



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí

**Evaluación al desempeño para la mejora de la satisfacción laboral,
en la empresa Casa Hotel San José, municipio de Sébaco, año
2021**

Trabajo de seminario de graduación para optar

al grado de

Licenciado Administración de empresas

Autores

Leyner José Talavera Talavera

Erwin Felipe González Galeano

Donald Castellón Matey

Tutores

M. Sc. Keylin Mayela Pineda Rodríguez

M. Sc. Flor Idalia Lanuza

Estelí, viernes, 21 de enero 2022



Dedicatoria

Primeramente, **a Dios** padre todo poderoso que nos ha dado la vida, fuerza y salud necesaria para salir adelante en cada uno de los obstáculos que se presentaron a lo largo de nuestra vida estudiantil.

A nuestros padres y familiares, por ser ese pilar que siempre han estado a nuestro lado brindándonos apoyo emocional y económico para no rendirnos y poder finalizar la carrera.

Agradecimiento

A Dios porque, por su amor y voluntad, logramos concluir nuestro trabajo y cuando estuvimos a punto de rendirnos, nos dio la paciencia y perseverancia para seguir adelante.

A todas las personas que hicieron posible que siguiéramos en nuestro camino para formarnos como profesional, en especial a nuestros padres y hermanos que fueron el motor que impulsaron nuestra fuerza y valentía en aquellos momentos de dificultad.

Agradecemos al gerente propietario del hotel **Leonel Gutiérrez** por habernos dado la oportunidad de elaborar nuestra tesis en su empresa.

Agradecemos **a la universidad FAREM- Estelí y sus docentes** que a lo largo de estos cinco años nos han compartido sus conocimientos con profesionalismo y dedicación hasta lograr desarrollarnos como profesional.

Agradecimiento **a nuestras tutoras de tesis: M. Sc. Keylin Mayela Pineda Rodríguez y M. Sc. Flor Idalia Lanuza** por ser parte esencial de este existo. Dios las bendiga grandemente.

Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí
FAREM – Estelí

CONSTANCIA

Estelí, 21 de enero 2022

Por este medio estoy manifestando que la investigación: ***Evaluación al desempeño para la mejora de la satisfacción laboral, en la empresa Casa Hotel San José, municipio de Sébaco, año 2021***, cumple con los requisitos académicos de la clase de Seminario de Graduación, para optar al título de Licenciatura en ***Administración de Empresas***.

Los autores de este trabajo son los estudiantes: ***Leyner José Talavera Talavera, Erwin Felipe González Galeano y Donald Castellón Matey*** y fue realizado en el II semestre de 2021, en el marco de la asignatura de Seminario de Graduación, cumpliendo con los objetivos generales y específicos establecidos, que consta en el artículo 9 de la normativa, y que contempla un total de 60 horas permanentes y 240 horas de trabajo independiente.

Considero que este estudio será de mucha utilidad para CASA HOTEL SAN JOSÉ, la comunidad estudiantil y las personas interesadas en esta temática.

Atentamente,

M. Sc. Flor Idalia Lanuza Gámez

M. Sc. Keylin Mayela Pineda Rodríguez

FAREM-Estelí,
UNAN-Managua
Cc/Archivo

Resumen

La investigación aborda el tema sobre la evaluación al desempeño para la mejora de la satisfacción laboral en la empresa Casa Hotel San José, municipio de Sébaco año 2021, con el propósito de analizar la gestión de recursos humanos, desempeño laboral y la incidencia que tienen estos en la satisfacción laboral de los colaboradores. Por lo tanto, se propone estrategias que se lleven a cabo a través de un plan de acción para contrarrestar las dificultades que existan. El estudio es de tipo descriptivo con un enfoque mixto y corte transversal, la variable de estudio es la evaluación del desempeño la cual se reforzó a partir de fundamentos teóricos desde una perspectiva organizacional. La técnica e instrumentos utilizados en la investigación fueron la entrevista y encuesta. El universo, población y muestra está compuesto por ocho colaboradores a los cuales se les aplicó método de evaluación del desempeño escala gráfica discontinua, con una metodología de 90° donde los superiores evalúan a los subordinados, con el objetivo de profundizar la evaluación del desempeño parte de la satisfacción laboral. Los resultados obtenidos indican que el proceso de gestión de recursos humanos no se planifica, lo cual incide significativamente en el funcionamiento de la organización, se comprobó que no existe estructura organizacional, manual de funciones diseñado y no cuentan con un método de evaluación del desempeño para evaluar al personal. Se propone poner en práctica el método de escala gráfica discontinua y dar seguimiento a las estrategias propuestas a través del plan de acción.

Palabras claves: Gestión organizativa, desempeño laboral, satisfacción laboral.

Abstract

The research addresses the issue of performance evaluation for the improvement of job satisfaction in the company Casa Hotel San José, municipality of Sébaco year 2021, with the purpose of analyzing the management of human resources, work performance and the impact that these have on the job satisfaction of employees. Therefore, strategies are proposed that are carried out through an action plan to counteract the difficulties that exist. The study is descriptive with a mixed approach and cross-sectional cut, the study variable is the evaluation of performance which was reinforced from theoretical foundations from an organizational perspective. The technique and instruments used in the research were the interview and survey. The universe, population and sample is composed of eight collaborators to whom the discontinuous graphic scale performance evaluation method was applied, with a 90° methodology where superiors evaluate subordinates, with the aim of deepening the evaluation of performance part of job satisfaction. The results obtained indicate that the human resources management process is not planned, which significantly affects the functioning of the organization, it was found that there is no organizational structure, designed function manual and do not have a performance evaluation method to evaluate staff. It is proposed to implement the discontinuous graphic scale method and to follow up on the strategies proposed through the action plan.

Keywords: Organizational management, job performance, satisfaction.

Índice de contenido

1. Introducción	1
2. Antecedentes	3
3. Planteamiento del Problema	5
3.1. Caracterización general del problema	5
3.2 Preguntas Problemas.....	6
4. Justificación	7
5. Objetivo	8
5.1. Objetivo General.....	8
5.2. Objetivos Específicos	8
6. Fundamentación teórica	9
6.1. Gestión de Recursos Humanos	9
6.1.1. Factores internos de la gestión de recursos humanos	9
6.1.2. Factores externos de la gestión de recursos humanos	12
6.1.3. Propósitos organizacionales	13
6.2. Desempeño Laboral	15
6.2.1. Evaluación del desempeño.....	15
6.2.2. Beneficios de la administración del desempeño laboral.....	17
6.2.3. Método de evaluación al desempeño	18
6.2.4. Comisión de evaluación del desempeño.....	21
6.2.5. Retroalimentación de la evaluación del desempeño	21
6.3. Plan de acción	22
6.3.1. Estructura del plan de acción.....	22
6.3.2. Análisis FODA.....	24
7. Supuesto de investigación	25
8. Operacionalización de variables	26
9. Diseño metodológico	29
9.1. Tipo de investigación	29
9.2. Área de estudio	30
9.3. Población y muestra	30
9.4. Métodos, técnica e instrumentos de recolección de datos	31

9.5. Etapas de la investigación	32
9.5.1. Etapa I: Investigación documental	32
9.5.2. Etapa II: Elaboración de instrumento	32
9.5.3. Etapa III: Trabajo de campo.....	32
9.5.4. Etapa IV: Elaboración del informe final	32
10. Análisis y discusión de resultados	33
10.1. Análisis de la gestión de recursos humanos	33
10.1.1. Factores internos de la gestión de recursos humanos	35
10.1.2. Factores externos de la gestión de recursos humanos	40
10.1.3. Estructura organizacional	42
10.2. Analizar los resultados de la aplicación del método de evaluación de desempeño laboral.....	45
10.2.1. Factores de evaluación del desempeño.....	46
10.2.2. Sistema de medición	52
10.2.3. Resultados de la evaluación	66
10.3. Proponer estrategias que permitan la mejora de la satisfacción laboral, a través de un plan de acción.	69
10.3.1. Matriz FODA.....	69
10.3.2. Matriz MAFE.....	70
10.3.3. Relación entre objetivo y estrategias	72
10.3.4. Plan de acción	73
10.2.5 Mecanismos de seguimiento	75
11. Conclusión	76
12. Recomendaciones	78
13. Referencias bibliográficas	79
14. Anexos	82
Anexos1. Entrevista para la evaluación del desempeño.....	82
Anexo 2. Encuesta para la evaluación del desempeño	83
Anexo 3. Cronograma de actividades.....	86
Anexo 4. Método de escala gráfica discontinua.....	87
Anexo 5. Resultados de la evaluación.....	91
Anexo 6. Fotos de Casa Hotel San José	92

Índice de gráficos

Gráfico 1. Sexo	34
Gráfico 2. Factores internos.....	36
Gráfico 3. Retribución económica.....	36
Gráfico 4. Trabajo en equipo	37
Gráfico 5. Motivación	38
Gráfico 6. Clima laboral	39
Gráfico 7. Condición de trabajo.....	39
Gráfico 8. Satisfacción laboral.....	40

1. Introducción

Toda organización está compuesta por personas siendo estos uno de los recursos más importantes ya que de ellos depende el éxito o fracaso de una empresa, es por ello que se debe realizar una buena gestión de recursos humanos que se preocupe por el bienestar de la organización tanto como del personal que la conforma.

El propósito de esta investigación es analizar la satisfacción laboral recopilando la información necesaria que permita determinar de que si existe dicho factor en la empresa casa hotel san José. Por consiguiente, el tema de investigación es “Evaluación al desempeño para la mejora de la satisfacción laboral”. De modo que la investigación está estructurada de la siguiente manera:

En el capítulo dos, se presentan los antecedentes que sirvieron como referencia para este tema de investigación, el planteamiento del problema capítulo tres, donde se aborda la problemática y luego la justificación capítulo cuatro donde se detallan las razones e importancia del estudio.

El quinto capítulo se tiene objetivo general y específico donde se describe lo que se quiere alcanzar.

En el sexto capítulo se presenta el marco teórico donde se tomaron referencia para el desarrollo base de investigación y los ejes principales son: gestión de recursos humanos, desempeño laboral y plan de acción.

El séptimo capítulo está conformado por el supuesto y sus variables y el octavo capítulo representa la operacionalización de variable y/o matriz de categoría. Continuando como capítulo nueve el diseño metodológico aplicado a la investigación, instrumentos de medición, muestra y procedimientos realizados.

En el décimo capítulo se muestran el análisis de resultados de acuerdo a cada uno de los objetivos. En el undécimo capítulo se presenta conclusión en base a los objetivos y supuesto.

Luego siguen las recomendaciones el capítulo duodécimo según los hallazgos encontrados y en el capítulo décimo tercero se encuentra información que sustenta la investigación (referencias bibliográficas).

Y el último capítulo está compuesto por anexos, todos los capítulos antes mencionados son en base a normativas de FAREM- Estelí con el objetivo de que sea de gran ayuda a próximos investigadores y a la organización en estudio.

2. Antecedentes

Para realizar esta investigación se tomó como referencia investigaciones relacionadas con el estudio de la evaluación del desempeño, enfocando de esta manera todos los puntos posibles a tratar que brinden una perspectiva más ampliada y permitan conocer a profundidad la temática.

Un primer antecedente encontrado es la investigación titulada “Desempeño laboral en el área de servicios administrativo del Hospital Escuela San Juan de Dios, de la ciudad de Estelí, año 2018-2019” servirá para profundizar en los aspectos claves de evaluación al desempeño y su relación con la satisfacción laboral. Para evaluar el desempeño laboral se usaron el método de escalas gráficas, porque lo consideran el más empleado y divulgado, así mismo el más simple. Para evaluar la satisfacción laboral realizaron encuestas a 38 empleados, cuyos resultados evidencian insatisfacción laboral debido a factores como: poco espacio, carencia de materiales, equipos no actualizados. (Benavides Blandón, Hernández Lira, & Mendoza Moran, 2019)

Se encontró otra investigación titulada “Incidencia de la evaluación al desempeño en el logro de los objetivos institucionales de la FAREM- Estelí, año 2014” sirvió para identificar métodos de evaluación del desempeño, se valora la importancia del instrumento de evaluación, y se analiza cómo se relaciona la evaluación con la calidad del trabajo, el método de evolución es importante para estimar el rendimiento global del empleado, y mantener la calidad en el proceso organizacional. (Rodríguez González, 2014)

Otra investigación a nivel nacional elaborada por Morales y Reyes Aguirre (2017), titulado “el papel de la evaluación al desempeño en las organizaciones”. Este estudio aporta los conceptos elementales de evaluación de desempeño sus características y sus métodos que se puedan implementar en la empresa y las nuevas tendencias que han surgido, se explica que varias empresas desarrollan software para realizar

evaluaciones pero estos no sustituyen la interacción humana que puede aportar características valiosas para la evaluación , además explica que los resultados de la evaluación se agrupan en diferentes secciones como: competencias y valores, objetivos formación realizados, necesidades de formación ,expectativas de desarrollo y clima laboral.

Se encontró una investigación internacional realizada en Perú con el título “Gestión del talento humano y desempeño laboral de la municipalidad de Pichanaqui”. En la cual se determina la relación existente entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, este estudio sirve como referencia en los pasos a tomar para lograr una buena gestión del talento humano, procesos vitales como: selección del personal, capacitación, actualización de expedientes laborales, adaptación a los cambios entre otros. (Ramos & Calixta, 2017)

3. Planteamiento del Problema

A continuación, se detalla la caracterización del problema y las preguntas que darán origen a la solución de esta.

