.** *Sugerencias dentro de la evaluación docente.*



Fuente: Elaboración propia, Cuestionario aplicado a profesores del Liceo Rural de San Antonio.

Los descubrimientos revelan que un 83,3 % de los docentes considera necesario que se incluyan sugerencias dentro de la evaluación docente para mejorar el proceso, mientras que un 16,7 % opina que no es necesario. Esto evidencia que la mayoría del personal valora la retroalimentación como un recurso clave para fortalecer su desempeño y optimizar la práctica pedagógica, reconociendo que las recomendaciones específicas pueden orientar acciones de mejora concretas. A pesar del consenso general, el pequeño porcentaje que no lo considera relevante sugiere que algunas percepciones podrían estar influenciadas por experiencias previas o confianza en los criterios actuales de evaluación. En conjunto, se concluye que incorporar sugerencias dentro del proceso de evaluación contribuye significativamente a la profesionalización docente y al desarrollo de competencias. Es recomendable garantizar que la retroalimentación incluya orientaciones claras y constructivas que permitan a todos los docentes identificar oportunidades de mejora, reforzando así la eficacia y pertinencia del proceso evaluativo.

## **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN**

## 5.1. DESCRIPCIÓN

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de entrevistas con preguntas abiertas al personal administrativo y docente del Liceo Rural de San Antonio. Los hallazgos se exponen mediante la transcripción de cada pregunta junto con sus respectivas respuestas, organizadas de acuerdo con los objetivos específicos planteados para esta investigación y los indicadores definidos en el cuadro de operacionalización de las variables, con el propósito de analizar los factores relacionados con la incidencia de la evaluación del desempeño en el rendimiento laboral de las personas colaboradoras durante el primer semestre del curso lectivo 2025

### 5.1.1. *Análisis cuantitativo objetivo 1*

**Objetivo 1:** Identificar los principales beneficios que aporta la evaluación del desempeño docente en los procesos de retroalimentación del personal profesional del Liceo Rural San Antonio.

#### **Variable 1: Evaluación desempeño**

La evaluación del desempeño docente se consolida como un instrumento fundamental dentro del proceso de fortalecimiento institucional, al promover la reflexión profesional y la mejora continua del quehacer educativo. En el contexto del Liceo Rural San Antonio, este mecanismo ha demostrado ser una herramienta efectiva para impulsar la calidad de la enseñanza, ya que permite identificar de manera sistemática las fortalezas y áreas de oportunidad del personal docente, favoreciendo así el diseño de estrategias de retroalimentación más pertinentes y constructivas. Como señalan Murillo *et al.* (2024), “la evaluación del desempeño docente en la educación superior es un proceso sistemático, destinado a la medición y mejora de la calidad de la enseñanza impartida por los profesores en las instituciones educativas en todos los niveles” (párr.1), lo que refuerza su papel como garantía de estándares educativos elevados.

Los resultados evidencian una percepción positiva generalizada sobre la utilidad de la evaluación, lo cual refleja que el proceso no se limita a un cumplimiento formal, sino que representa una oportunidad real de aprendizaje y crecimiento profesional; los docentes reconocen en la evaluación un medio para perfeccionar su práctica pedagógica, actualizar sus metodologías y fortalecer las competencias necesarias para responder a los desafíos educativos contemporáneos. En esta línea, Valentí *et al.* (2022) destacan que “los participantes indicaron que estaban a favor de la evaluación, consideraron que sirve para conocer sus aspectos positivos y áreas de oportunidad, y que requieren procesos de formación y actualización constante que les ayuden en su trabajo” (párr.1). Este reconocimiento refuerza la importancia de mantener una cultura institucional orientada al desarrollo profesional continuo y al mejoramiento de la calidad educativa.

Asimismo, se observa que el proceso evaluativo vigente es considerado adecuado por la mayoría del personal, lo que denota confianza en los criterios y procedimientos aplicados; sin embargo, la disposición de algunos docentes a sugerir la inclusión de nuevos aspectos refleja una actitud proactiva y un interés genuino por enriquecer el proceso, lo cual constituye una oportunidad valiosa para revisar y actualizar periódicamente los instrumentos de evaluación, incorporando dimensiones emergentes como la innovación pedagógica, la competencia digital o el acompañamiento socioemocional del estudiantado.

Por otro lado, la relación entre la evaluación y las oportunidades de desarrollo profesional requiere mayor claridad; la falta de vinculación directa entre el desempeño docente y los procesos de promoción o reconocimiento puede limitar el impacto motivacional de la evaluación. Por ello, resulta fundamental que la institución establezca políticas más transparentes que integren los resultados evaluativos en los planes de crecimiento laboral, de manera que el esfuerzo y el mérito académico se traduzcan en oportunidades concretas de avance profesional.

En síntesis, la evaluación del desempeño docente en el Liceo Rural San Antonio cumple un papel esencial como mecanismo de retroalimentación, aprendizaje y mejora institucional. No obstante, su efectividad depende de la capacidad de la institución para garantizar la participación equitativa, fortalecer la comunicación interna y vincular los resultados con estrategias de desarrollo profesional sostenibles. De esta forma, la evaluación puede consolidarse como un proceso dinámico y formativo que contribuya tanto al crecimiento individual del docente como al fortalecimiento colectivo de la calidad educativa.

**Objetivo 2:** Analizar el impacto de la evaluación del desempeño docente y administrativo en la calidad de la enseñanza y en la eficiencia de los servicios administrativos del centro educativo.

### **Variable 2: Impacto de la evaluación**

La evaluación no solo contribuye al perfeccionamiento profesional del personal, sino que también incide de manera significativa en la motivación, la satisfacción y el sentido de pertenencia dentro de la comunidad educativa. Su influencia trasciende el ámbito laboral, alcanzando dimensiones personales que promueven la autorreflexión, el compromiso y la búsqueda de la excelencia. En este sentido, Olmedo *et al.* (2025) afirman que “un ambiente interno positivo, apoyo administrativo, reconocimiento profesional y oportunidades de desarrollo son cruciales para la motivación docente” (párr.1), lo que demuestra que la evaluación puede ser un motor de mejora tanto institucional como personal.

Desde una perspectiva integral, los docentes perciben la evaluación como una herramienta que impulsa su desarrollo profesional y su crecimiento dentro de la carrera educativa; el proceso favorece la identificación de logros y oportunidades de mejora, permitiendo orientar las acciones de capacitación y las estrategias pedagógicas hacia un desempeño más eficiente y alineado con los objetivos institucionales. A través de una retroalimentación constante, la evaluación se convierte en un medio que estimula la actualización profesional y refuerza las

competencias necesarias para responder a los desafíos del entorno educativo actual. Según Olarte *et al.* (2019), “la evaluación docente como proceso reflexivo, formativo e integral favorece el desarrollo profesional de los profesores, los procesos educativos y las prácticas académicas” (párr.5)., lo que refuerza su valor como herramienta estratégica para el crecimiento docente.

Asimismo, la evaluación se percibe como un elemento que influye en el bienestar personal y emocional del personal docente; cuando el proceso se desarrolla con criterios de justicia, objetividad y transparencia, fortalece la motivación intrínseca y la satisfacción laboral, factores determinantes para mantener un clima organizacional positivo y un compromiso sostenido con la mejora educativa. En esta misma línea es notable que, la evaluación adquiere un valor formativo que va más allá de la medición del desempeño, actuando como un mecanismo de reconocimiento y gratificación que refuerza la autoestima profesional y el sentido de logro individual.

No obstante, los resultados también sugieren que el impacto de la evaluación sobre el rendimiento estudiantil no siempre es percibido de manera directa; esto indica que, si bien la evaluación contribuye al desarrollo docente, su influencia sobre la calidad del aprendizaje depende de cómo se aprovechen los resultados obtenidos. Por ello, se vuelve esencial fortalecer los mecanismos de seguimiento pedagógico y acompañamiento, de modo que los hallazgos de la evaluación se traduzcan en estrategias concretas de mejora en el aula y en la gestión institucional.

De igual forma, se identifica la necesidad de que los procesos de evaluación se vinculen de manera más explícita con las oportunidades de desarrollo profesional y con el reconocimiento de los logros alcanzados. La relación entre el desempeño evaluado y las posibilidades de ascenso o incentivos laborales debe ser clara y coherente, de manera que el personal perciba la evaluación como un medio de crecimiento y no únicamente como una exigencia administrativa.

