



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
CUR-MATAGALPA**

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al título de Licenciados en Administración de empresas

TEMA GENERAL

Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en las empresas públicas y privadas en el departamento de Matagalpa durante el año 2024

SUBTEMA

Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en la empresa George Cell Matagalpa en el departamento de Matagalpa durante el año 2024

AUTORES

Br. Alexa René Gómez Pineda

Br. Isabel Cristina Gallardo Valle

Br. Keyla Tamara Herrera Montenegro

TUTOR

Msc. Carlos Alberto Mendoza Martínez

Matagalpa, noviembre 2024



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
CUR-MATAGALPA**

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al título de Licenciados en Administración de empresas

TEMA GENERAL

Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en las empresas públicas y privadas en el departamento de Matagalpa durante el año 2024

SUBTEMA

Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en la empresa George Cell Matagalpa en el departamento de Matagalpa durante el año 2024

AUTORES

Br. Alexa René Gómez Pineda

Br. Isabel Cristina Gallardo Valle

Br. Keyla Tamara Herrera Montenegro

TUTOR

Msc. Carlos Alberto Mendoza Martínez

Matagalpa, noviembre 2024

INDICE

DEDICATORIA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
CARTA AVAL.....	v
RESUMEN	vi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	6
III. OBJETIVOS	7
3.1. Objetivo general	7
3.2. Objetivo específico	7
IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA.....	8
4.1. Sistema de evaluación del desempeño.....	8
4.2. Objetivo de la Evaluación del desempeño	8
4.3. Expectativas del trabajo (el trabajador).....	10
4.4. Diseño del programa de evaluación del desempeño	11
4.4.1. Entrevista del desempeño.....	13
4.4.2. Almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño	15
4.5. Métodos de evaluación del desempeño	17
4.5.1. Autoevaluación	18
4.5.1.1. Definición.....	18
4.5.1.2. Características.....	19
4.5.1.3. Pasos para realizar la autoevaluación.	21
4.5.2. Evaluación 360°	22
4.5.2.1. Definición.....	22
4.5.2.2. Características.....	23
4.5.2.3. Pasos para la realización de la evaluación 360°	24
4.5.3. Gestión por objetivos	26
4.5.3.1. Definición.....	26
4.5.3.2. Características.....	26
4.5.3.3. Pasos para realizar la evaluación por objetivos.....	27

4.5.4.	Escala grafica.	28
4.5.4.1.	Definición	28
4.5.4.2.	Características	29
4.5.4.3.	Pasos para realizar la evaluación de escala grafica	31
4.5.5.	Prueba de rendimiento	33
4.5.5.1.	Definición	33
4.5.5.2.	Características	33
4.5.5.3.	Pasos para realizar pruebas de rendimiento	34
4.6.	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	36
4.6.1.	VENTAJAS	36
4.6.2.	DESVENTAJAS	40
V.	CONCLUSIONES	45
VI.	BIBLIOGRAFIA	46
VII.	ANEXOS	50

DEDICATORIA

Le agradezco primeramente a Dios, que ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome, guiándome y dándome fortaleza para continuar. Quien me ha dado la sabiduría para poder culminar mi carrera universitaria.

A mi Mamá Aurora, por haber sido pilar en mi vida y ser mi estrella del cielo que me motiva a ser mi mejor versión en esta vida.

A mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bien y educación siendo mi apoyo en todo momento. Es por ello que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

A mi hermana Kassandra, por haberme motivado y apoyado todo este tiempo a ser una persona culta y profesional. Por escucharme y haber sido mi gran amiga.

A Napo, por haber sido mi compañero de desvelo en estos años de estudio.

A mis maestros, por haber enseñado con dedicación y cariño a lo largo de estos años.

A mis amigas, que han sido un constante recordatorio de que no estamos solos en este viaje. Su apoyo ha sido invaluable, y sin ustedes, este trayecto habría sido mucho más difícil y solitario.

Br. Alexa René Gómez Pineda

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía constante y fuente de fortaleza en cada paso de este camino, por haberme brindado la sabiduría y la paciencia, para no rendirme y seguir siempre adelante.

A mis padres, por su esfuerzo dedicado en mí. Para lograr culminar mi carrera, por siempre apoyarme y darme la valentía de seguir adelante aun cuando quería rendirme, en especial a mi madre María Isabel Valle Martínez por las noches de desvelo que llego a pasar conmigo cuando estaba realizando el trabajo, por siempre motivarme a seguir, por cada uno de los valores que me enseñó para ser lo que ahora soy, por ser mi ejemplo a seguir desde pequeña y por su inmenso amor que me ha dado.

A mi hermano, quien siempre ha sido para mí un ejemplo a seguir, por su apoyo en todo momento para convertirme en una profesional, y por su amor incondicional.

A mis compañeras de seminario, quienes fueron parte fundamental de todo este proceso, y me brindaron siempre una mano amiga y me ayudaron a llegar hasta el final.

Br. Isabel Cristina Gallardo Valle

DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía constante, dándome la fortaleza y sabiduría para superar cada desafío a lo largo de este camino.

A mis padres, por su amor incondicional, su apoyo y sus sacrificios, que han sido el pilar fundamental en mi vida. Gracias por creer en mí, incluso cuando yo misma dudaba. Por sus consejos, que han sido faros de orientación en los momentos más difíciles, y por su amor incondicional, que ha sido el refugio donde siempre encuentro consuelo. No hay palabras suficientes para expresar mi gratitud por todo lo que han hecho y siguen haciendo por mí.

A mis amigas, que han sido un constante recordatorio de que no estamos solos en este viaje. Su apoyo ha sido invaluable, y sin ustedes, este trayecto habría sido mucho más difícil y solitario.

Br. Keyla Tamara Herrera Montenegro

AGRADECIMIENTO

Agradecimiento especial a Dios por brindarnos salud y fuerza para no quedarnos a medio camino, a nuestras madres por ser los pilares fundamentales de nuestras vidas y nuestros docentes por el don de la enseñanza a lo largo de estos años, gracias por estos años recorridos y estar presentes en nuestras vidas, para aprender y valorar su tiempo, esfuerzo y esmero.

A nuestros tutores Msc. Dayan Pamela Siles Ruiz y al Msc. Carlos Alberto Mendoza Martínez, por su guía dedicación y tiempo, por cada uno de sus conocimientos y aportes valiosos en todo el proceso de nuestra investigación.

A la empresa George Cell Matagalpa, por abrirnos las puertas, para lograr trabajar con ellos, y por brindarnos información la cual nos ayudó a la realización de nuestra investigación.

Br. Alexa René Gómez Pineda

Br. Isabel Cristina Gallardo Valle

Br. Keyla Tamara Herrera Montenegro



CARTA AVAL

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE
NICARAGUA.
UNAN- MANAGUA
CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL, MATAGALPA
CUR – MATAGALPA

El suscrito Tutor, por este medio hacen constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por las Bachilleres: **Alexa René Gómez Pineda** (CARNET No.20-60611-1), **Isabel Cristina Gallardo Valle** (CARNET No. 20-60599-0) y **Keyla Tamara Herrera Montenegro** (CARNET No. 20-60623-2) con el Tema General: “Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en las empresas públicas y privadas del departamento de Matagalpa del año 2024.” Y correspondiente al Subtema:” Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en la empresa George Cell Matagalpa, en el departamento de Matagalpa del año 2024”, el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en la empresa George Cell Matagalpa, en el departamento de Matagalpa en el año 2024.

A mi criterio, el trabajo investigativo, fue desarrollado adecuadamente y cumple con los requisitos establecidos para ser defendido ante un tribunal examinador, para optar a su título de Licenciados en Administración de Empresas.

Se extiende la presente a los veinticinco días del mes de noviembre del año dos mil veinticuatro.

Tutor

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez

RESUMEN

La presente investigación aborda el tema Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en las empresas públicas y privadas en el departamento de Matagalpa durante el año 2024, tiene como propósito el análisis de los sistemas de evaluación del desempeño laboral que la empresa George Cell Matagalpa emplea, así como también conocer los métodos que aplica, ya que es de suma importancia porque permite medir de manera sistemática y objetiva el rendimiento de los empleados en sus puestos de trabajos. Estos métodos ayudan a identificar las fortalezas y debilidades que serán áreas de mejora de cada colaborador. Además, una evaluación de desempeño bien aplicada promueve la productividad en la empresa GCM contiene una estructura clara y objetiva permitiendo a los colaboradores entender de manera fundamental las ventajas y desventajas de los métodos de evaluación de desempeño laboral, en la empresa GCM se realizan dos métodos de evaluación del desempeño, uno de ellos es la escala gráfica y el otro que utilizan es el método de autoevaluación, ayudando estos métodos a identificar fortalezas y áreas de mejora, de igual manera obteniendo con esto una visión clara y completa sobre el desempeño laboral de los colaboradores, obteniendo una estructura clara y objetiva para el desarrollo de estos mismos descubriendo un éxito en la empresa sobre la evaluación del desempeño estableciendo objetivos y de igual manera mejorando la comunicación entre, colaboradores y evaluadores, contribuyendo al éxito de la empresa GCM.

Palabras claves: Desempeño Laboral, Evaluación del desempeño, método de evaluación del desempeño

I. INTRODUCCIÓN

El análisis y evaluación del desempeño laboral en la empresa es una práctica fundamental para garantizar la eficacia y el éxito organizacional.

A través de este proceso, se examinan y valoran las acciones, comportamientos y resultados de los empleados con el objetivo de identificar fortalezas, áreas de mejora y oportunidades de desarrollo.

En este contexto, se emplean diversos métodos y herramientas para recopilar datos objetivos y subjetivos que permitan una evaluación precisa y justa del rendimiento de cada individuo, contribuyendo así a la toma de decisiones estratégicas, la promoción del crecimiento profesional y la optimización de los recursos humanos en la empresa.

A nivel internacional

En el año 2009 en la ciudad de México en el instituto politécnico nacional, se realizó una tesis para optar al título de grado Académico de Maestro en Ciencias en Administración con el tema “Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa Manufacturera” haciendo referencia a que la evaluación de desempeño es un procedimiento estructural y sistemático que permite medir el comportamiento y los atributos del trabajador, concluyendo con que la evaluación del desempeño es una práctica extendida en el ámbito de los recursos humanos. (Perez, 2009)

En la Universidad Técnica de Ambato-Ecuador en el año 2011 se realizó un seminario siendo un trabajo de graduación previo a la obtención del título de ingeniera en contabilidad y auditoría cpa, con el tema “La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito oscus ltda de la ciudad de Ambato en el año 2010”

con el objetivo de proponer el desarrollo de un modelo de evaluación de desempeño laboral para mejorar el rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato, llegando a concluir que los trabajadores de la corporativa en su mayoría no conocen el resultado de su evaluación, tampoco se identifica e identifican métodos, técnicas apropiadas de evaluación del desempeño que potencialicen y fortalezcan el sistema de recursos humanos a fin de que el 59 personal se motive y se comprometa. (Torres, 2011)

En la ciudad de Guatemala en el año 2013, se realizó una tesis en la universidad de San Carlos Guatemala para obtener el título en licenciado en administración de empresas con el tema “Sistema de Evaluación del desempeño para el personal de una empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad de Guatemala” con el objetivo de proporcionar un sistema de evaluación del desempeño capaz de orientar la adecuada aplicación del mismo, fortaleciendo el desarrollo de colaboradores y brindando competitividad a la organización, este trabajo llego a concluir que dentro de la organización no se han planteados indicadores enfocados hacia los colaboradores, por lo tanto se valora su desempeño únicamente de manera empírica y subjetiva. (Jordan, 2013)

A nivel nacional

En el año 2017 en la ciudad de León se realizó una monografía para optar al título de licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-LEON) con el tema “Propuesta de un Manual de Evaluación del Desempeño Laboral para la Empresa Innovación Comercial S.A (ICOMSA) ubicada en la Ciudad de Managua, Nicaragua en el periodo comprendido de septiembre a diciembre del año 2017” con el objetivo principal de la elaboración de una propuesta de un manual de Evaluación del Desempeño Laboral para la Empresa Innovación Comercial S.A. (ICOMSA) ubicada en la ciudad de Managua, al final del trabajo se terminó concluyendo que la empresa necesita de un instrumento para la evaluación del desempeño ya que los trabajadores que es de

suma importancia y también se propuso utilizar el método gráfico para la evaluación del desempeño ya que es un método sencillo y comprensible de aplicar. (Ramirez, Baltodano & Granados, 2018)

En el año 2018 en la ciudad de León se realizó una monografía para optar al título de licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-LEON) con el tema “Propuesta de un instrumento de evaluación del desempeño laboral para la Editorial Universitaria de la Universidad de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua – León (UNAN-León) ubicada en la ciudad de León, en el período comprendido de septiembre a noviembre del año 2018.” con el objetivo principal de Proponer un instrumento de evaluación del desempeño laboral para la Editorial Universitaria de la UNAN-León ubicada en la ciudad de León, llegando a la conclusión que la editorial de la unan León necesita establecer un sistema formal de evaluación del desempeño laboral. (González., 2018)

En la ciudad de Managua año 2017, se realizó una investigación para optar al título de licenciatura en administración de empresa, la investigación tiene como tema general recursos humanos y sub tema el papel de la evaluación del desempeño en las organizaciones. Con el objeto principal de determinar el papel que juega la evaluación del desempeño en los recursos humanos y su importancia para las organizaciones. Sus principales conclusiones son que, la implementación de la evaluación del desempeño, es un proceso administrativo imprescindible, en el que se debe tener en cuenta a quien, como y donde se evaluara, para después valorar los avances y las debilidades, viabilizar la toma de decisiones para tomar correctivos, sin que estos sean vistos como castigo o sanción sino como la búsqueda de un mejor desempeño del trabajador y de la organización. (Morales & guirre, 2017)

A nivel local

En el año 2012 en la ciudad de Matagalpa se realizó una investigación con el tema “Proceso de evaluación del desempeño laboral, en el beneficio San Carlos, Municipio de Matagalpa, año 2012” Con el objetivo de identificar el método de Evaluación del Desempeño aplicado en el beneficio San Carlos, llegando a la conclusión que la gestión de los resultados obtenidos en el proceso de la evaluación, se ha identificado que existe una buena interacción entre personal y jefes, la empresa le da seguimiento a los datos recabados de las evaluaciones de los trabajadores para proporcionarles capacitación, entrenamiento y estímulos, en caso de que hayan obtenido una calificación bajo, y se hacen reuniones semanales o quincenales para mejorar el rendimiento. (Cantarero & Angulo, 2012)

En lo que respecta el diseño metodológico, se ha optado por un enfoque cuantitativo con elemento cualitativos ya que tiene un enfoque en la medición numérica de datos, estos elementos se obtuvieron a través de la implementación de encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa “GCM”, el estudio tiene un enfoque descriptivo, con el fin de proporcionar una comprensión exhaustiva de la variable evaluación del desempeño, en términos de su diseño de tiempo, este estudio se clasifica como corte transversal con una duración limitada al año 2024.