3.1. Caracterización general del problema

La empresa Hotel San José no cuenta con una estructura organizacional definida. Por ende, no tiene un área de talento humano como tal. La evaluación al desempeño laboral y la falta de interés por no aplicarla de parte de los encargados de dicha empresa va dando lugar a que haya un descontento laboral por parte de los colaboradores. Además, la falta de un manual de funciones bien diseñado provoca un desorden por parte de los trabajadores a la hora de ejercer sus funciones, esto conlleva a la empresa tenga rotación de personal constante, lo que genera costos innecesarios por falta de una buena gestión de talento humano.

Es importante la creación de un área dedicada especialmente al talento humano y personal capacitado para ello. Pero, al ser la empresa una PyME, que cuenta con 8 trabajadores, las funciones de gestión del talento humano, las desempeña la administradora, pero para poder realizar una evaluación, primero se deben documentar las funciones a través de fichas ocupacionales; esto con el fin de poner en práctica los métodos necesarios de evaluación al desempeño.

También es necesario evaluar la satisfacción laboral, se debe indagar a profundidad el descontento laboral, para evitar la rotación del personal, y un colaborador satisfecho ayuda a mejorar la atención al cliente dando una solución efectiva al problema. Para evaluar el desempeño la empresa también, debe contar con un método de evaluación que le permita una retroalimentación y tomar acciones para la mejora.

3.2 Preguntas Problemas

- **Pregunta general**

¿Cuenta la empresa casa hotel San José con un método para realizar la evaluación al desempeño y mejorar la satisfacción laboral en el año 2021?

- **Preguntas específicas**

¿Cómo es la gestión de los RRHH, la evaluación del desempeño y satisfacción laboral según los propósitos de la organización?

¿Cuál es el método de evaluación del desempeño adecuado para aplicar a la empresa?

¿Qué acciones estratégicas permiten la mejora de la satisfacción laboral?

4. Justificación

El trabajo actual tiene como objetivo evaluar el desempeño de los colaboradores de la empresa, mediante la implementación de un método de evaluación que permita mejorar el desempeño laboral.

La gestión de los recursos humanos para que sea efectiva debe de tener orientación hacia la evaluación generando de esta manera el continuo desarrollo. El proceso de evaluación del desempeño es un asunto de suma importancia que se debe de abordar en cada institución, debe de ser analizado y buscar las mejores prácticas para obtener los mejores resultados de los procesos del área laboral de igual forma identificar los aspectos que disminuyen la eficiencia y eficacia para buscar soluciones prácticas que conlleven a la buena gestión en el área de desarrollo laboral de esta manera analizando el funcionamiento se proponen soluciones para los efectos negativos que se estén o se puedan producir.

Además, esta investigación permitirá encontrar alternativas de solución acorde a las necesidades que tiene la empresa y ajustadas a las normativas de la misma, servirá para obtener nuevos conocimientos para ayudar al mejoramiento de la empresa en la gestión de talento humano, lo cual aporte para ser más productivos, competitivos y brindar un mejor servicio, contribuyendo de esta manera a la satisfacción de los clientes que hagan uso de los servicios de la empresa. a su vez se brindarán soluciones prácticas que sean llevadas a cabo de manera efectiva para el mejoramiento de la satisfacción laboral y de la empresa.

Este estudio beneficiará primeramente a la administración del hotel, en segunda instancia estarán los colaboradores, en tercero los clientes y como beneficiario directo al gerente propietario ya que permitirá agilizar los procesos de servicios manteniendo una buena satisfacción laboral.

5. Objetivo

5.1. Objetivo General

Evaluar el desempeño para la mejora de la satisfacción laboral, en la empresa casa Hotel San José, municipio de Sébaco, año 2021.

5.2. Objetivos Específicos

Realizar un análisis de la gestión de RRHH para la evaluación del desempeño y satisfacción laboral según los propósitos de la organización.

Analizar los resultados de la aplicación del método de evaluación de desempeño laboral para la obtención de medidas de potencial de desarrollo.

Proponer estrategias que permitan la mejora de la satisfacción laboral, a través de un plan de acción.

6. Fundamentación teórica

El marco teórico que fundamenta esta investigación se detalla toda conceptualización con base a la evaluación al desempeño. Toda organización debe realizar el proceso de evaluar el desempeño del personal que forman parte de la misma; el cual permite mejorar la satisfacción laboral y obtener productividad positiva tanto a nivel individual como colectivo.

6.1. Gestión de Recursos Humanos

La gestión de recursos humanos es de gran utilidad para las empresas u organizaciones porque permite mejorar el rendimiento de cada integrante y ayuda al buen funcionamiento general de la administración.

Plantea Werther y Davis (2008, pág. 40), “Funciona a través de una interfaz, el cual les permite administrar de manera eficiente varias de las siguientes funciones reclutamiento, selección del personal, diseño de puestos, pago de nóminas, sistema de compensación y planes de beneficios social”.

6.1.1. Factores internos de la gestión de recursos humanos

Los principales factores internos de la gestión de recursos humanos son los siguientes:

- **Satisfacción laboral**

Los administradores o gerentes de todas las organizaciones deben tomar muy en serio la satisfacción laboral, porque cuando se tiene a los colaboradores satisfechos influye de manera positiva en la productividad y el crecimiento de la empresa se vuelve más rápido, esto se hace posible cuando hay un buen clima organizacional.

Vallejo Calle (2010, pág. 75) sostiene que:

La satisfacción en el trabajo podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Dicha actitud se basa en las creencias y valores de que el trabajador desarrolla su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto y por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”. sin embargo, existe tres características del empleado que afectan las percepciones del “debería ser”, y son: las necesidades, los valores y los rasgos personales.

- **Motivación**

La motivación es aquello que ayuda a que el colaborador tenga un mejor desempeño en las tareas asignadas, mejorando las actitudes y aptitudes para el bienestar general de las organizaciones.

Tomando en cuenta a Chiavenato (2000, pág. 68)

La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona de actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico.

- **Conocimiento**

Son aptitudes que las personas obtienen generalmente a través de la experiencia, ya que también aumenta la eficiencia y es clave para realizar una buena gestión de recursos humanos.

Como afirma García (2021) “el conocimiento es la información y habilidades que los seres humanos adquieren a través de sus capacidades mentales”.

- **Habilidad**

Las destrezas con la que las personas solucionan un problema, una tarea o una actividad asignada, completándola en tiempo y forma, con una actitud positiva, confianza en sí mismo y sobre todo con honestidad e integridad.

Argumentan Snell y Bohlander (2013, pág. 386) “Son las capacidades que posee una persona para llevar a cabo ciertas actividades, y por ende llevarla al éxito. Los elementos que componen dicha dimensión son las relaciones con las demás personas y la integración grupal”.

- **Clima laboral**

El clima organizacional no es más que el ambiente que se forma entre los miembros que integran una organización, esto influye de manera positiva cuando existe una buena coordinación y compañerismo entre los participantes de la misma.

De acuerdo con Werther y Davis (2008, págs. 446-447) “Clima laboral son esfuerzos de las organizaciones para dar a los trabajadores mayor oportunidad de influir en la forma que efectúan su trabajo, así como a la contribución global que hacen a la efectividad de toda la empresa”.

- **Estimulo**

El estímulo son factores que generan una reacción positiva y ayuda el crecimiento tanto a nivel personal como organizacional.

Citando a Westreicher (2020) “En términos generales el estímulo es un elemento exterior que impulsa el desarrollo de una determinada actividad”.

- **Condiciones de trabajo**

La condición de trabajo se refiere a la comodidad y benéficos que tienen los colaboradores dentro de una organización, una buena condición de trabajo permite productividad, desarrollo personal, esto conlleva a que el personal se adapte fácilmente para realizar sus funciones.

Tomando en cuenta a Chiavenato (2000, pág. 336)

Se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones.

6.1.2. Factores externos de la gestión de recursos humanos

A continuación, se detallan los factores externos de la gestión de recursos humanos en cualquier organización

Como menciona Chiavenato (2009, pág. 288) . En su libro detalla los factores externos de esta manera.

- Situación del mercado de trabajo
- Coyuntura económica (inflación, recesión, costo de la vida, etcétera)
- Sindicatos y negociaciones colectivas
- Legislación laboral
- Situación del mercado de clientes
- Competencia en el mercado

6.1.3. Propósitos organizacionales

El propósito de la organización determina cómo ha de ser la posición de la empresa en el futuro y cuál es el camino a seguir. (Guías Jurídicas, 2022)

Esos propósitos se definen a través de los enunciados estratégicos:

- **Misión, visión, valores**

Este término se refiere a como una organización determina quién es, que quiere conseguir en un futuro y como podrá alcanzar sus objetivos. Estos tienen que ser orientados a la realidad de modo que se puedan cumplir y que sean medibles. Es importante hacer este enfoque tomando en cuenta los valores fundamentales que caractericen a la empresa sin dejar de lado su propósito principal que va de acuerdo a la misión y visión.

Plantea Granjo Aguilar (2008, pág. 10) en la mayoría de los grandes grupos empresariales, la visión, la misión y las estrategias están impulsadas por la dirección general y pilotadas por las direcciones de planificación estratégicas, aunque el grueso de los trabajos lo terminan realizando gabinetes especializados de consultorías sin apenas participación de la dirección de recursos humanos.

Cualquier organización que desee alcanzar eficazmente sus metas planeadas, deberá establecer la manera bajo la cual el personal colaborará para hacerlo posible. Para esto, se deberá **definir, establecer y mantener una estructura** que dará soporte a las necesidades organizacionales.

Como menciona Chiavenato (2003, pág. 626) “**La estructura organizacional** es preestablece los niveles jerárquicos para asignar autoridad y exigir obediencia para la jefatura. es la manera más común de controlar a las personas. La jerarquía representa un tipo de control a los subordinados “.

● Niveles organizacionales

Los niveles organizacionales dentro de una empresa son de suma importancia debido a que proporcionan una autoridad jerárquica, que permita realizar las diferentes tareas dentro de la organización, de manera ordenada y de forma que se puedan realizar planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo obteniendo los resultados más efectivos.

Citando a Chiavenato (2000, págs. 37-38), no toda la organización se comporta como un sistema abierto que interactúa con el ambiente, sino parte de ella. La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes, mientras que el ambiente y la tecnología son variables independientes. El ambiente genera desafíos externos en la organización, en tanto que la tecnología le impone retos internos. Para enfrentar unos y otros, las empresas se desdoblaron en tres niveles organizacionales, cualquiera sea su naturaleza o tamaño. Dichos niveles son:

- Nivel institucional. Corresponde al nivel más elevado de la organización; está compuesto de los directores, propietarios o accionistas y los altos ejecutivos. Se denomina nivel estratégico, pues ahí se toman las decisiones y ahí se establecen los objetivos de la organización, así como las estrategias necesarias para lograrlos. Este nivel es periférico y está orientado hacia el exterior, ya que mantiene la interfaz con el ambiente.
- Nivel intermediario. También llamado nivel táctico, mediador o gerencial en él se encuentran los departamentos y divisiones de la empresa. Situado entre el nivel institucional y el nivel operacional, permite la articulación interna entre estos dos niveles se encarga de que las decisiones tomadas en el nivel institucional (en la cima) sean adecuada a las operaciones realizadas en el nivel operacional (la base de la organización).

- Nivel operacional. Denominado nivel o núcleo técnico, se allá localizado en las áreas internas e inferiores de la organización. Es el nivel organizacional más bajo; allí se ejecuta las tareas y se llevan a cabo las operaciones. Abarca la programación y ejecución de las actividades diarias de la empresa.

6.2. Desempeño Laboral

El desempeño laboral es parte esencial para el buen funcionamiento de una organización, el estudio de este ayuda a solucionar problemas laborales, así como también medir el rendimiento que se espera de parte de los colaboradores además permite a los gerentes tener el control y determinar si se está cumpliendo con las expectativas deseadas.

Según Chiavenato (2003, pág. 350) define el desempeño, como “las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización”.

6.2.1. Evaluación del desempeño

Las organizaciones modernas para llevar un control bien detallado sobre el desempeño laboral deben contar con una forma de evaluación de desempeño que sea eficiente capaz de obtener los mejores resultados al momento de evaluar el desempeño de los colaboradores. La evaluación al desempeño es un componente fundamental para las empresas esto ayuda a los evaluadores a tener la información básica requerida para la hora de tomar decisiones y tener el personal adecuado para cada puesto de trabajo que cada colaborador este acorde a sus capacidades en el puesto en función.

Como señala Chiavenato (2003, pág. 357) “la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o el potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.”

Los usos más destacados de la información que produce la evaluación del desempeño se muestran en la tabla número 1, demás muchas compañías también los usan para determinar las compensaciones que otorgarán. Werther y Davis (2008, págs. 302-303)

Tabla 1.

Usos de la evaluación del desempeño

Mejora el desempeño. Mediante la realimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista del personal lleva a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.

Políticas de compensación. La evaluación al desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasa de aumento.

Necesidades de capacitación y desarrollo. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado.

Planificación y desarrollo de la carrera profesional. La realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Imprecisión de la información. El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos, o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de recursos humanos.

Errores en el diseño del puesto. El desempeño puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos.

Desafíos externos. En ocasiones, el desempeño se ve incluido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas etc. Si estos factores aparecen como resultados de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento del personal pueda prestar ayuda.

Decisiones de ubicación. Las promociones, transferencias y separaciones se basan en por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.

Fuente: Elaborado según (Werther & Davis , 2008)

6.2.2. Beneficios de la administración del desempeño laboral

“La administración es un proceso orientado a las metas encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en última instancia a la organización”. (Mondy, pág. 238).