Esta conexión fortalecería la motivación y consolidaría una cultura institucional basada en la excelencia, la equidad y el mérito.

Por lo tanto, la evaluación del desempeño docente y administrativo en el Liceo Rural San Antonio ejerce un impacto positivo tanto en la calidad de la enseñanza como en la eficiencia de los servicios institucionales. Su efectividad depende, sin embargo, de la capacidad de la institución para mantener procesos justos, participativos y orientados a la mejora continua, asegurando que los resultados se traduzcan en acciones concretas de desarrollo, reconocimiento y bienestar integral del personal. De esta manera, la evaluación se consolida como un instrumento estratégico que impulsa la innovación, fortalece la práctica educativa y promueve una gestión más eficiente y comprometida con la excelencia académica.

**Objetivo 3:** Establecer las ventajas que ofrece la evaluación del desempeño para fortalecer la mejora continua del personal profesional mediante procesos efectivos de retroalimentación.

### **Variable 3. Ventajas y beneficios de la Retroalimentación**

La comunicación clara y efectiva entre la dirección y el cuerpo docente se presenta como un factor determinante para garantizar la comprensión de los resultados, la asimilación de las orientaciones y la implementación de mejoras en la práctica pedagógica. Como señala Morocho Cabrera y Erazo Sánchez (2024), “la comunicación asertiva incide directamente en el desempeño docente, fortaleciendo los procesos comunicacionales en el ejercicio práctico-pedagógico” (párr.1), lo que refuerza la necesidad de establecer canales efectivos de diálogo en el marco de la evaluación.

Una retroalimentación bien estructurada no solo transmite información, sino que también promueve la reflexión crítica y el aprendizaje continuo, permitiendo que los docentes se apropien de los procesos de cambio y desarrollen una actitud más proactiva hacia su desempeño. En general, los docentes perciben la retroalimentación como una experiencia formativa que favorece

la adquisición de nuevos conocimientos, la identificación de áreas de mejora y la consolidación de las fortalezas profesionales. Según Valdez *et al.* (2023), “la retroalimentación es un componente esencial de la evaluación formativa, que permite explicitar logros y orientar la enseñanza hacia objetivos pedagógicos por competencias” (párr.1).

Cuando la dirección demuestra conocimiento y dominio sobre las acciones y resultados del personal, se genera confianza en el proceso y se refuerza la credibilidad institucional. No obstante, se identifican oportunidades para profundizar en la consistencia y calidad de la retroalimentación, de modo que todos los docentes reciban orientaciones claras, precisas y adaptadas a sus necesidades particulares. Esto resulta esencial para garantizar un proceso equitativo que impulse la profesionalización de manera uniforme.

Asimismo, los hallazgos reflejan que la retroalimentación no siempre se realiza con la misma frecuencia o alcance para todo el personal, lo que sugiere la necesidad de establecer mecanismos permanentes de seguimiento y acompañamiento. La retroalimentación periódica permite transformar la evaluación en un proceso dinámico y continuo, en lugar de un evento aislado, fomentando la autoevaluación y el compromiso individual con la mejora del desempeño. De esta forma, la evaluación adquiere un valor pedagógico que trasciende la medición y se convierte en un espacio de diálogo, aprendizaje y orientación profesional.

Por otra parte, la mayoría del personal docente valora la inclusión de sugerencias dentro de la evaluación, reconociendo que las recomendaciones específicas constituyen una guía práctica para el perfeccionamiento de su labor. Este aspecto resalta la importancia de que los procesos de evaluación incorporen observaciones constructivas y propuestas concretas que faciliten la toma de decisiones orientadas al desarrollo profesional y al fortalecimiento de la calidad educativa. Una retroalimentación efectiva no se limita a señalar áreas de mejora, sino que también ofrece herramientas y estrategias para superarlas, promoviendo un ciclo de aprendizaje continuo.

De acuerdo con la mención, la evaluación del desempeño y los procesos de retroalimentación asociados ofrecen ventajas significativas para la mejora institucional y el crecimiento profesional del cuerpo docente. Su efectividad radica en la claridad de la comunicación, la pertinencia de las observaciones y la equidad en la aplicación del proceso. Fortalecer estos aspectos permitirá consolidar una cultura organizacional centrada en la mejora continua, donde la evaluación se entienda como una oportunidad de aprendizaje y desarrollo integral, tanto para el docente como para la institución en su conjunto.

**CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y  
RECOMENDACIONES**

## 6.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En esta sección se presentan las conclusiones, recomendaciones y hallazgos más relevantes del estudio, con el propósito de valorar su desarrollo en relación con los objetivos planteados. Se subraya que las conclusiones no pretenden repetir los resultados, sino ofrecer una síntesis de los aportes más significativos, asegurando coherencia con la evidencia obtenida durante la investigación. Como señalan Hernández et al. (2023), es fundamental verificar que las conclusiones incluyan los puntos esenciales y recordar que su función es resumir lo más importante, manteniendo congruencia con los datos (p. 603).

En el contexto del presente trabajo, las conclusiones y recomendaciones se orientan a examinar cómo la evaluación del desempeño incide en el rendimiento laboral del personal. Este análisis parte de la identificación de los factores que condicionan la eficacia de los sistemas de evaluación aplicados y su vínculo con la productividad, la motivación y la satisfacción en el trabajo.

A través del estudio de herramientas de medición, criterios de valoración, procesos de retroalimentación y mecanismos de seguimiento, se ofrece una visión integral del impacto que tiene la evaluación del desempeño en la mejora continua del talento humano. Asimismo, se destacan fortalezas, áreas de mejora y oportunidades para consolidar un modelo de gestión más objetivo, transparente y enfocado en el desarrollo profesional, contribuyendo a un entorno laboral que fomente el compromiso, la eficiencia y el crecimiento organizacional.

**Objetivo 1:** Identificar los principales beneficios que aporta la evaluación del desempeño docente en los procesos de retroalimentación del personal profesional del Liceo Rural San Antonio.

- A. Se concluye que el 91,7% de los docentes participa en la evaluación anual del desempeño docente, mientras que el 8,3% no forma parte de dicho proceso, en esta línea la mayoría del personal docente es evaluado de manera sistemática dentro del ciclo institucional establecido.
- B. Se evidencia que el 100 % de los docentes manifestó que la evaluación del desempeño docente les ha resultado beneficiosa, lo que refleja una respuesta unánime del personal encuestado respecto a la utilidad percibida del proceso evaluativo en su experiencia profesional.
- C. En lo que respecta a la pertinencia, el 83,3 % de los docentes indicó que no es necesario incorporar nuevos temas o actividades a la evaluación docente, mientras que el 16,7 % señaló que sí considera pertinente incluir aspectos adicionales, por lo que estos resultados muestran la distribución de opiniones del personal docente respecto a la estructura actual del instrumento de evaluación.

**Objetivo 2:** Analizar el impacto de la evaluación del desempeño docente y administrativo en la calidad de la enseñanza y en la eficiencia de los servicios administrativos del centro educativo.

- A. Se concluye que el 91,7 % de los docentes considera que la evaluación del desempeño ha tenido un impacto positivo en su carrera laboral, al favorecer su desarrollo profesional y fortalecer la mejora continua en el ejercicio de sus funciones, mientras que el 8,3 % señala que no ha influido en su crecimiento profesional.
- B. De manera inicial, el 75 % de las respuestas se asocian con gratificación como principal efecto percibido de la evaluación, el 16,7 % con incentivos y el 8,3 % con ascenso laboral,

asimismo, el 91,7 % manifiesta que la evaluación ha impactado positivamente en su motivación laboral, al contribuir al reconocimiento de su desempeño, mientras que el 8,3 % indica que no ha generado influencia en este aspecto.

- C. En relación con el primer hallazgo, el 50 % de los docentes considera que la evaluación influye en el rendimiento estudiantil, al promover la reflexión sobre la práctica pedagógica y la mejora de los procesos de enseñanza, mientras que el otro 50 % sostiene lo contrario, evidenciando percepciones divididas respecto a la relación entre la evaluación docente y los resultados de aprendizaje.

