

“Evaluación de desempeño como



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración

Maestría en Administración Área terminal Alta dirección

“Evaluación de desempeño como factor clave para el trabajo en equipo. Estudio
de caso”

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración de empresa.

Presenta:

Raúl Gasca Bravo.

Dirigido por:

Maestra: Martha Salvador Ledezma

Centro Universitario, Querétaro, Qro.

27 de 2025

México

La presente obra está bajo la licencia:
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>



CC BY-NC-ND 4.0 DEED

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

Usted es libre de:

Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

La licenciante no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia

Bajo los siguientes términos:



Atribución — Usted debe dar [crédito de manera adecuada](#), brindar un enlace a la licencia, e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.



NoComercial — Usted no puede hacer uso del material con [propósitos comerciales](#).



SinDerivadas — Si [remezcla, transforma o crea a partir](#) del material, no podrá distribuir el material modificado.

No hay restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales ni [medidas tecnológicas](#) que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.

Avisos:

No tiene que cumplir con la licencia para elementos del material en el dominio público o cuando su uso esté permitido por una [excepción o limitación](#) aplicable.

No se dan garantías. La licencia podría no darle todos los permisos que necesita para el uso que tenga previsto. Por ejemplo, otros derechos como [publicidad, privacidad, o derechos morales](#) pueden limitar la forma en que utilice el material.



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

“Evaluación de desempeño como factor clave para el trabajo en equipo. Estudio de caso”

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Presenta

Dirigido por:

SINODALES

Mtra. Martha Salvador Ledezma
Presidente

Dra. Elia Socorro Díaz Nieto
Secretario

Mtra. Elia Socorro Pérez Díaz
Vocal

Mtro. Gilberto Gerardo Sánchez Cazares
Suplente

Mtra. Luz Maria Marín Aboytes
Suplente

Centro Universitario, Querétaro, Qro.
Noviembre de 2025
México

RESUMEN

En el trabajo que se presenta a continuación se muestra el grado de asociación entre la evaluación del desempeño y el trabajo en equipo en una empresa alimentaria, la realización de la investigación utiliza un método no experimental de campo, descriptivo, transversal y correlacional por conveniencia se optó por una muestra no probabilística la cual fue conformada por 34 trabajadores de la planta de alimentos balanceados a los cuales se les aplicó una encuesta con escala tipo Likert ordinal. Los datos se capturaron en hojas de Excel.

Se realizó un análisis descriptivo de frecuencias con tablas de contingencia para observar la relación existente entre las dos variables. Los resultados mostraron una relación entre las variables de Evaluación en el desempeño y el trabajo en equipo con una correlación de .66 por lo tanto la hipótesis se comprueba. Se concluyó que existe una correlación entre la evaluación en el desempeño y el trabajo en equipo el personal que labora en la planta de alimentos los cuales consideran importante su evaluación en el desempeño y de esta manera se integran a sus equipos de trabajo.

Palabras clave: Evaluación del desempeño, Trabajo en equipo, Empresas alimentaria.

ABSTRACT

The present study shows the degree of association between performance evaluation and teamwork in a food company. To carry out the research, a non-experimental field method, descriptive, cross-sectional and correlational, was chosen, a non-probabilistic sample was chosen, which was made up of 34 workers of the balanced feed plant to whom a survey with an ordinal Likert scale was applied. Data was captured in Excel sheets. A descriptive analysis of frequencies was performed with contingency tables to observe the relationship between the two variables. The results showed a relationship between the variables of Performance Evaluation and teamwork with a correlation of .66, therefore the hypothesis is proved. It was concluded that there is a correlation between performance evaluation and teamwork, the personnel who work in the feed mill, who consider their performance evaluation important and thus integrate into their work teams.

(Key words: Performance evaluation, and teamwork in a food company

DEDICATORIAS

A Dios por permitirme estar con vida y lograr mis planes y cumplir mis metas.

A mi esposa Sanjuana por alentarme en continuar estudiando y por estar siempre a mi lado por su amor y comprensión a lo largo de nuestra vida y por haberme dado una nueva oportunidad de vivir.

A mi hija Daniela que con su dedicación y perseverancia siempre me inspira a superarme cada día, a mi hijo José Raúl por ser un brillante estudiante y siempre con deseos de superación me inyecta deseos para lograr esta meta y mejorar cada día.

A mis padres que con su ejemplo y sacrificio formaron en mi persona el sentido de responsabilidad y trabajo, a mis hermanos presentes y a los que se nos adelantaron por haber creído en mí.

A mis compañeros y amigos de mi trabajo Edilberto Lugo, Gerardo Manriquez, Michael de la Vega, José Luis Vallejo, Carlos Alberto Cabrera, Iván Alejandro Vazquez Silva, Pablo Huerta que con su juventud y empuje me inspiraron a concluir esta meta y a todas aquellas personas que con sus

oraciones y estar pendiente de mi salud estuvieron en los momentos más difíciles de mi vida.

A las personas que en este momento estoy omitiendo no por ello considerar su valioso apoyo.

AGRADECIMIENTOS

A todos mis maestros que con su dedicación y paciencia nos compartieron sus conocimientos y experiencias en su vida profesional y docente.

A la Dra. Ana Luisa Leal García a quien con sus conocimientos consejos me inspiraron a realizar esta investigación y que diversas circunstancias me alentaron a continuar.

A la Maestra Martha Salvador Ledezma que con sus consejos y ayuda me permitió concluir esta investigación.

A la Dra. Elia Socorro Días Nieto por sus importantes comentarios y contribuciones en este trabajo.

Mtra. Elia Socorro Pérez Díaz por su valiosa ayuda y consejos en la revisión del trabajo presentado.

Mtro. Gilberto Gerardo Sánchez Cazares por sus consejos y ayuda fueron fundamentales en este trabajo

Mtra. Luz Maria Marín Aboytes quien estuvo pendiente y con sus comentarios me dieron dirección.

A la Campaña ¡Titúlate Ya! 2025 de la Facultad de Contaduría y Administración

ÍNDICE

Contenido

RESUMEN	iii
ABSTRACT	iv
DEDICATORIAS	v
AGRADECIMIENTOS	vii
ÍNDICE	viii
Contenido.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	1
ÍNDICE DE TABLAS.....	2
INTRODUCCION.....	3
Planteamiento del Problema	4
Alcances	5
1.2 Justificación	6
1.5 Hipótesis:	9
2. MARCO TEÓRICO	9
Origen de la evaluación de desempeño.....	9
El trabajo en equipo en sus orígenes	14
METODOLOGÍA	29
3.1 Metodología de la investigación	29
3.2 Diseño de la investigación.....	31
3.3 Instrumentos a trabajar	34
3.4 Población.....	35
Tabla .1.....	35
3.5 Muestra: Subconjunto de la población	36
4. RESULTADOS	36
4.1 Resultados de la evaluación en el desempeño.	36
CONCLUSIONES	53
REFERENCIAS.....	55
ANEXOS	57
ANEXO A: Siglas y Abreviaturas	57

ANEXO B: (si aplica).....	58
---------------------------	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1- Presencia de JBS en el mundo	20
Ilustración 2 Operaciones que integran a la empresa	22
Ilustración 3 Distribución de complejos.....	25
Ilustración 4 Organigrama de la empresa.....	26
Ilustración 5 Conocimiento de metas	37
Ilustración 6 Medición de desempeño.....	39
Ilustración 7 Cumplimiento de tiempo establecido	41
Ilustración 8 Búsqueda de nuevas asignaciones	43
Ilustración 9 Compromiso con los objetivos	46
Ilustración 10 Motivación del equipo de trabajo.....	49
Ilustración 11 Desarrollo de potencial	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla1 Descripción de colaboradores -----**¡Error! Marcador no definido.**

INTRODUCCION

Las organizaciones a lo largo de los años han realizado investigaciones en relación con las aportaciones de los equipos de trabajo, son los responsables de generar bienes y servicios (Hackman, 1987) estos al ser los responsables de la producción y dependiendo del giro de la empresa las cuales además proporciona servicios.

Los equipos de trabajo se forman en las áreas operativas de la empresa ellos se integran en la convivencia diaria y por compartir responsabilidad para los cuales fueron creados en algunas ocasiones puede ser presencial o de forma virtual, a raíz de la pandemia (McMullin, 2025) las empresas tuvieron que buscar esquemas laborales los cuales tiene que cumplir lineamientos gubernamentales y de igual manera conformar nuevos esquemas de trabajo.

En la industria alimentaria objeto de este estudio, busca firmemente encontrar respuestas a las preguntas de como poder integrar equipos de trabajo sólidos y convencidos, alineados con los valores y principios de la compañía que siempre está en búsqueda de programas innovadores que puedan ayudar a trascender en el desempeño de su personal que forma parte de la cadena productiva y con esto asegurar los resultados finales y enviar al mercado productos con un alto valor nutrimental y que el personal

que diariamente trabaja en la elaboración de alimentos balanceados se consolide

.

