

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL DE MATAGALPA

CUR-MATAGALPA



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

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 del departamento de Matagalpa durante el año 2024.

Sub Tema

Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en la organización Rayo de Sol Inc del departamento de Matagalpa durante el año 2024.

Autores

- Br. Cristhian Nahum Cruz Granados
- Br. Engel Gabriel Mendoza García
- Br. Tatiana Lizeth Ruiz Martínez

Tutor

Msc. Carlos Alberto Mendoza Martínez

Matagalpa, 27 de noviembre 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL DE MATAGALPA

CUR-MATAGALPA



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

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 del departamento de Matagalpa durante el año 2024.

Sub Tema

Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en la organización Rayo de Sol Inc del departamento de Matagalpa durante el año 2024.

Autores

- Br. Cristhian Nahum Cruz Granados
- Br. Engel Gabriel Mendoza García
- Br. Tatiana Lizeth Ruiz Martínez

Tutora

Msc. Carlos Alberto Mendoza Martínez

Matagalpa, 27 de noviembre 2024

INDICE

DEDICATORIA	7
AGRADECIMIENTO	10
.....	12
CARTA AVAL	12
RESUMEN.....	13
I. INTRODUCCION	1
II. JUSTIFICACIÓN	7
III. OBJETIVOS.....	8
IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA.....	9
4.1 Sistema de evaluación del desempeño.....	9
4.2 Objetivo de la evaluación del desempeño.....	10
4.3 Expectativa del trabajo (Trabajador).....	11
4.4 Diseño del programa de evaluación del desempeño	13
4.4.1 Entrevista del desempeño	14
4.4.2 Almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño.....	16
4.5 Método De Evaluación Del Desempeño	17
4.5.1 Autoevaluación.....	19
4.5.1.1Definición	19
4.5.1.2 Características.....	20
4.5.1.3 Pasos para realizar la autoevaluación	22
4.5.2 Evaluación 360°	24
4.5.2.1 Definición.....	24
4.5.2.2 Características.....	25
4.5.2.3 Pasos para realizar la evaluación 360°	26
4.5.3 Gestión por objetivos.....	28
4.5.3.1 Definición.....	28
4.5.3.2Características.....	29
4.5.3.3 Pasos para realizar Gestión por objetivos.....	30
4.5.4 Escala Gráfica	31
4.5.4.1Definición	31
4.5.4.2Características.....	32

4.5.4.3 Pasos para realizar escala Grafica.....	33
4.5.5 Prueba de rendimiento	34
4.5.5.1 Definición	34
4.5.5.2 Características.....	35
4.5.5.3 Pasos para realizar la prueba de rendimiento	35
4.6 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	37
4.6.1 Ventajas	37
4.6.2 Desventajas	44
V. CONCLUSIONES	48
VI. BIBLIOGRAFIA	50
ANEXOS.....	53

DEDICATORIA

A Dios, por su guía infinita y su apoyo constante, que me ha brindado la fortaleza y la sabiduría para completar este seminario. A mis padres, por su amor incondicional y apoyo inquebrantable. A mis profesores, por su dedicación y orientación a lo largo de este viaje académico. Y a mis compañeros, por su colaboración y espíritu de equipo.

Este seminario es un testimonio de la fe, el esfuerzo y la dedicación de todos quienes me han acompañado en esta travesía.

Br. Cristhian Nahum Cruz Granados

DEDICATORIA

Dedico este seminario de graduación a mis padres, por su amor incondicional y apoyo constante en cada paso de mi vida. Su fe en mí ha sido la fuerza que me impulsa a seguir adelante. A mi tutora **Msc. Carlos Alberto Mendoza Martínez** , por su guía y sabiduría, que han sido fundamentales en la realización de este trabajo. Y a mis amigos, por su comprensión y apoyo en los momentos difíciles Gracias a todos por ser parte de este viaje.