**Objetivo 3:** Establecer las ventajas que ofrece la evaluación del desempeño para fortalecer la mejora continua del personal profesional mediante procesos efectivos de retroalimentación.

- A. En relación con el primer hallazgo, se concluye que la evaluación del desempeño favorece la mejora continua del personal docente cuando la retroalimentación se realiza de forma clara y comprensible. El 75 % de los docentes indicó que el director explicó los temas de manera clara y sencilla, mientras que un 25 % manifestó lo contrario. Esto evidencia una valoración mayoritariamente positiva del proceso comunicativo, aunque también refleja la necesidad de fortalecer la claridad en la explicación de los resultados para atender a la totalidad del personal docente.
- B. Como segundo aspecto, se determina que la retroalimentación es un componente relevante dentro del proceso de evaluación del desempeño, aunque presenta áreas de mejora en su profundidad y alcance. Un 66,7 % de los docentes considera que el director mostró conocimiento de lo realizado durante la evaluación, mientras que un 33,3 % percibe que esto no fue evidente. Estos resultados indican que, aunque predomina una percepción favorable, es necesario reforzar las capacidades de análisis y comunicación de la información evaluativa para garantizar mayor consistencia en el proceso.

- C. Finalmente, se concluye que la inclusión de sugerencias en la evaluación docente es ampliamente valorada como un mecanismo para fortalecer el desempeño profesional. Un 83,3 % de los docentes considera necesario incorporar recomendaciones dentro del proceso evaluativo, mientras que un 16,7 % no lo considera indispensable. Esto evidencia un consenso significativo sobre la utilidad de la retroalimentación orientada a la mejora.

## 6.2. RECOMENDACIONES

**Objetivo 1:** Identificar los principales beneficios que aporta la evaluación del desempeño docente en los procesos de retroalimentación del personal profesional del Liceo Rural San Antonio.

- A. Fortalecer los mecanismos de comunicación interna y administrativa con el fin de asegurar la participación activa de todo el personal en el proceso de evaluación docente, garantizando condiciones de equidad e igualdad de oportunidades; asimismo, se recomienda brindar retroalimentación personalizada que permita a cada docente comprender de manera clara cómo su desempeño incide en su desarrollo profesional y en la mejora continua de la práctica educativa.
- B. Optimizar el proceso de evaluación docente mediante la incorporación de mecanismos de reconocimiento, incentivos y acompañamiento formativo, en concordancia con lo establecido por el Ministerio de Educación Pública y el marco legal vigente, con el fin de fortalecer la motivación, el bienestar integral y el compromiso del personal docente, vinculando los resultados de la evaluación con oportunidades concretas de desarrollo profesional y ascenso laboral.
- C. Revisar periódicamente los criterios y contenidos de la evaluación docente, incorporando factores emergentes como las competencias digitales, la innovación pedagógica y las habilidades socioemocionales; de igual manera, se recomienda establecer una estrategia de mejora pedagógica que vincule los resultados de la evaluación con acciones concretas

en el aula, de modo que el desarrollo profesional docente se refleje en mejoras efectivas del rendimiento estudiantil y en la calidad educativa del centro.

**Objetivo 2:** Analizar el impacto de la evaluación del desempeño docente y administrativo en la calidad de la enseñanza y en la eficiencia de los servicios administrativos del centro educativo.

- A. Mantener y fortalecer el proceso de evaluación del desempeño docente, asegurando que todos los participantes comprendan de manera clara cómo los resultados influyen en su desarrollo profesional y personal; para ello, se recomienda implementar sesiones periódicas de retroalimentación individual, acompañadas de orientaciones escritas y planes de mejora pedagógica, que permitan al personal docente utilizar los resultados de la evaluación como una guía práctica para fortalecer sus competencias laborales y mejorar sus prácticas pedagógicas.
- B. Incorporar mecanismos estructurados de reconocimiento, incentivos y gratificación, tales como reconocimientos institucionales formales, incentivos no económicos vinculados a la capacitación y participación en proyectos pedagógicos, así como oportunidades de liderazgo y mentoría docente, que permitan valorar los logros obtenidos en la evaluación del desempeño. Asimismo, alinear el proceso evaluativo con oportunidades reales de desarrollo profesional y ascenso laboral contribuirá a fortalecer la percepción de equidad, transparencia y compromiso con el sistema.
- A. Vincular los resultados de la evaluación docente con estrategias concretas de acompañamiento pedagógico que permitan transferir los aprendizajes del proceso evaluativo directamente a la práctica educativa; esto contribuiría a que el impacto profesional se traduzca en mejoras en el rendimiento estudiantil y en una mayor eficiencia en los servicios educativos y administrativos del centro.

**Objetivo 3:** Establecer las ventajas que ofrece la evaluación del desempeño para fortalecer la mejora continua del personal profesional mediante procesos efectivos de retroalimentación.

- A.** Mantener y reforzar las estrategias de comunicación utilizadas durante la retroalimentación, asegurando que los mensajes sean claros, sencillos y adaptados a las necesidades y estilos de aprendizaje del personal docente, mediante la realización de sesiones breves de retroalimentación individual y grupal, el uso de guías explicativas escritas, ejemplos prácticos aplicados al aula y recursos digitales de apoyo, con el fin de garantizar una comprensión homogénea de los resultados y de las acciones de mejora derivadas del proceso evaluativo.
- B.** Fortalecer la preparación de los directores en el análisis y comunicación de resultados, mediante capacitaciones o guías de acompañamiento que les permitan ofrecer retroalimentaciones más completas, profundas y coherentes. Asimismo, se recomienda asegurar que cada docente reciba retroalimentación periódica, promoviendo procesos equitativos que respalden la mejora continua.
- C.** Incorporar de forma sistemática sugerencias claras, específicas y orientadas a la acción dentro del proceso de evaluación docente; esto permitirá que los docentes identifiquen de manera precisa sus áreas de oportunidad y fortalezas, promoviendo un desarrollo profesional más efectivo y una mayor pertinencia del proceso evaluativo para el fortalecimiento de la calidad educativa.

## **CAPÍTULO VI. PROPUESTA**

## **7.1. Desarrollo de la Propuesta**

En la guía administrativa y metodológica de la Universidad Hispanoamericana titulada Guía TFG2024 reitera:

En el caso de las tesis y, cuando amerite de acuerdo con la investigación realizada, la propuesta se incluye como último capítulo, según sea la necesidad identificada. Debe realizarse cuando los resultados del estudio permitan una aplicación para resolver el problema inicialmente planteado y la incorporación de las recomendaciones.

En este capítulo se deben incluir los formatos de implementación de la propuesta, así como gráficos, diagramas (por ejemplo, diagrama de Gantt) y otros recursos que se consideren necesarios para aclarar lo que se están proponiendo.

Su estructura será la siguiente:

7.1 Nombre (título) de la propuesta

7.2 Institución, organización o población en la cual se desarrollará

7.3 Objetivo general y específicos de la propuesta (distintos a los de la tesis)

7.4 Cronograma de actividades y responsables (Gráfico de Gantt)

7.5 Presupuesto necesario para su implementación (incluir tipo de moneda) 7.6 Descripción detallada de las fases de la propuesta

7.7 Referencias (en formato APA 7)

Esta propuesta responde a la necesidad de fortalecer la gestión del talento humano en el Liceo Rural de San Antonio. Su objetivo es mejorar el proceso de evaluación del desempeño mediante un modelo transparente, objetivo y alineado con las directrices del Ministerio de

Educación Pública. El documento presenta los objetivos, las fases y los recursos necesarios para implementar un sistema que impulse el desarrollo profesional y eleve la calidad educativa.

## **7.2. Institución, organización o población**

Liceo Rural de San Antonio, ubicado en Turrubares, Carara.

### **7.2.1. Nombre de la propuesta**

Programa integral para el fortalecimiento de la evaluación del desempeño y la retroalimentación profesional docente.

## **7.3. Justificación**

Los resultados de la investigación evidencian que la evaluación del desempeño docente constituye una herramienta consolidada y valorada positivamente por el personal profesional del Liceo Rural San Antonio. No obstante, también se identifican áreas de mejora relacionadas con:

- A. Claridad en la vinculación entre evaluación y ascenso laboral.
- B. Necesidad de mayor consistencia en la retroalimentación.
- C. Percepción variable del impacto en el rendimiento estudiantil.
- D. Requerimiento de actualización de criterios evaluativos.