Según su tipo de diseño es no experimental dado que no se plantea realizar manipulaciones intencionadas en las variables objeto de estudio. La población de estudio se compone de todos los colaboradores de la empresa “GCM”, y se ha optado por un muestreo por conveniencia, utilizando la totalidad de la población como muestra, debido a la disponibilidad y accesibilidad de los participantes.

En base a la investigación se aplicó el método teórico ya que permitió una sólida revisión de la literatura, brindando una base conceptual para comprender el tema en cuestión, el método científico respaldó la obtención de información verificada y previa a través de citas bibliográficas, asegurando la rigurosidad del análisis, según el método deductivo se aplicó para contrastar el cumplimiento de la empresa con teorías generales, generando discusión conclusiones sólidas, el

método inductivo se utilizó para variar teorías mediante observación directa, el método sintético permitió resumir los aspectos claves y alcanzar conclusiones que abordarán los objetivos de investigación de manera general, por último se utilizó el método analítico porque se desglosó las variables e indicadores, facilitando un análisis detallado y proporcionando respuestas a los objetivos planteados.

Este documento está estructurado de la siguiente manera: Resumen, introducción, objetivos de la investigación, desarrollo que es donde se analizan los resultados en relación con la teoría, conclusiones que responden a los objetivos planteados, fuentes bibliográficas que respaldan las teorías expuestas y anexos que proporcionan información adicional para respaldar los hallazgos de la investigación.

II. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se realizó con el propósito de analizar mejor los sistemas de evaluación y el rendimiento laboral en las empresas, con el fin de cultivar una fuerza laboral exitosa.

Este estudio resulta invaluable para empresas públicas y privadas en etapas de crecimiento, ya que les permite reevaluar sus sistemas de evaluación para mejorar la efectividad, la racionalidad y la dinámica en el uso de los recursos disponibles.

El contenido de esta investigación tiene un alto valor, ya que se espera que tenga un impacto positivo en la eficiencia organizacional.

Cabe destacar que la fuerza laboral en Nicaragua es un capital muy importante en las organizaciones, ya que ayuda en el mejoramiento de la productividad y economía del país.

El impacto de este trabajo será que la empresa obtenga la información adecuada para el mejoramiento con respecto a la evaluación y desempeño de los trabajadores, siendo también una guía para las futuras investigaciones con un tema similar al realizado, ayudando igual a estudiantes en sus diferentes investigaciones, de igual manera siendo un excelente material de estudio para los docentes.

Esta investigación es importante porque permite estudiar y conocer la evaluación del desempeño laboral en la empresa GCM en el departamento de Matagalpa.

III. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

Analizar los sistemas de evaluación del desempeño laboral de la empresa George Cell Matagalpa del departamento de Matagalpa en el año 2024.

3.2. Objetivo específico

- 1 Describir el Proceso de evaluación de desempeño utilizado por la empresa George Cell Matagalpa
- 2 Identificar los métodos de evaluación de desempeño utilizado por la George Cell Matagalpa.
- 3 Determinar ventajas y desventajas de los métodos de evaluación del desempeño utilizado en la empresa George Cell Matagalpa.

IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA

4.1. Sistema de evaluación del desempeño

Definición

Según Byars & Rue [1996], la evaluación del desempeño o evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora. (Lavanda, 2005)

Por esta razón es que la evaluación del desempeño laboral es de crucial importancia para las empresas, debido a que esta herramienta ayuda constantemente a la valoración de los empleados y de igual manera a la creación de planes de mejoría, para así alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

4.2. Objetivo de la Evaluación del desempeño

Según Laura Hernández los objetivos principales de la evaluación del desempeño son: Evaluación del rendimiento individual, establecer metas y objetivos claros, fomentar la cultura de feedback entre compañeros, identificar las áreas de mejora, facilitar la toma de decisiones sobre promociones y ascensos, fomentar el compromiso y la motivación, evaluar la adaptación de los trabajadores, mejorar la comunicación y el trabajo en equipo, identificar problemas y resolver conflictos, establecer políticas salariales. (Hernandez, 2024)

Tomando en cuenta lo planteado por la autora el objetivo de la evaluación del desempeño consta en la identificación de fortalezas y áreas de mejora, estableciendo metas claras y alcanzables para los trabajadores de la empresa, proporcionar una retroalimentación efectiva hacia los dirigentes principales de la empresa y trabajadores. Facilitando el desarrollo profesional y promoviendo la comunicación abierta tanto en relaciones de comunicación formales e informales, creando un mejor ambiente laboral tanto como para trabajadores y gerentes.

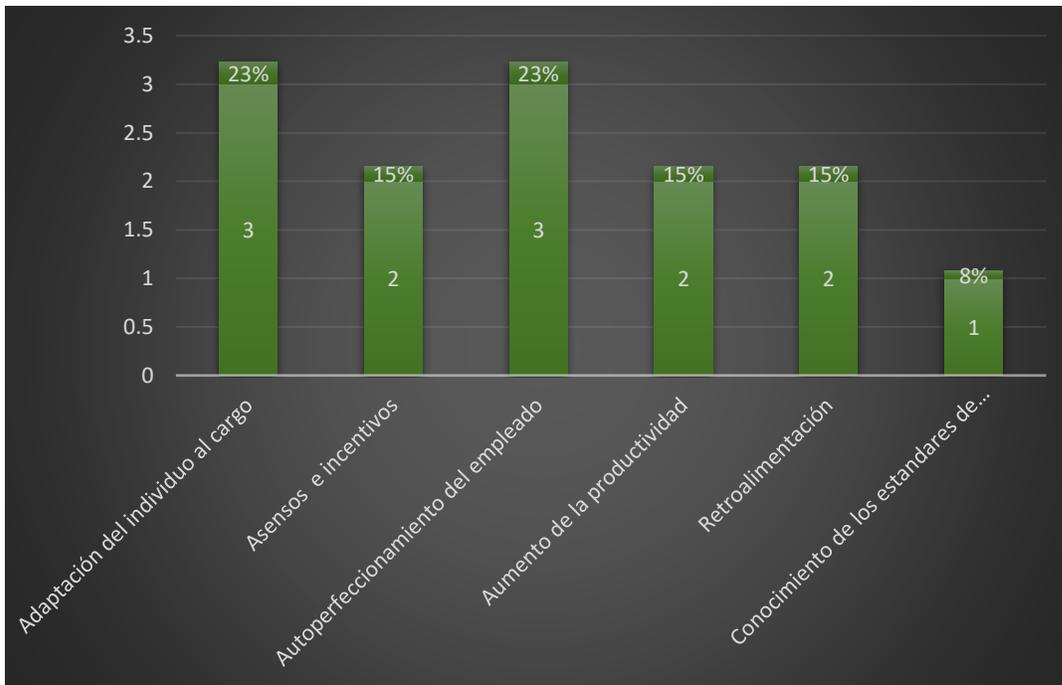


Gráfico N°1: Objetivo de la evaluación del desempeño.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a colaboradores

El gráfico número uno nos muestra como de un 100% el 69% de colaboradores indican que uno de los objetivos de la evaluación del desempeño es para la autoperfeccionamiento del empleado, para así ayudar en su entrega y cumplimiento de sus metas, logrando así el mejoramiento de su desempeño en sus jornadas laborales, un 38% refleja que las hacen con el objetivo de aumentar la productividad, un 31% para la retroalimentación, así como un 23% expresa que se realiza con el objetivo de adaptar al individuo al cargo, y un 15% dijo que el objetivo es para lograr ascensos e incentivos, así como también para el conocimiento de los estándares del cargo.

En la entrevista aplicada a la jefa de recursos humanos de la empresa GCM, se expresan diferentes objetivos para la aplicación de la evaluación del desempeño, explicando que alguno de los objetivos es para lograr ver el rendimiento de sus colaboradores, de igual manera para ver su seguimiento y desempeño, teniendo también como objetivo realizar estas evaluaciones de desempeño para darle bonificaciones a sus colaboradores.

En síntesis, la empresa en estudio realiza la evaluación del desempeño con el objetivo principal es ver el rendimiento de sus colaboradores, y para darle bonificaciones a sus colaboradores.

4.3. Expectativas del trabajo (el trabajador)

Según la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD), las expectativas laborales son los objetivos que cada persona define con el fin de acercarse al punto en el que se sentirá satisfecha consigo misma en el ámbito profesional. En definitiva, se trata de relacionarse y comunicarse, dar todo de uno mismo y mantenerse actualizado. Estos son los aspectos básicos que habrá que considerar para llegar al punto donde se quiere estar, una situación que dará **bienestar laboral** y hará sentir a la persona realizada. (APD, 2018)

Esta cita de la APD resalta la importancia de las expectativas laborales como los objetivos personales que cada individuo establece para alcanzar la satisfacción profesional. Implica relacionarse, comunicarse, esforzarse y mantenerse actualizado, factores fundamentales para lograr el bienestar laboral y sentirse realizado en el trabajo.

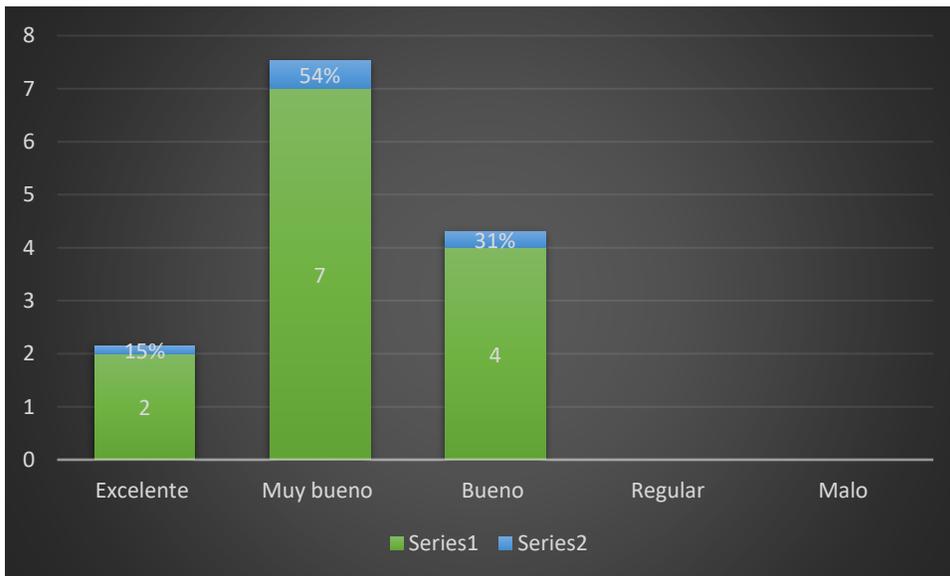


Gráfico N°2: Expectativa del trabajo (Trabajador)

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a colaboradores

Según gráfico No. 2, el 54% de los colaboradores encuestados han dicho que valoran de manera muy buena la aplicación de evaluaciones del desempeño, un 31% ha dicho que las valora de manera buena, y un 15% de manera excelente ya que estas les ayudan en su mejoramiento, y rendimiento, teniendo claro siempre el cumplimiento de sus metas.

De igual forma lo indicado anteriormente, concuerda con la entrevista aplicada a la jefa de recursos humanos, donde ella comenta que la aplicación continua de la evaluación del desempeño es algo muy bueno, porque de acuerdo a los resultados se logra descubrir el crecimiento de los colaboradores, detectar sus debilidades, y de acuerdo a los resultados que se obtienen de las evaluaciones, poder tomar la decisión de llegar a quedarse con el personal más eficiente y eficaz.

Del mismo modo cuando se aplicó la guía de observación directa se logró observar que la empresa cumplía con las expectativas claras de la evaluación del desempeño, así como el tiempo en que se aplican las evaluaciones, y la participación completa del comité evaluador, siendo esta una evaluación bastante completa y clara.

Se logro llegar a comprender que los colaboradores, se encuentran bastantes satisfechos con la aplicación continua de las evaluaciones, siendo esta de gran ayuda en el desempeño laboral, esto mismo compartió la jefa de recursos humanos, siendo esto un punto muy importante, en la ayuda y mejora de la empresa.

4.4. Diseño del programa de evaluación del desempeño

El diseño de evaluación del desempeño proyecta todos los factores que rodean esta evaluación tan relevante para la empresa. Instaurar el diseño de una evaluación consiste en definir los alineamientos técnicos que componen en este sentido el personal a cargo de la planeación. Se debe tener conocimiento de los recursos necesarios, como el talento humano de los contenidos temáticos con los

que se alcanzan las competencias que se evaluarán y la metodología que se lleve a cabo. En el caso del talento humano, los roles de trabajo deben ser definidos, lo mismo que la asignación de responsabilidades. Esto facilita crear una estructura de trabajo clara de acuerdo con los plazos y metas en las cuales se distribuyen las tareas con base en las capacidades de cada individuo ayudando así a la comunicación con los equipos de trabajo. La asignación de los roles y las responsabilidades están relacionados con la ejecución y el tiempo de realización logrando obtener mayor control de este proceso y disminuir el riesgo a fallar al momento de desarrollar el rol. Se refiere a que el diseño del programa de evaluación del desempeño debe ser fácil de entender y aplicar tanto para laboradores como para el aplicador de la entrevista. Este debe abarcar todas las áreas de la empresa, amplio pero preciso, tomar muy en cuenta palabras claves y que las respuestas cualitativas sean amplias. (SENA, 2023)

El concepto planteado por SENA explica la importancia del diseño de evaluación del desempeño, destaca los elementos técnicos, como los recursos humanos, y la metodología utilizada para asegurar que su evaluación sea efectiva. También habla la importancia de asignar roles y responsabilidades de manera clara para facilitar la comunicación y el cumplimiento de metas, lo que ayuda a controlar el proceso y reducir el riesgo de errores.

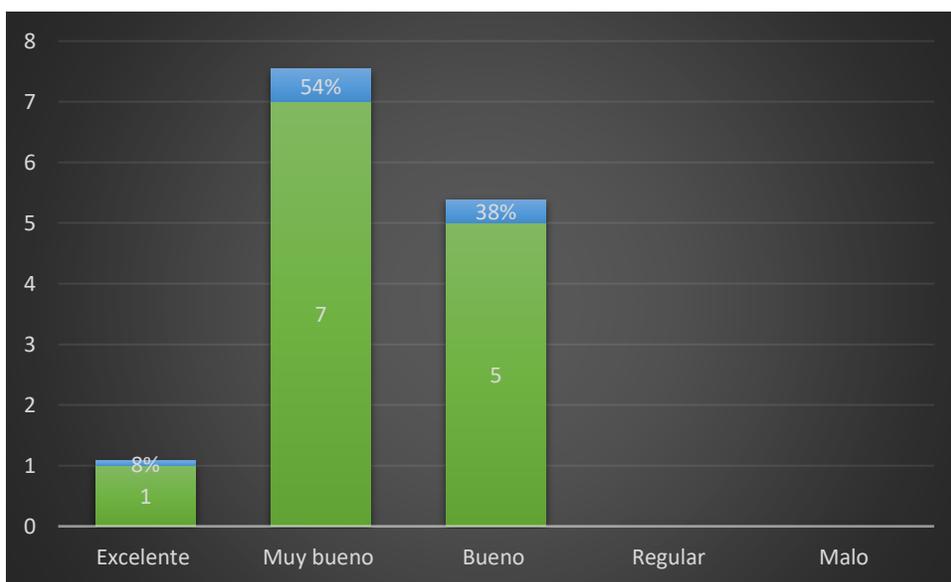


Gráfico N°3: Diseño de la evaluación del desempeño.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a colaboradores

De acuerdo al gráfico No. 3 se puede apreciar cómo un 54% de los colaboradores indican que el diseño actual de la evaluación del desempeño es muy bueno, un 38% dijo que era buena, y nada más un 8% compartió que era excelente siendo bastante claro para ellos.