Br. Engel Gabriel Mendoza García

DEDICATORIA

Primeramente, a Dios por guiarme y protegerme y fomentar en el buen camino. A mis padres por no dudar de mi capacidad, en cada dificultad, por ponerme en cada una de sus oraciones, que me han ayudado a superarme en cada reto que se me presenta

Br. Tatiana Lizeth Ruiz Martínez

AGRADECIMIENTO

Queridos todos:

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por su guía y bendiciones a lo largo de este camino. Sin Su apoyo, no habría sido posible alcanzar este importante hito en mi vida académica.

A mis padres Guillermo de Jesús Cruz Castillo y Juana Bertilda Granados Huerta, les debo un agradecimiento especial. Su amor incondicional, apoyo constante y sacrificios han sido la base sobre la que he construido mis logros. Gracias por estar siempre a mi lado, animándome y sosteniéndome en cada paso del camino.

A nuestro tutor mi más sincero agradecimiento por su dedicación y paciencia. Su orientación y conocimiento han sido fundamentales para nuestra formación, y estoy verdaderamente agradecido por el impacto positivo que ha tenido en nuestro desarrollo académico y personal.

También quiero expresar mi gratitud a mis compañeros. Compartir esta experiencia con ustedes ha sido un viaje enriquecedor. Cada uno de ustedes ha contribuido a este logro con su esfuerzo y camaradería, y estoy agradecido por el apoyo mutuo y las memorias compartidas.

A la **Organización Rayo de Sol** por darnos la oportunidad y permitirnos obtener información requerida para nuestra investigación, además de eso, agradecemos por brindarnos un poco de su tiempo ya que nos permitió poder realizar y culminar con éxito nuestra investigación

Finalmente, gracias a todos los que han hecho posible este seminario de graduación. Su arduo trabajo y dedicación han hecho de este evento una celebración memorable y significativa.

Con aprecio,

Br. Cristhian Nahum Cruz Granados

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a Dios por darme la fuerza sabiduría de seguir adelante este no solo marca un hito en nuestras vidas académicas, sino que también representa la culminación de esfuerzo, dedicación y trabajo en equipo.

Agradezco especialmente a Mis compañeros, quienes compartieron su conocimiento y experiencias conmigo, enriqueciendo nuestro aprendizaje y motivándonos a seguir adelante en nuestras respectivas trayectorias. Su pasión y compromiso han dejado una huella profunda en cada uno de nosotros.

También quiero agradecer a mis padres cuyo apoyo incondicional ha sido fundamental en este camino. Su aliento y confianza nos han impulsado a alcanzar nuestras metas

A la **Organización Rayo de Sol** por darnos la oportunidad y permitirnos obtener información requerida para nuestra investigación, además de eso, agradecemos por brindarnos un poco de su tiempo ya que nos permitió poder realizar y culminar con éxito nuestra investigación

Finalmente, a todos los graduados, felicidades por este logro. Sigamos adelante con la misma determinación y entusiasmo que nos ha traído hasta aquí. Estoy seguro de que tenemos un futuro brillante por delante.

Br. Engel Gabriel Mendoza García

AGRADECIMIENTO:

Agradezco primeramente a Dios por brindarme sabiduría, salud y fuerza para permitirme culminar cada proceso académico. A mi familia por ser mi fuente de motivación y dedicación en mis objetivos y metas.

A mi docente **Msc. Dayan Pamela Siles Ruiz** por brindarnos y facilitarnos de sus conocimientos y enseñanzas En cada proceso de dificultad para culminar con éxito cada etapa de nuestro seminario.

A la **Organización Rayo de Sol** por darnos la oportunidad y permitirnos obtener información requerida para nuestra investigación, además de eso, agradecemos por brindarnos un poco de su tiempo ya que nos permitió poder realizar y culminar con éxito nuestra investigación.