De lo desarrollado, se propone implementar un programa integral que fortalezca la objetividad, transparencia, seguimiento pedagógico y coherencia del proceso evaluativo, alineado con las disposiciones del Ministerio de Educación Pública.

## **7.4. Objetivo General**

Fortalecer el sistema de evaluación del desempeño docente y administrativo mediante estrategias estructuradas de retroalimentación, compañía pedagógica y reconocimiento institucional, con el fin de mejorar la calidad educativa y el clima organizacional.

#### **7.4.1. Objetivos Específicos**

1. Optimizar los procesos de retroalimentación mediante mecanismos que garanticen claridad, equidad y seguimiento continuo.
2. Vincular los resultados de la evaluación con planes de mejora docente mediante procesos sistemáticos de diagnóstico, seguimiento y retroalimentación profesional.
3. Actualizar los procesos de evaluación educativa mediante criterios e instrumentos alineados con las tendencias pedagógicas actuales, incluyendo el enfoque por competencias, la integración de TIC y la evaluación formativa.
4. Promover una cultura institucional basada en mecanismos formales de reconocimiento e incentivos vinculados al desempeño.

#### **7.5. Desarrollo de la Propuesta**

Gestionar ante el Ministerio de Educación Pública la valoración y posible aprobación de las acciones propuestas.”

##### **7.5.1. Objetivos Específicos**

- 1.) Optimizar los procesos de retroalimentación mediante mecanismos que garanticen claridad, equidad y seguimiento continuo.

Con el propósito de mejorar la efectividad de los procesos de evaluación y promover una cultura de mejora continua, se propone optimizar los procesos de retroalimentación mediante la estandarización de criterios, la implementación de mecanismos claros y objetivos de evaluación y el establecimiento de acciones de seguimiento permanente.

La propuesta busca optimizar la retroalimentación para que esta sea clara, equitativa, oportuna y orientada al desarrollo profesional docente. Para ello, se buscarán

lineamientos institucionales que permitan unificar los procesos de evaluación y garantizar que todos los docentes reciban orientaciones precisas, transparentes y fundamentadas en criterios previamente definidos.

Asimismo, se insta a promover la utilización de herramientas e instrumentos estructurados, como rúbricas, formatos estandarizados y guías de evaluación, que faciliten la objetividad y uniformidad en los procesos de valoración y retroalimentación. De igual manera, se impulsarán procesos de capacitación dirigidos a evaluadores y responsables del acompañamiento pedagógico, fortaleciendo sus competencias para emitir retroalimentaciones constructivas y orientadas a la mejora., solicitándolo al Ministerio de Educación para su atención.

La propuesta contempla las siguientes acciones:

1. Estandarización del proceso de retroalimentación: Establecer lineamientos institucionales dentro de la institución que definan procedimientos claros, uniformes y transparentes para el desarrollo de la retroalimentación docente.
2. Definición de criterios de evaluación claros y medibles: Actualizar y socializar criterios que permitan valorar el desempeño docente de manera objetiva, transparente y equitativa.
3. Diseño e implementación de instrumentos estructurados: Elaborar rúbricas, formatos y guías de retroalimentación que faciliten la consistencia, objetividad y sistematización de los procesos evaluativos.
4. Capacitación a evaluadores y responsables del proceso: Desarrollar jornadas de formación dirigidas a evaluadores y responsables del

proceso, enfocadas en evaluación objetiva, comunicación efectiva y estrategias de retroalimentación formativa.

5. Seguimiento y acompañamiento continuo:  
Establecer mecanismos de monitoreo y seguimiento periódico que permitan verificar el cumplimiento de las recomendaciones emitidas y brindar apoyo a los procesos de mejora docente.
6. Promoción de una cultura de mejora continua:  
Fomentar espacios de diálogo, reflexión y acompañamiento pedagógico que permitan utilizar la retroalimentación como una herramienta de crecimiento profesional y fortalecimiento institucional, dentro de la organización

2. Vincular los resultados de la evaluación con planes de mejora docente mediante procesos sistemáticos de diagnóstico, seguimiento y retroalimentación profesional

La vinculación de los resultados de la evaluación con los planes de mejora docente se realizará mediante un proceso estructurado en cuatro etapas:

1. Análisis de resultados y diagnóstico individual:  
Revisión de los resultados obtenidos en la evaluación docente para identificar fortalezas y áreas de oportunidad de manera individual
2. Definición de brechas y prioridades:  
Identificación de las competencias, habilidades o aspectos pedagógicos que requieren fortalecimiento, estableciendo prioridades de mejora según las necesidades detectadas.

3. Diseño del Plan de Mejora Individual:

Elaboración de planes de acción personalizados que incluyan metas, estrategias, actividades de capacitación y acompañamiento pedagógico.

4. Seguimiento y retroalimentación continua:

Implementación de mecanismos de monitoreo, acompañamiento y retroalimentación periódica para evaluar avances y garantizar la mejora continua del desempeño docente.

3) Actualizar los procesos de evaluación educativa mediante criterios e instrumentos alineados con las tendencias pedagógicas actuales, incluyendo el enfoque por competencias, la integración de TIC y la evaluación formativa.

Con el propósito de responder a las demandas y desafíos de la educación actual, se propone fortalecer los procesos de evaluación educativa a través de la revisión y actualización de los criterios e instrumentos utilizados en la evaluación docente y académica. Esta actualización permitirá garantizar procesos más pertinentes, objetivos y orientados a la mejora continua de la calidad educativa.

La propuesta contempla la incorporación del enfoque por competencias, promoviendo evaluaciones que valoren no solo los conocimientos teóricos, sino también las habilidades, destrezas y actitudes que el docente desarrolla en su práctica pedagógica. Asimismo, se impulsará la integración de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) como herramientas de apoyo para la planificación, ejecución y seguimiento de los procesos evaluativos, favoreciendo metodologías innovadoras y entornos de aprendizaje más dinámicos e interactivos.

De igual manera, se fortalecerá la aplicación de la evaluación formativa, orientada al acompañamiento permanente del desempeño docente mediante procesos de retroalimentación continua, identificación de fortalezas y detección de oportunidades de mejora. Esto permitirá que la evaluación sea concebida como un proceso de aprendizaje y crecimiento profesional, más que únicamente como un mecanismo de control.

Para el desarrollo de esta propuesta se consideran las siguientes acciones:

1. Revisión y actualización de criterios de evaluación:  
Adecuar los criterios existentes a las tendencias pedagógicas actuales, incorporando el enfoque por competencias, la innovación metodológica y el uso de recursos tecnológicos.
2. Rediseño de instrumentos de evaluación:  
Elaborar instrumentos más pertinentes, claros y objetivos que permitan valorar integralmente el desempeño docente y los procesos de enseñanza-aprendizaje.
3. Integración de TIC en los procesos evaluativos:  
Incorporar plataformas digitales y herramientas tecnológicas que faciliten la recopilación, análisis y seguimiento de resultados.
4. Fortalecimiento de la evaluación formativa:  
Implementar mecanismos de retroalimentación continua y acompañamiento pedagógico que favorezcan la mejora permanente del desempeño docente.
5. Capacitación y sensibilización docente:  
Desarrollar jornadas de formación dirigidas al personal docente y evaluador sobre el uso de los nuevos criterios, instrumentos y metodologías de evaluación.

## 6. Seguimiento y mejora continua:

Establecer mecanismos de monitoreo y revisión periódica de los procesos de evaluación para garantizar su efectividad y actualización constante.

4) Promover una cultura institucional basada en mecanismos formales de reconocimiento e incentivos vinculados al desempeño.

Con el propósito de promover una cultura organizacional basada en la motivación, el compromiso y la mejora continua, se propone fortalecer la cultura institucional mediante la implementación de mecanismos formales de reconocimiento e incentivos dirigidos al personal docente y administrativo. Esta propuesta busca valorar el desempeño, los logros y las buenas prácticas institucionales, fomentando un ambiente de trabajo más participativo, equitativo y orientado al cumplimiento de los objetivos institucionales.

