



*Impacto de la evaluación del desempeño en la mejora continua del talento humano de las empresas del sector pesquero en Ecuador*

*Impact of performance evaluation on the continuous improvement of human talent in companies in the fishing sector in Ecuador*

*Impacto da avaliação de desempenho na melhoria contínua do talento humano em empresas do setor pesqueiro no Equador*

Angie Belén Franco-Merchán <sup>I</sup>

[angieb\\_1f@gmail.com](mailto:angieb_1f@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0007-0312-2475>

Daniel Andrés Angulo-Vélez <sup>II</sup>

[daniel\\_2av@gmail.com](mailto:daniel_2av@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0006-4666-0508>

**Correspondencia:** [angieb\\_1f@gmail.com](mailto:angieb_1f@gmail.com)

Ciencias Económicas y Empresariales  
Artículo de Investigación

\* **Recibido:** 13 de mayo de 2025 \* **Aceptado:** 21 de junio de 2025 \* **Publicado:** 31 de julio de 2025

- I. Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Ecuador.
- II. Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Ecuador.

## Resumen

Este artículo analiza cómo la evaluación sistemática del desempeño impulsa la mejora continua del capital humano en tres empresas representativas del sector pesquero ecuatoriano: Negocios Industriales Real, Industrial Pesquera Santa Priscila y Omarsa. Para ello se realizó una revisión exhaustiva de literatura académica y de informes técnicos sobre gestión del desempeño y calidad, complementada con un análisis comparativo de tres casos de éxito seleccionados por su liderazgo sectorial y la disponibilidad de evidencia pública sobre sus prácticas evaluativas. Los resultados demuestran que, cuando la evaluación se integra de forma coherente con la estrategia de calidad y con perfiles de competencias claramente definidos, se logran mejoras tangibles en productividad, compromiso laboral y retención de personal clave. La combinación de indicadores cuantitativos, relacionados con el cumplimiento de objetivos y la eficiencia operativa, con retroalimentación cualitativa, centrada en comportamientos y desarrollo profesional, favorece la detección oportuna de brechas formativas y el diseño de programas de capacitación específicos. Además, la digitalización de los procesos de evaluación agiliza los ciclos de retroalimentación y fortalece la cultura de aprendizaje continuo. En conjunto, la evidencia sugiere que la evaluación del desempeño, concebida como un instrumento estratégico y aplicada con criterios de transparencia y justicia organizacional, constituye un pilar fundamental para sostener la competitividad de las empresas pesqueras ecuatorianas en mercados globales altamente regulados.

**Palabras claves:** Evaluación del desempeño; mejora continua; talento humano; sector pesquero y competitividad.

## Abstract

This article analyzes how systematic performance assessment drives continuous improvement of human capital in three representative companies of the Ecuadorian fishing sector: Negocios Industriales Real, Industrial Pesquera Santa Priscila, and Omarsa. To this end, a comprehensive review of academic literature and technical reports on performance and quality management was conducted, complemented by a comparative analysis of three success stories selected for their sector leadership and the availability of public evidence on their assessment practices. The results demonstrate that when assessment is coherently integrated with the quality strategy and with clearly defined competency profiles, tangible improvements are achieved in productivity,

employee engagement, and key personnel retention. The combination of quantitative indicators related to goal achievement and operational efficiency with qualitative feedback focused on behaviors and professional development facilitates the timely detection of training gaps and the design of targeted training programs. Furthermore, the digitalization of evaluation processes streamlines feedback loops and strengthens a culture of continuous learning. Overall, the evidence suggests that performance evaluation, conceived as a strategic tool and applied with criteria of transparency and organizational fairness, constitutes a fundamental pillar for sustaining the competitiveness of Ecuadorian fishing companies in highly regulated global markets.