La administración del desempeño laboral es de gran beneficio para las organizaciones y es uno de los principales elementos de atención para los negocios, permite mejorar y establecer principios básicos orientados hacia los resultados.

- **Beneficios que se obtienen al hacer la evaluación:**

Clasificar lo objetivos y metas del departamento que pertenece el empleado.

Que colaborador conozca hacia dónde va la empresa y el departamento.

Identificar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.

Definir claramente en forma colaboradora los objetivos, metas e indicadores del puesto.

Identificar los recursos que están disponibles o que se requieran para el logro de los objetivos.

Contar con un parámetro documentado por escrito, sobre los resultados de cada colaborador para poder tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.

Contribuir a mejor comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo.

Crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias.

6.2.3. Método de evaluación al desempeño

Para cualquier organización la aplicación de un método de evaluación desempeño es de suma importancia, para ello es debido que se estudie y seleccione el método que se adecue a los propósitos que desea lograr, la aplicación de uno de estos permite la creación de estrategias que ayuden a mejorar el rendimiento colectivo.

El autor Chiavenato (2000, págs. 366-367). El problema de la evaluación de desempeño de grupos de personas en las organizaciones condujo a encontrar soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastantes populares, denominados métodos tradicionales de evaluación del desempeño, los cuales varían de una organización a otra porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas.

- Los principales métodos tradicionales de evaluación del desempeño son:
 - Método de las escalas gráficas.
 - Método de elección forzada.
 - Método de investigación de campo.
 - Método de incidente crítico.
 - Métodos mixtos.

- **Método de escala gráfica**

El método de escala grafica es uno de los instrumentos de evaluación al desempeño más utilizados dentro de las empresas, ya que es una forma sencilla de evaluar, verificar los resultados que se están llevando a cabo dentro de una organización. Este método ofrece a los evaluadores un instrumento fácil de entender y sencillo de aplicar, simplifica en gran medida el trabajo y es fácil de llevar los registros.

Chiavenato (2000, pág. 367), señala que:

Es el método de evaluación de desempeño más divulgado. Aunque, en apariencia, es el método más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. Es muy criticado porque reduce los resultados a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores.

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con un resumen, mayor será la precisión de factor. Cada uno de estos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente.

Escala gráfica continuas. Escala donde sólo están definidos los extremos; la evaluación del desempeño puede situarse en cualquier punto de la línea que los une.

Escala gráfica semicontinuas. idénticas a las escalas continuas, excepto que incluyen puntos intermedios definidos entre los extremos (límite mínimo y límite máximo) para facilitar la evaluación.

Escala gráficas discontinuas. En estas, la posición de las marcaciones ya está fijadas y descritas con anterioridad; el evaluador sólo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado.

Para evaluar el desempeño de la empresa en estudio se utilizará escala grafica discontinua porque brinda al evaluador un instrumento de fácil comprensión y de aplicación simple.

Los factores de evaluación son los criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados. El número de factores de evaluación varia conforme a los intereses de cada organización, en general, va de 5 a 10 factores. La tabla No.2 muestra los factores de evaluación más utilizados por las organizaciones según Chiavenato citado por Rodríguez González (2014)

Tabla 2

Factores de evaluación del desempeño

Habilidades/capacidades/ Necesidades/rasgos.	Comportamiento	Metas y resultados.
Conocimiento del cargo.	Desempeño de la tarea.	Cantidad de trabajo
Conocimiento del negocio.	Espíritu de equipo.	Calidad de trabajo
Puntualidad. Asiduidad.	Relaciones humanas.	Atención del cliente
Lealtad. Honestidad	Cooperación. Creatividad	Satisfacción del cliente
Presentación personal	Liderazgo Hábitos de	Reducción de costos
Sensatez Capacidad de	seguridad	Rapidez en las soluciones
realización Comprensión	Responsabilidad Actitud e	Reducción de
de situaciones Facilidad de	iniciativa Personalidad	desperdicios Ausencia de
aprendizaje	sociabilidad	accidentes
		Mantenimiento del equipo
		Atención a los plazos
		Enfoque de los
		resultados.

Fuente. *Elaborado según* (Rodríguez González, 2014)

De todos esos actores de evaluación en esta investigación se analizaron por la naturaleza de los cargos los factores de conducta (puntualidad, honestidad, lealtad etc.) y los funcionales (desempeño en las tareas, conocimiento del cargo, iniciativa etc.)

6.2.4. Comisión de evaluación del desempeño

La comisión de la evaluación del desempeño es la encargada de definir los objetivos y las metas que debe alcanzar, así como de velar y hacer cumplir el programa de evolución que la empresa implementa. También se encarga de valorar la forma en que los colaboradores realizan las funciones y buscar la solución para mejorar en pro del bienestar organizacional.

Dicho con palabras Werther y Keith (2008)

El departamento de capital humano, junto con los supervisores o “jefes” directos, en la práctica son los responsables del método elegido la premisa central en todas las fases de la evaluación del desempeño es la del cumplimiento de los objetivos de la organización, así como la realimentación justa y objetiva, que permita a cada participante a ajustar su conducta, reconocer y mejorar los logros obtenidos y proyectarse dentro de la organización. (pág. 336)

6.2.5. Retroalimentación de la evaluación del desempeño

Este es el proceso que permite a la comisión evaluadora identificar las áreas o personas que necesitan mejorar, factores claves de éxitos determinados en la calificación del estudio. Con el fin de establecer un plan de acción para el mejoramiento. Esta herramienta fundamental contribuye a la motivación del empleado y mejorar el rendimiento individual y colectivo.

Expresa Chiavenato (2000, pág. 356).

La evaluación constituye un poderoso instrumento de retroalimentación de la autoevaluación, autodirección y, por consiguiente, autocontrol, sea en lo tocante al entrenamiento de las personas capacitándolas para obtener los objetivos propuestos- o en lo tocante a la participación en los resultados, como forma de incentivo y refuerzo por los resultados obtenidos.

6.3. Plan de acción

En un documento publicado por el Ministerio de Cultura de Colombia (2010), definen el plan de acción como un instrumento de planificación que ayuda a trazar la ruta que debe seguir para alcanzar sus objetivos. Permite decidir con anticipación las actividades que se deberán realizar, cómo se realizarán, en qué periodo de tiempo se harán, quiénes serán los responsables de su cumplimiento y la forma en la que se evaluarán los resultados.

El propósito final del Plan de Acción es trabajar en forma coordinada, las actividades para la mejora del desempeño laboral para avanzar en una gestión más eficiente del recurso humano.

6.3.1. Estructura del plan de acción

La comisión de la evaluación del desempeño es la encargada de definir los objetivos y las metas que debe alcanzar, así como de velar y hacer cumplir el programa de evolución que la empresa implementa. También se encarga de valorar la forma en que los colaboradores realizan las funciones y buscar la solución para mejorar en pro del bienestar organizacional.

Dicho con palabras Werther y Keith (2008)

El departamento de capital humano, junto con los supervisores o “jefes” directos, en la práctica son los responsables del método elegido la premisa central en todas las fases de la evaluación del desempeño es la del cumplimiento de los objetivos

de la organización, así como la realimentación justa y objetiva, que permita a cada participante a ajustar su conducta, reconocer y mejorar los logros obtenidos y proyectarse dentro de la organización. (pág. 336)

La estructura del plan de acción consta de los pasos o planes a seguir para lograr cada una de las metas, así también sus objetivos, teniendo en cuenta las necesidades de la empresa.

Según el Ministerio de cultura (2010) los pasos para elaborar un plan de acción:

- Se formula el objetivo general directamente relacionado con cada actividad priorizada, especificando el tiempo en que se piensa alcanzarlo.
- Se formulan los objetivos específicos en un cuadro, los cuales deben de estar directamente relacionado con la actividades priorizadas o problemas detectados en el diagnóstico. Se hace un listado con todas las actividades que tengan relación directa con alguno de los objetivos se analizan las actividades cuales son posibles de hacer.
- Se determinan los recursos necesarios para llevar a cabo cada una de las actividades.
- Se hace un listado de cuáles serían las alianzas necesarias para realizar las actividades propuestas.
- Se establece quienes serán los responsables de cada una de las actividades, se recomienda colocar el nombre completo de los responsables.
- Se determina el tiempo en que se desarrollarán cada una de las actividades.

Tabla 3

Matriz del plan de acción

Objetivo	Meta	Actividades	Recursos	Alianzas necesarias	Responsables	Tiempo

Fuente. *Elaborado según Ministerio de cultura (2010)*

6.3.2. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite ver los factores internos y externos de las empresas siendo internas fortalezas /oportunidades y siendo las externas debilidades/amenazas que sirve para la toma de decisiones. Es común ver esto en todas las organizaciones ya que es sencilla de implementar, con muy poco trabajo se consigue una imagen clara de la situación de la organización.

Dicho con palabras de Pursell (2020),

En toda organización es importante mantener una evaluación interna y externa de lo que sucede, con el fin de establecer estrategias ante los retos y nuevas oportunidades de crecimiento. el análisis FODA es una herramienta útil para lograrlo. Resulta fundamental para la toma de decisiones este análisis permite tener un panorama más amplio de la empresa, desde las ventajas competitivas hasta las dificultades que pueden afectarla.

7. Supuesto de investigación

La evaluación del desempeño es un proceso clave para la mejora de la satisfacción laboral en la empresa Casa Hotel San José, en la ciudad de Sébaco.

8. Operacionalización de variables.

Objetivo	Variable	Definición conceptual	Subdimensión o variable	Indicadores	Técnica	Fuente
Realizar un análisis de la gestión de RRHH para la evaluación del desempeño y satisfacción laboral según los propósitos de la organización.	Gestión de recursos humanos	Plantea Werther y Davis (2008, pág. 40) "Funciona a través de una interfaz, el cual les permite administrar de manera eficiente varias de las siguientes funciones reclutamiento, selección del personal, diseño de puestos, pago de nóminas, sistema de compensación y planes de beneficios social".	Factores internos y externos de la gestión del recurso humano Propósito organizacional Misión, visión y valores	Reclutamiento Selección Evaluación del desempeño Inducción Seguimiento Comunicación Motivación Desarrollo organizacional	Entrevista Encuesta Revisión de sitios web oficiales Ministerio del trabajo Banco Central	Gerente propietario Administrador Colaboradores

Objetivo	Variable	Definición conceptual	Subdimensión o variable	Indicadores	Técnica	Fuente
Analizar los resultados de la aplicación del método de evaluación de desempeño laboral para la obtención de medidas de potencial de desarrollo.	Desempeño laboral	Según Chiavenato (2003, pág. 350) define el desempeño, como “las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización”.	Habilidades, capacidades, necesidades rasgos y comportamiento como factores de evaluación.	Calificación del desempeño (rendimiento)	Cuestionario de método escala gráfica	Colaboradores y Administrador

Objetivo	Variable	Definición conceptual	Subdimensión o variable	Indicadores	Técnica	Fuente
Proponer estrategias que permitan la mejora de la satisfacción laboral, a través de un plan de acción.	Plan de acción	El Ministerio de Cultura de Colombia (2010), definen el plan de acción como un instrumento de planificación que ayuda a trazar la ruta que debe seguir para alcanzar sus objetivos. Permite decidir con anticipación las actividades que se deberán realizar, cómo se realizarán, en qué periodo de tiempo se harán, quiénes serán los responsables de su cumplimiento y la forma en la que se evaluarán los resultados.	Estructura del plan de acción.	Lineamientos para la elaboración del plan de mejora y mecanismos de seguimiento	Análisis FODA.	Administración y gerencias

9. Diseño metodológico

Esta es la etapa donde se dará solución al problema a través de recolección de los datos necesarios, se detallará las estrategias y procedimientos para comprobar la hipótesis.

9.1. Tipo de investigación

Según los datos empleados este tipo de investigación es mixta.

Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014) para definir el concepto de investigación mixta lo refiere así:

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (pág. 534)

En esta investigación mixta se recopilará información tanto de la base a la subjetividad (cualitativa) de la apreciación de cada factor de desempeño del colaborador como autoevaluación y del jefe inmediato que es el administrador.

También se realizará procesamiento de datos estadísticos para conocer el grado de satisfacción laboral.

Según la profundidad del objeto de estudio la presente investigación es de tipo descriptiva según Hernández Sampieri, Collado y Baptista Lucio (2014) que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (pág. 92)

Esta investigación busca reunir y analizar toda la información realizando la descripción de evaluación al desempeño y sus indicadores, a través del método de escala gráfica considerando el más viable para llevar a cabo la evaluación.

Según la temporalidad el alcance para este estudio es transversal debido a que las” investigaciones recopilan datos en un momento único” (Hernández Sampieri, Fernández Collado , & Baptista Lucio, 2014, pág. 154), no se tomó el avance de este, a través del tiempo, sino que se valoró el estudio durante el año 2021, estableciendo así la incidencia que este tendría durante el periodo dado.

9.2. Área de estudio

El área de conocimiento de esta investigación se rige bajo el área de ciencias económicas, **la línea de investigación** CEC-2 Organizaciones, gobierno y economía nacional y la **sub línea CEC-2.3** Estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, talento humano y toma de decisiones, debido a que esta investigación es parte de la gestión del recurso humano, velar por la satisfacción de los colaboradores y representa una propuesta de mejora empresarial que contribuye al bienestar social.

Área geográfica

La empresa en estudio está ubicada en el municipio de Sébaco departamento de Matagalpa en la Republica de Nicaragua, ubicada a 30 kilómetros de la ciudad de Matagalpa y a 103 kilómetros de la capital Managua.