Planteamiento del Problema

El personal operativo juega un papel importante en el logro de los objetivos de la empresa, en los diferentes niveles, personal operativo, supervisores de producción y mantenimiento, puestos administrativos incluso niveles gerenciales en repetidas ocasiones manifiestan que su trabajo no es valorado en la medida que ellos lo perciben que su esfuerzo no ha sido reconocido y cuando se presenta alguna oportunidad de crecimiento se reduce la oportunidad de competir por los puestos que se ofertan.

El crecimiento de la industria principalmente en el sector en la aeronáutica representa un riesgo en cuanto a la oferta de la mano de obra disponible en la zona donde fue objeto de estudio este trabajo de investigación, es por eso que la necesidad de la parte operativa de consolidar equipos de trabajo sólidos y estos sean evaluados con herramientas actuales dejando un lado los criterios anteriores donde solo consiste en evaluaciones finales o cuando se están abriendo plazas dentro de la operación.

La planta de alimentos objeto de este estudio se encuentra en constante transformación y hoy en día no cuenta con un plan de evaluar a su personal y conocer la relación que esta tienen con los trabajos en equipo, solamente se busca obtener los resultados esperados de la misma, son los responsables de la

operación así como la parte de la supervisión los encargados de dar seguimiento a los equipos de trabajo , sin contar con una metodología de investigación y conocer las causas de porque los colaboradores no se sienten reconocidos en el desempeño que realizan en el día a día es por tal motivo que se detecta esta necesidad de obtener una imagen de cómo se encuentran los colaboradores .

Alcances

Se determinan que la investigación contara con los siguientes alcances:

- El estudio realizado es aplicable únicamente a la planta de alimentos donde se lleva a cabo la encuesta.
- Los resultados obtenidos serán analizados y estos serán tomados en cuenta para la creación de un plan que pueda ayudar a mejorar el trabajo en equipo.
- La planta donde se llevará a cabo la encuesta forma parte del complejo centro y está situada en el centro de la república.
- Los cuestionarios serán entregados a los colaboradores explicándoles que son para fines académicos y las respuestas no afectara la parte laboral.

1.1.2.3 Limitaciones

Se describen las siguientes limitaciones aplicables al trabajo de investigación.

- Las medidas adoptadas en cuanto a los resultados obtenidos de la investigación serán aplicadas a la planta donde se desarrolla la investigación y se evaluará los resultados de estos.
- Es decisión de la gerencia y jefatura de planta replicar las medidas a otras operaciones ya que, aunque las actividades los entornos laborales por situaciones geográficas cambian.

1.2 Justificación

En estudios recientes los investigadores concluyen que la evaluación del desempeño no solo mide el rendimiento individual, sino que si se enfoca adecuadamente mediante objetivos claros y proporcionando una retroalimentación continua esta puede actuar como una herramienta que puede potenciar y mejorar la dinámica y los resultados de trabajo en equipos. Frontiers (2020) sugiere que los equipos perciben un sentido de eficacia colectiva esta se refleja en un desempeño mejor en el equipo y la evaluación ayuda a fomentar la en los integrantes la confianza, un proceso de evaluación bien gestionado puede mejorar el clima laboral esto ayuda a que los empleados se sientan valorados escuchados e incluidos esto se verá reflejado en un entorno colaborativo y con una actitud positiva.

Los principales retos que tienen la empresa es cambiar el esquema de evaluación de su personal ya que esta actividad la delega a los responsables directos del personal, sin tomar en cuenta si estos cuentan con las herramientas necesarias tal como la capacitación, disponibilidad y con esto poder obtener un resultado objetivo el cual debe estar enfocado en el desempeño a corto, mediano y largo plazo

La planta de alimentos objeto de este estudio se encuentra en constante transformación y hoy en día no cuenta con un plan de evaluar a su personal y conocer la relación que esta tienen con los trabajos en equipo, solamente se busca cumplir con los objetivos marcados y el desempeño es personal, en años recientes el mercado es cada vez más competitivo y por tal motivo requiere de personal que se encuentre alineado con la estrategia de la compañía ya que ellos son los responsables de la operación así como la parte de la supervisión los encargados de dar seguimiento a sus respectivos equipos de trabajo. En las evaluaciones del clima laboral en repetidas veces el personal nos manifiesta que no perciben atención, ni por los responsables de los turnos y el área de RH solo se acerca a ellos en temas de sanciones o llamadas de atención formal lo mismo ocurre con el personal de supervisión, no se sienten reconocidos en su esfuerzo y colaboración por tal motivo se opta por dividir el estudio en etapas para poder segmentar y atacar el tema de estudio.

La primera etapa consiste en realizar una encuesta al personal operativo donde se pueda recabar información tomando en cuenta que esta planta solo se realiza en referencia al clima laboral de manera anual y en ellas engloba preguntas del entorno laboral donde se especifica de manera puntual preguntas relacionadas al reconocimiento, así como a la integración en los equipos naturales donde se desempeña.

La segunda etapa de la investigación se orienta al conocimiento del personal y su sentir en cuanto al reconocimiento de sus jefes inmediatos y por parte del departamento de Recursos Humanos quienes son los responsables de la permanencia y crecimiento de los colaboradores y con esto crear un plan de crecimiento y estabilidad de las plantillas que laboran en la planta.

Con los datos obtenidos en la primera y segunda etapa y la información que de esta se genera nos permitirá proponer un plan de evaluación que pueda ajustarse a la creación de equipos sólidos y equipos de trabajo de alto rendimiento.

1.3 Pregunta de investigación

¿De qué manera la evaluación en el desempeño, puede ser un factor que pueda contribuir en el trabajo en equipo, en la empresa de alimentos balanceados objeto de estudio, se puede implementar en las otras plantas del complejo centro y en las otras localidades

1.4.1 Objetivo general

Evaluar el desempeño del personal operativo en una planta de alimentos balanceados para establecer su relación con el desempeño del trabajo en equipo.

1.4.2 Objetivos específicos

Determinar el grado de correlación entre el desempeño del personal operativo y el trabajo en equipo.

1.5 Hipótesis:

Existe una relación significativa del personal operativo y el desempeño del trabajo en equipo en una planta de alimentos balanceados

2. MARCO TEÓRICO

Origen de la evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño y el trabajo en equipo después de la pandemia Covid-19 ocasionada por el virus SARS-CoV-2 síndrome respiratorio agudo el cual tuvo origen en la provincia de Wuhan China, la organización Mundial de la salud declaró el brote de salud pública de importancia internacional entre los años (2020-2023), transformo los modelos de trabajo y la forma de evaluar el desempeño, las organizaciones incluidas el sector alimentario, adoptaron evaluaciones digitales, retroalimentación continua y como parte fundamental la medición del trabajo colaborativo en entornos híbridos, la evaluación dejo de ser de manera individual para convertirse en una herramienta de cohesión, resiliencia y productividad colectiva.

Si bien, la pandemia impulso una visión humana y tecnológica en la evaluación del desempeño, busco la manera de consolidar la retroalimentación continua y en tiempo real, en lugar de evaluaciones anuales, la evaluación del equipo completo se volvió esencial para medir productividad y bienestar laboral, se fortalecieron las competencias blandas como la adaptabilidad, comunicación liderazgo y colaboración.

Waizeneger, L., et al., (2020) mencionan los equipos de trabajo tienen que adaptarse a los nuevos retos de la crisis en tiempos de pandemia y trabajar con los departamentos de forma virtual, siendo la tecnología la que ofrece oportunidades para cumplir con los objetivos de las empresas, en este sentido, la tecnología juega un papel de suma importancia ya que en estos momentos debe acelerar y brindar opciones a los usuarios para seguir trabajando desde sus hogares.

Rizou, M., et al., (2020) explican que mantener la producción es una prioridad de las empresas en tiempo de crisis, reorganizar turnos, crear condiciones seguras para el personal fue un reto para continuar en el mercado y continuar siendo competitivas, creación de áreas seguras trabajando en horarios escalonados y esto no solo fue en la parte operativa los protocolos de seguimiento se intensifican así mismo cualquier indicio de contagio parámetros medibles como crear dispositivos infrarrojo para detectar temperatura ayudo a estar alerta a cualquier sintomatología.

En la industria alimentaria los niveles exigencias y presión, la escases de los suministros así como el riesgo de contagio, cabe mencionar que los grupos vulnerables aquellas personas mayores a 60 años o que padecían enfermedades crónicas en algunas empresas tuvieron que trabajar de forma virtual incrementando el nivel de stress ya que las jornadas laborales eran mayores a las 8 horas que señala la ley reuniones en horarios fuera de tiempo incluso en días no laborables, en las fábricas se genera conflictos internos esto en gran parte por la tensión emocional pero genera un sentido de reconocimiento a su esfuerzo ya que se sienten parte de sociedad al contribuir con la misma.

En los equipos de trabajo se crea una sinergia muy importante ya que el líder adopta un papel de suma importancia es una guía y puede simplificar las labores con su alto sentido de análisis dentro de sus principales atributos está el potencializar a los integrantes y con esto lograr los objetivos para los cuales fueron creados.