**Keywords:** Performance evaluation; continuous improvement; human talent; fishing sector and competitiveness.

## Resumo

Este artigo analisa como a avaliação sistemática de desempenho impulsiona a melhoria contínua do capital humano em três empresas representativas do setor pesqueiro equatoriano: Negocios Industriales Real, Industrial Pesquera Santa Priscila e Omarsa. Para tanto, foi realizada uma revisão abrangente da literatura acadêmica e de relatórios técnicos sobre desempenho e gestão da qualidade, complementada por uma análise comparativa de três casos de sucesso selecionados por sua liderança no setor e pela disponibilidade de evidências públicas sobre suas práticas de avaliação. Os resultados demonstram que, quando a avaliação é coerentemente integrada à estratégia de qualidade e com perfis de competência claramente definidos, melhorias tangíveis são alcançadas em produtividade, engajamento dos funcionários e retenção de pessoal-chave. A combinação de indicadores quantitativos relacionados ao cumprimento de metas e eficiência operacional com feedback qualitativo focado em comportamentos e desenvolvimento profissional facilita a detecção oportuna de lacunas de treinamento e o desenho de programas de treinamento direcionados. Além disso, a digitalização dos processos de avaliação agiliza os ciclos de feedback e fortalece uma cultura de aprendizado contínuo. De modo geral, as evidências sugerem que a avaliação de desempenho, concebida como uma ferramenta estratégica e aplicada com critérios de transparência e justiça organizacional, constitui um pilar fundamental para sustentar a competitividade das empresas pesqueiras equatorianas em mercados globais altamente regulamentados.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho; melhoria contínua; talento humano; setor pesqueiro e competitividade.

## Introducción

La industria pesquera ecuatoriana se ha consolidado como una de las principales generadoras de divisas y empleo del país, pero su competitividad depende cada vez más de la capacidad de las empresas para sostener procesos de mejora continua apoyados en talento humano calificado. Informes recientes sobre transparencia y sostenibilidad confirman que el sector opera bajo crecientes exigencias regulatorias y de mercado, lo que obliga a reforzar la gestión del desempeño y la calidad interna (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca [MPCEIP], 2024). En línea con estas demandas, diagnósticos técnicos evidencian que las prácticas de evaluación del desempeño aún presentan heterogeneidad en su aplicación, especialmente fuera de los grandes conglomerados costeros (Instituto Público de Investigación de Acuicultura y Pesca [IPIAP], 2023; Loor-Moreira, Indacochea y Loor, 2023).

Desde la literatura de gestión de recursos humanos, la evaluación del desempeño se reconoce como un proceso cíclico que, cuando está correctamente diseñado, alinea metas estratégicas, competencias y recompensas, favoreciendo la productividad y el compromiso organizacional (Aguinis, 2023; Cascio y Aguinis, 2019). Los marcos basados en competencias han mostrado especial eficacia para cerrar brechas formativas y propiciar planes de desarrollo individualizados, algo crucial en entornos de producción intensiva como el pesquero.

En la última década, la tendencia global se ha desplazado de revisiones anuales hacia sistemas de retroalimentación continua sustentados en plataformas digitales, capaces de ofrecer datos en tiempo real y analítica predictiva (Giamos y Léger, 2023). Estos enfoques responden a la necesidad de dinamizar los ciclos de aprendizaje y de reforzar la percepción de justicia y transparencia entre los colaboradores (Sahay y Kaur, 2021). Investigaciones recientes también demuestran que la equidad percibida en las evaluaciones y la calidad del “feed-forward” inciden positivamente en conductas de servicio extra-rol y en la retención de personal clave (Karim et al., 2024).

Sin embargo, estudios comparativos en América Latina advierten que la adopción de prácticas de alto desempeño aún es desigual y depende de factores contextuales como el tamaño de la empresa, la disponibilidad de tecnología y la madurez de los programas de formación (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2021). A la fecha, existe escasa evidencia

sistemática que vincule la evaluación del desempeño con resultados tangibles de mejora continua en las compañías pesqueras del Ecuador, especialmente aquellas que operan bajo estándares internacionales de inocuidad y sostenibilidad.

En este contexto, el presente artículo se propone examinar de manera integral cómo la evaluación del desempeño, entendida como instrumento estratégico y aplicada con criterios de justicia organizacional, impulsa la mejora continua del capital humano en tres empresas emblemáticas del sector pesquero ecuatoriano. Para ello se combina una revisión de literatura especializada con un análisis comparativo de casos de éxito, aportando evidencia actualizada y recomendaciones prácticas para la gestión del talento en entornos productivos altamente regulados.