9.3. Población y muestra

En este caso el universo y la población están constituido por los colaboradores de la empresa Casa Hotel San José del municipio de Sébaco. Según la base de datos presentada por el gerente general **Gutiérrez (2021)** el colaborador activo en Casa Hotel San José en el año 2021 es de 8 colaboradores en total.

- **Muestra**

No se utiliza muestra porque la población es menor que 100, por tanto, se realiza censo

Censo: Se define como “el proceso de observar la población completa”. (Galbiati Riesco, 2021)

9.4. Métodos, técnica e instrumentos de recolección de datos

Entrevistas:

Según Baena Paz (2014, pág. 97), es un interrogatorio sin un rigor científico sin sacar una muestra de los entrevistados, sin trabajar las preguntas de manera detallada, sin tener que probar el cuestionario antes de aplicarlo, que nos permite obtener una información general pero muy útil sobre el tema que estamos investigando, cómo se ha recibido cierto suceso o cómo se comporta la gente ante algún hecho.

La entrevista que se aplicó está conformada por una guía de preguntas semi estructuradas dirigidas al gerente propietario y administradora, con el objetivo de obtener información sobre la gestión del talento humano y el desempeño de los colaboradores en sus puestos. **(Ver anexos 1)**

Encuesta:

Desde el punto de vista de Díaz de Rada (2001) es la búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que se desea obtener y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la investigación datos agregados

Se realizará una encuesta a todos los colaboradores con la finalidad de conocer el grado de satisfacción en su puesto y la gestión de recursos humanos **(Ver anexo 2)**.

9.5. Etapas de la investigación

Para realizar esta investigación se abordó las siguientes etapas, siguiendo la planificación como se muestra **anexo número 3**.

9.5.1. Etapa I: Investigación documental

La primera etapa se recopiló información acerca de los puntos a tratar de la investigación la cual se obtuvo a través de distintas visitas a diferentes fuentes de información, entre las cuales se pueden encontrar: páginas web, consultas de libros en internet, y revisión de distintos libros de recursos humanos en la biblioteca Urania Zelaya, FAREM-Estelí.

9.5.2. Etapa II: Elaboración de instrumento

En esta etapa para elaborar la técnica de recopilación de los diferentes datos se tomó en cuenta la base principal los objetivos específicos de la investigación y los indicadores que se encuentran en el cuadro de operacionalización por objetivo. Los instrumentos elaborados fueron cuestionario de entrevista (**anexo 1**) y cuestionario de encuesta (**anexo 2**).

9.5.3. Etapa III: Trabajo de campo

Esta etapa consiste en la recopilación de datos a través de los instrumentos para realizar el debido análisis de datos que le den salida a cada uno de los objetivos.

9.5.4. Etapa IV: Elaboración del informe final

En esta etapa se realizó el procesamiento y análisis de la información obtenida con la implementación de los instrumentos a cada colaborador, logrando de esta manera diseñar y tabular los gráficos para la presentación de resultados, conclusiones y recomendaciones.

10. Análisis y discusión de resultados

La investigación realizada sobre la evaluación al desempeño para la mejora de la satisfacción laboral en la empresa Casa Hotel San José se aplicaron métodos y herramientas entre ellos encuesta, entrevista y método de escala grafica discontinua. Esto con el objetivo de hacer un análisis de la gestión de recursos humanos de la empresa, como se realiza la evaluación del desempeño y proponer estrategias que permitan el mejor funcionamiento organizacional.

Realizar un análisis de la gestión de RRHH para la evaluación de la satisfacción laboral y la estructura organizacional actual.

10.1. Análisis de la gestión de recursos humanos

Para tener mayor información de la gestión de recursos humanos se hizo una visita a la empresa para realizar una entrevista al gerente propietario y a la administradora y la encuesta, tanto al administrador como al personal en general de la misma.

A través de la entrevista realizada a Gutiérrez y Díaz (2021) se obtuvo información que para realizar los procesos de reclutamiento, selección, inducción y seguimiento lo hacen sin llevar un orden estipulado, pero, se garantiza que el personal esté en condiciones para realizar las funciones que se requieran. Se toman en cuenta educación básica experiencia acumulada en trabajo anteriores entre otros.

En casa Hotel San José los procesos de gestión de recursos humanos se hacen de la manera siguiente:

Reclutamiento: este lo hacen de boca a boca, por recomendación, es decir no utilizan medios más avanzados lo hacen de manera simple, esto minimiza costos y tiempo.

Selección: se hace una pequeña entrevista al individuo, esto con el propósito de dejar claro lo que se espera del nuevo integrante, las funciones a realizar, jornada laboral,

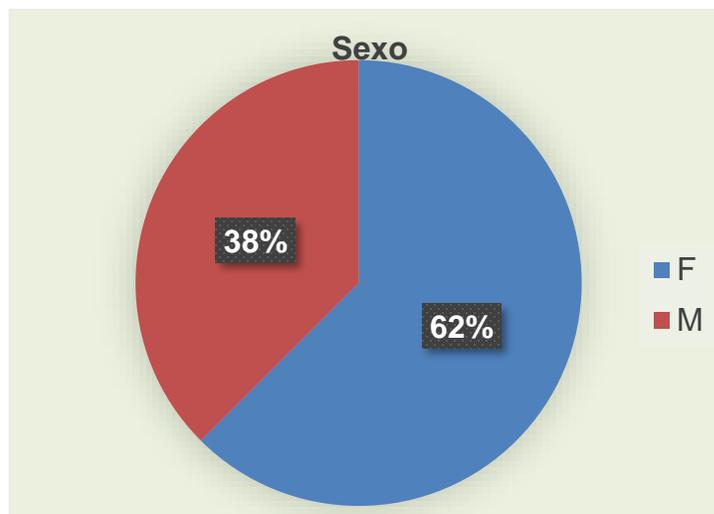
disponibilidad y salario; los criterios de selección están en base a la opinión del gerente y administrador; “Contratamos personal con buena presentación, buenas referencias, experiencia en el trabajo” Gutiérrez y Díaz (2021)

Inducción: se hace de manera rápida dándole la bienvenida, después de esto se le ensaña los valores, políticas y patrones de conducta, también se hace un recorrido por las instalaciones.

Evaluación del desempeño: No tienen un plan de evaluación al desempeño a seguir no tiene ningún método diseñado.

Seguimiento: no tienen un método en específico diseñado, pero se le realizan evaluaciones informales, se le da seguimiento al comportamiento y se analiza la eficacia y eficiencia con la que se realiza las actividades o funciones para las cuales ha sido seleccionado.

Gráfico 1. Sexo



Fuente: según encuesta realizada a colaboradores

En la gráfica anterior indica que la empresa está conformada en su mayoría por personal femenino esto habla muy bien de la empresa porque incluye potencial

femenino, en algunas empresas aún existe la desigualdad y no les dan la oportunidad a las féminas de desarrollarse o mostrar sus habilidades.

Tabla 4. *Tiempo trabajando en la empresa*

Nombre del colaborador	Tiempo de laborar en la empresa
Alicia Díaz	1 año
Lederman Palacios	9 meses
Douglas Ochoa	1 año
Martina Ortega	11 años
Rosalba Valiente	8 meses
Lucas Rodríguez	10 años
Maryuri Dormus	2 meses
Jennifer Sánchez	1 mes

Fuente: *según encuesta realizada a colaboradores*

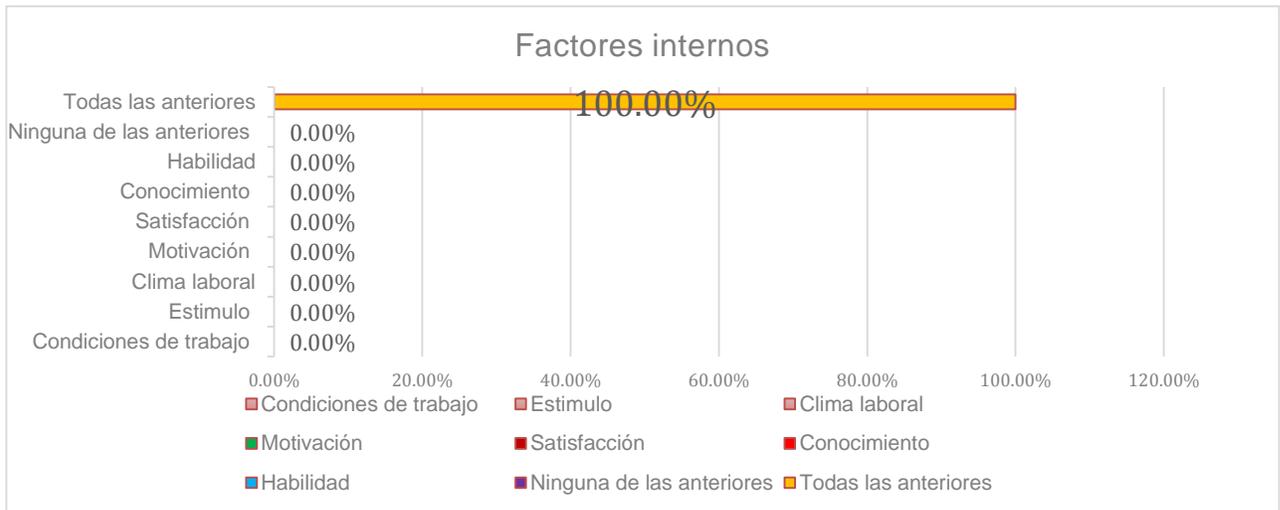
El rango de edades del personal de la empresa está compuesto entre los 20 y 60 años, el rango de edades no está establecido, pero, se considera que tengan de 18 años en adelante, la información de dichos datos se obtuvo a través de la entrevista realizada a Gutiérrez y Díaz (2021). Es importante resaltar que la empresa da oportunidad a personas de diferentes edades.

Comunicación: se da según los niveles jerárquicos de la empresa esto lo hacen de manera verbal que va de gerente, administradora y por último resto del personal.

10.1.1. Factores internos de la gestión de recursos humanos

Para definir los factores internos de la gestión de recursos humanos se caracterizó al tipo de personal que trabaja en la empresa y las variables importante a considerar son:

Gráfico 2. Factores internos



Fuente: Según encuesta realizada a colaboradores

Para determinar cuáles de los factores internos contribuyen a un mejor desempeño en la organización, se consultó a los trabajadores **cuales de los factores consideraba de importancia para una gestión de recursos humanos** y todos los consideran importante como se ilustra en el gráfico número 2.

Retribución económica: en toda empresa cuando el empleado considera que recibe una remuneración adecuada es importante porque mejora su eficiencia y eficacia.

Gráfico 3. Retribución económica



Fuente: según encuesta realizada a colaboradores

Por medio de la encuesta realizada, se le pregunto a los colaboradores que, si consideran que reciben una justa retribución económica por las labores que desempeñan, en la gráfica número 3, se puede observar que todos siempre reciben retribución justa por el servicio y las labores que desempeñan, todos se sienten satisfecho por la retribución que obtienen por su trabajo este factor es conveniente, ya que, ayuda al crecimiento personal y a la organizacional en general.

Trabajo en equipo

Permite realizar las actividades diarias de la empresa con menos esfuerzo y obteniendo los objetivos en común propuestos, en la empresa Casa Hotel San José se practica según se demuestra en el gráfico número 4, en el cual se le pregunto a los colaboradores que, si existe el trabajo en equipo, este gráfico muestra que la mayoría asegura que en su área siempre se fomenta y se desarrolla dicho factor.

Gráfico 4. Trabajo en equipo



Fuente: según encuesta realizada a colaboradores

Este resultado anterior refleja que el personal considera que de todos los factores internos son de importancia dentro de la organización. Esto genera una estabilidad laboral siempre y cuando se realice una gestión adecuada.

Motivación

En la gráfica número 5, se les preguntó a los colaboradores si recibían motivación por su desempeño en el cual se puede apreciar que todos los colaboradores se sienten motivados debido a que reciben estímulo por su desempeño.

Gráfico 5. Motivación



Fuente: Según encuesta realizada a colaboradores

Clima laboral

Otro de los factores importantes por el cual los colaboradores están relacionados ya que son ellos los encargados de desarrollar el ambiente dentro de la organización. En la gráfica siguiente según la respuesta de ellos mismos consideran bueno el clima laboral en la empresa.

Gráfico 6. Clima laboral



Fuente: Según encuesta realizada a colaboradores

Condición de trabajo

Para que haya motivación y producción es muy importante que exista buenas condiciones laborales este factor reduce las consecuencias negativas. En la empresa en estudio todo el personal coincide que si existe buenas condiciones de trabajos.

Gráfico 7. Condición de trabajo



Fuente: Según encuesta realizada a colaboradores

Gráfico 8. Satisfacción laboral



Fuente: Según encuesta realizada a colaboradores

Satisfacción laboral

En la gráfica número 8 se les pregunto a colaboradores que, si se encuentran satisfecho con las labores que desempeñan en esta empresa, como se puede apreciar en la gráfica todos los colaboradores se encuentran satisfechos debido a que sus labores están de acuerdo a su personalidad y conocimientos.

10.1.2. Factores externos de la gestión de recursos humanos

Los factores externos no están bajo control de la empresa, pero, son muy incidentes y afectan ya sea positivo o negativo a la empresa y se deben de tomar en cuenta para la gestión de recursos humanos.