La evaluación del desempeño antes de la pandemia incluía parámetros como la asistencia, cumplimiento de horarios, productividad de acuerdo con las metas previamente establecida son los resultados a corto plazo, en estas evaluaciones en la mayoría de las empresas caen en el terreno de los jefes

directos en la mayoría de las veces responde a la vivencia de los valores políticas de la empresa las cuales son establecidas por la alta dirección.

Durante la pandemia (Carnevale, 2020) señala que las metas cumplidas y los resultados adoptan una importancia relevante en las evaluaciones en el desempeño y las competencias blandas (resiliencia, trabajo en equipo, adaptabilidad) ya no son las horas presenciales o la supervisión física la cual determinaba el desempeño del trabajador.

Después de la pandemia (Spurk, 2020) los indicadores de productividad remota se flexibilizan adoptando modelos anteriores a la pandemia son el logros de los objetivos previamente establecidos esto genera un valor mayor que la permanencia en el trabajo, se considera el bienestar emocional y la capacidad de adaptación finalmente dentro de la enseñanza que se tiene es que el proceso de evaluación tiene que ser continuo así como el seguimiento acompañado de la retroalimentación y no solo anual y es fundamental para los incrementos salariales.

En este sentido, la evaluación del desempeño en los últimos años tiende a evolucionar y se encamina hacia un modelo integral esta debe integrar competencias blandas y colaboración, Dessler (2020), señala que el desempeño ya no solo se mide por el cumplimiento de las tareas, sino que se debe fomentar el trabajo en equipo resolver problemas y adaptarse a los

entornos cambiantes los cuales son cada vez más complejos, así como desafiantes.

Así mismo, Chiang Vega (2021), comenta que los sistemas modernos de evaluación deben centrarse en el desarrollo humano y la retroalimentación encaminada de la mejora organizacional.

De forma similar, Ramírez, F., & Cedeño, P., (2021), comprobaron que su Investigación con empresas ecuatorianas que la evaluación del desempeño impacta directamente con la cohesión del grupo, las metas colectivas y comunicación efectiva debe ser las bases donde sea cimentada así mismo concluye que los resultados de las evaluaciones donde se llevaron a cabo las evaluaciones grupales obtuvieron como resultado niveles de satisfacción y productividad altos.

Debido a esto, la evaluación del desempeño y el trabajo en equipo después de la pandemia transformo los modelos de trabajo y la forma de evaluar el desempeño, las organizaciones incluidas las del sector alimentario, adoptaron evaluaciones digitales, retroalimentación continua y como parte fundamental la medición del trabajo colaborativo en entornos híbridos, la evaluación dejó de ser de manera individual para convertirse en una herramienta de cohesión, resiliencia y productividad colectiva.

La pandemia impulso una visión humana y tecnológica en la evaluación del desempeño, se consolidó la retroalimentación continua y en tiempo real, en lugar de evaluaciones anuales, la evaluación del equipo completo se volvió esencial para medir productividad y bienestar laboral, se fortalecieron las competencias blandas como la adaptabilidad, comunicación liderazgo y colaboración.

La evaluación del desempeño es un mecanismo de integración y aprendizaje grupal que impulsa la coordinación, cooperación y la responsabilidad compartida, su estudio muestra que cuando los criterios de evaluación se aplican de manera transparente y participativa los equipos de trabajo mejoran su rendimiento y clima organizacional (Mendoza, L., & Torres, J., 2020).

En estudios recientes referente al trabajo en equipo quienes evaluaron el impacto de los sistemas de desempeño en plantas de alimentos balanceados en México y Colombia, el estudio concluyó que los equipos que reciben retroalimentación estructurada y periódica logran una mayor eficiencia operativa y menor rotación de personal gracias a una cultura de comunicación abierta y cooperación técnica (Pérez, A., et al., 2023).

El trabajo en equipo en sus orígenes

El tema de trabajo en equipo se han realizado investigación con un mayor interés en los últimos años y de estas se han integrado una serie de definiciones que los pueda identificar de una forma simple y practica (Hackman. J.R, 1987) los equipos de trabajo son unidades responsables de producir bienes y servicios con una dedicación de tiempo completo.

Kozlowsky (2006), menciona que, dos o más individuos los cuales interactúan de manera social o de forma virtual y tiene un objetivo común y se han unidos para desarrollar una tarea relevante, demuestran interdependencia con respecto a la carga de trabajo.

A partir de esta definición, se pueden encontrar diferentes aspectos que juegan un papel muy importante en las empresas como son la interdependencia, la responsabilidad, objetivos compartidos la especialización de una organización. Para el buen desarrollo empresarial, y de las funciones establecidas en las organizaciones es importante el talento humano capacitado y adecuado.

Es importante hablar en dos fechas anteriores y posteriores a la pandemia de cómo se consideraba la evaluación en el desempeño para situarnos en el tiempo entre los años (2015-2019) esta se centraba en gestionar

las competencias ,la productividad individual y la operación en las plantas de alimentos balanceados el enfoque predominante son los equipos de trabajo basados en la eficiencia las cuales se consideraban las herramientas tradicionales las cuales se pueden describir como las evaluaciones anuales y las matrices de competencia.

La evaluación del desempeño basadas en competencias grupales permite fortalecer la sinergia entre las áreas de producción y calidad en empresas manufactureras, algunos autores recomiendan incorporar indicadores que midan el nivel de colaboración y resolución de problemas conjuntos, y no enfocarnos en la productividad individual.

Entre los años 2020-2025, la literatura coincide en que la evaluación del desempeño se ha consolidado como un factor estratégico para fortalecer el trabajo en equipo.

Los Hallazgos principales son:

- I. La evaluación favorece la retroalimentación, la comunicación y la confianza entre miembros del grupo.

Permite alinear objetivos individuales y colectivos, mejorando la productividad.

2.1.2.3 La evaluación de desempeño en el siglo XXI

La evaluación del desempeño experimentó una evolución muy importante dando la transición de métodos rudimentarios a sistemas con una mayor estructura, principalmente después de la segunda guerra mundial con una medición sistemática y el desarrollo de los recursos humanos.

En la primera mitad del siglo XX la evaluación era informal o esta se basaba en informes anual y escalas de calificación simples principalmente para fines administrativos y de ascenso.

Post – segunda guerra mundial: Los sistemas de evaluación del desempeño ganaron una amplia aceptación fueron desarrollados métodos más estructurados, como el método de clasificación alterna, la cual consiste en ordenar a los empleados con un mejor rendimiento y posteriormente al peor rendimiento o viceversa, siguiendo un proceso sistemático el cual consiste en que el evaluador no califica con números y escalas comparando y alternando colocando al mejor rendimiento posteriormente al peor rendimiento, luego al

segundo mejor y posteriormente al segundo peor y así sucesivamente hasta clasificar a todos.

❖ Ventajas:

- Es un método simple y rápido de aplicar.
- Facilita la comparación directa entre empleados.

❖ Desventajas

- Subjetivo depende del juicio del evaluador.
- Difícil de aplicar cuando existe una gran cantidad de empleados.
- ¿No explica por qué? alguien tiene mejor o peor desempeño.

Finales del siglo XX

La evaluación en el desempeño evoluciona con un enfoque en la medición de rasgos, orientado en el rendimiento y en el desarrollo de competencias, Idalberto Chiavenato (2017), en su propuesta original considera que la evaluación del desempeño del individuo en sus funciones y su posible potencial para un desarrollo futuro, dicha evaluación no es un fin sino un medio para mejorar los resultados desde la óptica de recursos humanos identificando el problema de raíz que pueden estar causados por la supervisión o de integración del personal.

Edwin B, Flippo (1984) en su definición de una manera sistemática, periódica e imparcial de la excelencia de un trabajo en tiempos actuales y en su potencial para un nuevo puesto.

2.2 Empresa alimentaria

La investigación se lleva a cabo en planta de alimentos balanceados la cual forma parte de la empresa avícola más grande del mundo y la segunda más importante de México se cuenta con un proceso productivo integrado y dentro de sus fortalezas se menciona la frescura del producto, este término está asociado al tiempo o que pasa desde su sacrificio hasta su consumo.

Se cuenta con más de 10,000 colaboradores comprometidos con los valores de la compañía; forma parte del grupo brasileño que fue fundado en 1953, siendo la empresa de proteína animal con más de 200 mil colaboradores en todo el mundo, con presencia en los cinco continentes, se tiene plantas en: Brasil, Argentina, México, Uruguay, Paraguay, Estados Unidos, Italia, China, Rusia. Presencia a nivel mundial.

que atender buscando alternativas para que el empleado se encuentre en condiciones laborales favorables y con esto pueda desempeñar mejor sus funciones, Se cuenta con programas de reconocimiento a la antigüedad esto con la finalidad de contar con un sentido de pertenencia a sus colaboradores, en algunas operaciones se cuenta con personal de más de 35 años de antigüedad donde han pasado la mayor parte de su vida y en el transcurso del tiempo han evolucionado de tal manera que tiende a ser una fortaleza para la empresa.

Ilustración 2

Operaciones que integran a la empresa



Nota: Referencia medio electrónico de la empresa distribución en operación México

- **PLANTAS DE ALIMENTOS.**

Es de suma importancia asegurar que las aves consuman la mejor alimentación, por eso elaboramos nosotros producimos su alimento con el balance de nutrientes que se requiere en cada etapa de crecimiento.