Br. Tatiana Lizeth Ruiz Martínez



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

CARTA AVAL VALORACIÓN DEL DOCENTE

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

CUR – MATAGALPA

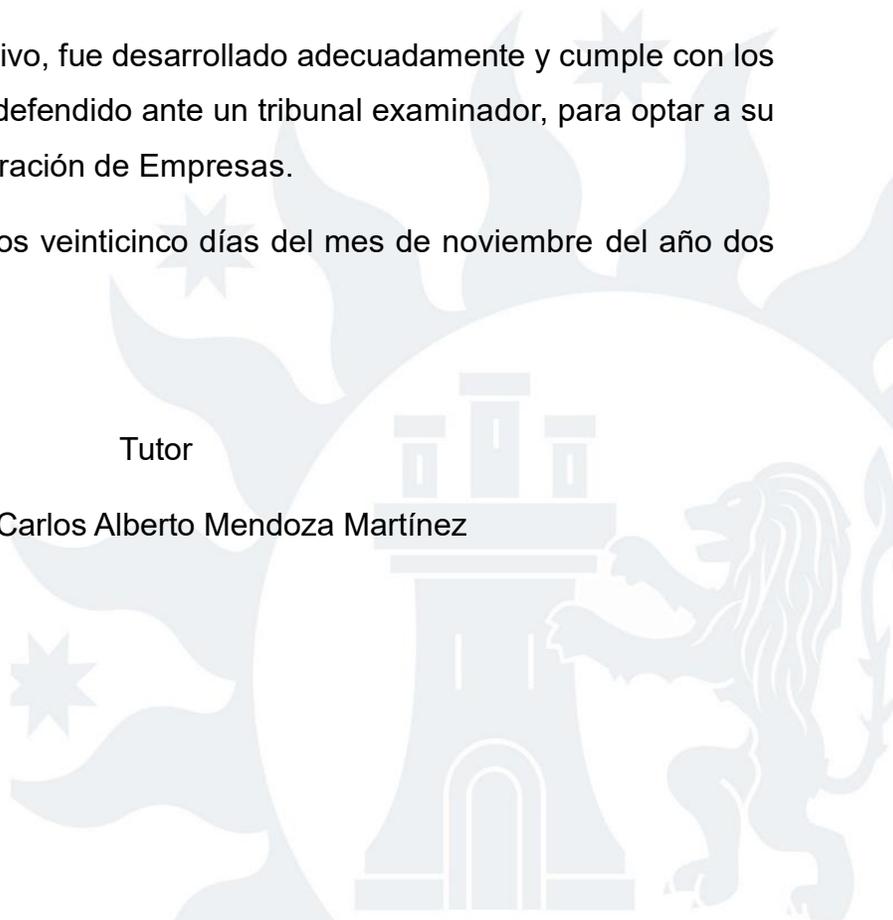
El suscrito Tutor, por este medio hacen constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por las Bachilleres: Cristian Nahum Cruz Granados (CARNET No20606420.), Engel Gabriel Mendoza García (CARNET No.20606287) y Tatiana Lizeth Ruiz Martínez (CARNET No.20606408) con el Tema General: Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en las empresas públicas y privadas del departamento de Matagalpa durante el año 2024 y correspondiente al Subtema: Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en la organización Rayo de Sol del departamento de Matagalpa durante el año 2024. el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

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 general Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en las empresas públicas y privadas del departamento de Matagalpa, durante el año 2024, tiene como objetivo analizar el sistema de evaluación del desempeño laboral en la organización Rayo de Sol Inc, durante el año 2024, ya que su importancia radica en el desarrollo del cumplimiento de las metas y los objetivos organizacionales, aumentando de esta manera la efectividad de las fortalezas, habilidades y cualidades de los colaboradores proyectando el talento humano en sentido de productividad, motivación y desarrollo tanto personal como profesional. Siendo así, que la implementación de la evaluación del desempeño utilizado en la organización se caracteriza por ser viable, factible y objetivo, ya que el método de evaluación utilizado por la misma, es la autoevaluación, ya que es la que se adapta a los requerimientos, expectativas y resultados esperados identificados, como: mejora del desempeño laboral, planea de correcciones y toma de decisiones de ascensos, motivación de los empleados mediante reconocimiento, por otro lado, las desventajas presentes al implementar evaluación de desempeño suele ser el ambiente de tensión y división de los empleados y sesgos en la validez de la evaluación. De esta manera se puede identificar las modificaciones y los elementos que se necesitarían para mejorar y optimizar el proceso de evaluación sin inconvenientes en sus resultados.