Según investigación realizada actualmente el salario mínimo en Nicaragua el sector turismo es de C\$ 4,651.47. Este es uno de los factores muy importante a considerar debido que para la mayoría de personas es su principal fuente de ingreso, cabe

destacar que en la empresa en objeto el salario anda por encima de los C\$ 7,000. (Muñoz, 2021)

Se puede decir que se toma en cuenta los factores económicos y lo establecido en las leyes actuales. adaptarse a los cambios constantes y permanecer con buen rendimiento en la organización, porque han mantenido a flote el hotel a pesar del contexto.

A pesar de la pandemia, Nicaragua mostró una importante recuperación económica en el primer semestre de 2021. Sin embargo, la pobreza va en aumento ya que las principales fuentes de ingresos, los salarios y las entradas de las empresas familiares, siguen siendo afectadas. (Banco Mundial, 2021)

El Hotel es ayudado por la promoción del turismo, lo que implica más clientes el sitio de referencia natural para el municipio es la **Quebrada de Villa Chagüitillo**, un sitio emblemático, en donde aún sobrevive una importante población de la especie guayacán, Chagüitillo está ubicado a tres kilómetros de Sébaco, en el km 107, carretera Managua-Matagalpa. Es de visita obligatoria el Museo **Precolombino de Chagüitillo**. En el centro de la ciudad encontramos la Iglesia de la Inmaculada construida en 1529 y declarada **Monumento Histórico** en el año 1996. (Travel guía de Nicaragua, 2021)

El Cerro La Cruz es una nueva alternativa para descubrir nuevos lugares del país, aquí se puede hacer un recorrido hasta la cima desde donde se aprecia la ciudad y Valle de Sébaco, una excelente vista panorámica de las montañas que rodean la ciudad, así como los plantíos de arroz y hortalizas.

En la **Cooperativa Familiar Agrícola Dávila Lazo**, parte del turismo rural. Cuenta con un bosque a orillas del **Río Viejo**, en donde se puede observar diferentes tipos de flora y fauna y se puede practicar la pesca artesanal.

INTUR, también capacitará a más de 11,000 protagonistas turísticos a nivel nacional y desarrollará en conjunto con el Tecnológico Nacional estrategias para el fortalecimiento de capacidades de las pequeñas y medianas empresas turísticas. (INTUR, 2021)

Políticas de seguridad social

La empresa garantiza las prestaciones sociales según lo establecido por el instituto nicaragüense de seguridad social (INS). Tales como accidentes laborales, enfermedades, entre otros.

Legalidad del hotel:

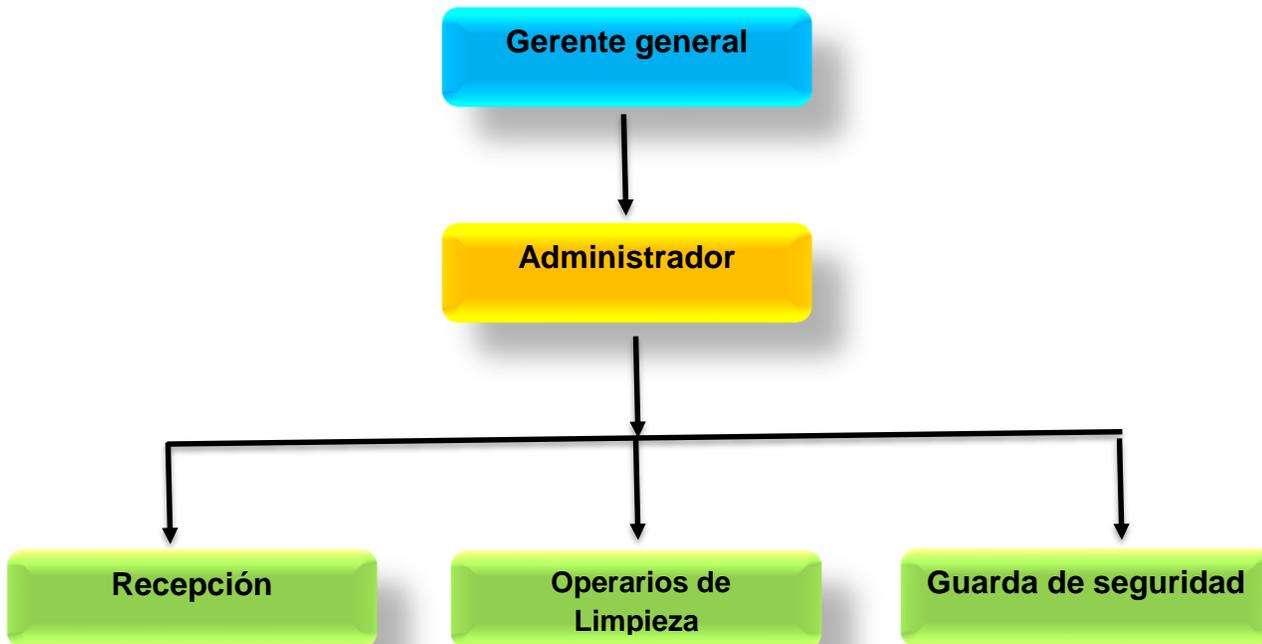
La empresa está registrada a Nombre del señor Leonel Gutiérrez propietario Jurídico.

No hacen uso de **tecnología**, por ejemplo, POS (siglas en inglés de “Point of Sale”. Punto de venta), para pagos con tarjetas, no tienen página web para reservas, tiene una página de Facebook, pero no le dan administración.

10.1.3. Estructura organizacional

El organigrama es instrumento básico para el funcionamiento de las organizaciones. Casa Hotel San José cuenta con una estructura organizacional informal porque no está debidamente documentada, pero si se logra identificar el nivel de jerarquía según la información que brindó el gerente propietario y administradora Gutiérrez y Díaz (2021) se elaboró el siguiente organigrama con los datos que se obtuvo de la entrevista.

Figura 1. Organigrama propuesto



Fuente: Elaborado según datos obtenidos de la entrevista Gutiérrez (2021)

A continuación, se describe las funciones de cada uno del puesto según el organigrama anterior propuesto.

- **Gerente general:** se encarga de aprobar y a la misma vez tomar la decisión final de todas las actividades a realizar en el hotel. También verifica que se brinde un servicio de calidad.
- **Administrador:** es el que se encarga de realizar planillas, hacer inventario de productos, hacer inspección de cámaras de vigilancias, llevar un control de los colaboradores tanto del horario de entrada como las labores que realizan.

- **Recepción:** es el que se encarga de recibir a los clientes compraba su identidad y el da toda la información acerca de lo que desea, muestras las habitaciones y es el encargado del cobro del servicio.
- **Operarios de limpieza:** mantener una limpieza general del hotel principalmente las habitaciones y su alrededor.
- **Guarda de seguridad:** evitar, cualquier problema en el are del hotel y que el cliente se sienta en un lugar comfortable y seguro.

La empresa Casa Hotel San José ya cuenta con su misión, visión y valores.

Toda la información que aquí se detallara se obtuvieron a través de la entrevista realizada Gutiérrez y Díaz (2021).

Misión: Mejorar día a día conforme a las demandas y exigencias de nuestros clientes.

Visión: Ser uno de los mejores hoteles a nivel nacional destacándonos por nuestra calidad.

Valores: Calidad, integridad, orientación al cliente, escucha, excelencia.

Calidad: se refiere garantizar la plena satisfacción de sus clientes tanto interno como externo. También una excelente capacidad de competencia, confiabilidad y credibilidad.

Integridad: procurar siempre de tener una excelente imagen y reputación ser una empresa líder.

Orientación al cliente: dar prioridad a los clientes sin perder de vista la empatía del personal de la empresa.

Escucha: escucha con atención las quejas y sugerencias de los clientes y de esa manera mejorar.

Excelencia: sobresalir en todos los aspectos relacionados al rubro poniendo en práctica los valores anteriores.

10.2. Análisis de los resultados de la aplicación del método de evaluación de desempeño laboral

La empresa actualmente cuenta con 8 colaboradores, para aplicar el método de evaluación del desempeño no se toma en cuenta a dos de los miembros, ya que, estos individuos tienen pocos días de pertenecer a la misma por ende no se le realiza porque de hacerlo la evaluación sería subjetiva.

El método de evaluación utilizado es de escala gráfica discontinua, será en base a la metodología de "90 grados", es decir que, el gerente evaluará a la administradora y la administradora evaluará a los colaboradores, por ende, habrá dos evaluadores. La evaluación se realizará en busca de valorar las conductas y funciones del personal.

La evaluación de conducta y funciones se realizará diferenciadamente por niveles ocupacionales, según las siguientes categorías:

- Administración
- Operación /servicio.

Cabe destacar que la empresa no cuenta con un área específica de Recursos Humanos, la administradora será la encargada de clasificar y dar puntaje de evaluación según los tipos de puestos descritos anteriormente.

La evaluación del desempeño permitirá informar al personal evaluado, sobre cómo está haciendo su trabajo y lo que se espera de ellos, promoviendo una

retroalimentación de su desempeño. Además, se logra identificar el potencial de los colaboradores y poder darles promoción y oportunidad de desarrollo.

10.2.1. Factores de evaluación del desempeño

Para realizar la evaluación del desempeño se tomó como referencia únicamente factores de conducta y factores funcionales tomando en cuenta las diferentes responsabilidades del cargo en función.

Factores a evaluar: categoría administración

- **Calidad del servicio.**

Brindar un servicio adecuado a las necesidades y comportamiento de los clientes.

- **Puntualidad en el trabajo.**

Proyecta compromiso y sentido de profesionalismo, centrando su responsabilidad con su trabajo, compañeros y empresa.

- **Actúa con honestidad en la empresa y pone en práctica los valores.**

Siempre acorde con lo que la empresa le exige, actuando con las normativas establecidas.

- **Acata la ordenes de su superior y cuidado de los bienes de la empresa.**

Desempeño de funciones con debido patrón de conducta llevando control de sus actividades según lo indicado.

- **Presentación personal adecuada.**

Proyecta una imagen acorde a las actividades que se requieren en la empresa.

- **Fomenta el respeto y trabajo en equipo.**

Capacidad de liderazgo en los distintos entornos jerárquicos con superiores y personal a su cargo, genera cultura de respeto estableciendo reglas y escuchar mutuamente.

- **Creatividad para realizar sus funciones.**

Fomentar capacidad de adaptación, resolviendo creativamente los diferentes tipos de problemas que se presenta o se pueden presentar.

- **Responsabilidad / dedicación.**

Trabajar orientado a un alto grado de compromiso, dedicación y propósito para su buen desarrollo, con el uso coherente y generoso del talento poseído.

- **Sociabilidad**

Esencial para realizar sus labores, generar buenas relaciones humana con colaboradores y clientes.

- **Madures e iniciativa.**

Se toma la circunstancia con calma sin comportarse de mala manera a la hora de dar solución al problema que se enfrentan sin perder el sentido del humor.

- **Colaboración**

Dispuesto a escuchar y brindar ayuda a sus compañeros para trabajar en conjunto hacia el logro de una misma meta ofreciendo diferentes soluciones.

- **Toma de decisiones.**

Saber elegir cuales son las mejores alternativas para solucionar un problema y tomar las decisiones adecuadas para que no existan riegos.

- **Propone alternativas de mejora.**

Siempre que se realizan sus labores y existen deficiencias proponer alternativas para ir mejorando tanto a nivel personal y empresarial.

- **Minimiza costos.**

Realiza todas las actividades utilizando los menos recursos posibles.

- **Planeación y organización.**

Todas las actividades están debidamente estructuradas tomando en cuenta los diferentes cargos o puestos de trabajo.

- **Realiza sus labores sin necesitar ayuda.**

Capacidad de retención de información para poner en práctica en sus labores. No necesita retroalimentación.

- **Actitud positiva ante las adversidades**

Mantiene un carácter y la cordura para sobresalir y anteponerse a los inconvenientes imprevistos.

- **Conocimiento técnico de administración.**

Poner en práctica conocimientos que ayuden a la mejora y el progreso de la empresa, aplicando estrategias administrativas.

Factores a evaluar: categorías operativas

- **Calidad del servicio.**

Brindar un servicio adecuado a las necesidades y comportamiento de los clientes.

- **Puntualidad en el trabajo.**

Proyecta compromiso y sentido de profesionalismo, centrando su responsabilidad con su trabajo, compañeros y empresa.

- **Acata la ordenes de su superior y cuidado de los bienes de la empresa.**

Desempeño de funciones con debido patrón de conducta llevando control de sus actividades según lo indicado.

- **Presentación personal adecuada.**

Proyecta una imagen acorde a las actividades que se requieren en la empresa.

- **No pierde el tiempo en actividades ajenas a su trabajo.**

Todas las actividades que realiza dentro de la empresa están relacionado a su cargo.

- **Actúa con honestidad en la empresa y pone en práctica los valores.**

Siempre acorde con lo que la empresa le exige, actuando con las normativas establecidas.

- **Fomenta el respeto y trabajo en equipo.**

Capacidad de liderazgo en los distintos entornos jerárquicos con superiores y personal a su cargo, genera cultura de respeto estableciendo reglas y escuchar mutuamente.

- **Creatividad para realizar sus funciones.**

Fomentar capacidad de adaptación, resolviendo creativamente los diferentes tipos de problemas que se presenta o se pueden presentar.

- **Responsabilidad / dedicación.**

Trabajar orientado a un alto grado de compromiso, dedicación y propósito para su buen desarrollo, con el uso coherente y generoso del talento poseído.

- **Sociabilidad.**

Esencial para realizar sus labores, generar buenas relaciones humana con colaboradores y clientes.

- **Madurez e iniciativa.**

Se toma la circunstancia con calma sin comportarse de mala manera a la hora de dar solución al problema que se enfrentan sin perder el sentido del humor.