- **PROGENITORAS**

Para tener el mejor pollo, se necesita la mejor genética, el primer eslabón en la cadena de vida de cada uno de nuestros pollitos, comienza con la llegada de las aves progenitoras de Estados Unidos, estas aves cuentan con tan solo un día de nacidas y bajo estrictas medidas de bioseguridad, producen huevos cada 21 días los cuales se convertirán en reproductoras.

- **REPRODUCTORAS**

El manejo de las reproductoras los huevos que se producen serán enviadas a las incubadoras para después de ser criados y posteriormente enviados a las plantas de proceso, la vida útil de las reproductoras se encuentra entre 148 y 448 días.

- **INCUBADORAS**

Cuidar un huevo para que se convertirá en un pollo esto pereciera fácil, pero hay que revisar los parámetros de temperatura, humedad, y manejo de este, de lo contrario no se lograra el nacimiento del pollito.

- **PRODUCCIÓN DE POLLO DE ENGORDA**

La crianza inicia con la recepción de la parvada del pollito de un día de edad, cuando llega a la granja diversos factores que determinan el crecimiento en esta etapa no solo se cuida el bienestar de las aves, sino también el bien estar de los pollos, es decir, que estén libres de hambre, sed e incomodidad, dolor, lesiones enfermedades miedo y angustia.

La compañía inicia actividades en México en 1988 con la compra de tres compañías, así mismo adquiere granjas de Purina, convirtiéndose con estas adquisiciones en uno de los principales productos de pollo a nivel Internacional. Es nombrada por la revista FORTUNE entre las primeras empresas más importantes en el mundo por haber triplicado sus operaciones, en 1991 se expande comprando la planta de alimentos de Purina ubicada en Querétaro, en 1995 adquiere la unión de avicultores de Querétaro la cual contaba con una planta de alimentos, una planta de proceso, laboratorio de medicamentos, incubadoras.

En el 2004 se restructura a través del proyecto evolución a ser una compañía guiada por procesos. En el 2009 se anuncia la compra del 64 % de una empresa brasileña, en el 2018 cumple 30 años de producir el pollo más fresco de México.

Ilustración 3

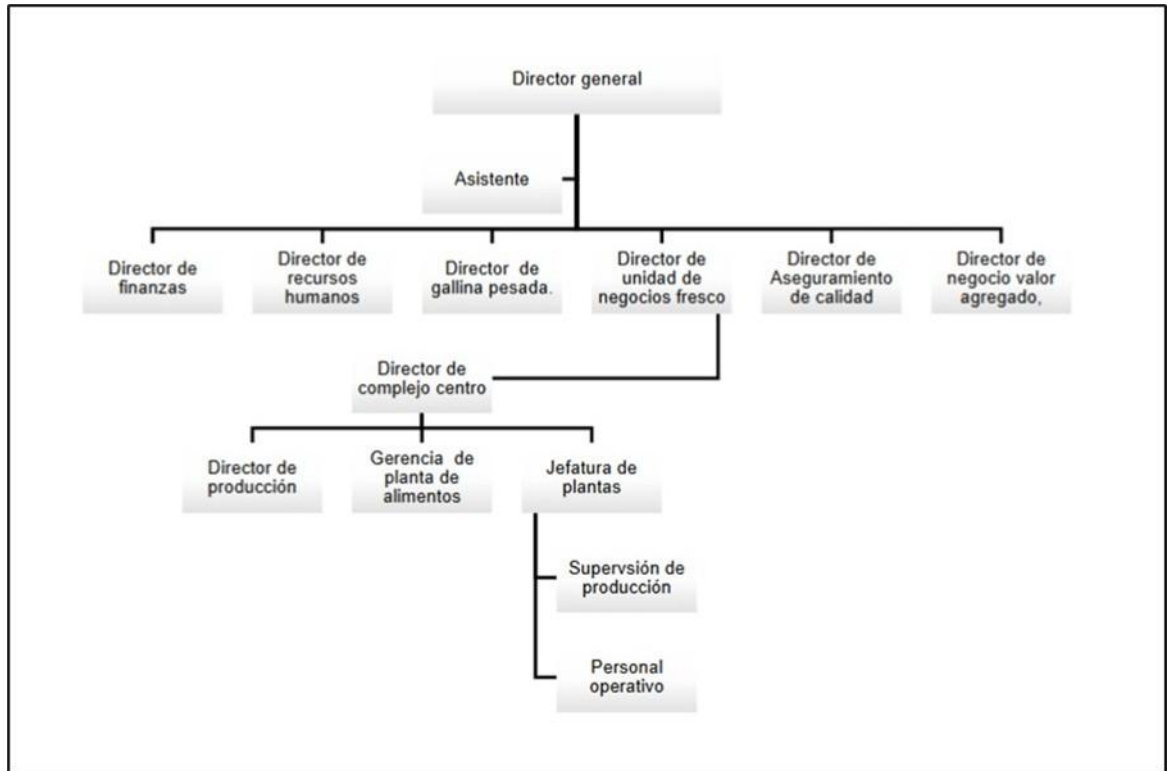
Distribución de complejos



Nota: Referencia medio electrónico de la empresa distribución de complejos

Ilustración 4

Organigrama de la empresa



Nota: Documento. Publicación medio electrónico (Pilgrim's, 2024)

2.2.1. Valores de la empresa

Misión: Ser los mejores en lo que nos proponemos, pensando y actuando como dueños, respetando el medio ambiente, garantizando productos y servicios superiores para nuestros clientes, solidez a los proveedores, rentabilidad a los accionistas, y un futuro mejor a nuestros colaboradores.

Visión: Ser la empresa líder, reconocida, por nuestros colaboradores, clientes, consumidores y comunidad por entregar productos de calidad extraordinaria.

Valores: Actitud de dueño, Disponibilidad, Determinación, Disciplina Humildad, Simplicidad, Sinceridad.

2.2.1.1 Evaluación y trabajo en equipo como método de investigación

La evaluación en el desempeño como un factor clave para el trabajo en equipo actualmente en la organización no se han establecido mecanismos que puedan ayudar a mejorar los resultados, aunque se tengan fundamentados los objetivos o KPIS (indicadores claves del desempeño) Key performance indicators los cuales son medibles y son usadas para evaluar el éxito de cada uno de los departamentos que forman parte de la operación donde se llevó a cabo la investigación (Chavarria Briceño, 2025).

La evaluación que hoy en día se realiza al personal operativo, así como niveles medios, incluyendo jefaturas, la falta de retroalimentación, el acercamiento directo, la falta de compromiso y sentido de pertenencia en algunas ocasiones genera un distanciamiento, se propone, llevar a cabo una

encuesta donde se pueda medir cual es el grado de compromiso del personal, así como su disponibilidad de para poder sentirse parte de un equipo de trabajo.

Loa indicadores o KPIS son herramientas vigentes para monitorear el avance que se tiene en las operaciones y poder tomar decisiones basadas en datos y enfocarnos esfuerzos encaminados a la reducción de gastos en operación con el objetivo de reducir los retrabajos o eliminar inconformidades de nuestros clientes directos.

Al ser una empresa integradora las platas de alimentos los clientes directos son las granjas donde se lleva a cabo la crianza de las aves ya que formamos parte de una operación de integración como se muestra en los párrafos donde se describe el giro de la empresa donde se desarrolla la investigación.

El poder establecer el punto donde nos encontramos tomando en cuenta las respuestas obtenidas por el personal, podremos establecer mecanismos que puedan ayudar a integrar estos grupos compactos los cuales se deben de tener un sentido de identidad. **(Pilgrim's, 2024)**

2.3 Investigaciones relacionadas trabajo en equipo

2.3.1. Trabajo en equipo

México se posiciona como el cuarto o quinto lugar como productor de alimentos balanceados, con una producción mayor a las 40 millones de toneladas , esto implica operaciones complejas tanto en su logística como en su proceso de elaboración, el trabajo en equipo es muy importante el cual abarca desde la cadena de suministro hasta su distribución, el trabajo en equipo permite la capacitación y el crecimiento profesional del colaborador, asegurando que los protagonistas se encuentren alineados con los objetivos de la empresa.

METODOLOGÍA

3.1 Metodología de la investigación

Para la presente investigación se utiliza un diseño no experimental. La investigación no experimental se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes; se limita a observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos, no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes; el investigador no tiene control directo sobre las variables independientes, ni puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos, también es conocida como investigación Post Facto, término que proviene del latín y significa después de ocurrido los hechos. De acuerdo con Kerlinger (1979) es un tipo de investigación

sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables son intrínsecamente manipulables.

En un experimento, el investigador prepara deliberadamente una situación a la que son expuestos varios casos o individuos. Esta situación consiste en recibir un tratamiento, una condición o un estímulo en determinadas circunstancias, para después evaluar los efectos de la exposición o aplicación de dicho tratamiento o tal condición. Por decirlo de alguna manera, en un experimento se “construye” una realidad.