Palabras claves: Evaluación del desempeño, métodos, Organización, colaboradores

I. INTRODUCCION

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.

Un análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en las empresas es un proceso a través del cual se conoce la actuación de un empleado, y que permite, conjuntamente con el, mejorar su rendimiento, corrigiendo cualquier desviación a la vez de establecer una escala de actuación como base para un sistema de reconocimientos e incentivos.

La gran mayoría de las organizaciones utilizan procedimientos sistemáticos de evaluación del desempeño para el empleado, de tal manera que se permita calificar y evaluar a los trabajadores dentro de un sistema armónico que permita conocer con el mayor grado de objetividad y certeza posible, como trabajan y actúan las personas al servicio de una organización para diagnosticar las fallas y saber que mejorar y a quien instruir.

Hoy en día la evaluación del desempeño laboral ha evolucionado mucho en las últimas décadas. Sin embargo, hay algo que se mantiene invariable: el bajo nivel de satisfacción que se genera entre directivos y empleados.

A pesar de esta percepción negativa, la inmensa mayoría de las empresas de mediano y gran tamaño mantienen un sistema formal de evaluación del desempeño. Además, cuando encuentran problemas, no lo descartan, sino que lo reforman. Esto se explica por la arraigada creencia de que la evaluación del desempeño es beneficiosa y, sobre todo, porque no se ve una alternativa.

La falta de una herramienta adecuada de evaluación a generado en los Subordinados y de los trabajadores en general un rechazo, resentimiento, inconformidad y por ende un rendimiento laboral no acorde a la capacidad en las que cada uno de los trabajadores posee en la Institución.

La evaluación de desempeño laboral es uno de los ejes principales de la empresa puesto que es termómetro que permite medir el rendimiento de los trabajadores y determinar que les falta a los mismos para mejorar su rendimiento.

¿Cómo evaluar el desempeño laboral, según las necesidades, características y el perfil del trabajador que labora en la empresa x del departamento de Matagalpa?

Mediante el tema antes planteado se ha realizado una investigación acerca de los antecedentes relacionados a dicho tema de manera que esta nos permitirá tener una idea más clara y concisa sobre las distintas variables que se pueden presentar en el estudio.

En la ciudad de Sucre- Bolivia en el año 2017 se elaboró una tesis para obtener el Grado Académico de Magíster en “Administración de empresas” con el tema propuesta de un nuevo modelo de evaluación de desempeño laboral para el banco de crédito s.a. en la ciudad de sucre con el objetivo general de Desarrollar un nuevo modelo de evaluación de desempeño laboral del personal en el Banco de Crédito S.A. de la ciudad de Sucre llegando a la conclusión que la propuesta es conveniente porque se presenta un nuevo método de evaluación del desempeño laboral sobre la base de las competencias laborales para ampliar la información y se mida de forma real el rendimiento laboral dando mayor satisfacción a las necesidades de los trabajadores. (Salazar, 2017)