## **Metodología**

### **Fase 1. Revisión sistemática de literatura**

Se siguieron las directrices PRISMA 2020, las cuales marcan los pasos para planificar, buscar, seleccionar críticamente y sintetizar la evidencia de manera transparente. Las búsquedas se realizaron en Scopus, Web of Science, SciELO y Google Scholar con las expresiones “performance evaluation”, “continuous improvement”, “human talent”, “fishing industry” y “Ecuador”, restringidas al periodo 2018-2024. El protocolo de inclusión y exclusión se diseñó con base en la guía metodológica de Siddaway, Wood y Hedges, que enfatiza la doble revisión ciega y la valoración de la calidad de los estudios con criterios explícitos. Tras depurar duplicados y descartar artículos de baja rigurosidad, se constituyó un corpus final de 42 documentos científicos y técnicos, cuya información fue extraída a una matriz de datos para facilitar su análisis comparativo.

### **Fase 2. Selección y delimitación de los casos**

La fase empírica adoptó el modelo de estudios de casos múltiples con lógica de replicación literal, siguiendo las recomendaciones metodológicas de Yin, quien destaca la utilidad de contrastar varias unidades de análisis para aumentar la potencia explicativa de los resultados. La estrategia de muestreo teórico se orientó por el enfoque de construcción de teoría a partir de casos propuesto por Eisenhardt, lo que implica elegir organizaciones que permitan observar los fenómenos en contextos de alto desempeño. Tres criterios guiaron la elección: (a) liderazgo documentado en producción y exportaciones, (b) disponibilidad pública de informes de transparencia del programa FiTi y (c) existencia de datos oficiales sobre gestión del talento humano en los informes de gestión del

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca de 2024. Con base en estos criterios se seleccionaron Negocios Industriales Real, Industrial Pesquera Santa Priscila y Omarsa.

### **Fase 3. Recolección y tratamiento de la información**

Se integraron fuentes primarias (memorias de sostenibilidad, manuales internos de recursos humanos, boletines ministeriales) y secundarias (artículos indexados, tesis y reportes técnicos). Todos los documentos se importaron a NVivo 14, software especializado que facilita la organización y el análisis de datos cualitativos. El proceso de codificación combinó un esquema deductivo, derivado del marco de competencias profesionales de Creswell y Poth, con categorías inductivas emergentes del material empírico. Para garantizar la fiabilidad se recurrió a los procedimientos de contraste y visualización de patrones descritos por Miles, Huberman y Saldaña, que permiten establecer relaciones entre códigos y detectar regularidades significativas.

### **Fase 4. Garantía de calidad y rigor**

Se evaluaron los cuatro criterios de calidad en estudios de caso—validez constructiva, validez interna, validez externa y fiabilidad mediante triangulación de fuentes, auditoría metodológica y revisión por pares externos, tal como sugieren los lineamientos de mejora continua en investigación de Harrison et al. La adopción de sistemas de retroalimentación continua y analítica de desempeño digital en las organizaciones estudiadas se contrastó con la evidencia de Giamos, Doucet y Léger, quienes demuestran el valor de los ciclos de feedback permanente para la motivación y la retención del personal. Finalmente, las tendencias regionales sobre desarrollo de habilidades y competitividad laboral señaladas en el *Latin American Economic Outlook 2021* de la OCDE sirvieron como marco para examinar la transferibilidad de los hallazgos.

### **Fase 5. Integración, síntesis y contextualización de los resultados**

Se elaboró un análisis dentro de cada caso y un análisis transversal entre casos, aplicando la técnica de síntesis explicativa que permite identificar patrones convergentes y divergentes antes de generar conclusiones de orden superior. La combinación de matrices comparativas, mapas temáticos y narrativas de caso facilitó el enlace entre la evidencia empírica y los constructos teóricos surgidos en la revisión sistemática. Este proceso integrador fortaleció la validez externa de las proposiciones y aportó recomendaciones aplicables a empresas pesqueras que operan bajo estándares internacionales de calidad y sostenibilidad.

Con este procedimiento, se garantiza que la interpretación de los datos se sustente en métodos rigurosos, literatura reciente y evidencia corporativa verificable, asegurando así la coherencia científica y la pertinencia práctica de los hallazgos.

### **Fase 1. Revisión sistemática de literatura**

La primera fase se orientó a compilar y sintetizar, de manera rigurosa, la evidencia científica publicada entre 2018 y 2024 sobre evaluación del desempeño, mejora continua y gestión del talento en industrias pesqueras o afines. Para garantizar transparencia y reproducibilidad se siguieron las recomendaciones de la declaración PRISMA 2020 (Page et al., 2021) y el manual JBI para síntesis de evidencia (Aromataris y Munn, 2020).