En cambio, en un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

La investigación no experimental es un parteaguas de varios estudios cuantitativos, como las encuestas de opinión, los estudios ex post-facto retrospectivos y prospectivos, etc. Para ilustrar la diferencia entre un estudio experimental y uno no experimental consideremos el siguiente ejemplo. Claro está que no sería ético un experimento que obligara a las personas a consumir

una bebida que afecta gravemente la salud. El ejemplo es sólo para ilustrar lo expuesto y quizá parezca un tanto burdo, pero es ilustrativo (Sampieri 2016).

3.2 Diseño de la investigación

Se trata de un estudio descriptivo ya que sólo se pretende dar un diagnóstico busca especificar propiedades características y rasgos importantes; de campo porque se acudirá directamente en una empresa alimentaria y poder llevar a cabo la investigación; transversal en función de que se hará una sola medición de un solo instante y correlacional puesto que se manejarán dos variables que se busca correlacionar.

La investigación de campo es la que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Los datos se recogen directamente de la realidad y su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, por lo que facilita su revisión y/o modificación en caso de surgir dudas.

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos). Es como tomar una fotografía de algo que sucede.

Los diseños transversales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables (dentro del enfoque cuantitativo) o ubicar, categorizar y proporcionar una visión de una comunidad, un evento, un contexto, un fenómeno o una situación (describirla, como su nombre lo indica, dentro del enfoque cualitativo). El procedimiento consiste en medir o ubicar a un grupo de personas, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, en una variable o concepto (generalmente más de una variable o concepto) y proporcionar su descripción. Son, por lo tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas.

Los estudios transversales descriptivos nos presentan un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos de personas, objetos o indicadores en determinado momento (enfoque cuantitativo) o el panorama de una comunidad, un contexto, una situación, un fenómeno o un evento en un punto del tiempo.

Los diseños transeccionales o transversales correlacionales-causales, describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de categorías, conceptos, objetos ni variables individuales, sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. En estos diseños

lo que se mide-analiza (enfoque cuantitativo) o evalúa-analiza (enfoque cualitativo) es la asociación entre categorías, conceptos, objetos o variables en un tiempo determinado. A veces únicamente en términos correlacionales, otras en términos de relación causa-efecto (razones por las que se manifiesta una categoría, una variable, un suceso o un concepto) (causales). Pero siempre en un momento específico.

Por lo tanto, los diseños correlacionales-causales pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad ni pretender analizar relaciones de causalidad. Cuando se limitan a relaciones no causales, se fundamentan en ideas o hipótesis correlacionales; y cuando buscan evaluar relaciones causales, se basan en ideas o hipótesis causales (Kerlinger 1979).

El estudio realizado es descriptivo, de campo correlacional y transversal, el estudio descriptivo es un diseño de investigación el cual se basa en la observación fundamental el cual comúnmente es utilizado en ciencias sociales para medir la prevalencia de una condición o describir las características de una población en un momento específico, (Hernández- Sampieri, R., & Torres, C. P. M., 2018).

3.3 Instrumentos a trabajar

El proyecto de investigación es cuantitativo se elaboró un cuestionario de veinte y siete preguntas, siete para datos generales y diez para cada variable con escala tipo Likert (ordinal). Dicho cuestionario fue validado por pares y experto con apoyo de los compañeros de la maestría y de la directora de tesis.

El escalamiento tipo Likert, es un método para medir por escalas las variables que constituyen actitudes. Fue desarrollado por Rensis Likert a principios de la década de 1930 (Likert, 1932). Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos siendo una de las técnicas más utilizadas para la medición de actitudes en investigación sociales.

Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones.

Se elaboró un cuestionario escala tipo Likert ordinal las cuales incluyen 19 preguntas de las cuales se dividen en 9 con datos generales, 10 preguntas enfocadas en evaluación de desempeño, y las restantes 10 en el trabajo en equipo.

La finalidad de este cuestionario es identificar la relación entre “Evaluación de desempeño como factor clave para el trabajo en equipo”.

3.4 Población

La población objeto de estudio con la cual se llevó a cabo la investigación son colaboradores que forman parte de la cadena productiva en los diferentes niveles, personal operativo, así como los puestos medios, así como las jefaturas las cuales incluyen, jefa del laboratorio, jefe de mantenimiento, jefe de planta , la cantidad de personas se describe a continuación

Tabla .1

Descripción de Los Colaboradores que Participan en el Estudio

Puesto	Cantidad	Turno	Hombres	Mujeres
Supervisores	4	Rolan turnos	4	
Personal operativo	15	Rolan turnos	13	2
Personal de limpieza	5	Mixto	5	
Encargados	1	Mixto	1	
Analistas de Químico	6	Mixto	1	5
Jefaturas	3	Mixto	2	1
Total	34		26	8

Nota: elaboración propia a partir de información obtenida

3.5 Muestra: Subconjunto de la población

La aplicación de las encuestas formuladas donde se describen de acuerdo a la investigación bibliográfica los diversos autores señala en las investigaciones para cada una de las variables motivo del estudio del caso, son segmentados, como se describe el cuestionario, se realiza la búsqueda de información.

RESULTADOS

A continuación, se presenta la descripción de la muestra y los resultados obtenidos, en forma de gráficos de cada una de las variables de estudio.

4.1 Resultados de la evaluación en el desempeño.

La variable dependiente “Evaluación de desempeño en este tipo de escala es ampliamente utilizada en estudios de comportamiento organizacional esto debido a su confiabilidad, así como su facilidad de interpretación (Likert,1932; Campos et al.,2019) los ítems fueron formulados en primera persona esto con la finalidad de evaluar sobre la claridad de las metas operativas y su impacto que pueda tener en función del desempeño.

Ilustración 5

Conocimiento de metas



Nota: Elaboración propia encuesta realizada 2020

En la ilustración 5 se observa que el 70 % de personal operativo tiene conocimiento de sus actividades que debe desarrollar en el transcurso de la jornada, tienen claridad sobre las metas por alcanzar, los jefes inmediatos dentro de sus fortalezas cuentan con buena comunicación, esto puede estar asociado al cumplimiento de las prioridades y con esto una mayor probabilidad de alcanzar metas y estándares, significa un menor riesgo de cometer errores operativos y en conclusión un personal más autónomo y comprometido.

El personal que cumple con el 10 % señala que algunas veces conoce las metas esperadas de su trabajo, señala que tiene se tiene comprensión parcial

de los objetivos, esto dificulta en conectar con las tareas, presenta inconsistencia en el desempeño esto requiere una dependencia intermitente del supervisor para las aclaraciones, pero con la experiencia y los estudios demuestran que este grupo puede mejorar rápidamente si recibe más comunicación y retroalimentación.

El 20 % casi nunca conocen las metas es su grupo, se realiza labores sin claridad en los objetivos y con esto incrementa errores, retrabajos y desviaciones, afecta el ritmo del equipo, reduce la productividad total muestra una clara falla en la comunicación del liderazgo se debe de trabajar manera inmediata.

London (2023), señala que en el meta-análisis muestra que la orientación se relaciona positivamente con el desempeño laboral y la satisfacción y aprendizaje.

Ilustración 6

Medición de desempeño



Nota: Elaboración propia encuesta realizada 2020

En la figura 6 se muestra que el 14 % del personal siempre se mide su desempeño antes de terminar su turno, un porcentaje bajo en la categoría, este grupo puede asociarse a que se tiene baja consistencia en cuanto al seguimiento de las actividades asignadas, cuando los grupos son evaluados de manera consistente en cuanto a sus competencias o desempeño esto se manifiesta como un compromiso en las actividades realizadas.

Se obtuvieron los siguientes resultados en el personal donde encontramos el 10 % de los encuestados frecuentemente son este valor puede estar asociado a la falta de las evaluaciones en el desempeño, se podría relacionarse con la falta de capacitación o seguimiento de los supervisores quienes está en sus grupos de trabajo.

El 23% señala que solo algunas veces se mide su desempeño esto puede estar asociado a la falta de un protocolo firme de cierre de turno, el equipo trabaja con baja retroalimentación esto puede afectar a la motivación y claridad de metas y el personal comienza a posponer actividades que considera aportan a la cadena productiva ya que la supervisión no le da seguimiento al cierre del turno.

El 23 % declara que casi nunca se mide su desempeño al finalizar su turno esto podemos asociarlos a la falta de seguimiento o esta únicamente se realiza en que no se han desarrollado métodos o sistemas mal diseñados o implementados donde el colaborador no considera ha sido evaluado con claridad.

El 30% menciona que nunca se evalúa su desempeño este porcentaje es muy preocupante ya que el personal opera sin saber si está logrando los objetivos, no existe retroalimentación, ni evaluación esto afecta el desempeño individual y del turno y puede influir en los otros grupos al considerarse grupos complementarios.