En el año 2012 en la provincia de Mendoza –Argentina se realizó una investigación con el tema aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones tomando como objetivo desarrollar la Evaluación de Desempeño por Competencias arribando a la conclusión que la evaluación de desempeño por competencias supera en cuanto a ventajas a los métodos tradicionales de evaluación de

desempeño. Al evaluar en base a comportamientos observables elimina la subjetividad en la evaluación de desempeño y al realizarse en función a un perfil de competencias por puestos, permite el desarrollo de los evaluados a través de su relación con los demás procesos de Recursos Humanos. En cambio, los métodos de evaluación basados en características podrían no generar resultados confiables teniendo en cuenta que el tener determinadas características por parte del evaluado no aseguran un desempeño eficaz en el puesto, además de las subjetividades que pueden generarse en su observación por parte del evaluador. Los métodos basados en resultados generan deducciones confiables, pero no proporcionan información para el desarrollo de los recursos humanos. (Brazzolotto, 2012)

En Ambato- Ecuador en el año 2011 se hizo un seminario de ingeniería en contabilidad y auditoría, trabajo de graduación previo a la obtención del título de ingeniera en contabilidad y auditoría con el nombre de 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 2.010” 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 su criterio que los empleados de la cooperativa no conocen en su mayoría los resultados de la su evaluación del desempeño y los objetivos de la realización de la evaluación del desempeño no son conocidos por parte de los trabajadores de la Cooperativa OSCUS. (Iturralde, 2011)

En Xalapa, Veracruz- México en el año 2016, se elaboró una tesis que para obtener el grado de maestro en gestión de organizaciones con el tema Propuesta de un Programa de Evaluación del Desempeño para un Fondo de una organización sindical tomando como objetivo Diseñar un programa de evaluación de desempeño, para incrementar la productividad de los empleados que prestan sus servicios en el Fondo de Beneficios Complementarios del SITEV, y con ello mejorar su situación laboral llegando a la conclusión que Después de haber realizado el análisis e interpretación de la información recolectada, se puede alegar que el programa de evaluación permitirá conocer cuál es el desempeño que está teniendo el trabajador en un periodo de tiempo

establecido, y compararlo con evaluaciones anteriores, para saber si hubo un incremento o disminución en su productividad, y de esta manera poder brindar al empleado la capacitación adecuada que permita su desarrollo profesional y se sienta identificado con la organización, creando un estímulo adicional a la hora de desarrollar sus actividades. (Velasquez, 2016)

En León en el año 2018, se realizó una monografía para optar por el título de licenciado en Administración de empresas, 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, con el objetivo de elaborar una propuesta de un manual de Evaluación del Desempeño Laboral para la Empresa Innovación Comercial S.A. (ICOMSA) llegando a la conclusión que Los trabajadores de Innovación Comercial S.A. (ICOMSA) consideran que es de suma importancia que se le evalúe su Desempeño Laboral, para que así ellos puedan saber cómo influye el trabajo que realizan para el crecimiento de la Empresa. (Báez, Baltodano, & Granados, 2018).

En Managua en el año 2021 se elaboró una tesis para optar al título de máster en administración funcional de empresas con el tema Analizar las formas de aplicación de la evaluación al desempeño a los colaboradores de tesorería de la empresa Rivera Ingeniero, S.A. con el principal objetivo de Analizar las formas de aplicación de la evaluación al desempeño a los colaboradores de la oficina de tesorería de la empresa Rivera Ingeniero, S.A. llegando al desenlace que es necesario realizar por los menos dos veces al año las evaluaciones al desempeño, porque el administrador o el área del talento humano podrán conocer las necesidades de capacitación del personal en temas que fortalezcan el desarrollo de las actividades de la empresa. (Guido, 2021)