- **Planteamiento de la pregunta de revisión**

Se formuló la cuestión central con el formato PICO adaptado a estudios organizacionales: ¿De qué manera los sistemas formales de evaluación del desempeño (Intervención) influyen en procesos de mejora continua del talento humano (Outcome) en empresas del sector pesquero latinoamericano (Población) en comparación con contextos sin tales sistemas (Comparador)? El uso de PICO permitió acotar el universo de búsqueda y estructurar los criterios de elegibilidad (Higgins et al., 2020).

- **Estrategia de búsqueda bibliográfica**

Cuatro bases de datos de alto impacto Scopus, Web of Science, SciELO y Google Scholar se interrogaron mediante ecuaciones booleanas que combinaron términos controlados y libres:

("performance evaluation" OR "performance appraisal") AND ("continuous improvement" OR "quality improvement") AND ("human talent" OR "human capital") AND ("fishing industry" OR "fishery sector" OR "seafood") AND (Ecuador OR Latin America)

Los filtros restringieron la producción a artículos revisados por pares, ponencias indexadas, libros académicos y tesis doctorales. Se exportaron 274 registros a Zotero y se eliminaron 61 duplicados de forma automática.

- **Criterios de inclusión y exclusión**

La selección se guio por la taxonomía de calidad propuesta por Siddaway et al. (2019). Se incluyeron estudios que: (a) aplicaran metodologías empíricas o meta-analíticas, (b) aportaran datos sobre prácticas de evaluación del desempeño en industrias pesqueras o manufactureras comparables y (c) reportaran resultados ligados a mejora continua o indicadores de talento. Se

excluyeron documentos sin revisión por pares, notas periodísticas y estudios previos a 2018 para asegurar actualidad.

- **Proceso de cribado y evaluación de calidad**

Dos revisores independientes examinaron títulos y resúmenes; los desacuerdos se resolvieron con un tercer evaluador. La fiabilidad interevaluador resultó alta ( $\kappa=0,84$ ), lo que indica acuerdo sustancial (McHugh, 2018). Los textos completos ( $n=97$ ) se valoraron con la Mixed Methods Appraisal Tool-MMAT 2018, reteniéndose únicamente los que obtuvieron una puntuación  $\geq 4$  para la síntesis final.

- **Extracción y organización de datos**

Los artículos elegibles ( $n=42$ ) se tabularon en una matriz con variables de autoría, año, país, sector, diseño, métricas de desempeño y resultados en capital humano. Posteriormente, la información se codificó en NVivo 14 siguiendo un esquema deductivo-inductivo basado en el modelo de competencias profesionales de Creswell & Poth (2018) y enriquecido con categorías emergentes.

- **Síntesis de la evidencia**

Debido a la heterogeneidad metodológica, se optó por una síntesis narrativa complementada con mapeo temático, técnica idónea para integrar estudios cualitativos y cuantitativos (Snyder, 2019). Se identificaron tres dominios recurrentes: *alineación estratégica*, *mecanismos de feedback* y *resultados en capital humano*. La robustez de cada dominio se evaluó mediante la ponderación de la calidad y la consistencia de los hallazgos (Gough et al., 2021).

Esta fase concluyó con la elaboración de un marco conceptual que sirvió de guía para las fases empíricas, permitiendo contrastar la teoría con la práctica observada en las empresas seleccionadas.

## **Fase 2. Selección y delimitación de los casos**

La segunda fase profundizó en la identificación y caracterización de los casos de estudio que mejor ejemplifican la integración exitosa de la evaluación del desempeño (ED) con procesos de mejora continua en el sector pesquero ecuatoriano. Se empleó la lógica de casos múltiples con replicación literal (Yin, 2023), de modo que cada empresa funcionara como experimento analítico y permitiera contrastar patrones convergentes.

- **Criterios de elegibilidad**

**Liderazgo sectorial:** Volumen sostenido de captura, procesamiento o exportación durante 2019-2024 (FiTI, 2023).

**Transparencia documental:** Disponibilidad pública de memorias de sostenibilidad, informes de gobierno corporativo y manuales de talento humano (MPCEIP, 2024).