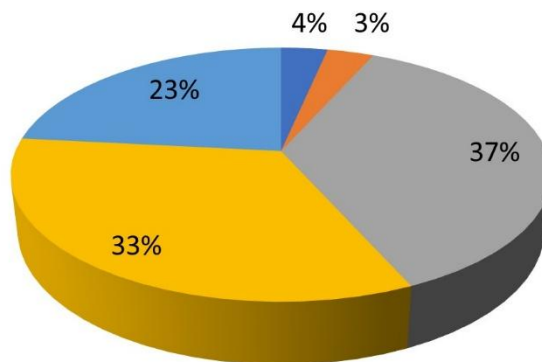
La medición en el desempeño puede considerarse como un elemento clave en las organizaciones, esto puede considerarse en el logro de los objetivos estratégicos, individuales y en la operación, estos indicadores deberán de cumplir ciertas características dentro de las que debemos señalar que sean claros y medibles y se puedan monitorear para poder identificar rendimiento.

Ilustración 7

Cumplimiento de tiempo establecido

Tus compañeros cumplen en el tiempo establecido las actividades asignadas por su jefe inmediato

■ Siempre ■ Frecuentemente ■ Algunas Veces ■ Casi Nunca ■ Nunca



Nota: Elaboración propia encuesta realizada 2020

El 4 % menciona que siempre cumplen en tiempo las actividades asignadas en términos porcentuales el valor obtenido es muy bajo, la percepción que se proyectada es la falta de compromiso de los colaboradores, esto puede estar asociada a una carga de trabajo excesiva o la falta de integración dentro de los mismos grupos.

El 3% declara que frecuentemente sus compañeros presentan un cumplimiento en tiempo de las actividades asignadas conducta de responsabilidad se presenta de manera ocasional ya que en términos de aportación es muy baja para el logro de los objetivos del turno.

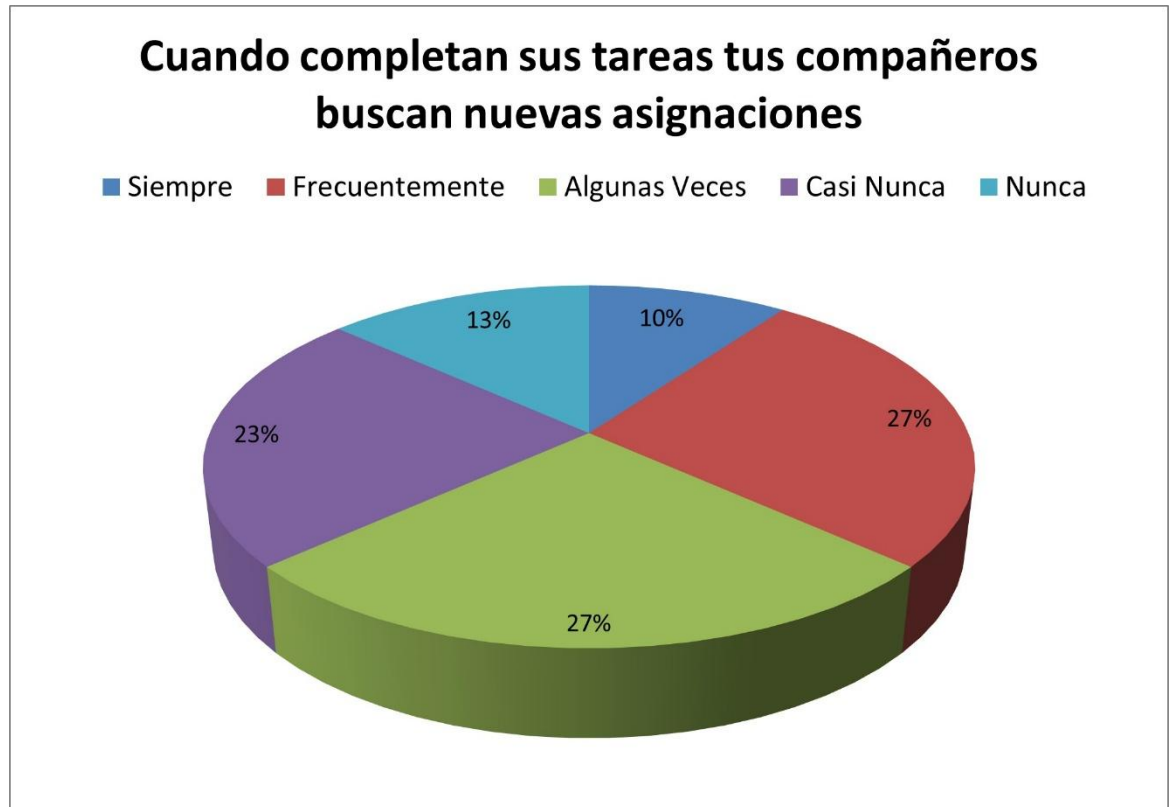
El porcentual declarado de 37% algunas veces llegan a lograr el cumplimiento en tiempo nos muestra debilidades significativas en la cooperación y compromiso grupal, por lo contrario, la mayoría de los encuestados consideran que sus compañeros no muestran un nivel de compromiso.

Casi nunca 33% de los resultados obtenidos en el cumplimiento en tiempo es un porcentaje alto, esto nos indica falta de interés en sus actividades que considera poco relevantes o que reflejan falta de motivación, o que tiende a ser tediosas o rutinaria.

El porcentaje de 23 % declara que sus compañeros nunca cumplen las actividades en tiempo esto genera un descontento ya que consideran una carga adicional ya que el resto del equipo se incrementa su carga de actividades adicional se puede generar un ambiente de inconformidad y esto puede dar lugar a desestabilizar el rendimiento de los siguientes turnos.

Ilustración 8

Búsqueda de nuevas asignaciones



Nota: Elaboración propia encuesta realizada 2020

En la gráfica 8 se aprecia que el 10 % de los encuestados manifiestan que sus compañeros siempre buscan nuevas tareas una vez concluidas sus actividades, esto nos habla del compromiso y estos se encuentran alineados con los valores de la empresa, un clima laboral estable o que sus jefes directos motivan a su personal a cargo.

El 27% lo hace frecuentemente esto es un comportamiento claramente proactivo caracterizado por la iniciativa, la autogestión y la disposición a asumir nuevos retos sin necesidad de una instrucción directa.

Este hallazgo es consistente en la literatura sobre el comportamiento proactivo en el trabajo, la cual señala que una proporción de los individuos tiende a anticiparse a las demandas laborales y en buscar nuevas responsabilidades como una forma de contribuir a los logros y objetivos organizacionales (Parker & Collins, 2010). Además, puede ser considerado buscar primeramente posicionarse en su puesto y estar convencidos de que están alineados con los objetivos de la empresa.

Así mismo declaran los colaboradores encuestados que el 27% de los participantes indicó que algunas veces busca nuevas asignaciones, lo que sugiere la presencia de una proactividad moderada o situacional, este grupo se cual puede estar asociada con la carga laboral, el clima organizacional o la motivación intrínseca, para decidir si asume o no nuevas tareas. Desde la perspectiva del job crafting, refleja una adaptación parcial del rol laboral, donde la iniciativa nos es constante, pero es posible bajo determinadas situaciones.

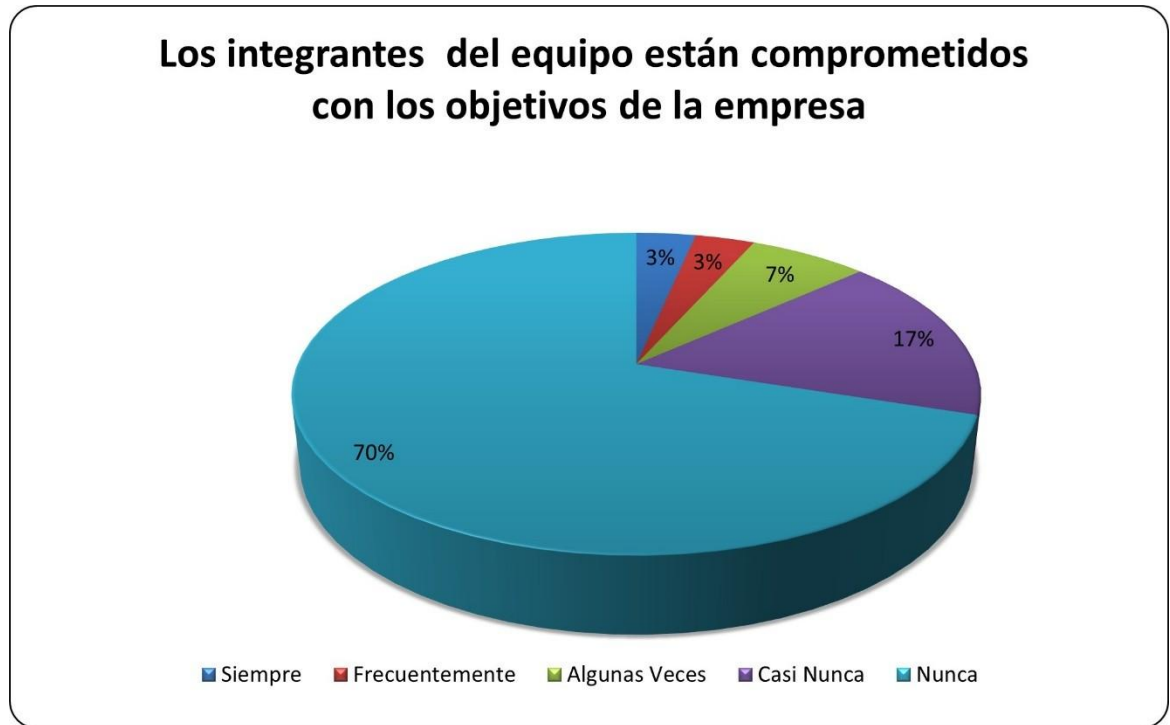
En contraste el 23 % señalo que casi nunca busca nuevas asignaciones una vez finalizadas sus tareas, este grupo representa baja proactividad orientado al cumplimiento mínimo de las responsabilidades asignadas ,este factor puede estar asociado a la falta de motivación, agotamiento laboral, una cultura organizacional poco estimulante o una preferencia por roles claramente delimitados.