En Estelí en el año 2015 se desarrolló una tesis para optar al título de master en gerencia empresarial con el tema Incidencia de la evaluación del desempeño laboral en el logro de los objetivos institucionales de la FAREM-Estelí, en el año 2014, con el objetivo de Determinar la Incidencia de la evaluación del desempeño laboral para el logro de los objetivos institucionales de la FAREM-Estelí en el año 2014, dando como conclusión que la evaluación del desempeño influye en la calidad del trabajo y tiene incidencia en el desarrollo de diferentes tipos de procesos que conllevan al logro de

objetivos de la Facultad y garantizan la adecuada gestión del recurso humano, la cual busca determinar el rendimiento del empleado en su cargo y en caso de detectar debilidades implementar planes de mejoramiento. Su importancia radica en que es uno de los procesos que más influencia tiene en la toma de decisiones referidas al recurso humano, por tal razón debe ser aplicado respetando cada uno de sus pasos por personas capacitadas y técnicas previamente establecidas. (Lanuza, 2015)

En el municipio de Matagalpa en el año 2014 se elaboró una Monografía para optar al título de Licenciadas en administración de empresas con el tema Proceso de evaluación del desempeño laboral, beneficio San Carlos, Municipio de Matagalpa, año 2012 con el objetivo de Analizar el proceso de evaluación del desempeño laboral en el Beneficio San Carlos, municipio de Matagalpa. Año 2012, llegando a la conclusión que, Haciendo una valoración de 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, 2014)

En la ciudad de Matagalpa en el año 2023 se realizó una investigación en coordinación de ciencias económicas y jurídicas con el tema formación del talento humano y su incidencia en la calidad de los servicios turísticos en ecolodge cascada blanca, Matagalpa, i semestre 2023, con el objetivo Analizar la formación del talento humano y su incidencia en la calidad de los servicios turísticos en Ecolodge Cascada Blanca, Matagalpa, I semestre 2023, llegando a la conclusión que el plan de evaluación al desempeño laboral en Ecolodge Cascada Blanca Matagalpa permitirá la medición de la aptitud, competencia, habilidad y eficiencia de los colaboradores, respecto a la ejecución de sus tareas, en un periodo determinado, donde se proponen herramientas, en el que se deben considerar criterios de evaluación, y que políticas se fomentan en el desarrollo organizacional, documentos directrices y dan la pauta para las necesidades de formación del talento humano. (Robles, Arteta, & Picado, 2023)

En lo que respecta al diseño metodológico, se ha optado por un enfoque cuantitativo con elementos cualitativos ya que se enfoca en la medición numérica de datos, estos elementos se obtuvieron a través de la implementación de encuestas dirigidas a los trabajadores de la organización Rayo de sol Inc, 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 enfoque es no experimental dado que no se planea realizar manipulaciones intencionadas en las variables objetos de estudio. La población de estudio se compone de 20 colaboradores en la organización Rayo de Sol Inc y se ha optado por un muestreo por conveniencia, utilizando como muestra a 16 trabajadores 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 respalda 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 y condiciones sólidas, el método inductivo se utilizó para validar teorías mediante observación directa, el método sintético permitió resumir los aspectos claves y alcanzar conclusiones que abordaron los objetivos de la 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: portada, índice, dedicatorias, agradecimientos, valoración del docente, resumen, introducción del tema y sub tema, prosigue la justificación, objetivos de la investigación, continuando con el desarrollo del sub tema 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 información.

II. JUSTIFICACIÓN

La elaboración de este trabajo aborda la temática sobre el análisis del sistema de evaluación de desempeño laboral en la organización Rayo de Sol Inc del departamento de Matagalpa durante el año 2024, esto con el fin de analizar los métodos utilizados por la organización en cuanto a la evaluación del desempeño laboral de los recursos humanos que la conforman con la necesidad de analizar o implementar nuevos métodos adecuados que contribuyan al rendimiento de los trabajadores de dicha organización por si requiere de nuevos métodos de evaluación o si no posee una alternativa en sus métodos evaluativos.

Teniendo en cuenta, que los recursos humanos es un bien preciado dentro de una organización y la evaluación constante de los trabajadores contribuirá de manera positiva o negativa a la empresa.