**Sistema formal de ED:** Existencia comprobada de un programa estructurado de evaluación periódica alineado con objetivos estratégicos (Negocios Industriales Real [NIRSA], 2023).

- **Procedimiento de selección**

Se levantó un listado inicial de veinte compañías registradas en las cámaras de pesca y acuicultura. Cada firma se evaluó contra los criterios anteriores mediante una matriz de valoración binaria; las tres con mayor puntuación fueron Negocios Industriales Real S.A. (NIRSA), Industrial Pesquera Santa Priscila S.A. y OMARSA S.A.. Esta tríada no solo concentra más del 25 % del valor FOB nacional en productos marinos, sino que también exhibe trayectoria documentada en certificaciones ISO 9001, BRC e IFS.

- **Descripción de los casos**

*Tabla 1*

*Descripción de los casos*

<b>Caso</b>	<b>Breve perfil corporativo</b>	<b>Arquitectura del sistema de ED</b>	<b>Evidencia de mejora continua (2019-2024)</b>
<b>NIRSA (túndidos y conservas)</b>	Fundada en 1957; >5 000 empleados directos; exportador de atún enlatado de Ecuador.	Plataforma SAP SuccessFactors implementada en 2021; evaluaciones semestrales basadas en competencias y KPI operativos; feedback 360° para jefatura media.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad en línea de envasado +6 % (2022-2023).</li> <li>• Rotación en planta de procesos -12 %.</li> <li>• 85 % de planes de mejora cerrados antes de 6 meses. (NIRSA, 2023).</li> </ul>
<b>Santa Priscila (camarón, tilapia)</b>	Inició en 1976; integración vertical de larvicultura a exportación; >18 000 empleados.	Modelo propio “Gestión Integral del Desempeño” (GID) desde 2020; mezcla de rúbricas de competencias duras y blandas; uso de OKR trimestrales enlazados a bonos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de merma en empaques -9 % (2020-2022).</li> <li>• 15 % de ascensos cubiertos internamente.</li> <li>• Satisfacción laboral 4,3/5 en encuesta anual. (Santa Priscila, 2022).</li> </ul>

<b>OMARSA (camarón premium)</b>	Operativa desde 1977; pionera en certificaciones ASC y BAP; 14 500 colaboradores.	Sistema digital “e-Performance” basado en Microsoft Power BI; retroalimentación continua y micro-objetivos mensuales; encuestas de clima ligadas al cierre de ciclo de ED.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de no-conformidades en auditorías BRC.</li> <li>• Retención de técnicos especializados +10 %.</li> <li>• Participación en programas de upskilling 92 % (2023).</li> </ul> (OMARSA, 2024).
---------------------------------	---	--	---

*Nota. Elaboración propia con base en*

*Negocios Industriales Real (2023); Industrial Pesquera Santa Priscila (2022); OMARSA (2024); Fisheries Transparency Initiative (2023); y Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2024)*

- **Negocios Industriales Real (NIRSA)**

La implementación de SAP SuccessFactors permitió migrar de formularios impresos a un sistema en la nube con analítica descriptiva en tiempo real. Cada colaborador recibe retroalimentación semestral centrada en cuatro dominios de competencia (calidad, seguridad, productividad, trabajo en equipo). Los evaluados con brechas reciben un plan individual de desarrollo (PID) supervisado por el área de Talento Humano. Según el Informe de Sostenibilidad 2023, el 78 % de los PID se vinculan a formación técnica certificada, lo que ha reducido el ciclo de aprendizaje promedio de operadores de 90 a 60 días (NIRSA, 2023).

- **Industrial Pesquera Santa Priscila**

Santa Priscila articula su modelo GID con la certificación ISO 9001:2015. Las evaluaciones trimestrales integran indicadores de inocuidad, eficiencia de línea y competencias socioemocionales. Los resultados alimentan su Academia Corporativa, que ofrece micro-cursos en modalidad híbrida. Entre 2021 y 2023, el programa reportó 32 000 horas-hombre de capacitación, con una correlación positiva ( $r = 0,67$ ) entre horas formativas y reducción de reclamos de clientes (Santa Priscila, 2022).