- **Realiza su trabajo en tiempo y forma.**

No necesita más tiempo de lo previsto para realizar sus labores si supervisión.

- **Disponibilidad en todo momento.**

Acude a cualquier llamado cuando la empresa necesita de su apoyo sin importar que sea fuera de sus horas laborales.

- **Aplica sus conocimiento y experiencia.**

Aporta las experiencias adquiridas en trabajos anteriores y ayuda a los que necesitan de su apoyo en algunas áreas.

- **Informa con anticipación la necesidad de ausentarse para tomar alternativas.**

Actúa con responsabilidad y honestidad cuando no puede asistir a su turno laboral.

- **Actitud positiva ante las adversidades.**

Mantiene un carácter y la cordura para sobresalir y anteponerse a los inconvenientes imprevistos.

- **Realiza sus labores sin necesitar ayuda.**

Capacidad de retención de información para poner en práctica en sus labores. No necesita retroalimentación.

- **Amabilidad para brindar servicio al cliente.**

Sin importar los problemas, realiza sus actividades y atiende a los clientes de la mejor forma posible.

10.2.2. Sistema de medición

Valoración de los factores de medición: Primeramente, se establece que la medición de cada uno de los factores, tanto funcionales como conductuales, se realizará en una escala del 1 al 4. Esta escala indica que 1 es la calificación mínima y 4 la máxima, la calificación será considerada bajo los argumentos de la administradora.

En la tabla siguiente se muestra la ponderación de factores tanto de conducta como funcionales, donde los funcionales representa el cumplimiento de las funciones, tareas y metas que se les pide en la organización, en tanto los factores de conducta representan el comportamiento del trabajador y el interés para la organización.

Para obtener el promedio de ambos factores se realizará una operación matemática con los porcentajes establecidos.

Factores	Porcentaje
Conductuales	61%
Funcionales	39%

En la empresa a la hora de aplicar el metodo se le da mas valor a los factores de conducta, porque estos factores aporta mucha informacion sobre el evaluado y permite actuar donde existe deficiencia. Ademas los factores de conducta determinan los diferente tipos de comportamiento del colaborador al momento de realizar sus funciones, y estan estrechamente relacionados con la satisfacci3n del cliente.



Buen día somos estudiantes de UNAN Managua FAREM Estelí estamos actualmente cursando quinto año de la carrera de administración de empresas, el propósito de la recolección de estos datos servirán para evaluar el desempeño en esta empresa ya que los resultados obtenidos servirán para el análisis de la información y aplicación de la tesis.

Objetivo: Recolectar información necesaria para evaluar el desempeño laboral y de esa forma proponer soluciones que permitan la mejoras en la empresa Casa Hotel San José.

Nombre de la persona evaluada: Alicia Díaz Rodríguez

Fecha:02/10/2021

Puesto: Administradora

Insatisfactorio	Regular	Bueno	Excelente
1	2	3	4

No.	Factores de conducta	1	2	3	4	Puntaje
1	Calidad del servicio.			✓		3
2	Puntualidad en el trabajo.				✓	4
3	Acata la ordenes de su superior y cuidado de los bienes de la empresa.				✓	4
4	Presentación personal adecuada.				✓	4
5	Fomenta el respeto y trabajo en equipo.				✓	4
6	Creatividad para realizar sus funciones.				✓	4

7	Actúa con honestidad en la empresa y pone en práctica los valores.				✓	4
8	Responsabilidad / dedicación.				✓	4
9	Sociabilidad			✓		3
10	Madures e iniciativa.				✓	4
11	Colaboración			✓		3
Puntaje A, (sumatoria de factores/10)						3.7
No.	Factores funcionales	1	2	3	4	Puntaje
1	Toma de decisiones.				✓	4
2	Propone alternativas de mejora.				✓	4
3	Minimiza costos.				✓	4
4	Planeación y organización.				✓	4
5	Realiza sus labores sin necesitar ayuda.			✓		3
6	Actitud positiva ante las adversidades				✓	4
7	Conocimiento técnico de administración.				✓	4
Puntaje B,(suma de factores/7)						3.8

Firma del evaluador

Firma del evaluado



Buen día somos estudiantes de UNAN Managua FAREM Estelí estamos actualmente cursando quinto año de la carrera de administración de empresas, el propósito de la recolección de estos datos servirán para evaluar el desempeño en esta empresa ya que los resultados obtenidos servirán para el análisis de la información y aplicación de la tesis.

Objetivo: Recolectar información necesaria para evaluar el desempeño laboral y de esa forma proponer soluciones que permitan la mejoras en la empresa Casa Hotel San José.

Nombre de la persona evaluada: Lederman Palacios

Fecha:02/10/2021

Puesto: Recepción

Insatisfactorio	Regular	Bueno	Excelente
1	2	3	4

No.	Factores de conducta	1	2	3	4	Puntaje
1	Calidad del servicio.			✓		3
2	Puntualidad en el trabajo.		✓			2
3	Acata la ordenes de su superior y cuidado de los bienes de la empresa.			✓		3
4	Presentación personal adecuada.				✓	4
5	No pierde el tiempo en actividades ajenas a su trabajo.			✓		3

6	Actúa con honestidad en la empresa y pone en práctica los valores.				✓	4
7	Fomenta el respeto y trabajo en equipo.			✓		3
8	Creatividad para realizar sus funciones.			✓		3
9	Responsabilidad / dedicación.			✓		3
10	Sociabilidad.				✓	4
11	Madurez e iniciativa.			✓		3
Puntaje A, (sumatoria de factores/11)						3.3
No.	Factores funcionales	1	2	3	4	Puntaje
1	Realiza su trabajo en tiempo y forma.			✓		3
2	Disponibilidad en todo momento.				✓	4
3	Aplica sus conocimiento y experiencia.			✓		3
4	Informa con anticipación la necesidad de ausentarse para tomar alternativas.			✓		3
5	Actitud positiva ante las adversidades.			✓		3
6	Realiza sus labores sin necesitar ayuda.			✓		3
7	Amabilidad para brindar servicio al cliente.				✓	4
Puntaje B,(sumatoria de factores /7)						3.3

Firma del evaluador

Firma del evaluado



Buen día somos estudiantes de UNAN Managua FAREM Estelí estamos actualmente cursando quinto año de la carrera de administración de empresas, el propósito de la recolección de estos datos servirán para evaluar el desempeño en esta empresa ya que los resultados obtenidos servirán para el análisis de la información y aplicación de la tesis.

Objetivo: Recolectar información necesaria para evaluar el desempeño laboral y de esa forma proponer soluciones que permitan la mejoras en la empresa Casa Hotel San José.

Nombre de la persona evaluada: Douglas Ochoa

Fecha:02/10/2021

Puesto: Recepción

Insatisfactorio	Regular	Bueno	Excelente
1	2	3	4

No.	Factores de conducta	1	2	3	4	Puntaje
1	Calidad del servicio.				✓	4
2	Puntualidad en el trabajo.			✓		3
3	Acata la ordenes de su superior y cuidado de los bienes de la empresa.				✓	4
4	Presentación personal adecuada.				✓	4
5	No pierde el tiempo en actividades ajenas a su trabajo.			✓		3

6	Actúa con honestidad en la empresa y pone en práctica los valores.				✓	4
7	Fomenta el respeto y trabajo en equipo.				✓	4
8	Creatividad para realizar sus funciones.				✓	4
9	Responsabilidad / dedicación.				✓	4
10	Sociabilidad.				✓	4
11	Madurez e iniciativa.				✓	4
Puntaje A, (sumatoria de factores/11)						3.8
No.	Factores funcionales	1	2	3	4	Puntaje
1	Realiza su trabajo en tiempo y forma.				✓	4
2	Disponibilidad en todo momento.				✓	4
3	Aplica sus conocimiento y experiencia.				✓	4
4	Informa con anticipación la necesidad de ausentarse para tomar alternativas.			✓		3
5	Actitud positiva ante las adversidades.				✓	4
6	Realiza sus labores sin necesitar ayuda.			✓		3
7	Amabilidad para brindar servicio al cliente.				✓	4
Puntaje B,(sumatoria de factores/7)						3.7

Firma del evaluador

Firma del evaluado



Buen día somos estudiantes de UNAN Managua FAREM Estelí estamos actualmente cursando quinto año de la carrera de administración de empresas, el propósito de la recolección de estos datos servirán para evaluar el desempeño en esta empresa ya que los resultados obtenidos servirán para el análisis de la información y aplicación de la tesis.

Objetivo: Recolectar información necesaria para evaluar el desempeño laboral y de esa forma proponer soluciones que permitan la mejoras en la empresa Casa Hotel San José.

Nombre de la persona evaluada: Martina Ortega

Fecha:02/10/2021

Puesto: Limpieza

Insatisfactorio	Regular	Bueno	Excelente
1	2	3	4

No.	Factores de conducta	1	2	3	4	Puntaje
1	Calidad del servicio.				✓	4
2	Puntualidad en el trabajo.				✓	4
3	Acata la ordenes de su superior y cuidado de los bienes de la empresa.				✓	4
4	Presentación personal adecuada.			✓		3
5	No pierde el tiempo en actividades ajenas a su trabajo.				✓	4

6	Actúa con honestidad en la empresa y pone en práctica los valores.				✓	4
7	Fomenta el respeto y trabajo en equipo.				✓	4
8	Creatividad para realizar sus funciones.			✓		3
9	Responsabilidad / dedicación.				✓	4
10	Sociabilidad.				✓	4
11	Madurez e iniciativa.				✓	4
Puntaje A,(sumatoria de factores/11						3.8
No.	Factores funcionales	1	2	3	4	Puntaje
1	Realiza su trabajo en tiempo y forma.				✓	4
2	Disponibilidad en todo momento.				✓	4
3	Aplica sus conocimiento y experiencia.				✓	4
4	Informa con anticipación la necesidad de ausentarse para tomar alternativas.				✓	4
5	Actitud positiva ante las adversidades.				✓	4
6	Realiza sus labores sin necesitar ayuda.				✓	3
7	Amabilidad para brindar servicio al cliente.				✓	4
Puntaje B,(sumatoria de factores/7)						3.8

Firma del evaluador

Firma del evaluado



Buen día somos estudiantes de UNAN Managua FAREM Estelí estamos actualmente cursando quinto año de la carrera de administración de empresas, el propósito de la recolección de estos datos servirán para evaluar el desempeño en esta empresa ya que los resultados obtenidos servirán para el análisis de la información y aplicación de la tesis.

Objetivo: Recolectar información necesaria para evaluar el desempeño laboral y de esa forma proponer soluciones que permitan la mejoras en la empresa Casa Hotel San José.

Nombre de la persona evaluada: Rosalba Valiente

Fecha:02/10/2021

Puesto: Limpieza

Insatisfactorio	Regular	Bueno	Excelente
1	2	3	4

No.	Factores de conducta	1	2	3	4	Puntaje
1	Calidad del servicio.				✓	4
2	Puntualidad en el trabajo.				✓	4
3	Acata la ordenes de su superior y cuidado de los bienes de la empresa.			✓		3
4	Presentación personal adecuada.			✓		3
5	No pierde el tiempo en actividades ajenas a su trabajo.				✓	4

6	Actúa con honestidad en la empresa y pone en práctica los valores.				✓	4
7	Fomenta el respeto y trabajo en equipo.			✓		3
8	Creatividad para realizar sus funciones.				✓	4
9	Responsabilidad / dedicación.				✓	4
10	Sociabilidad.				✓	4
11	Madurez e iniciativa.				✓	4
Puntaje A, (sumatoria de factores/11						3.7
No.	Factores funcionales	1	2	3	4	Puntaje
1	Realiza su trabajo en tiempo y forma.				✓	4
2	Disponibilidad en todo momento.				✓	4
3	Aplica sus conocimientos y experiencia.				✓	4
4	Informa con anticipación la necesidad de ausentarse para tomar alternativas.				✓	4
5	Actitud positiva ante las adversidades.				✓	4
6	Realiza sus labores sin necesitar ayuda.			✓		3
7	Amabilidad para brindar servicio al cliente.				✓	4
Puntaje B, (sumatoria de factores/7)						3.8

Firma del evaluador

Firma del evaluado



Buen día somos estudiantes de UNAN Managua FAREM Estelí estamos actualmente cursando quinto año de la carrera de administración de empresas, el propósito de la recolección de estos datos servirán para evaluar el desempeño en esta empresa ya que los resultados obtenidos servirán para el análisis de la información y aplicación de la tesis.

Objetivo: Recolectar información necesaria para evaluar el desempeño laboral y de esa forma proponer soluciones que permitan la mejoras en la empresa Casa Hotel San José.

Nombre de la persona evaluada: Lucas Rodríguez

Fecha:02/10/2021

Puesto: Vigilancia

Insatisfactorio	Regular	Bueno	Excelente
1	2	3	4

No.	Factores de conducta	1	2	3	4	Puntaje
1	Calidad del servicio.				✓	4
2	Puntualidad en el trabajo.				✓	4
3	Acata la ordenes de su superior y cuidado de los bienes de la empresa.				✓	4
4	Presentación personal adecuada.				✓	4
5	No pierde el tiempo en actividades ajenas a su trabajo.				✓	4
6	Actúa con honestidad en la empresa y pone en práctica los valores.				✓	4

7	Fomenta el respeto y trabajo en equipo.		✓			2
8	Creatividad para realizar sus funciones.				✓	4
9	Responsabilidad / dedicación.				✓	4
10	Sociabilidad.		✓			2
11	Madurez e iniciativa.				✓	4
Puntaje A,(sumatoria de factores/11)						3.6
No.	Factores funcionales	1	2	3	4	Puntaje
1	Realiza su trabajo en tiempo y forma.				✓	4
2	Disponibilidad en todo momento.				✓	4
3	Aplica sus conocimientos y experiencia.				✓	4
4	Informa con anticipación la necesidad de ausentarse para tomar alternativas.				✓	4
5	Actitud positiva ante las adversidades.				✓	4
6	Realiza sus labores sin necesitar ayuda.				✓	4
7	Amabilidad para brindar servicio al cliente.				✓	4
Puntaje B,(sumatoria de factores/7)						4

Firma del evaluador

Firma del evaluado

10.2.3. Resultados de la evaluación

Aquí se detallarán todos los resultados obtenidos mediante la evaluación de escala gráfica discontinua, en orden según los puestos de trabajo correspondiente.