Esto radica en que la evaluación del desempeño constituye una herramienta de gran utilidad y riqueza tanto para la propia institución como para las personas que participan en el mismo. Este sistema de evaluación surge con la necesidad que tiene toda institución de evaluar los recursos humanos en función de sus objetivos, metas, planes y programas con la finalidad de planificar el desarrollo de la organización, así como su productividad y el clima organizacional orientado hacia el logro organizacional, al igual que fomentar el desarrollo personal y laboral del trabajador en su área dentro de la empresa.

Con la implementación de adecuados métodos de evaluación permitirá y beneficiará de manera eficiente y eficaz el logro o expectativas que quiere lograr la organización, además de retroalimentar nuestros conocimientos sobre el tema abordado y el manejo y proceso de este. Por otra parte, esta investigación será de utilidad a otros estudiantes en su proceso de investigación.

III. OBJETIVOS

Objetivo General:

Analizar el sistema de evaluación del desempeño laboral de la organización Rayo de sol en el año 2024

Objetivos Específicos:

- Describir el proceso de evaluación del desempeño utilizado por la organización Rayo de sol
- Identificar los métodos de evaluación de desempeño utilizados por la organización Rayo de sol
- Determinar ventajas y desventajas de los métodos de evaluación de desempeño utilizados por la organización Rayo de sol

IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA

4.1 Sistema de evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal, etc. (Chiavenato, 1999)

La evaluación del desempeño laboral es un sistema de apreciación del comportamiento de una persona en un cargo, así como de su potenciales desarrollo laboral, la cual además viene determinada por la armonía, tanto de las conductas de los individuos como ejecutorias de una tarea y la normativa establecida por la organización para esa labor. La importancia de un sistema de evaluación del desempeño radica en que se busca valorar las fortalezas y debilidades del personal que labora en una compañía con miras a efectuar los cambios necesarios para lograr con eficiencia las metas establecidas que redundan en la competitividad empresarial. (Lozano, Jose, & Luis, 2016)

Teniendo en cuenta lo relatado anteriormente una evaluación de desempeño se basa en poder valorar al trabajador en cuanto a su potencial de desarrollo en el área laboral, esto nos permite de cierta manera conocer que tan capacitado está el individuo en poder ejercer la labor o bien el cargo que se le ha establecido, sin embargo, esto nos conlleva a poder realizar ciertas capacitaciones de modo que los trabajadores sean altamente competitivos en el ámbito laboral además una empresa que tenga implementado un diseño de evaluación de desempeño permitirá a los colaboradores poder desempeñarse de una mejor manera, y a la organización conocer sobre las cualidades, habilidades, fortalezas y el rendimiento de cada individuo.

4.2 Objetivo de la evaluación del desempeño

El objetivo de la evaluación del desempeño permite identificar los puntos débiles en cuanto a la productividad de los empleados permitiendo no solo la optimización del desempeño, productividad, eficiencia y eficacia, sino también el desarrollo personal de cada uno de los trabajadores con respecto a sus capacidades y habilidades profesionales. Esta busca definir como son las actividades del trabajador dentro y fuera de su área de trabajo y cómo influyen en la organización. (Chiavenato, 2011)

En resumen, el objetivo de la evaluación del desempeño es una herramienta clave que permite a las empresas optimizar su gestión de recursos humanos, mejorar la productividad y fomentar el desarrollo personal de sus empleados, creando así un ciclo positivo que beneficia tanto a la organización como a sus trabajadores.