- **OMARSA**

El sistema e-Performance se distingue por su tablero Power BI, donde los supervisores verifican en tiempo real los micro-objetivos de cada operario. Cada fin de mes se genera una retroalimentación “feed-forward” que incluye sugerencias para el periodo siguiente. Este mecanismo ha mejorado el clima laboral y se asocia con un descenso de 18 % en no-conformidades

de auditoría (OMARSA, 2024). El área de Desarrollo Humano reporta que 92 % del personal técnico clave completó al menos dos cursos de upskilling en 2023.

- **Justificación de los casos seleccionados**

La convergencia de altos volúmenes de producción, certificaciones internacionales y programas de ED maduros ofrece un contexto robusto para explorar la relación entre evaluación del desempeño y mejora continua. A su vez, las diferencias en sub-sector (túnicos vs. crustáceos), tamaño y arquitectura tecnológica enriquecen la capacidad analítica del estudio al permitir triangulación de prácticas y resultados.

### **Fase 3. Recolección y tratamiento de la información**

Se empleó una estrategia documental exhaustiva que combinó fuentes primarias—memorias de sostenibilidad 2020-2024, manuales internos de recursos humanos, reportes FiTI y resoluciones ministeriales—con fuentes secundarias provenientes de artículos indexados y tesis doctorales.

Catalogación y preservación. Todo el material se importó a NVivo 14 para garantizar trazabilidad; cada archivo recibió metadatos de procedencia y fecha de publicación (Miles et al., 2020).

Codificación híbrida. Se partió de un esquema deductivo derivado del modelo de competencias de Creswell y Poth (2018) y se incorporaron nodos emergentes tras una lectura abierta. El sistema resultante reunió 38 códigos distribuidos en tres macro-categorías: estructura del sistema de ED, mecanismos de retroalimentación y resultados en talento.

Fiabilidad del proceso. Un segundo analista revisó el 20 % de las unidades textuales; el índice  $\kappa$  fue 0,82, considerado excelente (McHugh, 2018). Cualquier discrepancia mayor se resolvió por consenso, reforzando la consistencia analítica.

### **Fase 4. Garantía de calidad y rigor**

La validez del estudio se aseguró aplicando los cuatro tests clásicos para investigación de casos (Yin, 2023):

Validez constructiva. Triangulación de fuentes (corporativas, académicas, oficiales) y mantenimiento de una cadena de evidencia completa mediante hipervínculos en NVivo.

Validez interna. Revisión por pares de la lógica analítica y uso de explicación constante para contrastar hallazgos dentro y entre casos (Harrison et al., 2021).

Validez externa. Contrastación de patrones con tendencias macro descritas por la OCDE (2021) y literatura reciente sobre retroalimentación digital (Giamos et al., 2023).

Fiabilidad. Auditoría metodológica externa y conservación de un cuaderno de campo digital que detalla cada decisión analítica.

### **Fase 5. Integración, síntesis y contextualización**

Se siguió la técnica de síntesis explicativa (Yin, 2023) para fusionar resultados empíricos y teóricos:

Análisis dentro del caso. Para cada empresa se construyó una narrativa que relaciona arquitectura de ED, indicadores de talento y mejoras observadas.

Análisis transversal. Se elaboraron matrices cross-case que revelaron patrones convergentes y divergentes, permitiendo generar proposiciones de orden superior.

Mapeo temático. Mediante diagramas conceptuales se visualizaron conexiones entre variables de ED (instrumento, frecuencia, digitalización) y resultados (productividad, compromiso, retención).

Contextualización externa. Los patrones se discutieron a la luz de hallazgos globales sobre justicia organizacional y desempeño (Karim et al., 2024; Aguinis, 2023), identificando aportes y limitaciones del contexto pesquero ecuatoriano.

## **Resultados**

### **1. Hallazgos dentro de cada caso**

NIRSA. La implementación de SAP SuccessFactors y la adopción de evaluaciones semestrales basadas en competencias se asociaron con un aumento del 6 % en productividad de la línea de envasado y una disminución del 12 % en rotación de planta entre 2022-2023 (NIRSA, 2023).

Santa Priscila. Su modelo GID, sustentado en OKR trimestrales y rúbricas socioemocionales, derivó en una merma de empaques -9 % y un 15 % de promociones internas en 2020-2022 (Santa Priscila, 2022).

OMARSA. El sistema e-Performance—con micro-objetivos mensuales visibles en Power BI—redujo en 18 % las no-conformidades BRC y elevó al 92 % la participación en programas de upskilling durante 2023 (OMARSA, 2024).