De acuerdo a entrevista aplicada a jefa de recursos humanos, comenta que el diseño actual es muy bueno en un 80%, explicando que se puede mejorar un 20%, para poder lograr una evaluación mejorada y adecuada para los colaboradores, la jefa de recursos humanos indica que las áreas encargadas en diseñar la evaluación de desempeño actual de la empresa GCM, fueron Administración, jefa de recursos humanos, y algunos de los jefes inmediato.

Por lo tanto, a la hora de realizar la observación se logró apreciar que el diseño que la empresa aplica es bastante claro, y objetivo, para una aplicación clara y obtención de resultados bastante buenos y adecuados.

Se logro entender que para los colaboradores el diseño actual que ellos tienen de la evaluación del desempeño que se les realiza es muy bueno, ya que es muy objetivo y fácil de entender, la jefa de RRHH, compartió que igual estaba bastante bueno y completo ya que es muy entendible para los colaboradores, pero que se podría mejorar un 20%, esto buscando siempre lo mejor para los colaboradores. **(Ver anexo N° 6, refleja el diseño que aplica la empresa)**

4.4.1. Entrevista del desempeño

La entrevista de evaluación del desempeño es una herramienta vital del sistema de gestión de Recursos Humanos que nos permite establecer el balance del trabajo efectuado por nuestros colaboradores, fijar objetivos para el próximo año, estudiar sus posibilidades de futuro y discutirlos con ellos. La entrevista de evaluación del desempeño es una herramienta que nos permite racionalizar las

decisiones en materia de gestión de personal (Adecuación a un puesto, retribución, mutación, promoción, formación y perfeccionamiento) y al mismo tiempo y de cara a los componentes de nuestro equipo dar a conocer a cada uno de ellos sus puntos fuertes y sus puntos de mejora, establecer las tareas y objetivos prioritarios para el próximo año, mejorar la comprensión mutua y potenciar la motivación de la persona. (Gonzalez, 2016)

Lo citado anteriormente, explica la importancia de la entrevista de evaluación del desempeño como una herramienta importante en la gestión de los recursos humanos y se puede evaluar el trabajo realizado por los colaboradores y establecer metas para un futuro y discutir oportunidades de desarrollo profesional, además la entrevista permite tomar decisiones relacionadas con la gestión del personal, como ajustes en los puestos de trabajo y remuneración, movilidad, promoción, formación y perfeccionamiento.

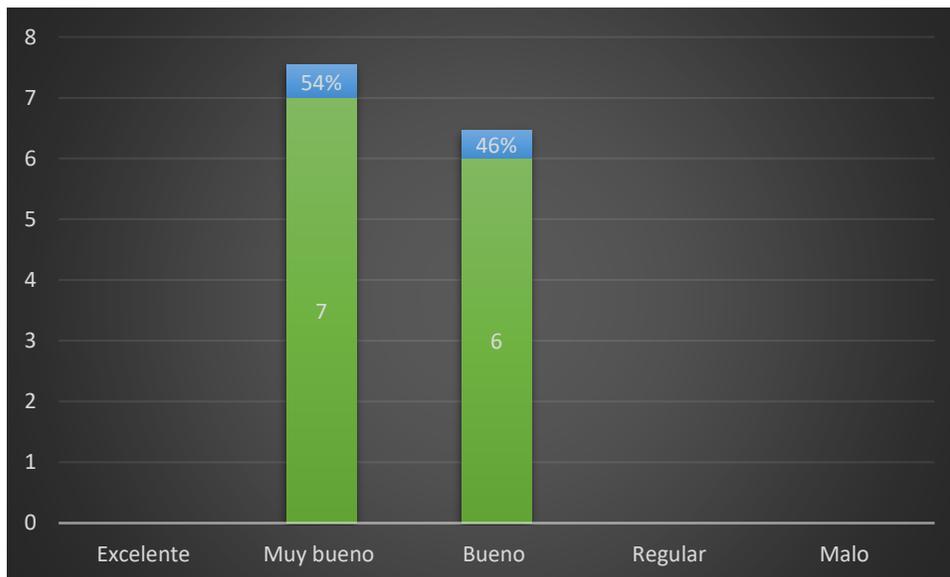


Gráfico N°4: Entrevista del desempeño

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a colaboradores

De acuerdo con el gráfico No. 4, se puede observar de manera clara como un 54% de los colaboradores encuestados valora de manera muy buena, y el otro 46% dijo que era bueno, el equipo que realizan la evaluación del desempeño, siendo que los colaboradores se sienten cómodos con todo el equipo de evaluadores.

De acuerdo con la entrevista, se indica que el equipo de evaluadores son el jefe inmediato, y colaboradores, luego también tenemos al jefe inmediato, con jefa de recursos humanos, estableciendo bastante lo que es el trabajo en equipo.

Se logro verificar lo antes descrito en la entrevista, con ayuda de la observación directa donde se llegó a observar que la evaluación del desempeño se hace entre el jefe inmediato y colaboradores, para luego realizarse entre jefes inmediato y jefa de recursos humanos.

La evaluación de desempeño es fundamental para el crecimiento organizacional, ya que permite medir el rendimiento de los empleados y su alineación con los objetivos de la empresa. Sin embargo, su efectividad depende en gran medida del equipo encargado de realizarla. Un equipo bien capacitado y objetivo puede proporcionar retroalimentación constructiva, lo que fomenta el desarrollo profesional y mejora la moral del personal.

4.4.2. Almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño

El almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño hace referencia a los procesos y recursos necesarios para organizar, almacenar y recuperar documentos y automatizar los flujos de trabajo dentro de una empresa u organización. Los documentos pueden estar en formato impreso o digital e incluyen contratos, formularios, facturas, solicitudes de empleo, información sobre la inscripción en entes gubernamentales y muchos otros registros. (Honig, s.f.)

Según el actor el almacenamiento de datos en la evaluación del desempeño radica en su capacidad para mantener registros precisos y accesibles de las evaluaciones de los empleados. Esto implica no solo almacenar los datos en sí, sino también organizarlos de manera que sean fácilmente recuperables cuando sea necesario. Además, la automatización de los flujos de trabajo puede agilizar el proceso de evaluación, reduciendo el tiempo y los recursos necesarios para llevar a cabo esta tarea una buena gestión del almacenamiento de datos puede contribuir

significativamente a la eficiencia y efectividad de los procesos de evaluación del desempeño en una empresa u organización.

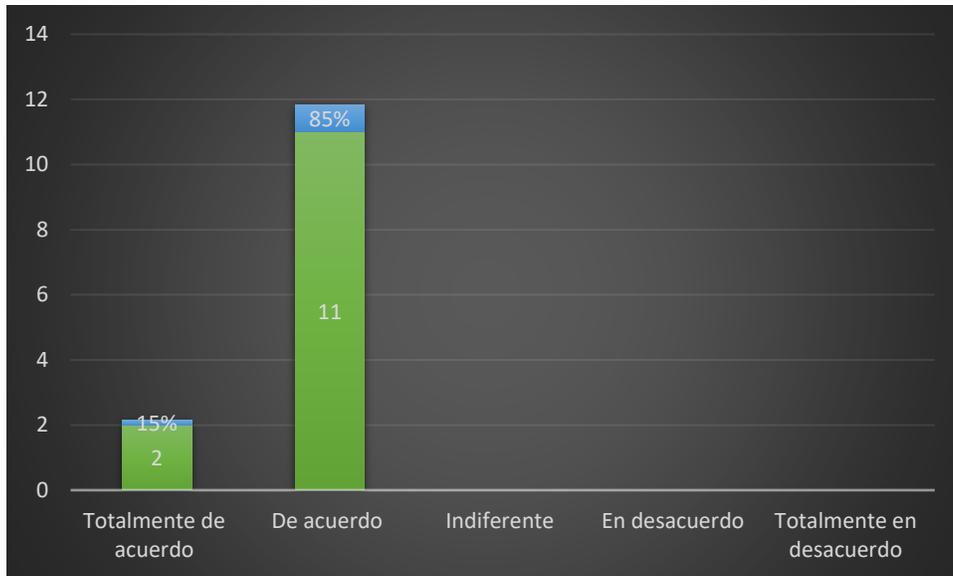


Gráfico N°5: Almacenamiento de los resultados de la evaluación del desempeño
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a colaboradores

El gráfico N°. 5, el cual se presenta comparte los resultados obtenidos de la encuesta a los colaboradores, donde se puede observar cómo un 85% de los colaboradores han dicho que ellos se encuentran de acuerdo, con la manera que la empresa decide resguardar los datos de las evaluaciones aplicadas a cada uno y el otro 15% dijo que estaban totalmente de acuerdo con la manera que se resguardan los datos.

De acuerdo con lo antes descrito, y tomando en cuenta la información obtenida de la entrevista, se obtuvo que la empresa GCM, guarda sus datos de una manera digital, y los datos son utilizados para la retroalimentación, para saber cómo se encuentran los colaboradores, y para realizar la verificación de áreas a mejorar.

La información brindada en la entrevista, se verifico a la hora de observar, donde se nos mostró que los datos son guardados un archivo digital como ya lo compartía la jefa de recursos humanos.

De acuerdo a lo antes descrito, se pudo llegar a conocer que la empresa guarda de manera digital lo que es los resultados de las evaluaciones del desempeño, estas las utilizan más adelante como una retroalimentación para los colaboradores, y para lograr ver las áreas donde se encuentra gran parte de dificultad a mejorar.

4.5. Métodos de evaluación del desempeño

Definición

Es un proceso formal que se utiliza para evaluar el rendimiento de un colaborador en su lugar laboral. Estos métodos suelen implicar la revisión de la calidad del trabajo, la productividad, la eficiencia, la asistencia, el comportamiento y otros factores clave relacionados con la realización del trabajo por parte del equipo. Nos hemos enfocados en los siguientes métodos: (LAPZO, s.f.)

Según lo citado anteriormente, la evaluación del rendimiento es un proceso integral y sistemático que abarca múltiples dimensiones del desempeño de un empleado, y la organización en cuestión ha identificado y probablemente implementado ciertos métodos específicos para llevar a cabo estas evaluaciones. Esto sugiere un enfoque cuidadoso y estructurado para asegurar que los colaboradores sean evaluados de manera justa y completa, lo cual es crucial para el desarrollo profesional y el éxito de la organización.

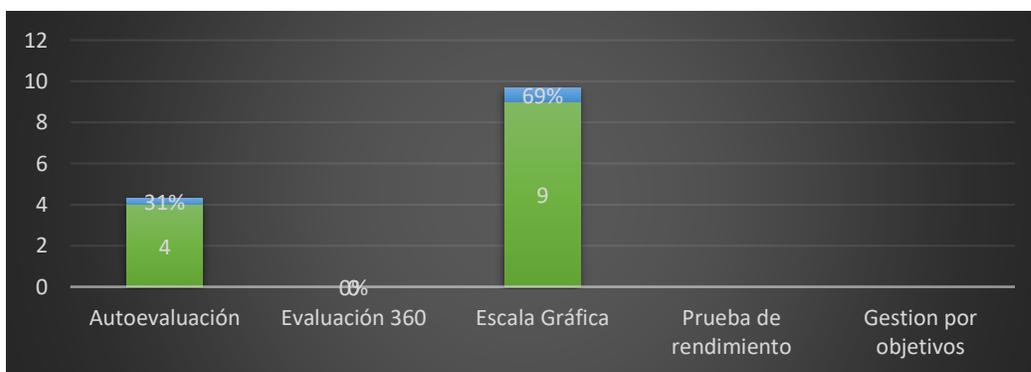


Gráfico N°6: Métodos de la evaluación del desempeño.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a colaboradores

Según resultados de encuestas reflejados en el gráfico No. 6, donde se les pregunto a los colaboradores acerca del método que la empresa usa para la evaluación del desempeño, se logró obtener un resultado de que la empresa aplica dos métodos los culés son la escala grafica el cual es el método que más aplican, y también aplican el método de la autoevaluación, donde los colaboradores también señalan los métodos que más se le aplica a cada uno de ellos.

Lo antes descrito, fue confirmado por la jefa de recursos humanos, a la hora de aplicar la entrevista, describiendo que ellos utilizan ambos métodos, pero con más frecuencia el de escala grafica.

La implementación de algunos métodos de la evaluación del desempeño laboral, es una herramienta con bastante importancia en las empresas, y en la empresa GCM, se aplican dos métodos los cuales son la autoevaluación y escala gráfica, ambos métodos son muy bien desarrollados y bastante buenos.

4.5.1. Autoevaluación

4.5.1.1. Definición

La autoevaluación es un proceso por el que las personas identifican sus fortalezas, esfuerzos y valoran sus propios resultados en el desempeño de una determinada actividad o a la hora de manejar una situación. (Colinas, 2022)

La autoevaluación es una herramienta valiosa para el desarrollo personal y profesional, ya que permite a las personas evaluar su propio desempeño, identificar áreas de mejora y capitalizar sus fortalezas

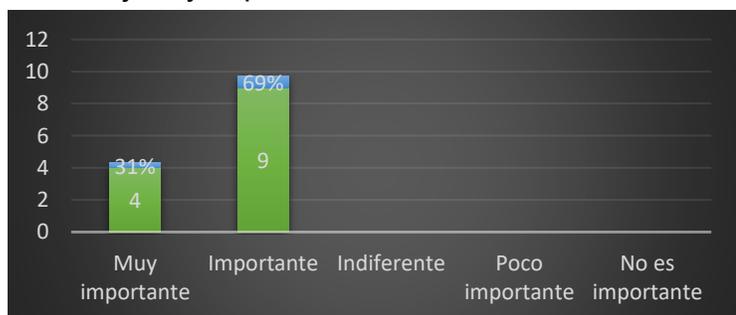


Gráfico N°7: Importancia de la autoevaluación.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a colaboradores

El gráfico No. 7, muestra como un 69% de los colaboradores valoran de manera importante el método de autoevaluación, describiendo que les gusta la confianza que GCM les brinda para autoevaluarse, para así ver en que están fallando, y mejorar.

De acuerdo con la entrevista aplicada a la jefa de recursos humanos, compartió que ella valora de manera importante la autoevaluación, donde se refleja de manera buena la honestidad e integridad de los colaboradores a la hora de autoevaluarse.

Se comprende que el método de la autoevaluación es importante porque esto ayuda a que cada colaborador pueda conocer sus fortalezas y debilidades, así mismo puedan hacerse responsable de identificarlas para mejorar, ya que esto contribuye a una cultura de mejora continua.