La propuesta contempla el diseño de un sistema institucional de reconocimiento sustentado en criterios claros, objetivos y transparentes, que permitan identificar y destacar el desempeño sobresaliente, la innovación pedagógica, el compromiso institucional y la participación activa en procesos de mejora educativa.

Asimismo, se plantea la implementación de incentivos alineados al desempeño y vinculados a los resultados de los procesos institucionales de evaluación, con el fin de fortalecer la motivación y el desarrollo profesional. Estos incentivos podrán incluir reconocimientos académicos, oportunidades de capacitación, estímulos institucionales y distinciones al mérito profesional.

De igual manera, se promoverá la integración de estos mecanismos dentro de los procesos institucionales de evaluación y seguimiento, garantizando que el reconocimiento no sea una acción aislada, sino parte de una estrategia permanente de fortalecimiento institucional y mejora continua.

#### Acciones propuestas

1. Definición de criterios claros y objetivos de reconocimiento:  
Establecer lineamientos institucionales que definan indicadores y criterios medibles para reconocer el desempeño, la innovación, el compromiso y las buenas prácticas del personal.
2. Diseño de un sistema formal de reconocimiento institucional:  
Crear mecanismos estructurados de reconocimiento que incluyan distinciones, menciones honoríficas, certificaciones y estímulos institucionales.
3. Implementación de incentivos alineados al desempeño:  
Desarrollar incentivos vinculados a los resultados de evaluación y al cumplimiento de metas institucionales, promoviendo la mejora continua y el desarrollo profesional.
4. Integración del reconocimiento en los procesos de evaluación:  
Incorporar los mecanismos de reconocimiento e incentivos dentro de los procesos institucionales de evaluación y seguimiento del desempeño.
5. Promoción de buenas prácticas institucionales:  
Generar espacios para la difusión e intercambio de experiencias exitosas, innovación pedagógica y aportes significativos al fortalecimiento institucional.

## 6. Capacitación y sensibilización del personal:

Desarrollar jornadas informativas y de sensibilización sobre la importancia del reconocimiento institucional como estrategia de motivación y fortalecimiento organizacional.

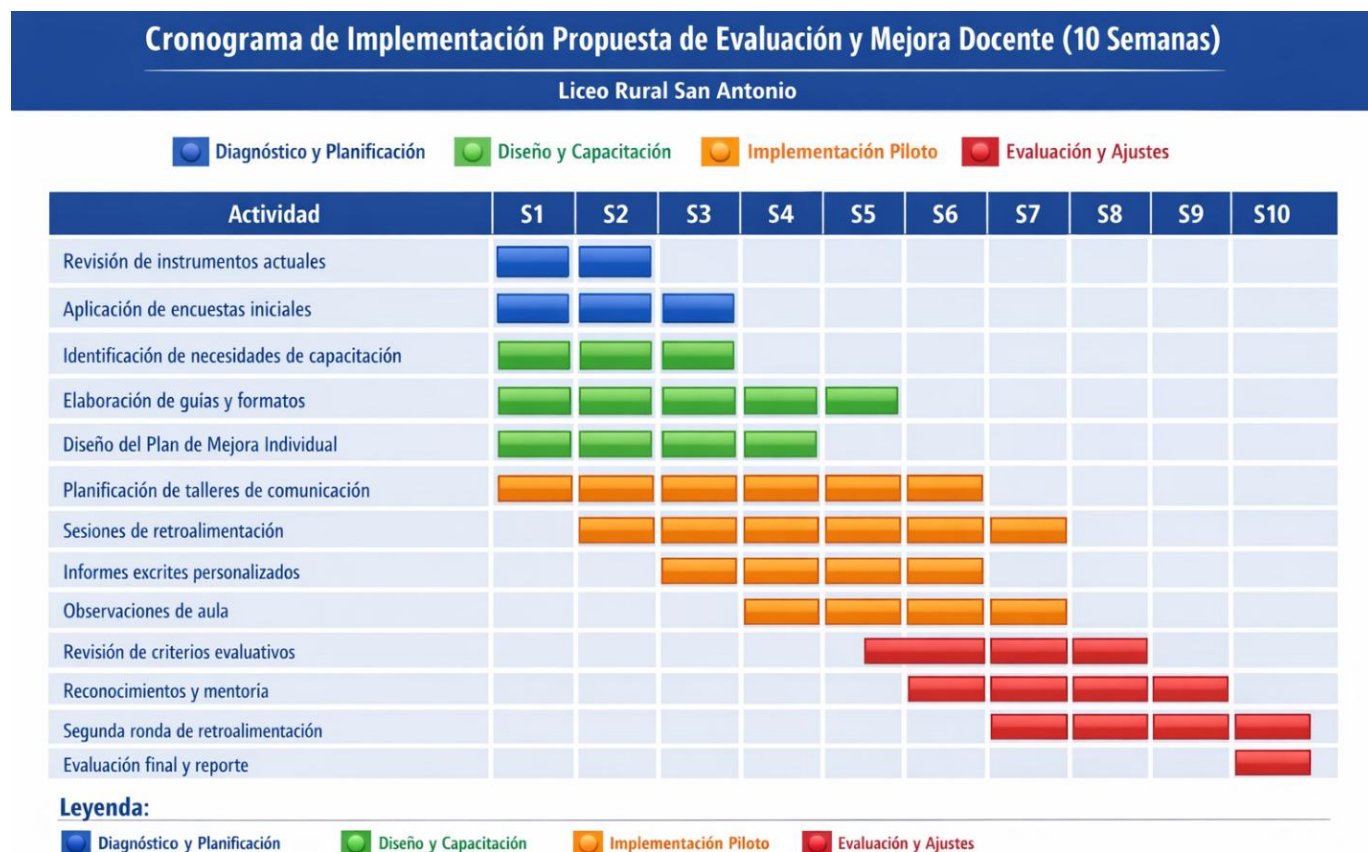
## 7. Seguimiento y evaluación del sistema de incentivos:

Establecer mecanismos de monitoreo y revisión periódica para valorar la efectividad de los reconocimientos e incentivos implementados y realizar ajustes de mejora cuando sea necesario.

### 7.6. Cronograma de actividades y responsables

El cronograma detalla las fases del proyecto, las actividades específicas y los responsables para garantizar una ejecución ordenada y eficiente.

**Figura 5.** *Cronograma de actividades*



**Tabla 7. Presupuesto**

Fase	Rubro	Detalle	Monto (C\$)
Diagnóstico	Consultoría en recursos humanos	Análisis del sistema actual y elaboración del informe diagnóstico	200 000
	Impresión de documentos	de Cuestionarios y formatos para recolección de datos	30 000
Diseño del modelo	Consultoría en recursos humanos	Diseño del modelo y validación técnica	300 000
	Software y herramientas	Configuración inicial de plataforma para evaluación	100 000
Capacitación	Materiales de capacitación	de Manual de aplicación y guías metodológicas	100 000
	Logística	Alimentación y transporte para sesiones de capacitación	80 000
Implementación piloto	Software y herramientas	Licencia completa para aplicación del modelo	100 000
	Impresión de documentos	de Formatos de evaluación y reportes	20 000
Evaluación y ajustes	Contingencias	Gastos imprevistos y ajustes finales	70 000
Total			1 000 000

Fuente: Elaboración propia con base en consultas telefónicas a profesionales del área (2025).

### **7.7.1. Fuente de financiamiento**

El presupuesto será cubierto mediante recursos institucionales asignados por el MEP y fondos internos del Liceo Rural de San Antonio destinados a proyectos de mejora educativa.

### **7.7.2. Criterio de estimación**

Los montos se calcularon con base en tarifas promedio de consultoría, costos de impresión y licencias tecnológicas vigentes en el mercado nacional.