El 13 % nunca buscaron nuevas asignaciones una vez finalizadas sus tareas, esta percepción de los compañeros al detectar la falta de proactividad en cuanto a las actividades que aún se pueden realizar y con esto el fortalecimiento y la integración con los siguientes turnos esto puede ser un detonante en la integración de los integrantes del equipo de trabajo.

En términos generales, los resultados muestran que, aunque existe un porcentaje relevante de compañeros con conductas proactivas la mayoría de la muestra no mantiene de manera constante la iniciativa de buscar nuevas tareas, estos hallazgos sugieren la necesidad de fortalecer estrategias organizacionales que fomenten la iniciativa, la autonomía y el compromiso tales como el reconocimiento del esfuerzo adicional, asignación de roles flexibles.

Ilustración 9

Compromiso con los objetivos



Nota: Elaboración propia encuesta realizada 2020

El 3 % de los encuestados señalan que siempre están alineados con los objetivos de la empresa los conocen y se siente parte de los resultados obtenidos este porcentaje en términos porcentuales es bajo.

El 3% muestra en las encuestas que siempre estar comprometidos con los resultados de la empresa esta porción de los encuestados muestra su lealtad y preocupación ya que lo ve reflejado en una estabilidad laboral.

Adicionalmente solo un 7 % manifiesta que esto ocurre algunas veces, lo cual indica que una minoría percibe algún nivel de identificación del equipo con los objetivos corporativos, este patrón sugiere un bajo compromiso con la organización esto puede repercutir negativamente en el desempeño institucional, la productividad y la retención de talento.

El 17 % casi nunca está comprometido con los objetivos esto puede ser un reflejo de la falta de información en cuanto a la importancia que se tiene en la cadena productiva y con este dato debemos trabajar en la sensibilización de nuestros equipos de trabajo.

El 70 % señala que no está alineado un valor muy elevado para el personal encuestado y esto es una de las oportunidades en las cuales debemos trabajar de manera inmediata ya que en el momento de que se realiza esta encuesta el personal expresa en un momento su sentir en cuanto a la empresa donde están laborando.

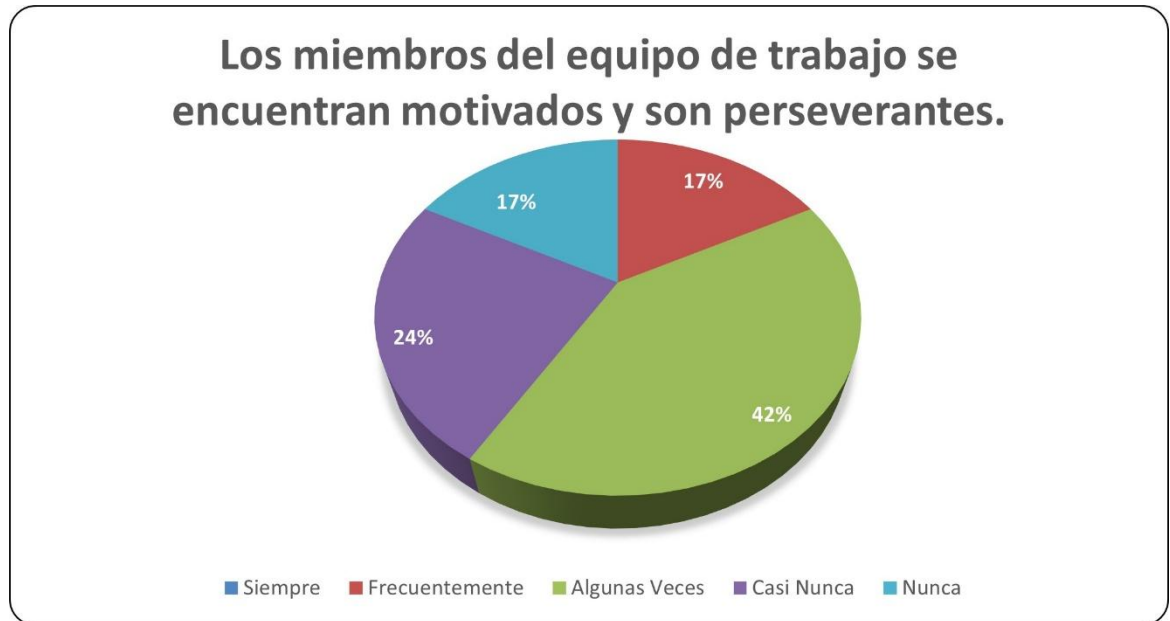
La literatura reciente subraya que un alto compromiso se asocia con mejores resultados organizacionales, mayor satisfacción laboral y

comportamientos extra-rol que van más allá de las funciones normales, por el contrario, niveles bajos de compromiso como los observados en esta investigación, pueden estar vinculados con prácticas de liderazgo inadecuadas, falta de apoyo recibido por parte de la organización o una débil cultura organizacional.

Este hallazgo justifica la necesidad de diseñar e implementar estrategias de gestión humana orientada a fortalecer la identidad organizacional, mejorar el apoyo institucional y promover estilos de liderazgo que favorezcan el compromiso y la alineación con los objetivos estratégicos.

Ilustración 10

Motivación del equipo de trabajo



Nota: Elaboración propia encuesta realizada 2020

La motivación y perseverancia se encuentra en niveles intermedios esto se concluye ya que el mayor porcentaje se concentra en la categoría “ algunas veces 42 %, casi nunca 24 % esto indica que si los colaboradores manifiestan conductas de motivación y perseverancia en determinadas situaciones, esta actitud de manera constante, por otro lado, los porcentajes obtenidos en el rubro frecuentemente 17% y siempre 3% refleja que solo una minoría del personal mantiene altos niveles de motivación y perseverancia, lo cual sugiere la necesidad de fortalecer estrategias de liderazgo, reconocimiento.

En conjunto los datos reflejan que la motivación no es homogénea ni estable, la motivación y perseverancia de los miembros del equipo de trabajo se manifiestan principalmente de manera ocasional, aunque el mayor porcentaje corresponde a las categorías algunas veces 42%, este hallazgo sugiere que estas actitudes no se presentan de forma constante, lo cual puede limitar el esfuerzo y el cumplimiento sostenido de los objetivos organizacionales, así mismo el 24 % que señalo casi nunca refleja la presencia de un grupo significativo de trabajadores con bajos niveles de motivación y perseverancia, situación que podría impactar negativamente en el desempeño laboral y el clima organizacional, por otro lado, los porcentajes registrados

En el rubro de frecuentemente 17% y siempre 3% esta nos indica que la motivación laboral no siempre se distribuye de manera homogénea dentro de las organizaciones (Widi & kusuma, 2024). En este sentido, la literatura señala que fortalece la motivación intrínseca y generar entornos laborales favorables contribuye a genera entornos laborales favorables contribuye significativamente a incrementar la perseverancia y el desempeño de los trabajadores (Del Castillo Oyarse et al., 2025), por lo tanto los resultados evidencian la necesidad de crear estrategias organizacionales orientadas a potenciar la motivación y la perseverancia del personal, esto favorecerá a que los colaboradores un mayor compromiso y productividad.

Ilustración 11

Desarrollo de potencial



Nota: Elaboración propia encuesta realizada 2020

Los resultados evidencian que la existencia de planes alternativos orientados para potenciar al máximo a sus integrantes se percibe por parte de los encuestados como limitada ya que los mayores porcentajes se encuentran en la categoría casi nunca 37% y algunas veces 30% lo que indican que la estrategia no aplica de manera sistémica ni planificada, así mismo el 17% de los encuestados responden que nunca esto indica la ausencia de acciones estructuradas orientadas al crecimiento individual de los colaboradores, por otro lado los bajos porcentajes registrados en frecuentemente y siempre 3% nos muestra que la

minoría reconoce la implementación constante de alternativas para su desarrollo, de acuerdo con la literatura reciente el desarrollo del potencial humano requiere de planes flexibles, retroalimentación continua y apoyo del liderazgo para maximizar las competencias y el desempeño laboral.

Los resultados que se muestran en la investigación del caso donde se quiere relacionar la evaluación en el desempeño como un factor clave para el trabajo en equipo podemos determinar que, si se tiene conocimiento de las actividades a desarrollar en el transcurso de la jornada, pero la falta de seguimiento en las mismas ocasiona que los integrantes de los diferentes equipos de trabajo no están alineados con los objetivos de la empresa.