4.5.1.2. Características

El autor (Puerta, 2023) brinda las siguientes características que pertenecen a la autoevaluación:

- **Proceso reflexivo.** Implica que una persona reflexione sobre su propio desempeño, habilidades, conocimientos y logros. Es un proceso interno que requiere autoconciencia.
- **Evaluación de metas personales.** Las personas evalúan su progreso hacia sus objetivos individuales y la efectividad de sus estrategias.
- **Información para la mejora.** Su propósito principal es identificar áreas en las que se puede mejorar. Proporciona información valiosa para el desarrollo personal y profesional.
- **Privacidad.** Es un proceso privado y personal. No implica la evaluación de otras personas, sino que se enfoca en la autoevaluación del individuo.

- **Subjetividad.** Dado que la autoevaluación depende de la percepción personal, puede ser subjetiva. Sin embargo, es importante esforzarse por ser lo más objetivo posible.
- **Herramienta de desarrollo.** Es una herramienta relevante para el desarrollo personal y profesional. Puede ayudar a las personas a identificar áreas de mejora y trabajar en su crecimiento.

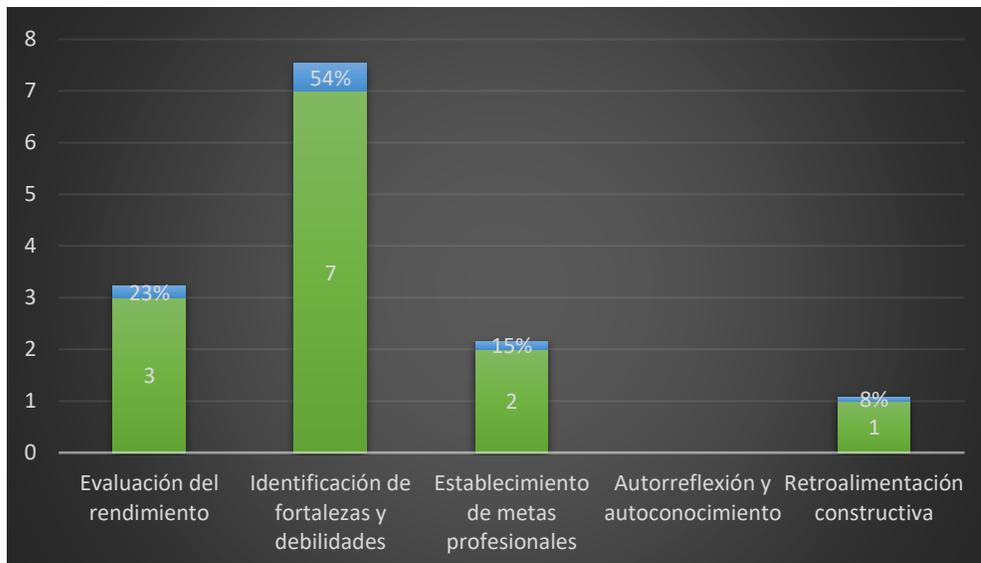


Gráfico N°8: Características de la autoevaluación.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a colaboradores

El gráfico No. 8, obtenido con los resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores, muestra que los colaboradores tienen varias características muy buenas acerca de la autoevaluación del desempeño, donde se logró observar que la que llegó a predominar en todas fue la característica de identificación de fortalezas y debilidades con un 54% obtenido.

Lo antes descrito, se une con el resultado obtenido de la entrevista aplicada donde la entrevistada menciona que una característica que ella valora de manera importante de la autoevaluación, ya que ayuda al mejoramiento del trabajo de los colaboradores, así como lograr ver e identificar sus fortalezas y debilidades.

En síntesis, la autoevaluación en la empresa en estudio, es de suma importancia ya que esta les brinda confianza a los colaboradores, así como también les permite a los colaboradores descubrir sus puntos fuertes y puntos

débiles, es una herramienta eficaz para el desarrollo profesional, también para el crecimiento de la empresa.

4.5.1.3. Pasos para realizar la autoevaluación.

(Vargas, s.f.) comparte con el público los siguientes pasos de la autoevaluación:

1. **Revisar las expectativas del trabajo.** Antes de comenzar la autoevaluación, es importante revisar las expectativas del trabajo y los objetivos establecidos para el puesto. Esto ayudará a mantener una visión clara de lo que se espera de su desempeño y a enfocarse en las áreas que son más relevantes.
2. **Hacer una evaluación objetiva.** El empleado debe evaluar su desempeño de manera objetiva, analizando sus logros y las tareas que aún requieren mejoras. Utilicemos ejemplos concretos de situaciones o proyectos en los que haya demostrado sus puntos fuertes o debilidades.
3. **Identificar áreas de mejora.** Después de evaluar el desempeño, es importante identificar las áreas en las que necesita mejorar. Establecer objetivos realistas y alcanzables para abordar estas debilidades y mejorar el desempeño en el futuro.
4. **Reflejar las fortalezas.** No solo debemos enfocarnos en las debilidades, también debemos reflexionar sobre las fortalezas y cómo se pueden aprovechar para mejorar el desempeño y alcanzar los objetivos.
5. **Comunicar los resultados.** Una vez que se complete la autoevaluación, es importante comunicar los resultados y objetivos de mejora al supervisor o gerente. Esto permitirá a la empresa brindar el apoyo necesario para mejorar y alcanzar los objetivos.

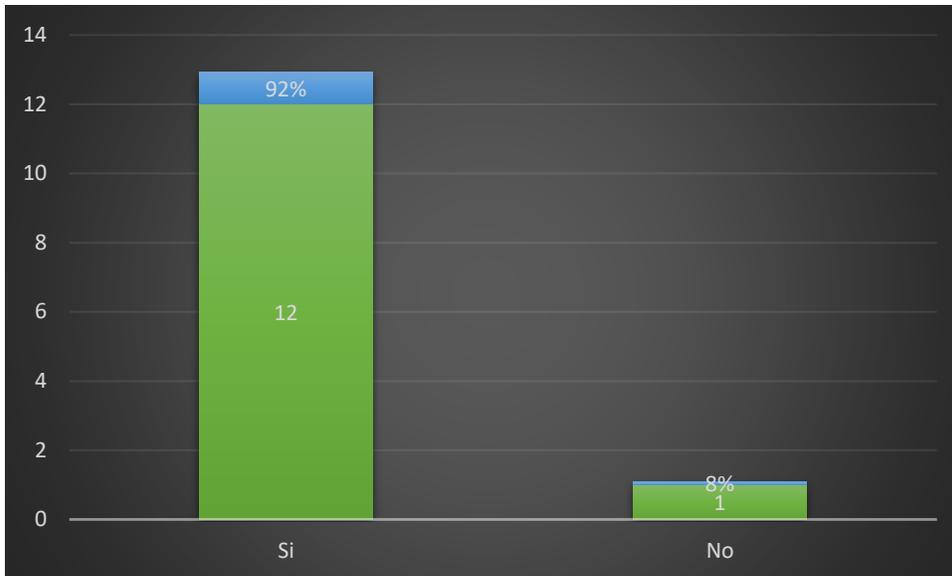


Gráfico N°9: Conocimiento de los pasos para realizar la autoevaluación.
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a colaboradores

Según gráfico No. 9, se puede llegar a observar que en la empresa GCM, los jefes dan a conocer a sus colaboradores cada uno de los pasos de la autoevaluación.

De acuerdo con la entrevista realizada, la jefa de recursos humanos de la empresa GCM, compartía que algunos de los pasos que ellos aplican para la autoevaluación, es definir objetivos claros a realizar, evaluar las fortalezas de cada colaborador y compartir los resultados de la evaluación, para ver donde mejorar.

Se logró entender que la empresa GCM, siempre comparte con sus colaboradores los pasos a seguir en las evaluaciones brindándoles confianza a cada uno, es muy importante siempre definir cada uno de los pasos a seguir ante la realización de cada evaluación, ya que proporciona una estructura muy buena y se logra realizar con claridad.

4.5.2. Evaluación 360°

4.5.2.1. Definición

La Evaluación 360 Grados es el conjunto de retroalimentación sobre competencias profesionales y personales que recibe un colaborador por parte de sus compañeros de trabajo, que sirve como apoyo para identificar sus principales fortalezas y áreas de oportunidad. (INTEGRATEC, 2024)

La evaluación de 360 grados es un proceso de retroalimentación donde los colegas evalúan las competencias profesionales y personales de un colaborador. También proporciona una visión completa de fortalezas y áreas de mejora del individuo, y lo que permite a un desarrollo más efectivo.

De acuerdo a entrevista y encuestas aplicadas a la empresa, compartió que no aplican el método de evaluación 360°, por lo tanto, no se conoce mucho de lo que es esta evaluación, y de que trata, llegando a obtener como respuesta, y comprendiendo que la empresa no entiende sobre este método.

Es por ello que se puede llegar a comprender que la empresa no tiene un conocimiento muy amplio acerca de lo que es este método de evaluación del desempeño laboral, comprendiendo que conocen con mayor frecuencia los métodos que ellos aplican.

4.5.2.2. Características

Según la autora (Rojas, 2024) explica las características de la evaluación 360 las cuales son:

- **Credibilidad:** Este tipo de examen debe aplicarse bajo un proceso claro. Todos los involucrados deben comprender el valor de la evaluación, las instrucciones y el proceso de calificación para así lograr que proporcionen evaluaciones más certeras y veraces. También tienes que explicar cuáles son los beneficios que les aportarán de forma individual y colectiva.
- **Confidencialidad de datos:** Además, es importante mantener la confidencialidad de la información obtenida, es decir, no debe compartirse. Envía directamente

los resultados a un evaluador capacitado que se encargue de analizarlos y comentarlos con el trabajador evaluado.

- **Compromiso:** El proceso de evaluación requiere un nivel de compromiso por parte de los participantes. Por lo tanto, deben tomarse en consideración algunos factores, como:
 - ✓ Enfocarse en el desarrollo y no solo en cambios superficiales: el proceso no debe medir solo los comportamientos observables, sino también vincularlos con las competencias relacionadas con el perfil de cada empleado y lo que el área requiere.
 - ✓ Concentrarse en el crecimiento del empleado: este tipo de evaluación debe potenciar el desarrollo de los trabajadores para obtener un compromiso de su parte.

- **Aprendizaje continuo:** Un proceso efectivo de retroalimentación de 360 grados fomenta el aprendizaje continuo por parte de los participantes y crea en ellos una mentalidad de que el cambio está en uno mismo. Al evaluar y retroalimentar a los trabajadores, se desarrolla la autoconciencia y la creación de desafíos para potenciar su crecimiento.

La evaluación 360°, se caracteriza por contar con diferentes características que la convierte en una de las evaluaciones mas completas, siendo de igual manera bastante creíble, y ayudando a la retroalimentación.

4.5.2.3. Pasos para la realización de la evaluación 360°

Las características de la evaluación 360 son las siguientes según (CENTRAL TEST, 2024)

- ✓ **Puesta en marcha:** Comunicar claramente la finalidad y las ventajas de una evaluación de 360° a todos los participantes en el proceso. Es importante asegurarse de que todas las partes implicadas entienden los objetivos, el

proceso y los resultados esperados. Esto puede ayudar a disipar algunas de las dudas y temores y garantizar que todos se comprometan plenamente a participar de forma voluntaria. Obligar a alguien a participar obviamente no aporta los resultados deseados y la implicación en el desarrollo de habilidades se verá comprometida.

- ✓ **Evaluación:** El Feedback 360° de Central Test evalúa 63 competencias clave mediante la autoevaluación del participante y la evaluación anónima de sus colegas, jefes y otros relacionados. Esta herramienta fiable y coherente ofrece una visión completa del rendimiento de una persona desde diferentes perspectivas, ayudando a identificar áreas de desarrollo a través de un enfoque integral.
- ✓ **Obtención de los Resultados:** Proceso de comunicación y análisis detallado de los resultados obtenidos en las evaluaciones, enfocado en identificar diferencias de percepción y orientar al participante sobre las competencias que necesitan mejorar. Se incluye una entrevista de retroalimentación para guiar la toma de conciencia y asegurar la efectividad del desarrollo futuro.
- ✓ **Plan de Desarrollo:** Creación e implementación de un conjunto de acciones orientadas a mejorar las competencias identificadas en el participante. Estas acciones pueden incluir capacitaciones, coaching, talleres, mentorías, y otras actividades diseñadas para fomentar el crecimiento personal y profesional. Es fundamental que el participante esté comprometido con el plan y que cuente con apoyo continuo para mantener la motivación y el progreso.
- ✓ **Evaluación del Rendimiento:** Seguimiento y evaluación del progreso logrado por el participante después de un período determinado. Este paso incluye la valoración de los avances en las competencias desarrolladas y su impacto en el rendimiento global de la organización. La evaluación también refuerza el papel

crucial del 360 Feedback como herramienta para mejorar la competitividad, retención de personal y motivación en la empresa.

4.5.3. Gestión por objetivos

4.5.3.1. Definición

La gestión por objetivos es un proceso estratégico que consiste en definir los objetivos principales de una empresa y luego utilizarlos para determinar los objetivos de los empleados. (Narvaez, s.f.)

Como ya nos mencionaba la autora Narváez, la gestión por objetivos se centra en los procesos estratégicos que nos ayuda a alcanzar las metas propuestas en la empresa, promoviendo así el crecimiento, la felicidad y retención de los empleados.

En entrevistas y encuestas realizadas, las respuestas sobre la evaluación de gestión por objetivo quedaron el blanco, ya que los trabajadores comprenden que este método no es aplicado en la empresa GCM, ya que las aplicadas son la de escala gráfica y autoevaluación.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente con el método de evaluación 360°, la empresa tampoco aplica el método de gestión por objetivo, donde se logra entender que tampoco tienen conocimiento de este método.

4.5.3.2. Características

Según (Zoologic Blog, 2020) las características de la gestión por objetivos son:

- ✓ Los objetivos deben ser establecidos en tiempo y en conjunto con toda la organización.
- ✓ Los objetivos deben establecerse por cada departamento de la organización.

- ✓ Todos los objetivos por departamento deben entrelazarse con el objetivo general de la organización.
- ✓ Se definen objetivos a corto, mediano y largo plazos, tácticos y operativos (poniendo especial atención en la evaluación de resultados).
- ✓ Se debe realizar una retroalimentación general y por departamento.
- ✓ La alta dirección es parte de todo el proceso de la gestión por objetivos.
- ✓ Se debe apoyar de forma continua al personal, poniendo énfasis en el proceso inicial.

La gestión por objetivos está diseñada para asegurar que todos los departamentos estén alineados con la visión global de las empresas, ayudando a crear objetivos, y en el apoyo continuo al personal.

4.5.3.3. Pasos para realizar la evaluación por objetivos

Los pasos para la realización de la evaluación por objetivos, llegan a ser diferente (Asana, 2024) presenta los siguientes pasos:

- ✓ Define los objetivos de la organización: La primera acción a realizar es la definición de los objetivos de la organización. Siendo gerente de proyectos, tu trabajo sería la cocreación de los objetivos de la empresa o la transmisión de esos objetivos a los demás miembros del equipo de forma que se entiendan bien. En esta etapa, puedes usar una plantilla para objetivos de negocios para estructurar los objetivos específicos.
- ✓ Transmite los objetivos a los miembros del equipo
- ✓ Supervisa el desempeño
- ✓ Evalúa el progreso
- ✓ Reconoce los logros

El cumplimiento de estos pasos a la hora de la realización de una evaluación de gestión por objetivo es de suma importancia ya que estos ayudan, a realizar una evaluación bastante correcta, clara y objetiva.