## **REFERENCIAS**

## Referencias

- Acuña, J. (2023). Satisfacción laboral y desempeño de los docentes de educación superior. *Concordia*; 3(6):45-54. <https://doi.org/10.62319/concordia.v.3i6.24>
- Arias, M., Caballero, S., Cambronero, N., y Ledezma, E. (2022). *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño para la empresa Sociedad Portuaria de Caldera y Sociedad Portuaria Granelera de Caldera*. (Trabajo final de graduación, Universidad de Costa Rica, Sede del Pacífico). Repositorio UCR. <https://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr/server/api/core/bitstreams/3df38cb2-b20d-4f5c-a181-df1e56ad7c56/content>
- Atencio, R., Arrias, C., y Pupo, A. (2021). Técnicas y estrategias de negociación en el procedimiento del arbitraje y mediación. *Universidad y Sociedad*, 13(5). [https://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202021000500092](https://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000500092)
- Atoche, K., y Estrada, M. (2025). *Aplicación del ciclo PHVA para mejorar la gestión del almacén en la empresa Ransa Comercial S. A. C.* (Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Privada del Norte). Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <https://hdl.handle.net/11537/46825>
- Barrantes, A., Castillo, M., y Rojas, L. (2021). *Factores que inciden en el desempeño laboral de la empresa Alimentos Bermúdez S.A., para el periodo 2020-2021*. (Memoria de seminario de graduación, Universidad Nacional de Costa Rica, Facultad de Ciencias Sociales, Escuela de Administración). Repositorio UNA. <https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/6c4843f2-c7e2-4e6f-a6a7-a7677a1e0a6b/content>

- Bazán, K. (2020). *La motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú - Lima 2019* (Tesis de licenciatura, Universidad Alas Peruanas).  
[https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/10425/Tesis\\_Motivaci%C3%B3n\\_Desempe%C3%B1oLaboral\\_Administrativos\\_Marina%20de%20Guerra%20del%20Per%C3%BA\\_Lima.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/10425/Tesis_Motivaci%C3%B3n_Desempe%C3%B1oLaboral_Administrativos_Marina%20de%20Guerra%20del%20Per%C3%BA_Lima.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bravo, W, y Delgado, B. (2022). Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. *Revista Publicando*; 9(34): 41-56.  
<https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2324>
- Cantú, N., Pedraza, N., y Madero, S. (2023). Relación del clima laboral, satisfacción, compromiso y desempeño del capital humano en dependencias de educación superior. *Formación Universitaria*; 16(4). <https://doi.org/10.4067/s0718-50062023000400011>
- Chávez., A., Huerta., E., Hans., F., y, Garzón., R. (2025). La evaluación del desempeño docente y la calidad educativa en una universidad privada mexicana. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 10(19): e4402. <https://doi.org/10.35381/r.k.v10i19.4402>
- Chiavenato, I. (2015). *Gestión del talento humano* (4.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano*. Ciudad de México : McGraw-Hill Interamericana.
- Coronel, C. (2023). *Cómo elaborar el marco teórico*. *Revista Archivo Médico de Camagüey*; 27: e9077. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1025-02552023000100013&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-02552023000100013&lng=es&tlng=es)

- De la Torre, V. (2023). Trabajo en equipo y su incidencia en el desempeño laboral en docentes de una institución educativa pública de Moquegua. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(3). [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i3.11920](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.11920)
- De-León, R., Acevedo, A, y, Acevedo., J. (2022). Guía para la aplicación de una estrategia de mejora continua. *Ingeniería Industrial*, 43(3): e398. [https://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362022000300008](https://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362022000300008)
- Dolores, E., Salazar, J., y Valdivia, M. (2023). *La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral: Un estudio de caso. Revista RIDES*; 13(26). <https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478>
- Figueroa, T., Rodríguez, K., Díaz, D., y Zapata, A. (2018). Actitudes en torno a las brechas generacionales en el trabajo. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 4.
- Giuliano, R., Godfroid, C., y Radermecker, L. (2023). Staff turnover and organizational performance: The case of a microfinance organization. *Journal of Economics & Management*; 45:413-440. <https://doi.org/10.22367/jem.2023.45.16>
- González, A., Molina., R., Salazar, A., y, López, G. (2022). La entrevista cualitativa como técnica de investigación en el estudio de las organizaciones. *New Trends in Qualitative Research*; 14, e571. <https://doi.org/10.36367/ntqr.14.2022.e571>
- González, J., Molina, J., López, J., y López, A. (2021). La entrevista cualitativa como herramienta de investigación social. *Revista Iberoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 10(20), 1-15. [https://scielo.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2184-77702022000500004](https://scielo.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2184-77702022000500004)
- González., C. (2023). *La evaluación docente como mecanismo de mejora en la Facultad de Ciencias* (Tesis de grado, *Universidad Nacional de Asunción*). <https://orcid.org/0000-0002-0853-9444>

- Guatemala, N., y Regalado, C. (2020). *Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en la productividad organizacional* (Trabajo de titulación de grado, Universidad Técnica del Norte). Repositorio Institucional UTN.  
<https://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/11628/2/02%20ICO%20778%20TRA%20BAJO%20GRADO.pdf>
- Hernández, R y Mendoza, C. (2023). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2.ª ed.). MAC GRAW HILL, México.
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: MAC GRAW HILL.
- Jaén, Y., y Morales, V. (2020). *Análisis de la rotación del personal en telemarketing de call center en la ciudad de San Pedro en el segundo semestre del 2019 y propuesta de un plan de retención* (Trabajo de grado, Maestría en Administración de Negocios). Universidad Latina de Costa Rica.  
[https://repositorio.ulatina.ac.cr/bitstream/20.500.12411/397/1/TFG\\_Ulatina\\_Yaritzja\\_Jaen\\_Contreras.pdf](https://repositorio.ulatina.ac.cr/bitstream/20.500.12411/397/1/TFG_Ulatina_Yaritzja_Jaen_Contreras.pdf)
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2021). *Fundamentos de Marketing*. Pearson: Ciudad de México.
- Limaymanta, C. (2019). *Tendencias de diseños metodológicos en las publicaciones indexadas sobre la satisfacción laboral del profesorado universitario*. *Revista Electrónica Educare*; 23(3): 1–23.  
<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/download/10116/16063>
- López, J. (2024). *¿Qué es un proceso administrativo?* Economipedia.  
<https://economipedia.com/definiciones/proceso-administrativo.html>
- Louffat, E. (2018). *Reclutando y seleccionando al personal*. Lima: Pearson.

- Martínez., F. (2009). Evaluación formativa en aula y evaluación a gran escala: hacia un sistema más equilibrado. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*; 11 (2): <http://redie.uabc.mx/vol11no2/contenido-mtzrizo2.html>
- Mondy, R., y Noe, R. (2005). Administración de recursos humanos. PEARSON Educación.
- Morante., R., y Valdez., D. (2025). *Remuneración y productividad de los trabajadores de la empresa AICA Color SAC La Convención, 2023* (Tesis de licenciatura, Universidad Privada Líder Peruana). <https://repositorio.ulp.edu.pe/bitstream/handle/ULP/133/EMPASTADO%20RAIZA%20Y%20DAVIDE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Moreno, F. (2024). *Evaluación del desempeño laboral y la incidencia en la gestión de ascensos de los colaboradores de un banco en la ciudad de Guayaquil*. (Tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil). Repositorio UCSG. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/23276/1/UCSG-C456-22820.pdf>
- Morocho, L., y Erazo, N. (2024). La comunicación asertiva y su incidencia en el desempeño docente en la U.E. Maximiliano Spiller. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*; 8(4): 10460–10489. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i4.13187](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.13187)
- Murillo, S., Siquihua, M., Vargas, A., y Raigosa, A. (2024). Evaluación del desempeño docente en la educación superior: un análisis bibliométrico. *Revista KAIRÓS*; 7(13): 25-45. <https://www.redalyc.org/journal/7219/721978727002/html/>
- Myers, D., y Twenge, J. (2019). Psicología Social. Ciudad de México: McGraw-Hill .
- Olarte, Y., Madiedo, C, y Pinilla, A. (2019). Evaluación docente como factor de desarrollo profesional desde una pedagogía reflexiva. *Revista de la Facultad de Medicina*; 67(3): 465-473. <https://doi.org/10.15446/revfacmed.v67n3.62539>