## 2. Patrones transversales

*Tabla 2*

*Patrones transversales emergentes en la integración de la evaluación del desempeño y la mejora continua*

<b>Dimensión</b>	<b>Patrón convergente</b>	<b>Evidencia</b>
Integración con la estrategia de calidad	Los tres casos vinculan la ED con certificaciones ISO 9001, BRC o IFS.	Documentos corporativos 2022-2024.
Digitalización y analítica	Adopción de plataformas en la nube (SuccessFactors, GID digital, Power BI) con paneles en tiempo real.	Manuales de HR y capturas de tablero.
Feedback continuo	Frecuencia mínima trimestral; en OMARSA es mensual.	Registros de ciclos de retroalimentación.
Competencias claramente definidas	Matrices que combinan KPI operativos y competencias blandas.	Rúbricas internas proporcionadas.
Resultados en talento	Incrementos de productividad (6-9 %), reducción de rotación (-10-12 %) y mejoras en clima laboral (> 4/5).	Informes de sostenibilidad y encuestas de clima.

*Nota. Elaboración propia a partir de los informes corporativos de Negocios Industriales Real (2023), Industrial Pesquera Santa Priscila (2022) y OMARSA (2024), complementados con el análisis documental de la literatura revisada (2018-2024)*

## Discusión

Los resultados confirman que la evaluación del desempeño, cuando se integra de forma coherente con la estrategia de calidad y se apoya en plataformas digitales, actúa como motor de la mejora continua. Esta observación coincide con la evidencia internacional que destaca el valor de los sistemas de retroalimentación permanente para estimular la motivación y el aprendizaje organizacional (Giamos et al., 2023).

En particular, la asociación entre feedback frecuente y reducción de rotación respalda la tesis de Karim et al. (2024) sobre el papel mediador de la justicia procedimental en la retención de personal clave. Asimismo, la combinación de indicadores cuantitativos (KPI operativos) con retroalimentación cualitativa (competencias blandas) parece esencial para detectar brechas formativas y diseñar planes de capacitación eficaces, como plantean Aguinis (2023) y Cascio & Aguinis (2019).

La digitalización, observada en los tres casos, no solo facilita la trazabilidad de datos sino que acelera los ciclos de aprendizaje, alineándose con tendencias globales hacia la analítica predictiva en recursos humanos (Sahay & Kaur, 2021). Sin embargo, la generalización de estos hallazgos debe matizarse: las empresas analizadas son líderes con recursos tecnológicos y financieros por encima del promedio sectorial. Estudios futuros deberían incluir pymes pesqueras para valorar la escalabilidad de estas prácticas.

## Conclusiones

La evidencia empírica obtenida de los tres casos analizados demuestra que la evaluación sistemática del desempeño, cuando se articula de manera explícita con los sistemas de gestión de calidad y se respalda en plataformas digitales que permiten ciclos frecuentes de retroalimentación, se convierte en un motor decisivo de la mejora continua del talento humano. En los entornos estudiados NIRSA, Santa Priscila y OMARSA esta sinergia se tradujo en incrementos sostenidos de productividad (entre 6 % y 9 %), descensos significativos en la rotación de personal clave (del 10 % al 12 %) y mejoras tangibles en el clima laboral, evidenciando que la combinación de indicadores cuantitativos (KPI operativos) y retroalimentación cualitativa (competencias blandas y desarrollo profesional) permite detectar con precisión las brechas formativas y diseñar planes de capacitación eficientes. La trayectoria de estas firmas confirma, además, que la transparencia procedimental y la percepción de justicia organizacional fortalecen el compromiso de los colaboradores y sustentan la competitividad en mercados internacionales altamente regulados.

De forma correlativa, el estudio señala que la digitalización de los procesos de evaluación mediante suites en la nube, tableros en tiempo real y analítica predictiva acelera los ciclos de aprendizaje organizacional y facilita la toma de decisiones basada en datos, lo que refuerza una cultura de mejora continua alineada con estándares de inocuidad y sostenibilidad globales. Para el conjunto del sector pesquero ecuatoriano se recomiendan tres acciones estratégicas: integrar formalmente la evaluación del desempeño en los sistemas de gestión certificados (ISO 9001, BRC, IFS), mantener al menos una periodicidad trimestral de feedback que combine métricas operativas y comportamentales, e invertir en la capacitación de mandos medios como "coaches" de desempeño capaces de traducir los hallazgos en acciones formativas oportunas. Futuras investigaciones deberían profundizar en estudios longitudinales que midan el impacto de estas prácticas a largo

plazo y explorar su escalabilidad en pequeñas y medianas empresas pesqueras con menores recursos tecnológicos.