4.5.4. Escala grafica.

4.5.4.1. Definición

El método de escalas gráficas mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Utiliza un cuestionario de doble entrada, las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores. Cada factor se define mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. (Capital Humano, 2017)

El concepto anterior explica la importancia de la escala grafica para evaluar los conocimientos, habilidades o competencias de los trabajadores. Se miden con una escala que reflejará el rendimiento y las capacidades de los trabajadores siendo un poco más fácil a la hora de evaluar a los trabajadores, por medio de una escala grafica.

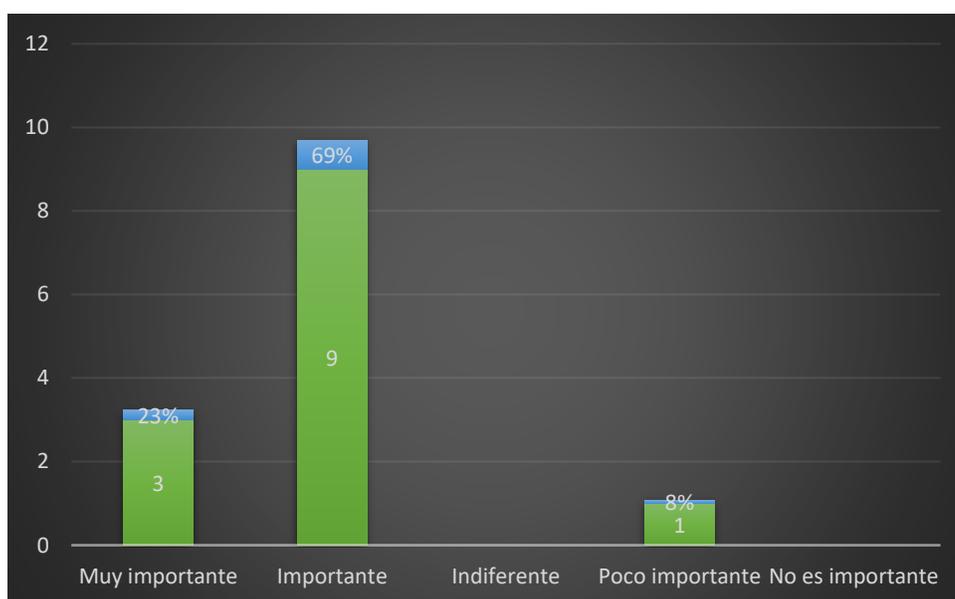


Gráfico N°10: Importancia de la evaluación de escala grafica.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a colaboradores

Según gráfico N°10, el 69% de los trabajadores de la empresa GCM, consideran importante realizar la evaluación del desempeño según la evaluación por objetivos, el 23% muy importante, comprendiendo más el fin de la evaluación con este método y el 8% lo considera poco importante.

Lo antes descrito, se une con el resultado obtenido en la entrevista realizada a la jefa de Recursos Humanos, de la empresa GCM, considera demasiado importante ya que es la manera más completa a la hora de evaluar por metas delegadas a sus trabajadores, así como la realización de objetivos claros y fortalecimiento de cada colaborador.

De acuerdo con entrevista y encuestas realizadas, se logró comprender que una parte de los colaboradores, considera poco importante el método de escala gráfica esa pequeña parte se puede tratar de algunos colaboradores que optan más por realizar solo el método de autoevaluación, pero tomando en cuenta la otra parte y lo que se obtuvo en la entrevista realizada, se puede comprender que ellos están satisfechos con este método ya que es bastante completo y objetivo.

4.5.4.2. Características

Los autores (Gómez Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. , 2010) están las siguientes características:

- **Representación Visual:** La escala gráfica utiliza una representación visual para medir o evaluar, lo que facilita la comprensión rápida de la información.
- **Escala de Medición:** Generalmente, la escala gráfica presenta una serie de valores o categorías ordenadas que permiten una evaluación cuantitativa o cualitativa
- **Facilidad de Uso:** Es una herramienta simple y fácil de implementar en encuestas, evaluaciones y otros contextos administrativos
- **Comparación Rápida:** Permite comparar rápidamente diferentes elementos o dimensiones evaluadas, a menudo utilizando gráficos de barras o escalas de Likert
- **Objetividad y Subjetividad:** Puede combinar elementos objetivos (como números) con subjetivos (como percepciones) para obtener una visión integral.

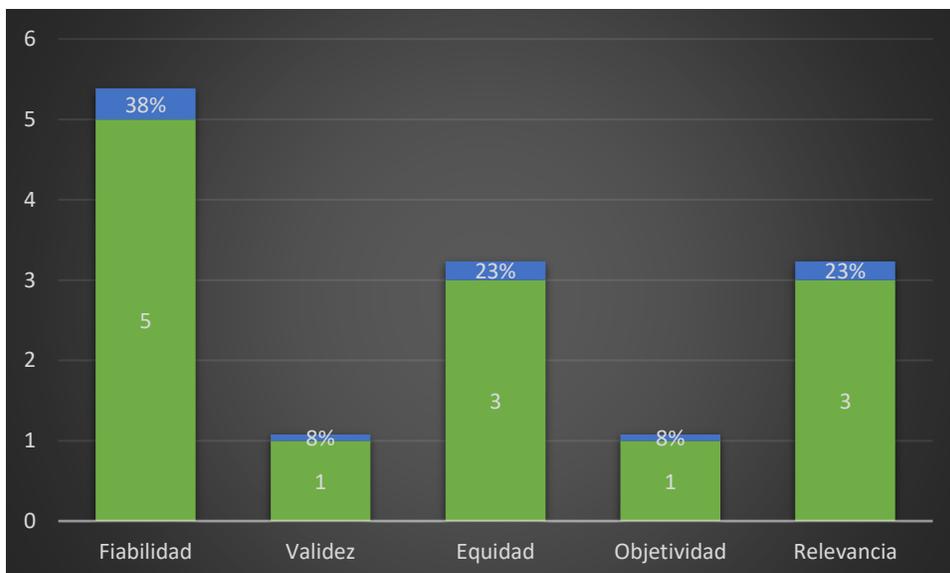


Gráfico N°11: Características de la escala grafica

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a colaboradores

Según gráfico N° 11, se puede apreciar que un 54% de los colaboradores encuestados tienen como una gran característica de la evaluación, de la escala gráfica, es que esta llega a hacer más confiable y de igual manera otra característica que los colaboradores eligieron, es que este método tiende a hacer bastante relevante, viendo así que los colaboradores tienen buenas características, adecuadas de acuerdo al método de escala gráfica.

De acuerdo con el resultado de la entrevista aplicada, se llegó a dar a conocer que algunas de las características, que presentan en el método de escala gráfica es que este llega a ser un método más completo, y demasiado confiable a la hora de obtener los resultados de las evaluaciones, también tiene como característica que este método es bastante objetivo y claro, esto según la respuesta dada por la jefa de recursos humanos de la empresa GCM.

Se logró observar que la realización del método de escala gráfica es bastante bueno y muy importante para las empresas, este método consta con características bastante buenas, siendo de gran ayuda para su realización, la empresa en estudio comparte y explica que las características que a ellos les atraen de este método es que es bastante confiable y claro a la hora de realizarlo, ya que con este método

ellos pueden también obtener el cumplimiento de los objetivos puesto para los colaboradores, de igual manera se entiende que para los colaboradores es un buen método ya que es bastante relevante, siendo puntos claves para la aplicación de este método en la empresa.

4.5.4.3. Pasos para realizar la evaluación de escala grafica

El autor (Aguinis, 2013) comparte con el público los siguientes pasos que pueden ser utilizados para la evaluación de escala grafica

Definición del Propósito:

- Establecer claramente el objetivo de la escala gráfica. ¿Qué se pretende medir o evaluar? Es crucial que el propósito sea específico y alineado con los objetivos generales del proyecto administrativo.

Selección de Variables:

- Identificar las variables clave que serán evaluadas con la escala gráfica. Estas variables deben ser relevantes y directamente relacionadas con los objetivos establecidos.

Diseño de la Escala:

- Crear una representación visual que incluya todas las categorías o valores relevantes. Es fundamental que la escala sea clara, fácil de interpretar y adecuada para el público objetivo. El diseño efectivo de la escala gráfica facilita la recopilación y análisis de datos, asegurando la precisión de los resultados.

Prueba Piloto:

- Realizar una prueba piloto para asegurar que la escala gráfica funcione como se espera. Ajustar la escala según los resultados de la prueba para mejorar su precisión y usabilidad.

Implementación:

- Utilizar la escala gráfica en el contexto administrativo o de investigación previsto. Asegurarse de que todos los participantes comprendan cómo utilizar la escala correctamente.

Análisis de Datos:

- Recopilar y analizar los datos obtenidos a través de la escala gráfica. Utilizar métodos estadísticos apropiados para interpretar los resultados.

De acuerdo con el grafico obtenido (**Ver Anexo N° 5**), se observa que la empresa si da a conocer los pasos, a sus colaboradores, siendo así bastante comunicadores y tomando en cuenta a cada uno de sus colaboradores.

Lo antes descrito, ha sido confirmado por la jefa de recursos humanos quien ha dicho que comparte los pasos con sus colaboradores, afirmando así el resultado obtenido en la encuesta, alguno de los pasos que ellos aplican son: Revisar cuantitativamente el cumplimiento de sus objetivos, tales como publicaciones en redes, ventas por mes, prospectos nuevos conseguidos, ventas en línea por mes, para luego transmitir los nuevos objetivos a cumplir, se supervisa su desempeño y se reconoce sus logros, siendo estos algunos de los pasos que la empresa GCM, realiza.

Se ha llegado a comprender que la empresa GCM, siempre comparte con sus colaboradores los pasos a seguir en las evaluaciones brindándoles confianza a cada uno, es muy importante siempre definir cada uno de los pasos a seguir ante la realización de cada evaluación, ya que proporciona una estructura muy buena y se logra realizar con claridad, y efectividad cada una de las evaluaciones para la obtención de buenos resultados.

4.5.5. Prueba de rendimiento

4.5.5.1. Definición

Un proceso de evaluación del rendimiento es un sistema que permite medir y evaluar la productividad, la eficiencia y la calidad del trabajo de los empleados. A través de este sistema, se pueden identificar las áreas de mejora, establecer objetivos y metas, y fomentar el desarrollo profesional de los empleados. (Gros, 2022)

Según Gros, una prueba de rendimiento sirve para plasmar la productividad de los trabajadores y el rendimiento de estos en el cumplimiento de sus labores impuestas en la empresa.

Según entrevistas y encuestas realizadas, las respuestas sobre la evaluación de prueba de rendimiento quedaron el blanco, ya que los trabajadores comprenden que este método no es aplicado en la empresa GCM, ya que las aplicadas son la de escala gráfica y autoevaluación es por ello que en este método al igual que en los métodos de gestión por objetivo y evaluación 360° no se presentan gráficos. Describiendo que la empresa GCM, como ya antes se mencionaba solo aplica los dos métodos de evaluación antes mencionado.

4.5.5.2. Características

Según (Aguinis, 2013) las características de la prueba de rendimiento son las siguientes:

- ✓ **Objetividad:** La evaluación debe basarse en criterios claros y medibles, evitando sesgos subjetivos.
- ✓ **Relevancia:** Debe centrarse en competencias y habilidades que son cruciales para el desempeño administrativo, como la gestión del tiempo, la precisión en la documentación, y la capacidad para resolver problemas.

- ✓ **Consistencia:** La evaluación debe ser consistente en su aplicación para asegurar que todos los participantes son evaluados bajo las mismas condiciones y criterios.
- ✓ **Validez:** La prueba debe medir lo que realmente se propone medir, es decir, debe ser un reflejo preciso del rendimiento administrativo.
- ✓ **Transparencia:** Los criterios de evaluación y los resultados deben ser transparentes para los evaluados, permitiéndoles comprender en qué aspectos se destacó y en cuáles necesita mejorar.
- ✓ **Retroalimentación:** Debe proporcionar retroalimentación detallada que ayude al evaluado a mejorar su rendimiento en el futuro.
- ✓ **Eficacia Temporal:** Debe ser aplicada y evaluada en un tiempo razonable, sin que interfiera excesivamente en las actividades diarias del evaluado.
- ✓ **Comparabilidad:** Permite la comparación entre diferentes individuos o equipos para identificar mejores prácticas y áreas de mejora.

Las características mencionadas aseguran que en las pruebas de rendimiento no solo se valoran a los participantes de forma justa y precisa; al contrario, también es posible que las pruebas ayuden a desarrollarse. Cuando se administran de una manera objetiva, válida y transparente, estas pruebas generan confianza en el proceso, y la retroalimentación y la comparabilidad ofrecen oportunidades para un avance adicional tanto a nivel individual como en grupo. Además, la eficiencia temporal y la fiabilidad de su aplicación garantizan su practicidad y efectividad en el lugar de trabajo.

4.5.5.3. Pasos para realizar pruebas de rendimiento

La autora (Aguinis, 2013) muestra una guía de pasos para la realización de la prueba de rendimiento los cuales son:

1. Definir los Objetivos de la Prueba: Establece claramente qué competencias y habilidades administrativas deseas evaluar.
2. Desarrollar Criterios de evaluación: Establece criterios claros, objetivos y medibles para cada aspecto del rendimiento que se va a evaluar.
3. Diseñar la Prueba: Elabora actividades, escenarios o casos que permitan evaluar las competencias definidas.
4. Preparar a los Participantes: Informa a los empleados sobre los objetivos de la prueba, los criterios de evaluación y el proceso. Asegura que tengan los recursos necesarios para completar la prueba.
5. Administrar la prueba: Ejecuta la prueba en condiciones controladas y estandarizadas. Asegúrate de que todos los participantes tengan las mismas oportunidades y recursos.
6. Evaluar los Resultados: Revisa los resultados de la prueba utilizando los criterios previamente establecidos. Se proporciona una evaluación objetiva y comparativa del desempeño.
7. Proporcionar Retroalimentación: Ofrece a cada participante retroalimentación detallada sobre su rendimiento. Identifica áreas de fortaleza y aspectos a mejorar.
8. Documentar y archivar: Se registra los resultados de la evaluación para futuras referencias y seguimiento. Se usa esta información para planificar el desarrollo profesional y la formación.

De acuerdo al cumplimiento de los pasos de la evaluación de prueba de rendimiento, se ve como es un instrumento fuerte para la mejora de varias áreas clave dentro de la organización. Es posible formular sistemas de recompensas adecuados, ayudar en decisiones relacionadas con promociones o reubicaciones, determinar las necesidades de capacitación, explorar de manera clara el diseño del trabajo y observar factores individuales específicos que afectan el rendimiento. Esto conduce al crecimiento de la eficiencia, pero también apoya el desarrollo de una cultura organizacional armónica en consonancia con los requisitos de los objetivos y la estrategia del negocio.