- Olmedo, E., Pardo, S., Camacho, B., Cueva, M. y., Pacheco, M., Camacho, M., Camacho, D., y Gaona, S. (2025). La motivación docente como pilar fundamental de la excelencia educativa. *Revista InveCom*; 5(1). <https://doi.org/10.5281/zenodo.11491705>
- Ortega, L., Lozano, R., y Amador, M. (2023). La importancia de la inducción laboral estratégica para el desarrollo profesional en la Universidad Politécnica de Tulancingo, Hidalgo, México. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo (RIDE)*; 14(27). <https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1698>
- Paksoy, T., Gündüz, M. A., y Demir, S. (2023). Eficiencia general de competitividad: Un enfoque cuantitativo del modelo de las cinco fuerzas. *Computers & Industrial Engineering*; 182: 109422. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2023.109422>
- Parra., Y., Ramírez., E., Montoya., J., Vásquez. L., y., Monsalve., Y. (2021). *Evaluación de desempeño laboral y su incidencia en el rendimiento de los empleados del área administrativa en la empresa Redyco S.A.S de Medellín durante el año 2020*. (Trabajo de grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD). <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/40769>
- Parrales, V., Aguirre, M, Ledesma, G., y Garófalo, D. (2022). Gestión administrativa: Factor fundamental para la productividad en las pequeñas y medianas empresas. *Journal of Science and Research*; 7(2): 136-146. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7261834>
- Pico, L. M., y Coello, R. (2018). Relación entre el liderazgo transformacional y el desarrollo de equipos de alto rendimiento. *INNOVA Research Journal*, 3(12), 28-37. ISSN 2477-9024
- Ponce, S., Ponce, S., y Sumba, R. (2023). Aporte de la motivación laboral en el clima organizacional de las pymes en Ecuador. *Polo del Conocimiento: Revista científico – profesional*; 8(5): 211-232. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i5>

- Quesada, O. (2020). *Clima organizacional como factor influyente del desempeño enfocado en funcionarios de la Delegación de Tránsito Liberia, Guanacaste*. (Proyecto de graduación, Universidad Nacional de Costa Rica, Sede Regional Chorotega, Campus Liberia). Guanacaste. <https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/38bb9f95-be73-4872-bee6-cf4f32243b22/content>
- Robbins, S., y Judge, T. (2020). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de México: Pearson Educación de México.
- Rodríguez, L., y Ordaz, A. (2021). La evaluación del desempeño, una nueva herramienta de la cultura de la transparencia aplicada al sector público en México. *Revista Trascender, Contabilidad y Gestión*; 6(18): 28-40. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.126>
- Rojas, O., Vivas, A, Mota, K., y Quiñonez Fuentes, J. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*; 28: 239-267. <https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09>
- Ruiz, E. (2021). *Análisis cuantitativo de la evaluación del desempeño docente en la Universidad de Costa Rica*. *Actualidades Investigativas en Educación*, 21(1), 1-35. <https://doi.org/10.15517/aie.v21i1.42425>
- Sanchez, I. J. (2020). La motivación y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa ETRAL SAC en la ciudad de Trujillo, 2020 (Tesis de maestría, Universidad Privada del Norte). <https://hdl.handle.net/11537/25296>
- Torres, C. (2022). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Torres, C. (2022). *Proceso Administrativo*. Ciudad de México: Pearson.
- Valdez, L., Sánchez, J., y Lescano, G. (2023). Evaluación formativa: retroalimentación, estrategias e instrumentos. *Revista Educación*; 47(2): 794-812. <https://doi.org/10.15517/revedu.v47i2.53987>

- Valentí, G. y Duarte, J. (2022). Percepciones docentes sobre la evaluación del desempeño profesional en México. *Revista Calidad en la Educación*; 57(1). [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-45652022000200261](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-45652022000200261)
- Werther, W., Davis, K., y Guzmán, P. (2019). *Administración del Capital Humano*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Woolfolk, A., y Usher, E. (2023). *Psicología Educativa*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Woolfolk, A., y Usher, E. (2023). *Psicología educativa*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Zamarripa, J., Vega, M., y Ortega, A. (2022). El rol de líder transformacional en equipos diversos y sus efectos en variables emergentes, para entender el desempeño grupal. *Trascender, Contabilidad y Gestión*; 7(20). <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.168>

# **ANEXO**

## **ANEXO 1**

### **UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

#### **Instrumento número censo1.**

**Encuesta dirigida a funcionarios o personas vinculadas con los procesos de correspondencia externa en el Liceo Rural de San Antonio, en Turrubares, Carara.**

Mi nombre es Natalie Peña Rojas, investigadora del estudio correspondiente al primer semestre del 2025, titulado: **“Incidencia de la evaluación del desempeño en el rendimiento laboral de las personas colaboradoras del Liceo Rural de San Antonio, en Turrubares, Carara, durante el primer semestre del curso lectivo 2025.”**

La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información para identificar el nivel de conocimiento, percepción y expectativas en torno a la implementación de una ventanilla electrónica. Este estudio pretende analizar los beneficios, retos y el grado de aceptación de dicho sistema, con el fin de fortalecer la veracidad de las firmas digitales y garantizar la trazabilidad de los documentos emitidos externamente por la institución.

A continuación, encontrará una serie de preguntas vinculadas a esta investigación, orientadas a conocer su experiencia y perspectiva como funcionario o persona interesada en el tema. Le aseguramos que toda la información proporcionada será tratada con absoluta confidencialidad y que los resultados se presentarán de forma agregada, sin revelar la identidad de los participantes.

Agradezco de antemano su valiosa colaboración y el tiempo dedicado a completar esta encuesta.

Investigadora: Natalie Peña Rojas

**I PARTE: INFORMACIÓN GENERAL DE LA PERSONA PARTICIPANTE**

**Género:** Femenino ( ) Masculino ( ) Otro ( )

**Variable 1: Evaluación docente**

1. ¿Usted recibe la evaluación docente cada año?
  - a) Sí
  - b) No
2. ¿Considera que la evaluación docente le ha sido beneficiosa?
  - a) Sí
  - b) No
3. ¿Le agregaría a la evaluación docente otro tema o actividad?
  - a) Sí
  - b) No

Si su respuesta es sí, indique cual \_\_\_\_\_
4. ¿La evaluación docente es considerada para un ascenso laboral?
  - a) Sí
  - b) No

**Variable 2: Impacto de la evaluación**

5. ¿La evaluación docente ha impactado en su carrera laboral?
  - a) Sí
  - b) No
6. ¿Cómo ha impactado la evaluación docente en su entorno personal?
  - a) Incentivo
  - b) Gratificación
  - c) Ascenso laboral
  - d) Traslado institucional

7. Para usted, el impacto que ha generado la evaluación docente ha sido:
- a) Positivo
  - b) Negativo
8. ¿La evaluación docente ha impactado motivacionalmente?
- a) Sí
  - b) No
9. ¿La evaluación docente ha impactado en el rendimiento de los estudiantes?
- a) Sí
  - b) No

**Variable 3: Retroalimentación**

10. ¿El director explicó los temas de forma clara y sencilla?
- a) Sí
  - b) No
11. ¿El director en el momento de la retroalimentación evidenció conocimiento de lo actuado?
- a) Sí
  - b) No
12. ¿Durante la evaluación docente en diferentes años usted ha tenido retroalimentación?
- a) Sí
  - b) No
13. ¿Qué sugerencias indicaría dentro de la evaluación docente en busca de una mejora del proceso?

---

---

*Gracias por su participación*

## ANEXO 4

### DECLARACIÓN JURADA

Yo Natalie Peña Rojas, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 6-0462-0825 egresado de la carrera de administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Incidencia de la evaluación del desempeño en el rendimiento laboral de las personas colaboradoras del liceo rural de San Antonio, en Turrubares, Carara, durante el primer semestre del curso lectivo 2025, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. en fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 08 días del mes de diciembre del año dos mil veinticinco.