Criterio	Cumplimiento
Excelente	4
Sobresaliente	3- 3.5
Normal	2- 2.5
Bajo lo normal	1-1.5

Nombre del colaborador	Cargo	Evalrador	Puntaje factores de conducta (61%)	Puntaje factores funcionales (39%)	Puntaje total
Alicia Díaz	Administradora	Leonel Gutiérrez	3.7 * 61%=2.257	3.8*39%=1.482	3.739

La administradora tiene un puntaje de excelente en todos los factores, tanto en los de conducta, como en los de funciones, se destaca que los componentes de conducta son mayores que los de funciones, se le recomienda mejorar en: más conocimientos administrativos.

Nombre del colaborador	Cargo	Evalrador	Puntaje factores de conducta (61%)	Puntaje factores funcionales (39%)	Puntaje total
Lederman Palacios	Recepción	Alicia Díaz	3.3 * 61%=2.013	3.3*39%=1.287	3.3

El recepcionista tiene un puntaje bueno, tanto en los factores de conducta, como en los de funciones, se destaca que los componentes de conducta son mayores que los de funciones, se le recomienda mejorar: la puntualidad en su trabajo.

Nombre del colaborador	Cargo	Evaluador	Puntaje factores de conducta (61%)	Puntaje factores funcionales (39%)	Puntaje total
Douglas Ochoa	Recepción	Alicia Díaz	3.8 * 61%=2.318	3.7*39%=1.443	3.761

El recepcionista tiene un puntaje excelente, tanto en los factores de conducta, como en los de funciones, se destaca que los componentes de conducta son mayores que los de funciones, se le recomienda mejorar: en puntualidad en su trabajo, y avisar con anticipación cuando se va ausentar.

Nombre del colaborador	Cargo	Evaluador	Puntaje factores de conducta (61%)	Puntaje factores funcionales (39%)	Puntaje total
Martina Ortega	Limpieza	Alicia Díaz	3.8 * 61%=2.318	3.8*39%=1.482	3.8

La de limpieza tiene un puntaje excelente, tanto en los factores de conducta, como en los de funciones, se destaca que los componentes de conducta son mayores que los de funciones, se le recomienda mejorar: presentación personal.

Nombre del colaborador	Cargo	Evaluador	Puntaje factores de conducta (61%)	Puntaje factores funcionales (39%)	Puntaje total
Rosalba Valiente	Limpieza	Alicia Díaz	3.7 * 61%=2.257	3.8*39%=1.482	3.739

La de limpieza tiene un puntaje excelente, tanto en los factores de conducta, como en los de funciones, se destaca que los componentes de conducta son mayores que los de funciones, se le recomienda mejorar: presentación personal y capacidad de autosuficiente.

Nombre del colaborador	Cargo	Evaluador	Puntaje factores de conducta (61%)	Puntaje factores funcionales (39%)	Puntaje total
Lucas Rodríguez	vigilancia	Alicia Díaz	3.6 * 61%=2.196	4*39%=1.56	3.756

El recepcionista tiene un puntaje excelente, tanto en los factores de conducta, como en los de funciones, se destaca que los componentes de conducta son mayores que los de funciones, se le recomienda mejorar: trabajo en equipo y ser más sociable.

10.3. Propuesta de estrategias para la mejora de la satisfacción laboral, a través de un plan de acción.

En este punto para darle salida a este objetivo se realiza una matriz FODA de los hallazgos encontrados al realizar la investigación. Además, se realiza matriz MAFE y el plan de acción., que permitirá definir estrategias las cuales se planificará a través de un plan de acción.

10.3.1. Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
1. Personal con experiencia en servicios hoteleros. 2. Buena presentación de personal adecuada. 3. Espacio para eventos sociales. 4. Personal Motivado. 5. Existe un buen clima laboral. 6. Estan contentos con su salario. 7. El salario está arriba del salario mínimo.	1. No existe una estructura organizacional, en la que se contemple el área RR HH 2. No existe método para evaluar al personal. 3. Poco conocimiento administrativo. 4. Solo pago en efectivo. 5. No tiene documentada la información de los trabajadores. 6. No hay manual de funciones. 7. Sobrecarga de funciones. 8. No tienen incentivos. 9. No los capacitan. 10. No tienen planeación estratégica.
Oportunidades	Amenazas
1. Adquisición de mejor tecnología digitalización de servicio. 2. Acceder a capacitaciones a través de INTUR. 3. Impulso del turismo local. 4. Acceso al financiamiento 5. Convenio con universidades	1. Pérdida de clientes por falta de tecnología avanzada. 2. Cambios de factores externos situación económica, social, cultural y política.

10.3.2. Matriz MAFE

Factores internos	Fortalezas	Debilidades
Factores externos	F.1. Personal con experiencia en servicios hoteleros.	D.1. No existe una estructura organizacional, en la que se contemple el área RR HH
	F.2. Buena presentación de personal adecuada.	D.2. No existe método para evaluar al personal.
	F.3. Espacio para eventos sociales.	D.3. Poco conocimiento administrativo.
	F.4. Personal Motivado.	D.4. Solo pago en efectivo.
	F.5. Existe un buen clima laboral.	D.5. No tiene documentada la información de los trabajadores.
	F.6. Estan contentos con su salario.	D.6. No hay manual de funciones.
	F.7. El salario está arriba del salario mínimo.	D.7. Sobrecarga de funciones. D.8. No tienen incentivos. D.9. No los capacitan. D.10. No tienen planeación estratégica.

Oportunidades	<p>O.1. Adquisición de mejor tecnología digitalización de servicio.</p> <p>O.2. Acceder a capacitaciones a través de INTUR.</p> <p>O.3. Impulso del turismo local.</p> <p>O.4. Acceso al financiamiento</p> <p>O.5. Convenio con universidades</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia (FO)</p> <p>F1, F2, F4, F6 O2</p> <p>Aprovechamiento de experiencia del personal en el servicio hotelero y acceder a la capacitación INTUR para la mejora la satisfacción laboral.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia (DO)</p> <p>D1, D2, D5, D6, D7, O5. Convenios con universidades para desarrollar estructura organizacional con su respectivo manual de funciones.</p>
Amenazas	<p>A.1. Pérdida de clientes por falta de tecnología avanzada.</p> <p>A.2. Cambios de factores externos situación económica, social, cultural y política.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia (FA)</p> <p>F3, A2- A1- Uso de las redes sociales y páginas turísticas para el proceso de reclutamiento de personal</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia (DA)</p> <p>D3, A2, Mejora de los conocimientos en administración y planeación estratégica para contrarrestar los factores externos que afectan a la empresa.</p> <p>D4, D10, A1 Acceso a las nuevas tecnologías para realizar evaluaciones del desempeño de forma automatizada por ejemplo Google Form.</p>

10.3.3. Relación entre objetivo y estrategias

Se agrupan y definen objetivos para cada una de las estrategias desarrolladas:

Objetivo	Estrategia
Capacitar al personal para la mejora de las competencias y aumento de satisfacción laboral.	Aprovechamiento de experiencia del personal en el servicio hotelero y acceder a la capacitación INTUR para la mejora la satisfacción laboral.
Formalizar los lineamientos administrativos.	Mejora de los conocimientos en administración y planeación estratégica para contrarrestar los factores externos que afectan a la empresa.
	Convenios con universidades para desarrollar estructura organizacional con su respectivo manual de funciones
Ser competitivos a través de la tecnología y conocimientos administrativos en la empresa que facilite su operación en los próximos años.	Uso de las redes sociales y páginas turísticas para la el proceso de reclutamiento de personal
	Acceso a las nuevas tecnologías para realizar evaluaciones del desempeño de forma automatizada por ejemplo Google Form.

10.3.4. Plan de acción

En este punto se plantean objetivos para llegar a lograr las metas propuestas y obtener buenos resultados al hacer uso de este.

Objetivo	Estrategia	
Capacitar al personal para la mejora de las competencias y aumento de satisfacción laboral.	Aprovechamiento de experiencia del personal en el servicio hotelero y acceder a la capacitación INTUR para la mejora de la satisfacción laboral.	
Plan de acción	Responsable	Duración
Garantizar los equipos de trabajos necesarios a los colaboradores, motivar e insentivar. Fomentar el trabajo en equipo y mantener la retribución competitiva.	Gerente	Tiempo indefinido
Participar en las capacitaciones de INTUR.	Administradora	Cada 4 meses

Objetivo	Estrategia	
Formalizar los lineamientos administrativos.	Mejora de los conocimientos en administración y planeación estratégica para contrarrestar los factores externos que afectan a la empresa.	
	Convenio con universidades para desarrollar estructura organizacional con su respectivo manual de funciones	
Plan de acción	Responsable	Duración

Tomar en cuenta los procesos administrativos; planeacion, organización ,direccion y control	Administradora	Tiempo indefinido
Implementar un metodo de evaluacion del desempeño especifico.	Administradora	Cada 6 meses

Objetivo	Estrategia	
Ser competitivos a través de la tecnología y conocimientos administrativos en la empresa que facilite su operación en los proximos años.	Uso de las redes sociales y páginas turísticas para el proceso de reclutamiento de personal.	
	Acceso a las nuevas tecnologías para realizar evaluaciones del desempeño de forma automatizada por ejemplo Google Form.	
Plan de accion	Responsable	Duracion
Relizar convenios con bancos para obtener otras formas de pagos.POS (punto de venta).	Gerente	Tiempo indefinido
Mantenerce informado y analizar los cambios para reducir los efectos negativos y aprovechar los positivos	Administradora	Tiempo indefinido
Dar seguimiento a las paginas de publicidad.	Administradora	Diario

10.2.5 Mecanismos de seguimiento

El mecanismo de seguimiento se lleva acabo por el gerente y administradora para realizar todo tipo de evaluación. El seguimiento al plan depende de que la empresa retome el plan y realice un cronograma de actividades que le permita medir el cumpliiento de las estrategias. El convenio con las universidades también, se aprovecharia para que los estudiantes realicen la evaluación una vez puesto en marcha.

11. Conclusión

Según lo investigado y datos obtenidos mediante la aplicación de herramientas utilizadas se pudo encontrar información sobre situación actual de la empresa Casa Hotel San José. Donde se desarrolló tres ejes fundamentales los cuales son: gestión de Recursos Humanos, desempeño laboral y plan de acción.

Se determina que la gestión de recursos humanos se realiza sin llevar un orden estipulado lo que podría afectar a la empresa al no realizar los procesos adecuados y sin plan a seguir. Además, la empresa no cuenta con una estructura organizacional y manual de funciones debidamente diseñada lo que podría implicar desorden laboral, poca comunicación y descoordinación del trabajo.

Sin embargo, se puede decir que en la empresa Casa Hotel San José se tiene motivación, trabajo en equipo y buenas condiciones de trabajos según encuesta realizada.

La empresa Casa Hotel San José para evaluar a su personal lo realiza de una forma simple, destacando pocos factores sin abarcar a profundidad las carencias y fortalezas de su personal, esto por la falta de conocimiento administrativo al no aplicar un método de evaluación del desempeño específico. Por el cual se aplicó método de escala gráfica discontinua para medir la evaluación a factores tanto de conducta y funciones al total de ocho colaboradores con el fin de determinar las oportunidades de mejora.

Se deduce mediante la matriz FODA y matriz MAFE estrategia que permite ser aplicada mediante un plan de acción: aumentar los conocimientos en administración y planeación estratégica para contrarrestar los factores externos que afectan a la empresa, el cual ayuda a la satisfacción de los colaboradores de la empresa Casa Hotel San José.

Finalmente, se concluye que la evaluación del desempeño es un proceso importante para valorar las actitudes y funciones del personal, para lograr competitividad, medir el cumplimiento de objetivos, toma de decisiones, recopilación de información, generando un ambiente positivo, permite identificar las oportunidades según los perfiles, asignación de recompensa de forma justa por lo cual finalmente el empleado se sentirá comprometido y satisfecho.

12. Recomendaciones

Se le recomienda a la empresa Casa Hotel San José que tome en cuenta aspectos que puede mejorar a nivel general:

- Gerente tomar en cuenta el organigrama propuesto para que permita ver los niveles jerárquicos y haya una mejor coordinación.
- Realizar adecuadamente los procesos de gestión de recursos humanos y archivar toda la información para obtener un mejor control del personal dentro de la organización.
- Administradora realizar gestión para elabora un manual de funciones de acuerdo a los puestos de trabajos, ponerlos en un lugar donde pueda ser observado y también darlos a conocer al personal.
- Gerente y administradora aplicar el método de evaluación del desempeño propuesto (escala grafica discontinua) al menos cada 6 meses y dar retroalimentación.
- Administradora aumentar los conocimientos en administración que ayuden a minimizar las debilidades de la empresa.
- Finalmente, poner en práctica el plan de acción para llevar a cabo las estrategias que permitan el mejoramiento general de la empresa.