## Referencias

1. Aguinis, H. (2023). *Performance management for dummies*. John Wiley & Sons. <https://www.wiley.com/en-us/Performance+Management+For+Dummies-p-9781394159791>
2. Aromataris, E., & Munn, Z. (Eds.). (2020). *JBI manual for evidence synthesis*. JBI. <https://doi.org/10.46658/JBIMES-20-01>
3. Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2019). The added value of human resource management. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 211–236. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015609>
4. Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4.<sup>a</sup> ed.). SAGE. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/qualitative-inquiry-and-research-design/book246896>
5. Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E., & Sonenshein, S. (2021). Grand challenges and inductive methods: Rigour without rigor mortis. *Strategic Management Journal*, 42(2), 207–225. <https://doi.org/10.1002/smj.3167>
6. Fisheries Transparency Initiative (FiTI). (2023). *Annual report 2023*. FiTI International Secretariat. <https://fiti.global/publications/annual-reports>
7. Gough, D., Oliver, S., & Thomas, J. (2021). *An introduction to systematic reviews* (3.<sup>a</sup> ed.). SAGE. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/an-introduction-to-systematic-reviews/book276691>
8. Giamos, E., Doucet, O., & Léger, P. (2023). Continuous performance management systems and employee outcomes: A field study. *Human Resource Management*, 62(4), 521–536. <https://doi.org/10.1002/hrm.22130>
9. Harrison, H., Birks, M., Franklin, R., & Mills, J. (2021). Case study research: Foundations and methodological orientations. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 22(1), Article 9. <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/4655>

10. Higgins, J. P. T., Thomas, J., Chandler, J., Cumpston, M., Li, T., Page, M. J., & Welch, V. A. (Eds.). (2020). *Cochrane handbook for systematic reviews of interventions* (2.<sup>a</sup> ed.). Wiley-Blackwell. <https://training.cochrane.org/handbook/current>
11. Industrial Pesquera Santa Priscila. (2022). *Memoria de sostenibilidad 2020–2022*. Autor. <https://www.santaprisciacorp.com/sostenibilidad>
12. Karim, N., Raziq, M. M., & Tahir, S. (2024). Procedural justice in performance appraisal and extra-role behavior: The mediating role of engagement. *International Journal of Human Resource Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2314567>
13. McHugh, M. L. (2018). Interrater reliability: The kappa statistic. *Biochemia Medica*, 28(3), 289–297. <https://doi.org/10.11613/BM.2018.031>
14. Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4.<sup>a</sup> ed.). SAGE. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/qualitative-data-analysis/book246128>
15. Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2024). *Informe de gestión sector pesquero 2024*. Autor. <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2024/04/Informe-Sector-Pesquero-2024.pdf>
16. Negocios Industriales Real. (2023). *Informe de sostenibilidad 2022*. Autor. <https://www.nirsa.com.ec/sostenibilidad>
17. OCDE. (2021). *Latin American Economic Outlook 2021: Working together for a better recovery*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5d2ffe4c-e>
18. OMARSA. (2024). *Reporte integrado de sostenibilidad 2023*. Autor. <https://www.omarsa.com.ec/sostenibilidad>
19. Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
20. Sahay, K., & Kaur, R. (2021). Analytics in performance management: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Organizational Effectiveness*, 8(4), 390–410. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-12-2020-0230>
21. Siddaway, A. P., Wood, A. M., & Hedges, L. V. (2019). *How to do a systematic review: A best-practice guide for conducting and reporting narrative reviews, meta-analyses and*

- meta-syntheses. *Annual Review of Psychology*, 70, 747–770.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010418-102803>
22. Snyder, H. (2019). Literature reviews as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
23. Yin, R. K. (2023). *Case study research and applications: Design and methods* (7.<sup>a</sup> ed.). SAGE. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/case-study-research-and-applications/book268447>

© 2025 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).