---

Firma del estudiante

Cédula: 6 0462 0825

## ANEXO 5

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
 ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ENFASIS EN RECURSOS  
 HUMANOS



#### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

**“INCIDENCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
 EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LAS PERSONAS  
 COLABORADORAS DEL LICEO RURAL DE SAN  
 ANTONIO, EN TURRUBARES, CARARA, DURANTE EL  
 PRIMER SEMESTRE DEL CURSO LECTIVO 2025.”**

Nombre de la persona participante: Jonathan Barrantes Aguirre

Nombre de la persona investigadora: Natalie Peña Rojas

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: [wensly1410@gmail.com](mailto:wensly1410@gmail.com) / 62280512

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Guty Jiménez Rojas

#### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de esta investigación es analizar cómo la evaluación del desempeño incide en el rendimiento laboral de las personas colaboradoras del Liceo Rural de San Antonio, en Turrubares, durante el primer semestre del curso lectivo 2025. La evaluación del desempeño se entiende como un proceso sistemático que permite valorar el cumplimiento de funciones, identificar fortalezas, áreas de mejora y orientar el desarrollo profesional del personal.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

Para reducir este posible malestar, la entrevista se realizará con respeto, en un entorno seguro y de confianza. Asimismo, aunque existe un riesgo mínimo de exposición de información personal, se implementarán medidas estrictas para resguardar su identidad y la confidencialidad de los datos. No se contempla ningún tipo de compensación económica debido a que la investigación tiene un propósito exclusivamente académico, sin embargo, los resultados podrían aportar insumos valiosos para fortalecer el ambiente laboral de la institución, lo que podría traducirse en beneficios indirectos para usted y para el resto del equipo; una vez concluido el estudio, se le compartirá un resumen con los principales hallazgos.

#### **CARÁCTER VOLUNTARIO**

La participación en esta investigación es totalmente voluntaria, usted tiene la libertad de no participar o de retirarse en cualquier momento, sin que esto genere algún tipo de sanción o repercusión, es decir, su decisión no influirá en su vínculo laboral con la institución ni afectará los derechos que posee como persona colaboradora.

#### **CONFIDENCIALIDAD**

Toda la información proporcionada durante la entrevista será confidencial y utilizada únicamente con fines académicos, su identidad no será revelada en ningún informe, publicación o presentación. Se utilizarán códigos o seudónimos para garantizar el anonimato. Solo el equipo investigador tendrá acceso a las grabaciones y transcripciones, las cuales serán resguardadas en archivos protegidos y destruidas al concluir el análisis. Si usted desea conocer los resultados o cualquier dato relacionado con su participación, puede solicitarlo directamente al investigador; la confidencialidad estará sujeta a las disposiciones establecidas por la legislación vigente en Costa Rica.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_



Este estudio resulta relevante porque busca generar insumos que contribuyan a fortalecer la gestión institucional, mejorar la retroalimentación que reciben las personas colaboradoras y promover un clima laboral que favorezca el cumplimiento de los objetivos educativos.

La participación consiste en una única entrevista dirigida a usted como parte del personal directivo del centro educativo, con el fin de conocer su perspectiva sobre la implementación, utilidad y resultados del proceso de evaluación del desempeño dentro de la institución. La entrevista tendrá una duración aproximada de 30 a 40 minutos y se llevará a cabo en un espacio privado del liceo o mediante videollamada, según su preferencia, podrá ser grabada en audio, únicamente con su autorización, para facilitar el análisis posterior de la información.

El proceso será el siguiente:

- a) Explicación del objetivo del estudio y entrega del consentimiento informado.
- b) Firma del consentimiento por parte de usted.
- c) Realización de la entrevista.
- d) Transcripción (anónima) de la información y análisis de contenido.
- e) Elaboración de un informe académico con resultados generales.

Los datos recolectados serán tratados con total confidencialidad y usados exclusivamente para fines académicos. Las grabaciones y documentos se almacenarán de forma segura y serán eliminados una vez finalizado el estudio.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_



#### **RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR**

Su participación no representa riesgos físicos; no obstante, podría surgir cierta sensación de incomodidad al compartir criterios relacionados con la dinámica interna de la organización.

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.



---

Jonathan Barrantes Aguirre / 6-0351-0938



---

Natalie Peña Rojas / 6-0462-0825

---

Liceo rural de San Antonio, Turrubares, Carara, 26 junio 2025

**Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.**

**La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.**



Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_  
*(copiar esta línea de firma al final de cada página)*

## ANEXO 6

### CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD

San Antonio, 28 de octubre de 2025.

Señoras y señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de Director Institucional en el Liceo Rural San Antonio, brindo autorización para que la estudiante Natalie Peña Rojas, cédula de identidad 6-0462-0825, desarrolle en esta institución el trabajo de investigación titulado: "INCIDENCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LAS PERSONAS COLABORADORAS DEL LICEO RURAL DE SAN ANTONIO, EN TURRUBARES, CARARA, DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL CURSO LECTIVO 2025".

Además, solicito que toda la información obtenida de esta institución se utilice de manera confidencial, solamente para fines investigativos y educativos. En ese sentido, indico que en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, se recurra a un pseudónimo o nombre ficticio para mantener nuestro anonimato.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico [lic.ruralsanantonio@mep.go.cr](mailto:lic.ruralsanantonio@mep.go.cr), o al teléfono 2779-8687.

Atentamente,

JONATHAN  
BARRANTES  
AGUIRRE (FIRMA)

Jonathan Barrantes Aguirre  
Director  
Liceo Rural San Antonio

Firmado digitalmente por  
JONATHAN BARRANTES  
AGUIRRE (FIRMA)  
Fecha: 2025.10.28 14:01:05  
-06'00'

## ANEXO 7

### CARTA TUTOR

San José 14 de Diciembre 2025

Señoras y señores  
 Facultad de Ciencias Económicas  
 Departamento de Servicios Estudiantiles  
 Universidad Hispanoamericana Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

El estudiante **NATALIE PEÑA ROJAS**, cédula de identidad número 6 0462 0825, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Incidencia en la evaluación del desempeño en el rendimiento laboral de las personas colaboradoras del Liceo Rural de San Antonio de Turubares , durante el primer semestre del curso lectivo 2025 , el cual ha elaborado Tesis para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración con énfasis en Recursos Humanos

En mi calidad de Tutor(a), he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración de problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el/la postulante, se obtiene la siguiente calificación:

Rubro de evaluación	Porcentaje asignado	Porcentaje obtenido
a) Original del tema	10%	10
b) Cumplimiento de entrega de avances	20%	20
c) Coherencia entre los objetivos, los instrumentos aplicados y los resultados de la investigación	30%	30
d) Relevancia de las conclusiones y recomendaciones	20%	20
e) Calidad, detalle del marco teórico	20%	20
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

**Guty Jimenez Rojas**  
**Cedula 1 0487 0138**  
**Carnet Colegio Profesional 006130**

**GUTY RAFAEL**  
**JIMENEZ**  
**ROJAS (FIRMA)**

Firmado digitalmente  
 por GUTY RAFAEL  
 JIMENEZ ROJAS (FIRMA)  
 Fecha: 2025.12.14  
 21:36:25 -06'00'

## ANEXO 8

### CARTA LECTOR



07 de mayo de 2026

Señores  
Servicios Estudiantiles  
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

La estudiante **Natalie Peña Rojas**, cédula de identidad 604620825 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "**INCIDENCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LAS PERSONAS COLABORADORAS DEL LICEO RURAL DE SAN ANTONIO, EN TURRUBARES, CARARA, DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL CURSO LECTIVO 2025**", el cual ha elaborado para obtener su grado de licenciatura en Administración de Negocios con énfasis Recursos Humanos.

He revisado y se solicitaron las correcciones relativas al contenido analizado de los tres primeros capítulos completos, y propuesta para el capítulo 4, según lo indicado en la **GUÍA METODOLÓGICA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS PARA LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN (TESIS Y TESINAS)**; donde textualmente se indica que, en el caso de las tesinas, se cuenta con dos posibilidades: "•elaborar el proyecto de investigación, para la que será posteriormente la tesis (es decir, los capítulos 1 a 3 completos, y propuesta para el capítulo 4) y •elaborar una investigación bibliográfica (capítulos 1 a 6, pero con modificaciones)" (pp.21-22).

He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

CARMEN  
SUSANA ARAYA  
ZAMORA (FIRMA)



Mag. Susana Araya Zamora

Cédula de identidad 401400573

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 011457

**ANEXO 9****CARTA DE AUTORIZACIÓN DEL AUTOR**

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)  
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA  
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA  
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 11 de mayo 2026

Señores:  
Universidad Hispanoamericana  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Natalie Peña Rojas con número de identificación 604620825 autor (a) del trabajo de graduación titulado "Incidencia de la evaluación del desempeño en el rendimiento laboral de las personas colaboradoras del Liceo rural de San Antonio, en Turrubares, Carara, durante el primer semestre del curso lectivo 2025" presentado y aprobado en el año 2025 como requisito para optar por el título de licenciatura; si autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

604620825

Firma y Documento de Identidad