4.6. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

4.6.1. Ventajas

1. Mejora del desempeño laboral

La mejora del desempeño ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma de decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. (Montejo, 2009)

Lo antes citado, menciona como la mejora del desempeño ayuda al empleado en el cumplimiento de sus metas, de igual manera ayuda a los jefes de cada área a ver algunas debilidades, así como el empleador se pone mayor cantidad de metas para alcanzar y mejorar. Tomando en cuenta siempre las políticas de la empresa, y llegando a obtener excelentes compensaciones obtenidas por el cumplimiento de sus metas y por el buen desempeño laboral.

Se puede llegar a comprender que un éxito bastante bueno de las evaluaciones del desempeño laboral, es que estas ayudan al mejoramiento personal, de igual manera ayuda bastante en la toma de decisiones siendo bastante exitosa la aplicación de evaluaciones del desempeño laboral.

2. Aumento de motivación

Según Mc. Clelland el aumento de la fuerza motivacional, es la que se logra aprendiendo la teoría de la motivación para el logro de la misma, practicándola con la fijación de metas razonables, para despertar el entusiasmo por el logro. Imitando el comportamiento de modelos emprendedores atractivos, y teniendo una experiencia de visualización. (Nash, 1985)

Lo antes descrito explica como con ayuda de motivación, se logra alcanzar las metas propuestas logrando así completar de manera más eficiente los trabajos encomendados, ya que con ayuda de motivación el empleado se siente animado a la hora de realizar cualquier tarea, ayudando en el rendimiento laboral y mejorando el trabajo.

La motivación es importante para lograr metas y se fortalece cuando una persona no solo comprende la teoría detrás de la motivación, sino que también aplica estrategias prácticas como establecer metas alcanzables, imitar modelos de éxito. y usar la visualización. Este enfoque integral ayuda a desarrollar una motivación más fuerte y duradera.

3. Incremento de compromiso

Es el aumento de sentido de responsabilidad de colaborador con respecto a la empresa reflejado en el trabajo diario, en el rendimiento y desempeño, objetivos logrados y metas alcanzadas. (Terzakyan, 2023)

La autora, da a entender que el trabajador se liga a las metas de la empresa, mejorando y cumpliendo con su trabajo diario es decir el colaborador, comienza a sentirse parte fundamental de la empresa y empieza a explotar todos sus talentos para conseguir todos los objetivos y metas establecidos por la empresa.

El buen compromiso, y siempre aumentarlo ayuda a la hora de realizar diferentes tareas, de igual manera ayuda a siempre realizar de manera eficaz las diferentes tareas.

4. Detectar talento interno

Es el someter al personal a una evaluación, por competencia que permite ubicar las aptitudes de cada empleado viendo sus fortalezas y debilidades procediendo a categorizar el talento interno, una vez que el personal ha pasado las diversas pruebas, empleadas con diferentes herramientas. (Lopez M. , 2022)

López, da a comprender que para detectar los talentos de los trabajadores de una empresa es necesario realizar pruebas internas evaluadas, para saber cuáles son los talentos más fuertes y más débiles en todas las áreas de la empresa.

5. Mejora de la comunicación

La mejora de la comunicación consiste en clarificar los mensajes entre departamentos de una empresa. Siendo este un recurso fundamental para transmitir nuestra forma de pensar y nuestras opiniones y poder llegar a consensos a nivel grupal. En un ámbito empresarial, mejorar la comunicación no solo es un factor de importancia: es una asignatura indispensable. (SYDLE, 2022)

Según la autora la mejora de la comunicación ayuda en la empresa de manera que siempre los mensajes lleguen al jefe, pero también la mejora de la comunicación ayuda a estimular más la participación entre los empleados, aumenta la productividad, y también esta ayuda a reducir los conflictos.

6. Planes de corrección

Los planes de corrección permiten que los usuarios administren varias observaciones y rastreen los costos y los plazos de corrección reales y estimados. Si relaciona varias observaciones con planes de corrección, los usuarios pueden identificar problemas mayores y tomar decisiones informadas acerca de sus observaciones. (Archer, 2021)

Lo antes citado explica que los planes de corrección permiten ver los errores en cantidades y los mayores, y así corregir de manera efectiva y correctas.

7. Políticas de compensación

Son los parámetros que la organización pide se cumplan, como el costo de la mano de obra en relación a los ingresos obtenidos las horas de entretenimiento de los nuevos empleados, la tecnología empleada en los procesos, y los valores de la empresa en la relación con el personal. Estos parámetros deben ser claros, conocidos por el personal y respetados por los directivos. (Varela Juarez & Ricardo A., 2018)

Según el autor, la política de las compensaciones debe describir los parámetros deseados por la empresa para una justa y buena administración de las mismas. Están debes de ser conocidos por los trabajadores para el cumplimiento de lo exigido por la empresa.

8. Identificación de recursos humanos

En recursos humanos esta es una técnica que se refiere a la ubicación o localización de personas para que sean parte de la empresa y que tengan un potencial o perfil que se adapte a lo que se necesita o se espera conseguir. (Rios, 2021)

El autor expresa que la identificación de recursos humanos es una técnica que ayuda a la ubicación e identificación de nuevos empleados. Así como la ubicación en diferentes puestos del personal que ya está dentro de la empresa.

9. Toma de decisiones de ascenso

Una dirección competente debe tomar decisiones razonables, pero no basta el buen criterio en una sociedad competitiva. Para que una decisión sea efectiva, debe ser eficientemente ejecutada, y una decisión se puede ejecutar con más eficiencia si es aceptada por las personas que la van a llevar a cabo. (Mercado, 2008)

Según el autor la toma de decisiones se debe hacer bien planteada tomando en cuenta algunos pasos, así como también siendo verificada por las personas involucradas, para lograr tomar una buena decisión a la hora de ascender a alguien.

10. Toma de decisiones de despido

La toma de decisiones en una empresa implica encontrar las mejores soluciones en diferentes circunstancias que deben ir en consonancia con los objetivos y los valores de la organización. La importancia de la toma de decisiones implica la resolución de problemas y adoptar medidas creativas y de rápida actuación para adaptarse a las situaciones que requiere el sector. (Mercado, 2008)

Conforme a lo antes citado, siempre antes de tomar una decisión de despido se tiene que evaluar de manera correcta y efectiva de por qué se llegó a dicha decisión, ver la raíz del problema y darle un estudio adecuado. Para luego emplear la decisión de acuerdo a los resultados obtenidos.

4.6.2. Desventajas

1. Requiere invertir tiempo y dinero.

El tiempo es un recurso finito que todos poseemos, pero muchos de nosotros a menudo deseamos tener más. Vivimos en un mundo acelerado donde el tiempo parece escaparse de nuestros dedos, dejándonos abrumados e improductivos. Sin embargo, al comprender el concepto de inversión de tiempo, podemos hacer un mejor uso de este valioso recurso y lograr un arbitraje de tiempo a largo plazo: la capacidad de crear más tiempo en el futuro invirtiéndolo sabiamente en el presente. Al igual que las inversiones financieras, las inversiones de tiempo tienen el potencial de generar rendimientos significativos. Cuando invertimos nuestro tiempo sabiamente, podemos lograr más, avanzar hacia nuestras metas y, en última instancia, llevar una vida más plena. La inversión de tiempo nos permite priorizar las actividades que realmente nos importan, en lugar de quedar atrapados en el ciclo interminable del ajetreo. (Faster Capital, 2024)

Una inversión empresarial consiste en destinar una serie de recursos financieros a la adquisición de activos, en lugar de satisfacer una necesidad inmediata; es ver a futuro con la intención de obtener una rentabilidad mayor a la actual, evaluando el proceso de financiación adecuado para alcanzar los objetivos. (Clavijo, 2023)

En la actualidad el tiempo es muy importante, entender cómo invertirlo sabiamente puede marcar la diferencia. Es igual que cómo invertimos dinero para obtener ganancias futuras, cuando utilizamos nuestro tiempo de manera inteligente, podemos avanzar hacia nuestras metas y priorizar lo que realmente importa en lugar de sentirnos abrumados por la prisa diaria. Esto se refleja también en el ámbito empresarial, donde invertir significa destinar recursos hacia activos y como mirar al futuro.

2. Provoca ambiente de tensión entre los empleados

La tensión laboral es una realidad común que puede surgir por diversos factores como carga de trabajo excesiva, ambiente laboral tóxico, falta de control y

equilibrio entre vida laboral y personal. Esto puede afectar la salud física y mental de los empleados, causando ansiedad, depresión y otros problemas de salud. Es crucial gestionarla eficazmente para mantener un ambiente laboral saludable y productivo. (MELT GROUP, 2023)

También este puede darse debido a la exigencia que se pone al empleado a la hora de realizar alguna tarea, llegando a un ambiente tenso, afectando de esta manera a los empleados, debido que no ayuda de buena manera trabajar en un ambiente tenso ya que esto evitaría al empleado el poder desarrollar bien sus habilidades.

La tensión laboral, cuando no se maneja adecuadamente, puede ser un factor destructivo que socava tanto la salud como el rendimiento laboral. Por ello, es esencial implementar políticas y prácticas que promuevan la gestión del estrés, la autocompasión y la cooperación entre los empleados. Un enfoque holístico, que involucre tanto a la empresa como a los trabajadores, es crucial para crear un entorno donde todos puedan prosperar sin comprometer su salud.

3. División de los empleados

La división de los empleados conduce a una devaluación de los trabajadores, reduce la creatividad y puede conducir a problemas sociales, también lleva al empleado a especializarse en un área en particular, lo que lo hace ineficiente en otras áreas; limitando así, el crecimiento de su carrera y llevándolo a una insatisfacción laboral. (Lopez A. , 2020)

La división de los empleados, termina en desventaja al crearle una rutina monótona y desmotivadora al trabajador, también afecta al alejarlo de sus compañeros con los que se formaba un ambiente alegre y motivador al trabajo. Esto no permite que el empleado aprenda algo diferente y sea capaz de ejercer una labor superior, ni ganar más remuneración.

4. Sesgos en la validez de la evaluación del desempeño

Los sesgos pueden conducir a la inflación o reducción de las calificaciones, desarrollo y cumplimiento de tus colaboradores, lo que puede tener serias implicaciones en situaciones de alto impacto para la compañía como la contratación, la asignación de bonos, reubicaciones o despidos. Es importante identificar los sesgos en las evaluaciones del desempeño por competencias con el fin de hacerlos conscientes y así poder evaluar con mayor objetividad sin caer en interpretaciones ilógicas o juicios imprecisos. (Linkedin, 2022)

Lo antes citado describe como los sesgos pueden dar un valor desproporcionado a favor o en contra de las personas que trabajan en la empresa por ciertos prejuicios que no corresponden a la realidad, dando cierta puntuación ya sea por la primera impresión que se tiene de esa persona o por otros aspectos negativos en circunstancias anteriores, aunque haya habido un cambio en el desempeño de esa persona.

VENTAJA O DESVENTAJA	VENTAJA	DESVENTAJA	VENTAJA %	DESVENTAJA %
Mejora del Desempeño Laboral.	13	0	100%	0%
Provoca Ambiente de tensión entre empleados	0	13	0%	100%
Aumento de Motivación	11	2	85%	15%
Toma de Decisiones de Despido	4	9	31%	69%
Sesgos en la validez en la Evaluación del Desempeño	6	7	46%	54%
Incremento de Compromisos	10	3	77%	23%
Identificación de Recursos Humanos	9	4	69%	31%
Detectar Talento Interno	13	0	100%	0%
Mejora de la comunicación	13	0	100%	0%
División de los Empleados	0	13	0%	100%
Planes de Corrección	11	2	85%	15%

Política de Compensación	11	2	85%	15%
Requiere invertir tiempo y dinero	8	5	62%	38%
Toma de Decisiones de Ascenso	12	1	92%	8%

Tabla N°1: Ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a colaboradores

Según tabla N° 1 podemos observar que los resultados obtenidos a partir de encuestas aplicadas a los colaboradores, donde se evaluaron las ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño laboral. Las mayores ventajas identificadas son: la mejora del desempeño laboral, esto reflejado en base a lo elegido por los colaboradores, siendo esta la principal ventaja, luego tenemos la toma de decisiones respecto a ascensos, percibida por el 92% de los encuestados como un aspecto positivo. También, se llegó a identificar que los colaboradores ven como una gran desventaja de las evaluaciones del desempeño es que estas llegan a causar ambiente de tensión entre los empleados, al igual que puede llegar a crear división entre los empleados, siendo así otra desventaja de la realización de las evaluaciones, y como ultima desventaja obtenida en un porcentaje alto es que las evaluaciones pueden ayudar a tomar decisiones de despidos.

Con respecto a lo obtenido por medio de la realización de la entrevista, donde la jefa de recursos humanos, compartió que una gran ventaja que ella ha identificado de la realización de las evaluaciones del desempeño, es que estas ayudan a los colaboradores a tener un mejor desempeño laboral, así como también ayuda a los jefes inmediatos a detectar lo que es el talento interno, y algunas de las desventajas encontradas, fue que la realización de las evaluaciones del desempeño requieren de invertir bastante tiempo y dinero, como otra desventaja grande, es que en algunas ocasiones llega a crear división entre los empleados.

De acuerdo a los resultados obtenidos por medio de encuesta y entrevista, existen diferentes ventajas y desventajas encontradas entre los mismos colaboradores, así como la jefa de recursos humanos, explicando así que, aunque sea muy buena la realización de las evaluaciones, también puede llegar a ser

desventajoso para los colaboradores, pero siendo un gran instrumento con una gran ventaja para la empresa.

V. CONCLUSIONES

Según investigación realizada con respecto al tema análisis de evaluación del desempeño laboral en la empresa GCM, departamento de Matagalpa realizada durante el año 2024, se concluyó lo siguiente:

1. El proceso de evaluación del desempeño en la empresa GCM, es fundamental para el desarrollo de los empleados y el éxito de cada empresa, la evaluación del desempeño realizada por la empresa GCM, contiene una estructura clara y objetiva, permitiendo así a los colaboradores, entender de manera fácil la evaluación a realizar.
2. Es de manera fundamental elegir los métodos de evaluación del desempeño a realizar, la empresa GCM, realiza dos métodos de evaluación siendo método de autoevaluación y el método de escala gráfica, y con esta combinación de métodos se puede obtener una visión más completa del desempeño laboral de los empleados.
3. Se logró determinar algunas ventajas y desventajas de la empresa GCM donde se logró concluir que se abarca lo que es el crecimiento personal, el establecimiento de objetivos, y de igual manera mejora la comunicación de los colaboradores y los evaluadores. Como desventaja, se identificaron la división que llega a surgir de los empleados por los resultados de las evaluaciones, y de igual manera pueden llegar a provocar ambiente de tensión entre los empleados.