En cuanto al trabajo en equipo se dicen estar motivados los resultados muestran la mayor parte así se perciben, pero un porcentaje de los equipos de trabajo no se sienten identificados ni parte de la organización, ya que no se han integrado a los grupos, en los reconocimientos ni tampoco en obtener los beneficios adicionales que ofrece la empresa hablando de los bonos de productividad los cuales deben de cumplir ciertas condicionantes dentro de las que señalan son el cero ausencias, apoyo en las actividades cuando esta sean requeridas, aunque se realiza dinámicas de integración capacitación para que los colaboradores desarrollen su máximo potencial.

CONCLUSIONES

Los resultados que se muestran en la investigación del caso donde se quiere relacionar la evaluación en el desempeño como un factor clave para el trabajo en equipo podemos determinar que, si se tiene conocimiento de las actividades a desarrollar en el transcurso de la jornada, pero la falta de seguimiento en las mismas ocasiona que los integrantes de los diferentes equipos de trabajo no están alineados con los objetivos que se establecen en función de la productividad esperada para alcanzar los niveles que se demandan.

En cuanto al trabajo en equipo se dicen estar motivados los resultados muestran la mayor parte así se perciben, pero un porcentaje de los equipos de trabajo no se sienten identificados ni parte de la organización ,ya que no se han integrado a los grupos, en los reconocimientos ni tampoco en obtener los beneficios adicionales que ofrece la empresa hablando de los bonos de productividad los cuales deben de cumplir ciertas condicionantes dentro de las que señalan son el cero ausencias, apoyo en las actividades cuando esta sean requeridas

Aunque se realiza dinámicas de integración capacitación para que los colaboradores desarrollen su máximo potencial han funcionado esto se puede apreciar en los resultados obtenidos.

La hipótesis planteada sobre si existe una relación significativa del personal operativo y el desempeño del trabajo en equipo en una planta de alimentos balanceados si existe por los resultados obtenidos de 0.66 en la regresión lineal.

REFERENCIAS

- Adminsistrador de recursos humanos . (2007). En I. Chiavenato, *Adminsistrador de recursos humanos* . México D.F: Mc Graw hill interamaericana .
- Alcover&Chambel. (2022). Teamwork,engagement,and performance appraisal. *Frontiers in Psychology*, 13,897543.
- Carnevale, J. H. (2020). Implications for human resource magnament. *Journal of Business Reserch*, , 183-187 .
- Chavarria Briceño, R. (2025). *El inicator Clave de desempeño*. Obtenido de <https://doi.org/10.428204/j.faeco.v8n2.a7755>
- Chiang Vega, M. S. (2021). La evaluación del desempeño y su influencia en la productividad laboral . *Revista Venezolana de Gerencia* , 26(95). 411-428.
- Dessler, G. (2020). Human resource Magnament. Person.
- Gestion del talento humano. (2017). En C. Idalberto. México , Argentina, Bogotá: McGraw-HILL.
- Hackman, J. (1987). The design of work teams . *J.Lorsh (Ed.) hanbook of Organization behavior* , 315-314.
- Hernández- Sampieri,R.,&Torres,C.P.M. (2018). Metodología de la Investigación. En R. Hernández- Sampieri, *Metodología de la Investigación* (pág. Vol.4). México,D,F: McGraw-Hill Interamericana.
- Jiang, J. (2020). Performance appraisal and team effectiveness: The moderating role of Tnks interdependence. *Journal of organizational Behaivor* , 467.482.
- Lee, J. (2020). The effects of employee ternure on team performance :The role of team cohesión and shared mental medels .
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes . *Psychology* 140, 1-55.
- London, M. (2023). Feedback orientation: A meta-analysis. *Human Resosource Management Review*,, 333(4), 100986.
- McMullin, C. R. (7 de septiembre de 2025). *Leadership and Governace in times of crisis*. Obtenido de Revista perspectiva : <https://doi.org/10.1177/0899764020964582>

- Medina-Garrido, J. -F. (31 de Agosto de 2023). <https://arxiv.org/abs/240113683>.
Obtenido de chapt GPT: <https://arxiv.org/abs/240113683>
- Mendoza, L., & Torres, J. (2020). El desempeño laboral y el trabajo en equipo como factores del éxito organizacional. *Revista Global de negocios*, 8(3), 23-27.
- Metodología de la investigación . (2016). En S. H. Roberto, *Metodología de la investigación* (pág. 152). México D.F : Mac Graw Hill.
- Pérez, A., Rodríguez, L., & Martínez, R. (2023). Evaluación del desempeño y productividad en plantas de alimentos Balanceados. *Revistas de ciencia y Tecnología Agropecuaria*, 27(2), 150-167.
- Pilgrim's. (2024). *Nuestra Empresa -Pilgrims*. Obtenido de <https://pilgrims.com.mx/nuestra-empresa/>
- Ramírez, F., & Cedeño, P. (2021). Evaluación del desempeño y su impacto en la productividad laboral en empresas ecuatorianas. *Revista Científica*, 7(49), 104-120.
- Rizou, M., Galanakis, I. M., Aldawoud, T. M. S., (2020). Safety of foods, food supply chain and environment within the COVID-19. *Trends in Food Science & Technology*, 239-299.
- Spurk, D. (2020). Flexible employment relationships and careers in time of the COVID-19. *Journal of Vocational*, 63-77.
- Waizeneger, L., MacKenna, B. W., & Bendz, T. (2020). Trabajo remoto y colaboración. *European Journal of Information Systems*, 429-424.

ANEXOS

ANEXO A: Siglas y Abreviaturas

- Organización Mundial de la Salud
- Escala tipo Likert(ETL)

ANEXO B:

Estudio de caso

Es importante que contestes absolutamente todas las frases de una manera sincera. No hay respuestas ni buenas ni malas. Los datos serán manejados en forma estrictamente confidencial. Agradecemos de antemano tu valiosa cooperación. (Tiempo aproximado:15 minutos).

DATOS GENERALES

Edad _____ A) 19-29 B) 30-39 C) 40-49 D) más de 50

1.- Soy: A) Soltero B) Casado(a) C) Divorciado(a) D) Viudo E) Unión libre

2.- Puesto: _____ 3.- Área: _____

4.- Mi escolaridad es A) Primaria B) Secundaria D) Bachillerato E) Licenciatura.

5.- Dependientes económicos (hijos, hermanos u otros): A) Si B) No

6.- Mi turno de trabajo es A) Matutino B) Vespertino C) Nocturno D) Rotación de turnos E) Mixto

7.- Horas trabajadas a la semana: A) 48 hrs. C) Más de 48 hrs.

8.- Antigüedad en la empresa: _____

9.- Antigüedad en el puesto: _____

Para contestar esta sección, se presenta una columna de letras, cada letra tiene un valor que va de:

A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez E) Nunca

Ahora por favor lee con cuidado cada una de las frases siguientes. Marque con una “X” la opción, que **en** general, mejor refleje tu situación.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

1	Dentro de tus actividades conoces las metas que debes alcanzar en tu jornada.	A	B	C	D	E
2	Se mide tu desempeño antes de terminar el turno.	A	B	C	D	E
3	Tus compañeros cumplen en tiempo establecido las actividades asignadas por su jefe inmediato	A	B	C	D	E

4	Cuentas con la capacitación necesaria para desarrollar las actividades encomendadas	A	B	C	D	E
5	Tus compañeros trabajan sin necesidad de supervisión	A	B	C	D	E
6	Tus compañeros se esfuerzan más si la situación lo requiere.	A	B	C	D	E
7	Existe retroalimentación de la evaluación de tu desempeño por tu jefe inmediato.	A	B	C	D	E
8	La empresa ofrece incentivos al lograr los objetivos propuestos.	A	B	C	D	E
9	Cuando completan sus tareas tus compañeros buscan nuevas asignaciones.	A	B	C	D	E
10	Tus compañeros les dan prioridad a las actividades urgentes de las importantes.	A	B	C	D	E

TRABAJO EN EQUIPO

11	El líder posee características para desempeñar su puesto.	A	B	C	D	E
12	Los integrantes del equipo están comprometidos con los objetivos de la empresa	A	B	C	D	E

13	La comunicación es clara, fluida y precisa dentro de tu equipo de trabajo	A	B	C	D	E
14	E líder escucha las opiniones de todos los integrantes del equipo con atención y respeto.	A	B	C	D	E
15	Los miembros del equipo de trabajo se encuentran motivados y son perseverantes.	A	B	C	D	E
16	El líder propicia un clima de trabajo agradable, sin olvidar que los objetivos se cumplan.	A	B	C	D	E
17	Los integrantes del grupo aceptan entre sí las críticas de forma positiva.	A	B	C	D	E
18	El líder facilita la participación de cada uno de los integrantes de su equipo.	A	B	C	D	E
19	Se cuenta con planes alternativos para lograr que cada uno de los miembros del equipo desarrolle al máximo su potencial.	A	B	C	D	E
20	Se tiene una actitud positiva y proactiva por parte de los integrantes del equipo de trabajo.	A	B	C	D	E