13. Referencias bibliográficas

- Baena Paz, G. (2014). *Metodología de la investigación* (Primera ed.). Mexico: GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A. DE C.V.
- Banco Mundial. (6 de Octubre de 2021). *Nicaragua: panorama general*. Obtenido de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/country/nicaragua/overview>
- Benavides Blandón, C. Y., Hernández Lira, A. P., & Mendoza Moran, D. M. (2019). *Desempeño laboral en el área de servicios administrativos del Hospital Escuela San Juan de Dios de la ciudad de Estelí, periodo 2018-2019*. Estelí: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua- FAREM- Estelí.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2013). *Administración de Recursos Humanos* (Decimo séptima ed.). México: México2013.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (Quinta ed.). Santafé de Bogotá Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.
- Chiavenato, I. (2003). *Administración de Recursos humanos* (Sexta ed.). Santafé de Bogotá: McGRAW-HILL INTERAMERICANA,S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). México, D.F: McGRAW-HIL/INTERAMERICANA EDITORES,S.A DE C.V.
- Díaz de Rada , V. (2001). *Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial* . Madrid: ESIC.
- Galbiati Riesco, J. (2021). *Conceptos básicos de estadística*. Obtenido de Blog Jorge Galbiati Riesco: http://www.jorgegalbiati.cl/ejercicios_4/ConceptosBasicos.pdf
- García, M. A. (12 de Abril de 2021). *Definiciones de conocimiento*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/conocimiento.html>
- Granjo Aguilar, J. (2008). *Como hacer un plan estratégico de Recursos Humanos* (Primera ed.). España: Gesbiblo,S.L.
- Guías Jurídicas. (12 de Enero de 2022). *Propósito de la organización*. Obtenido de Guías Jurídicas: https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4slAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNTY0tLtbLUouLM_DxblwMDS0NDQ3OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoA_WJgEzUAAAA=WKE

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado , C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México D.F.: McRAW- HILL /INTERAMERICANA EDITORES S.A DE C.V.
- INTUR. (enero de 2021). *Plan y ejes de trabajo para 2021 de INTUR*. Obtenido de INTUR Instituto Nicaragüense de Seguridad Social: <https://www.intur.gob.ni/2021/01/plan-y-ejes-de-trabajo-para-2021-de-intur/>
- Ministerio de Cultura República de Colombia. (2010). *Guía para elaborar un plan de acción*. Obtenido de Cultura es independencia: <http://www.sedbolibar.gov.co/archivos/normatividad/Avisos/2010/Guia%20plan%20de%20accion.pdf>
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos* (Decima Primera ed.). México: Pearson Educación.
- Morales, S. J., & Reyes Aguirre, M. Z. (2017). *El papel de la evaluacion del desempeño de las organizaciones*. Managua: UNAN .
- Muñoz, D. (8 de Marzo de 2021). *Nuevo salario mínimo*. Obtenido de Nuevo salario mínimo: <https://www.dentonsmunoz.com/es/insights/alerts/2021/march/8/nicaragua-new-national-minimum-wage>
- Pursell, S. (15 de Noviembre de 2020). *Marketing*. Obtenido de Marketing: <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis/foda>
- Ramos, N., & Calixta, M. (2017). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Pichinaqui*. Pichinaqui: Universidad de Huánaco.
- Rodríguez González, O. (2014). *Incidencia de la evaluación del desempeño laboral en el logro de los objetivos institucionales de la FAREM-Estelí 2014*. Estelí: Repositorio UNAN-FAREM Estelí. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/2837/1/17459.pdf>
- Silva, F., & Pelechano , V. (1979). *Entrevista*. Obtenido de Mentira pedia: [https://mentirapedia .com >index .php](https://mentirapedia.com/index.php)
- Travel guía de Nicaragua. (2021). *Sebaco*. Obtenido de Blog Nicaragua: <https://travelguidenicaragua.com/destinos/norte/matagalpa/sebaco/>
- Vallejo Calle, O. E. (2010). *Satisfacción Laboral: Utopía o Realidad* (Primera ed.). Barranquilla Colombia: Editorial Universitaria de la Costa EDUCOSTA.

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos en el capital humano de las empresas* (Sexta ed.). México D.F: McGRAW-HILL/ INTERAMERICANA EDITORES, S.A de C.V.

Westreicher, G. (26 de Marzo de 2020). *Definiciones de estímulo*. Obtenido de Economipedia. com: <https://economipedia.com/definiciones/estimulo.html>

14. Anexos

Anexos1. Entrevista para la evaluación del desempeño



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Buen día somos estudiantes de UNAN Managua FAREM Estelí estamos actualmente cursando quinto año de la carrera de administración de empresas, el propósito de la recolección de estos datos servirán para evaluar el desempeño en esta empresa ya que los resultados obtenidos servirán para el análisis de la información y aplicación de la tesis.

Objetivo: Recolectar información necesaria para evaluar el desempeño laboral y de esa forma proponer soluciones que permitan la mejoras en la empresa Casa Hotel San José.

Información del entrevistado

Fecha:

Puesto :

- 1 - ¿Cómo gestiona el capital humano de la empresa, reclutamiento, selección, inducción y seguimiento?
- 2- ¿Cuál es la estructura organizacional actual con la que cuenta?
- 3- ¿Describa cuáles son las funciones del personal?
- 4- ¿Cuál es la misión, visión y valores de la empresa?
- 5- ¿Cuál es el procedimiento para evaluar al personal?
- 6- ¿Cada cuánto evalúan al personal bajo su cargo?
- 7- ¿Considera que el procedimiento de evaluación al desempeño realizado ha influido en la calidad del trabajo?
- 8- ¿Plantea mejorar o establecer un método en específico para evaluar el desempeño?

Muchas gracias

Anexo 2. Encuesta para la evaluación del desempeño



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Buen día somos estudiantes de UNAN Managua FAREM Estelí estamos actualmente cursando quinto año de la carrera de administración de empresas, el propósito de la recolección de estos datos servirán para evaluar el desempeño en esta empresa ya que los resultados obtenidos servirán para el análisis de la información y aplicación de la tesis.

Objetivo: Recolectar información necesaria para evaluar el desempeño laboral y de esa forma proponer soluciones que permitan la mejoras en la empresa Casa Hotel San José.

I. Datos Generales

Edad ____ años laborando en la empresa ____

Sexo: F ____ M ____

II- Marque con una “ * ” la repuesta que crea conveniente

Ambiente Laboral:

En caso de que la repuesta de la primera pregunta sea negativa continuar de la pregunta número 4 en adelante.

1) ¿Usted alguna vez ha sido evaluado?

Sí _____ No _____

2) ¿Cuántas veces ha sido evaluado el desempeño en la empresa Casa Hotel San José.

1) 1-5 _____; 2) 6-10 _____ 3 más de 10 _____

3) ¿La evaluación realizada responde a las orientaciones recibidas para su desempeño

laboral?

- 1) 1-Siempre _____ 2- Casi siempre _____ 3- Algunas veces _____
4-Casi Nunca _____ 5- Nunca _____

4) ¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas:

- 1-Siempre _____ 2- Casi siempre _____ 3- Algunas veces _____
4-Casi Nunca _____ 5- Nunca _____

Trabajo en equipo:

5). ¿En su área se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo:

- 1-Siempre _____ 2- Casi siempre _____ 3- Algunas veces _____
4-Casi Nunca _____ 5- Nunca _____

6). Recibe motivación o estimo por su desempeño en su trabajo

Si _____ No _____ a veces _____

7). ¿Considera que es importante que evalúen su desempeño?

Sí _____ No _____

8). ¿Cómo considera su desempeño laboral dentro de la empresa?

Bueno _____ Malo _____ Regular _____

Muy bueno _____ excelente _____

9). ¿Cómo considera la gestión de su superior en el proceso de evaluación del desempeño?

Bueno _____ Malo _____ Regular _____

Muy bueno _____ excelente _____

Acontinuacion se presentan los factores internos y externos de la gestion de recursos humanos, se les pide marcar cual considera de mayor importancia .

10).¿ Cual de los siguientes factores internos considara importante?

Motivación _____ Satisfacción _____

Conocimiento _____ Habilidad _____

Clima laboral _____ Estimulo _____

Condiciones _____

Ninguna de las anteriores _____ Todas las anteriores _____

11).¿ Enque rango se encuentra el clima laboral en la empresa?

Bueno _____ Malo _____ Regular _____

Muy bueno _____ excelente _____

12).¿Las codiciones de trabajo son las adecuadas para realizar su desempeño?

Aí _____ No _____

13).¿ Se encuentra satisfecho con las labores que desempeña en esta empresa?

Sí _____ No _____

Muchas gracias

Anexo 3. Cronograma de actividades

Actividades	Meses															
	Abril				Mayo				Junio				Julio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Propuesta del tema	■															
Corrección del tema		■														
Búsqueda de temas similares para elaborar antecedentes			■	■												
Elaboración de objetivos planteamiento del problema y justificación					■	■	■									
Estructuración y elaboración del marco teórico								■	■	■						
Correcciones de objetivos planteamiento del problema y justificación											■					
Elaboración del diseño metodológico												■	■			
Corrección de diseño metodológico														■		
Corrección del trabajo en general para su presentación final y correcciones															■	
Envío del protocolo de investigación aplicada para la calificación																■
Actividades	Meses															
	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Análisis de resultado		■	■													
Corrección de análisis de resultado				■	■	■	■									
Conclusiones y recomendaciones										■						
Correcciones de conclusión y recomendaciones											■	■				
Pre defensa														■	■	

Anexo 4. Método de escala gráfica discontinua



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Buen día somos estudiantes de UNAN Managua FAREM Estelí estamos actualmente cursando quinto año de la carrera de administración de empresas, el propósito de la recolección de estos datos servirán para evaluar el desempeño en esta empresa ya que los resultados obtenidos servirán para el análisis de la información y aplicación de la tesis.

Objetivo: Recolectar información necesaria para evaluar el desempeño laboral y de esa forma proponer soluciones que permitan la mejoras en la empresa Casa Hotel San José.

Nombre de la persona evaluada:

Fecha:

Puesto: Administradora

Insatisfactorio	Regular	Bueno	Excelente
1	2	3	4

No.	Factores de conducta	1	2	3	4	Puntaje
1	Calidad del servicio.					
2	Puntualidad en el trabajo.					
3	Acata la ordenes de su superior y cuidado de los bienes de la empresa.					
4	Presentación personal adecuada.					
5	Fomenta el respeto y trabajo en equipo.					
6	Creatividad para realizar sus funciones.					

7	Actúa con honestidad en la empresa y pone en práctica los valores.					
8	Responsabilidad / dedicación.					
9	Sociabilidad					
10	Madures e iniciativa.					
11	Colaboración					
Puntaje A, (sumatoria de factores/10)						
No.	Factores funcionales	1	2	3	4	Puntaje
1	Toma de decisiones.					
2	Propone alternativas de mejora.					
3	Minimiza costos.					
4	Planeación y organización.					
5	Realiza sus labores sin necesitar ayuda.					
6	Actitud positiva ante las adversidades					
7	Conocimiento técnico de administración.					
Puntaje B,(suma de factores/7)						

Firma del evaluador

Firma del evaluado



Buen día somos estudiantes de UNAN Managua FAREM Estelí estamos actualmente cursando quinto año de la carrera de administración de empresas, el propósito de la recolección de estos datos servirán para evaluar el desempeño en esta empresa ya que los resultados obtenidos servirán para el análisis de la información y aplicación de la tesis.

Objetivo: Recolectar información necesaria para evaluar el desempeño laboral y de esa forma proponer soluciones que permitan la mejoras en la empresa Casa Hotel San José

Nombre de la persona evaluada:

Fecha:

Puesto: operativo

Insatisfactorio	Regular	Bueno	Excelente
1	2	3	4

No.	Factores de conducta	1	2	3	4	Puntaje
1	Calidad del servicio.					
2	Puntualidad en el trabajo.					
3	Acata la ordenes de su superior y cuidado de los bienes de la empresa.					
4	Presentación personal adecuada.					
5	No pierde el tiempo en actividades ajenas a su trabajo.					
6	Actúa con honestidad en la empresa y pone en práctica los valores.					
7	Fomenta el respeto y trabajo en equipo.					

8	Creatividad para realizar sus funciones.					
9	Responsabilidad / dedicación.					
10	Sociabilidad.					
11	Madurez e iniciativa.					
Puntaje A, (sumatoria de factores/11)						
No.	Factores funcionales	1	2	3	4	Puntaje
1	Realiza su trabajo en tiempo y forma.					
2	Disponibilidad en todo momento.					
3	Aplica sus conocimiento y experiencia.					
4	Informa con anticipación la necesidad de ausentarse para tomar alternativas.					
5	Actitud positiva ante las adversidades.					
6	Realiza sus labores sin necesitar ayuda.					
7	Amabilidad para brindar servicio al cliente.					
Puntaje B,(sumatoria de factores /7)						

Firma del evaluador

Firma del evaluado

Anexo 5. Resultados de la evaluación

Factores	Porcentaje
Conductuales	61%
Funcionales	39%

Criterio	Cumplimiento
Excelente	4
Sobresaliente	3- 3.5
Normal	2- 2.5
Bajo lo normal	1-1.5

Nombre del colaborador	Cargo	Evaluador	Puntaje factores de conducta (61%)	Puntaje factores funcionales (39%)	Puntaje total

Anexo 6. Fotos de Casa Hotel San José



Foto tomada desde el frente del hotel



Foto tomada en lo interno del hotel