VI. BIBLIOGRAFIA

- Aguinis, H. (2013). *Performance Management 3ra edicion* . Ciudad de Mexico : Pearson Educacion .
- APD, R. (16 de Octubre de 2018). *APD*. Obtenido de APD:
<https://www.apd.es/conseguir-tus-expectativas-laborales/>

- Archer. (2021). Obtenido de Archer: https://help.archerirm.cloud/610-es/content/solutions/audit/am_ism_remediation_plan.htm
- Asana. (22 de mayo de 2024). Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/management-by-objectives>
- Capital Humano. (25 de Abril de 2017). Obtenido de <https://capitalhumano2017.wordpress.com/2017/04/25/metodo-de-escalas-graficas/>
- CENTRAL TEST. (16 de junio de 2024). Obtenido de CENTRAL TEST: <https://www.centraltest.es/blog/como-implantar-con-exito-una-evaluacion-360-en-5-pasos-concretos>
- Clavijo, C. (06 de marzo de 2023). Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-inversion-empresarial>
- Colinas, D. (2022). Aspacia. *La autoevaluacion como metodo de trabajo* , (págs. <https://grupoaspasia.com/es/2022/03/la-autoevaluacion-como-metodo-de-aprendizaje/#:~:text=La%20autoevaluaci%C3%B3n%20es%20un%20proceso,hora%20de%20manejar%20una%20situaci%C3%B3n>). Madrid.
- Crespo Andrade, María Cristina. (2005). *Repositorio institucional Universidad del Azuay*. Obtenido de Repositorio institucional Universidad del Azuay: <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/1589>
- Faster Capital. (18 de marzo de 2024). Obtenido de Faster Capital: <https://fastercapital.com/es/contenido/Inversion-de-tiempo--estrategias-de-inversion-de-tiempo-para-arbitraje-de-tiempo-a-largo-plazo.html>
- Gamarra, G. (2024). ¿Qué es el “employee engagement” y cómo mejorarlo desde RRHH? *Factorial*.
- Gómez Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. . (2010). *Administracion de recursos Humano 6ta edicion*. Ciudad de Mexico: Pearson Educacion.
- González., A. T. (2018). *Repositorio Unan LEON* . Obtenido de Repositorio Unan LEON: <http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/bitstream/123456789/7204/1/241428.pdf>
- Gros, M. (s.f.). *FLOKZU*. Obtenido de FLOKZU: <https://flokzu.com/es/recursos-humanos/que-es-un-proceso-de-evaluacion-del-rendimiento/#>
- Hernandez, L. (12 de Febrero de 2024). *NAILTED*. Obtenido de NAILTED: <https://nailed.com/blog/es/que-es-una-evaluacion-de-desempeno/>
- Honig, J. (s.f.). *DOCU WARE*. Obtenido de DOCU WARE : <https://start.docuware.com/es/blog/que-es-la-gestion-documental>
- Ingmar Bjorkman & Adam Smale. (2010). La gestion global retos y soluciones . *Universial Bussiness Review*, 14.
- INTEGRATEC. (06 de Marzo de 2024). Obtenido de INTEGRATEC: <https://www.integratec.com/blog/evaluacion-360-grados-guia-completa.html>
- Irma Cantarero & Yadira Angulo . (2012). *Core* . Obtenido de Core: <https://core.ac.uk/download/pdf/94854087.pdf>
- JM Chavez Interiano, BE Corvera Gochez. (2023). *Repositorio intitucional de la universidad Del Salvador* . Obtenido de Repositorio intitucional de la universidad Del Salvador: oldri.ues.edu.sv.
- Jordan, G. E. (2013). *Biblioteca Usac*. Obtenido de Biblioteca Usac: http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4313.pdf

- Julia, E. (04 de mayo de 2016). *CEGOS*. Obtenido de CEGOS:
<https://www.mejorespracticarrhh.es/la-entrevista-de-evaluacion-del-desempeno/#:~:text=La%20entrevista%20de%20evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o%20es%20una%20herramienta%20vital,futuro%20y%20discutirlas%20con%20ellos>
- LAPZO. (s.f.). Obtenido de LAPZO:
<https://www.lapzo.com/blog/evaluaciones/metodos-evaluacion-de-desempeno>
- Lavanda, D. G. (2005). *Monografias*. Obtenido de Monografias :
<https://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento>
- LinkedIn. (07 de Julio de 2022). Obtenido de LinkedIn:
<https://es.linkedin.com/pulse/principales-sesgos-en-la-evaluaci%C3%B3n-de-desempe%C3%B1o-10-head-hunters>
- Lopez, A. (04 de Mayo de 2020). *Faster Capital*. Obtenido de Faster Capital :
<https://fastercapital.com/es/tema/desventajas-de-la-divisi%C3%B3n-del-trabajo.html>
- Lopez, M. (13 de Mayo de 2022). *SESAME*. Obtenido de SESAME:
<https://www.sesamehr.es/blog/talento-interno/>
- MELT GROUP. (24 de Noviembre de 2023). Obtenido de MELT GROUP :
<https://meltgroup.com/tension-laboral/>
- Mercado, S. (2008). *Administracion Aplicada teoria y practica*. Mexico : Limusa.
- Montejo, A. P. (2009). *Evaluacion del desempeño laboral*. Villahermosa, Tabasco .
- Muñoz, C. D. (23 de septiembre de 2017). *Prezi*. Obtenido de Prezi:
<https://prezi.com/p/8ezk5t3rtdhu/metodo-de-escala-grafica/>
- Narvaez, M. (s.f.). *Question Pro*. Obtenido de
<https://www.questionpro.com/blog/es/gestion-por-objetivos/>
- Nash, M. (1985). *Como incrementar la productividad de recursos humanos*. California: Jossey Bass.
- Perez, M. (2009). *Academia Edu*. Obtenido de Academia Edu:
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60114004/Formato_Evaluacion_de_gestion20190725-57955-1t39l9r-libre.pdf?1564065064=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DINSTITUTO_POLITECNICO_NACIONAL_UNIDAD_PR.pdf&Expires=1713195780&Signature=lm14~LRbWZC
- Puerta, A. R. (26 de Octubre de 2023). *LIFEDER* . Obtenido de LIFEDER:
<https://www.lifeder.com/autoevaluacion/>
- Ramirez, Baltodano & Granados. (2018). *Repositorio UNAN LEON*. Obtenido de Repositorio UNAN LEON:
<http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/bitstream/123456789/6928/1/240253.pdf>
- Rios, J. (31 de Diciembre de 2021). *NUBOX*. Obtenido de NUBOX :
<https://blog.nubox.com/empresas/identificacion-de-talento-en-recursos-humanos#:~:text=Ahora%20bien%2C%20%2BFQu%C3%A9%20significa%20la,necesita%20o%20se%20espera%20conseguir.>
- Rojas, J. (01 de Julio de 2024). *Hubspot*. Obtenido de Hubspot:
<https://blog.hubspot.es/service/evaluacion-360>

- Scarlett Julieta Morales & Maria Zulema Reyes Aguirre . (17 de Junio de 2017). *Repositorio UNAN MANAGUA* . Obtenido de Repositorio UNAN MANAGUA : <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/7829/1/18341.pdf>
- SENA. (2023). *Ecossistemas de recursos educativos digitales* .
- SYDLE. (12 de Abril de 2022). Obtenido de SYDLE: <https://www.sydle.com/es/blog/mejorar-la-comunicacion-62506c4d3bbdd67657964ba5>
- Terzakyan, T. (11 de Enero de 2023). *DEEL*. Obtenido de DEEL : <https://www.deel.com/es/blog/compromiso-laboral#%C2%BFqu%C3%A9-es-el-compromiso-laboral>
- Torres, J. I. (2011). *Repositorio UTA* . Obtenido de Repositorio UTA : <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>
- Varela Juarez & Ricardo A. (2018). *Administracion de la compesacion, sueldos, salarios y prestaciones* . Mexico : Pearson educacion de mexico .
- Vargas, T. (s.f.). *TramitApp*. Obtenido de TramitApp: <https://www.tramitapp.com/blog/como-hacer-una-autoevaluacion-del-desempeno-laboral/>
- Zoologic Blog*. (22 de enero de 2020). Obtenido de Zoologic Blog: <https://zoologic-d.com/blog/index.php/2020/01/22/gestion-por-objetivos-que-es-y-cuales-son-sus-caracteristicas/>

VII. ANEXOS

INSTRUMENTOS A UTILIZAR

Anexo N° .1 – Operacionalización de variables

OBJETIVO	Concepto	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	Escala	A QUIEN SE DIRIGE
1. Describir el proceso de evaluación del desempeño o utilizado en la empresa GCM, Matagalpa	"La evaluación de desempeño es un proceso en el que se mide la aptitud, competencia, habilidad y eficiencia de un colaborador respecto a la ejecución de sus tareas dentro de una empresa"	Evaluación del desempeño del personal.	Objetivos Evaluación del desempeño	Objetivos Evaluación del desempeño	Entrevista	¿Con qué objetivo realizan la evaluación de desempeño a su personal?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato
					Encuesta	¿Con qué objetivo le realizan la evaluación de desempeño?	Adaptación del individuo al cargo Asensos e incentivos Autoperfeccionamiento del empleado Aumento de la productividad Retroalimentación Conocimiento de los estándares de desempeño Sanciones y despidos.	Colaboradores

			Expectativa del trabajo (del trabajador)	Expectativa del trabajo (del trabajador)	Entrevista	¿Cuáles son las expectativas sobre la aplicación continua de la evaluación del desempeño en sus colaboradores?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato
					Encuesta	¿Cómo valora la aplicación continua de la evaluación de desempeño en su puesto de trabajo?	Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo	Colaboradores
					Observación	¿Cómo valora la aplicación continua de la evaluación de desempeño en su puesto de trabajo?	Cuadro observación	Empresa
			Diseño del programa de evaluación del desempeño	Diseño del programa de evaluación del desempeño	Entrevista	¿Quiénes fueron las áreas encargadas de diseñar los métodos de evaluación?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato

						<i>del desempeño?</i> <i>¿Cómo valora el diseño de actual de la evaluación del desempeño?</i>		
					<i>Encuesta</i>	<i>¿Cómo valora el diseño de actual de la evaluación del desempeño?</i>	<i>Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo</i>	<i>Colaboradores</i>
					Observación	<i>¿Cómo valora el diseño de actual de la evaluación del desempeño?</i>	<i>Cuadro observación</i>	Revisión de documentos
			Entrevista del desempeño	Entrevista del desempeño	<i>Entrevista</i>	<i>¿Quiénes forman parte del equipo que realiza la evaluación del desempeño?</i>	<i>Respuesta abierta</i>	<i>Jefe de recursos humanos / jefe inmediato</i>
					<i>Encuesta</i>	<i>¿Cómo valora al equipo que realiza la evaluación de desempeño?</i>	<i>Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo</i>	<i>Colaboradores</i>

					Observación	¿Quiénes forman parte del equipo que realiza la evaluación del desempeño?	Cuadro observación	Revisión de documentos
			Almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño	Almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño	<i>Entrevista</i>	¿Una vez concluida la evaluación de desempeño cómo se resguarda la información resultante? ¿De qué forma son utilizados los resultados de evaluación del desempeño actuales y los históricos?	<i>Respuesta abierta</i>	<i>Jefe de recursos humanos / jefe inmediato</i>
					<i>Encuesta</i>	¿Está de acuerdo con el proceso de almacenamiento de los resultados de su evaluación de desempeño?	Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo	<i>Colaboradores</i>

					<i>Observación</i>	¿Una vez concluida la evaluación de desempeño cómo se resguarda la información resultante?	Cuadro observación	Revisión de documentos
2. Identificar los métodos de evaluación del desempeño o utilizados en la empresa GCM, en la ciudad de Matagalpa			Métodos de evaluación del desempeño	Definición	<i>Entrevista</i>	¿Qué métodos de evaluación de desempeño utilizan en la empresa?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato
					Encuesta	¿Qué métodos de evaluación de desempeño utilizan en la empresa?	Autoevaluación Evaluación 360 Gestión por objetivos Prueba de rendimiento Escala Gráfica	Colaboradores
			Autoevaluación	Importancia	<i>Entrevista</i>	¿Cómo valora la importancia de la autoevaluación de desempeño en los diferentes puestos de trabajo?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato

					<i>Encuesta</i>	¿Cómo valora la importancia de la autoevaluación de desempeño en su puesto de trabajo?	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Colaboradores
				Características	<i>Entrevista</i>	¿Cuáles son las características de la autoevaluación del desempeño aplicado en su empresa?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato
					<i>Encuesta</i>	¿Por qué se caracteriza la autoevaluación de desempeño	Evaluación del rendimiento Identificación de fortalezas y debilidades Establecimiento de metas profesionales Autorreflexión y autoconocimiento Retroalimentación constructiva	Colaboradores
				Pasos para realizar la autoevaluación.	<i>Entrevista</i>	¿Qué pasos llevan a cabo para realizar la	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato

						autoevaluación del desempeño?		
					<i>Encuesta</i>	Su jefe inmediato, ¿le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la autoevaluación?	Si No	Colaboradores
			Evaluación 360	Importancia	<i>Entrevista</i>	¿Cómo valora la importancia de la evaluación 360 en los diferentes puestos de trabajo?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato
					<i>Encuesta</i>	¿Cómo valora la importancia de la evaluación 360 en su puesto de trabajo?	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Colaboradores
				Características	<i>Entrevista</i>	¿Cuáles son las características de la evolución 360 aplicado	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato

					en su empresa?			
				Pasos para realizar la evaluación 360	<i>Encuesta</i>	¿Por qué se caracteriza la evaluación 360 aplicada en su puesto de trabajo?	Credibilidad Confidencialidad de datos Compromiso Aprendizaje continuo	Colaboradores
					<i>Entrevista</i>	¿Qué pasos llevan a cabo para realizar la evaluación 360?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato
					<i>Encuesta</i>	Su jefe inmediato, ¿le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la evaluación 360?	Si No	Colaboradores
			Gestión por objetivos	Importancia	<i>Entrevista</i>	¿Cómo valora la importancia de la gestión por objetivos en los diferentes puestos de trabajo?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato

					<i>Encuesta</i>	¿Cómo valora la importancia de la gestión por objetivos en su puesto de trabajo?	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Colaboradores
				Características	<i>Entrevista</i>	¿Cuáles son las características de la gestión por objetivos aplicado en su empresa?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato
					<i>Encuesta</i>	¿Por qué se caracteriza gestión por objetivos aplicada en su puesto de trabajo?	Los objetivos deben ser establecidos en conjunto con toda la organización Los objetivos del departamento o deben entrelazarse con los de la organización Se debe realizar una retroalimentación general por departamento o La alta dirección es	Colaboradores

							parte de todo el proceso Se debe apoyar de forma continua al personal	
				Pasos para realizar la gestión por objetivos	<i>Entrevista</i>	¿Qué pasos realizan en la gestión por objetivos?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato
					<i>Encuesta</i>	Su jefe inmediato, ¿le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la evaluación gestión por objetivos?	Si No	Colaboradores
			Escala gráfica	Importancia	<i>Entrevista</i>	¿Cómo valora la importancia de la aplicación del método de escala gráfica en los diferentes puestos de trabajo?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato

					<i>Encuesta</i>	¿Cómo valora la importancia de la aplicación del método de escala gráfica en su puesto de trabajo?	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Colaboradores
				Características	<i>Entrevista</i>	¿Cuáles son las características del método de escala gráfica aplicado en su organización?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato
					<i>Encuesta</i>	¿Por qué se caracteriza el método de escala gráfica aplicada en su puesto de trabajo?	Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. El método de evaluación del desempeño por escala graficas puede implementars	Colaboradores

							e mediante varios procesos de calificación	
			Pasos para aplicar el método de escala gráfica	<i>Entrevista</i>	¿Qué pasos realizan para aplicar el método de escala gráfica?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato	
				<i>Encuesta</i>	Su jefe inmediato, ¿le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la evaluación por escalas gráficas?	Si No	Colaboradores	
		Prueba de rendimiento	Importancia	<i>Entrevista</i>	¿Cómo valora la importancia de la aplicación del método de escala gráfica en los diferentes puestos de trabajo?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato	
				<i>Encuesta</i>	¿Cómo valora la importancia de la aplicación del método	Muy importante Importante Indiferente Poco importante	Colaboradores	

						de escala gráfica en su puesto de trabajo?	No es importante	
				Características	<i>Entrevista</i>	¿Cuáles son las características del método de escala gráfica aplicado en su organización?	Abierto	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato
					<i>Encuesta</i>	¿Por qué se caracteriza el método de escala gráfica aplicada en su puesto de trabajo?	Fiabilidad Validez Equidad Objetividad Relevancia	Colaboradores
				Pasos para realizar la prueba de rendimiento	<i>Entrevista</i>	¿Cuáles son los pasos que lleva a cabo para realizar pruebas de rendimiento?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato
					<i>Encuesta</i>	Su jefe inmediato, ¿le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar	Si No	Colaboradores

						la evaluación por pruebas de rendimiento?		
3. Determinar las ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño en la empresa GCM, en la ciudad de Matagalpa			Ventajas y Desventajas de la evaluación del desempeño	Ventajas y desventajas de la Evaluación del desempeño	Entrevista	¿Cuáles son las ventajas y desventajas que ha obtenido al aplicar evaluaciones de desempeño?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato
					Encuesta	A continuación, se detallan una serie de ventajas y desventajas, favor clasifíquelas según su consideración	Mejora del desempeño Laboral. Aumento de Motivación Incremento de Compromisos Detectar Talento Interno Mejora de la comunicación Planes de Corrección Política de	Colaboradores

							<p>Compensación</p> <p>Toma de Decisiones de Ascenso</p> <p>Toma de Decisiones de Despido</p> <p>Identificación de Recursos Humanos</p> <p>Requiere invertir tiempo y dinero</p> <p>Provoca Ambiente de tensión entre empleados</p> <p>División de los Empleados</p> <p>Sesgos en la validez en la Evaluación del Desempeño</p>	
--	--	--	--	--	--	--	---	--

Anexo N°.2 - Encuesta



CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL – CUR Matagalpa

Encuesta dirigida a Colaboradores

Somos estudiantes de la carrera de Administración de Empresas del Centro Universitario Regional, Matagalpa (CUR-Matagalpa), estamos realizando una investigación para nuestra modalidad de graduación sobre la Evaluación del Desempeño laboral en las empresa pública y privada del Departamento de Matagalpa, por tanto, esta encuesta tiene el fin de recolectar información necesaria para realizar nuestro trabajo.

Agradecemos de antemano su apoyo y colaboración.

A continuación, se muestran una serie de preguntas que debe contestar con la mayor veracidad.

Si es necesario puede seleccionar más de una respuesta.

1. ¿Con qué objetivo le realizan la evaluación de desempeño?

- Adaptación del individuo al cargo
- Asensos e incentivos
- Autoperfeccionamiento del empleado
- Aumento de la productividad
- Retroalimentación
- Conocimiento de los estándares de desempeño
- Sanciones y despidos

2. ¿Cómo valora la aplicación continua de la evaluación de desempeño en su puesto de trabajo?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno

- Regular
- Malo

3. ¿Cómo valora el diseño de actual de la evaluación del desempeño?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

4. ¿Cómo valora al equipo que realiza la evaluación de desempeño?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

5. ¿Está de acuerdo con el proceso de almacenamiento de los resultados de su evaluación de desempeño?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6. ¿Qué métodos de evaluación de desempeño utilizan en la empresa?

- Autoevaluación
- Evaluación 360
- Gestión por objetivos
- Prueba de rendimiento
- Escala Gráfica

7. ¿Cómo valora la importancia de la autoevaluación de desempeño en su puesto de trabajo?

- Muy importante
- Importante
- Indiferente
- Poco importante
- No es importante

8. ¿Por qué se caracteriza la autoevaluación de desempeño?

- Evaluación del rendimiento
- Identificación de fortalezas y debilidades
- Establecimiento de metas profesionales
- Autorreflexión y autoconocimiento
- Retroalimentación constructiva

9. Su jefe inmediato, ¿le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la autoevaluación?

- Si
- No

10. ¿Cómo valora la importancia de la evaluación 360 en su puesto de trabajo?

- Muy importante
- Importante
- Indiferente
- Poco importante
- No es importante

11. ¿Por qué se caracteriza la evaluación 360 aplicada en su puesto de trabajo?

- Credibilidad
- Confidencialidad de datos

- Compromiso
- Aprendizaje continuo

12. Su jefe inmediato, ¿le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la evaluación 360?

- Si
- No

13. ¿Cómo valora la importancia de la gestión por objetivos en su puesto de trabajo?

- Muy importante
- Importante
- Indiferente
- Poco importante
- No es importante

14. ¿Por qué se caracteriza gestión por objetivos aplicada en su puesto de trabajo?

- Los objetivos deben ser establecidos en conjunto con toda la organización
- Los objetivos del departamento deben entrelazarse con los de la organización
- Se debe realizar una retroalimentación general por departamento
- La alta dirección es parte de todo el proceso
- Se debe apoyar de forma continua al personal

15. Su jefe inmediato, ¿le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la evaluación gestión por objetivos?

- Si
- No

16. ¿Cómo valora la importancia de la aplicación del método de escala gráfica en su puesto de trabajo?

- Muy importante
- Importante
- Indiferente
- Poco importante
- No es importante

17. ¿Por qué se caracteriza el método de escala gráfica aplicada en su puesto de trabajo?

- Fiabilidad
- Validez
- Equidad
- Objetividad
- Relevancia

18. Su jefe inmediato, ¿le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la evaluación por pruebas de rendimiento?

- Si
- No

19. A continuación, se detallan una serie de ventajas y desventajas, favor clasifíquelas según su consideración marcando con una X donde considere

N°	Ventaja o desventaja	Ventaja	Desventaja
1	Mejora del Desempeño Laboral.		
2	Provoca Ambiente de tensión entre empleados		
3	Aumento de Motivación		
4	Toma de Decisiones de Despido		
5	Sesgos en la validez en la Evaluación del Desempeño		
6	Incremento de Compromisos		
7	Identificación de Recursos Humanos		

8	Detectar Talento Interno		
9	Mejora de la comunicación		
10	División de los Empleados		
11	Planes de Corrección		
12	Política de Compensación		
13	Requiere invertir tiempo y dinero		
14	Toma de Decisiones de Ascenso		

Anexo N°.3 – Entrevista



CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL – CUR Matagalpa

Entrevista dirigida a jefe de RRHH

Somos estudiantes de la carrera de Administración de Empresas del Centro Universitario Regional, Matagalpa (CUR-Matagalpa), estamos realizando una investigación para nuestra modalidad de graduación sobre la Evaluación del Desempeño laboral en las empresa pública y privada del Departamento de Matagalpa, por tanto, esta entrevista tiene el fin de recolectar información necesaria para realizar nuestro trabajo, siendo así que los datos que nos proporcionen serán de gran ayuda para la investigación.

Agradecemos de antemano su apoyo y colaboración.

Conteste las siguientes preguntas

1. ¿Con qué objetivo realizan la evaluación de desempeño a su personal?
2. ¿Cuál son las expectativas sobre la aplicación continua de la evaluación del desempeño en sus colaboradores?
3. ¿Quiénes fueron las áreas encargadas de diseñar los métodos de evaluación del desempeño?
4. ¿Cómo valora el diseño de actual de la evaluación del desempeño?
5. ¿Quiénes forman parte del equipo que realiza la evaluación del desempeño?
6. ¿Una vez concluida la evaluación de desempeño cómo se resguarda la información resultante?
7. ¿De qué forma son utilizados los resultados de evaluación del desempeño actuales y los históricos?
8. ¿Qué métodos de evaluación de desempeño utilizan en la empresa?

9. ¿Cómo valora la importancia de la autoevaluación de desempeño en los diferentes puestos de trabajo?
10. ¿Cuáles son las características de la autoevaluación del desempeño aplicado en su empresa?
11. ¿Qué pasos llevan a cabo para realizar la autoevaluación del desempeño?
12. ¿Cómo valora la importancia de la evaluación 360 en los diferentes puestos de trabajo?
13. ¿Cuáles son las características de la evaluación 360 aplicado en su empresa?
14. ¿Qué pasos llevan a cabo para realizar la evaluación 360?
15. ¿Cómo valora la importancia de la gestión por objetivos en los diferentes puestos de trabajo?
16. ¿Cuáles son las características de la gestión por objetivos aplicado en su empresa?
17. ¿Qué pasos realizan en la gestión por objetivos?
18. ¿Cómo valora la importancia de la aplicación del método de escala gráfica en los diferentes puestos de trabajo?
19. ¿Cuáles son las características del método de escala gráfica aplicado en su organización?
20. ¿Qué pasos realizan para aplicar el método de escala gráfica?
21. ¿Cómo valora la importancia de la aplicación del método de escala gráfica en los diferentes puestos de trabajo?
22. ¿Cuáles son las características del método de escala gráfica aplicado en su organización?
23. ¿Cuáles son los pasos que lleva a cabo para realizar pruebas de rendimiento?
24. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que ha obtenido al aplicar evaluaciones de desempeño?

Anexo N°4 – Observación directa



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Guía de observación Directa

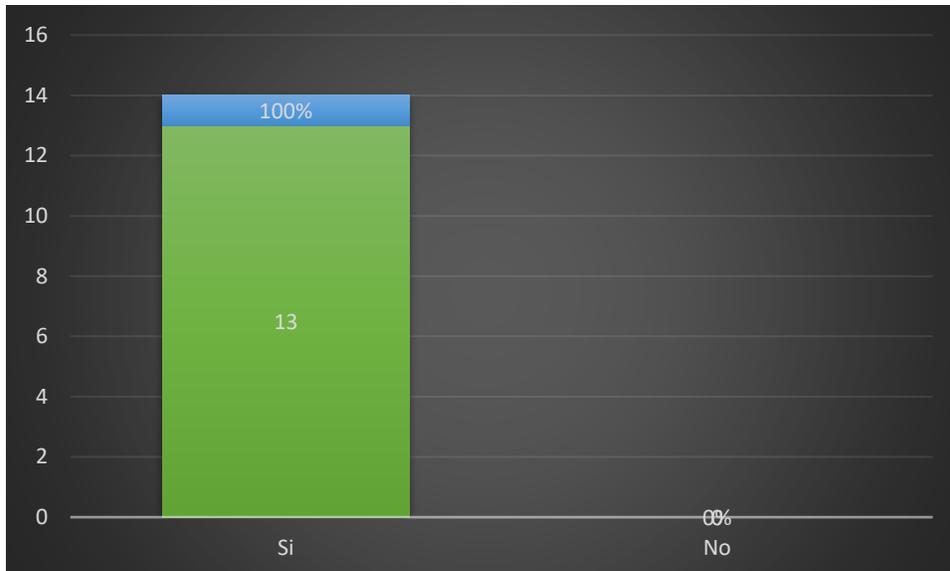
Expectativas del trabajador	Si	No	Observación
Normado el periodo de evaluación			
Comité evaluador			

Diseño de la evaluación de desempeño	Si	No	Observación
Muestra el objetivo de la evaluación			
Parámetros a evaluar			
Firma de los participantes			

Equipo evaluador	Si	No	Observación
Jefe inmediato y colaborador a evaluar			
Jefe inmediato, colaborador y sindicato			
Jefe inmediato, colaborador, sindicato y compañeros de labores			

Almacenamiento de datos	Si	No	Observación
Archivo en expediente			
Archivo digital			
Otros			

Anexo N°.5: Grafico de acuerdo a los resultados obtenidos sobre la pregunta “Su jefe inmediato, ¿le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la autoevaluación?” de la encuesta.



**Gráfico N°12: Conocimiento de los pasos para realizar la escala grafica.
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a colaboradores**

Anexo N°.6: Evaluación del desempeño de la empresa George Cell Matagalpa

GCM CENTRAL EVALUACIÓN INDIVIDUAL DE PERSONAL

Calificación Actual **95.9**

Calificación mes anterior

NOMBRE: ssddddd

FECHA DE INGRESO

AREA DE DESEMPEÑO	Ponderación	Muy Malo	Malo	Regular	Muy bueno	Excelente	PUNTAJE
		.1-30	31-60	61-79	80-89	90-100	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS							
Cumple con las tareas que se le encomienda	2%					95	1.9
Cumplimiento de Horario	2%					95	1.9
Hace uso racional de los recursos	2%					100	2
No requiere de supervisión frecuente	2%					95	1.9
Se muestra cortés con el personal y sus compañeros	2%					100	2
Evita conflictos dentro del trabajo	2%					100	2
Disponibilidad para actividades extraordinarias	2%					100	2
Se identifica fácilmente con los objetivos de equipo	2%					100	2
Planifica sus actividades	2%					95	1.9
Cumple con los normas y reglamentos de la empresa	2%					95	1.9
Mantiene en orden y al día los productos el área asignada	2%					95	1.9
Proceso de Venta	22%						21.4
Cumple con el proceso de prospección	8%					100	8
Realiza la presentación de venta según el modelo GCM	15%					100	15
Da seguimiento a los clientes prospectados. (Por Whatsapp)	10%					100	10
Realiza publicaciones diarias en facebook (En el Muro y Marketplace)	8%					100	8
Brinda un servicio al cliente de calidad.	7%					95	6.65
Hace uso correcto de las TIC para realizar las ventas.	3%					95	2.85
Realiza buen manejo de cierre de ventas y manejo de objeciones.	2%					100	2

	0%						0
Investiga constantemente sobre manejo técnico de los productos	5%				85		4.25
VENTAS	58%						56.75
Meta mensual	15%				85		12.75
Ventas Redes Sociales C\$60,000	5%					100	5
PUNTAJE TOTAL	100%	0	0	0	0		95.9

MUY MALO		.1-30	Inferior.- Rendimiento laboral no Aceptable
MALO		31-60	Inferior al promedio.- Rendimiento laboral Regular
REGULAR		61-79	Promedio: Rendimiento laboral Bueno
MUY BUENO		80-90	Superior al promedio - Rendimiento laboral Muy Bueno
EXCELENTE		90-100	Superior - Rendimiento Laboral Excelente

ELABORADO Y EVALUADO POR

Área de desempeño a desarrollar y mejorar
Investiga constantemente sobre manejo técnico de los productos