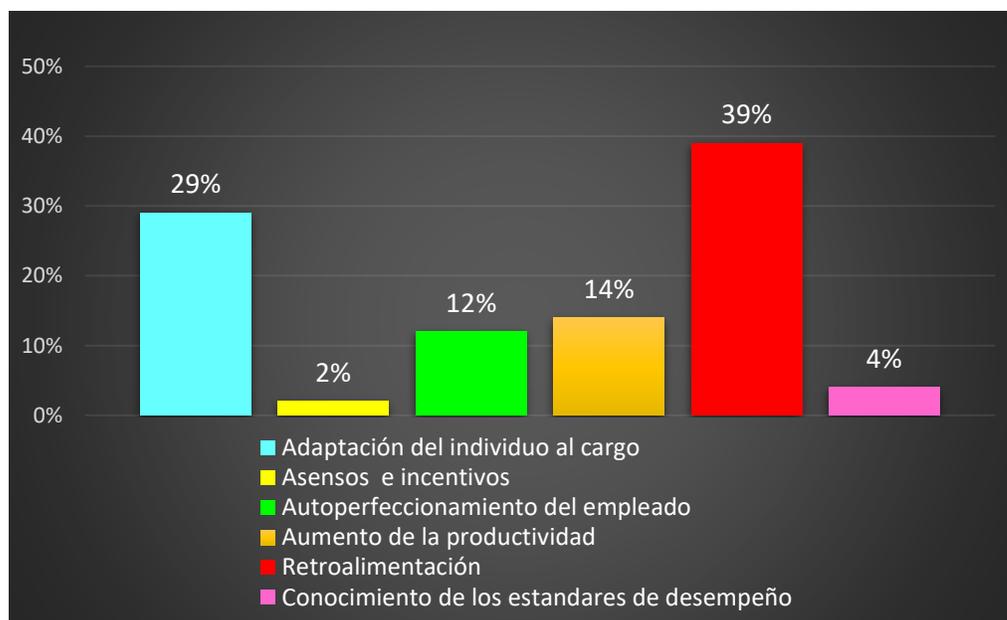


Gráfico N°1. Objetivo de la evaluación del desempeño

Fuente: Autoría propia. A través de encuesta aplicada a los colaboradores.

En la encuesta que se realizó a los colaboradores un 39% opinó que el objetivo de la evaluación del desempeño es para la retroalimentación de sí mismo, un 29% afirma que el objetivo es para la adaptación del individuo al cargo, el 14% indicó que el principal objetivo es para aumento de la productividad, el 12%, 4% y el 2% opinaron que el

objetivo de la evaluación del desempeño es para auto perfeccionamiento del empleado, conocimiento de los estándares de desempeño y asensos e incentivos.

Estas opiniones coinciden, ya que en la entrevista aplicada a la gerente administrativa afirmó que el objetivo de la evaluación del desempeño en la organización es medir el desempeño de cada integrante de la organización sobre la base de las competencias de acuerdo con el cargo que ocupa. Además de ello, se puede medir de una manera integral la conducta profesional, las competencias, el rendimiento y la productividad.

Sumando lo anterior la organización tiene diferentes tipos de objetivos a nivel individual y colectivo a través de la aplicación de la evaluación del desempeño, para que así de esta manera se puedan lograr objetivos y metas propuestas por dicha organización, a fin de ayudar a la población en diferentes factores económicos.

4.3 Expectativa del trabajo (Trabajador)

Las expectativas laborales son la visión de lo que deseas que pase en tu vida laboral. Establecerlo es un ejercicio de autoconocimiento: saber qué quieres y qué te motiva, las expectativas laborales están orientadas hacia las repercusiones sociales que derivan del desempeño y las posibilidades y accesos que este brinda, que en orden de prioridades son: el poder y la fama, las posibilidades de ocio, y accesos al desarrollo de las habilidades. (Baltodano, Membreño, & Fonseca, 2020)

Con respecto a lo antes citado las expectativas laborales representan lo que deseamos encontrar al concluir nuestra formación profesional. Sin embargo, a menudo nos enfrentamos a diversas limitaciones, ya que nuestras aspiraciones pueden ser desmedidas en un entorno con alta tasa de desempleo. Es esencial que mantengamos una mentalidad abierta respecto a nuestras oportunidades laborales, evitando quedarnos estancados en nuestra zona de confort. Además, nuestras expectativas están influenciadas por nuestro conocimiento del campo y de la competencia.

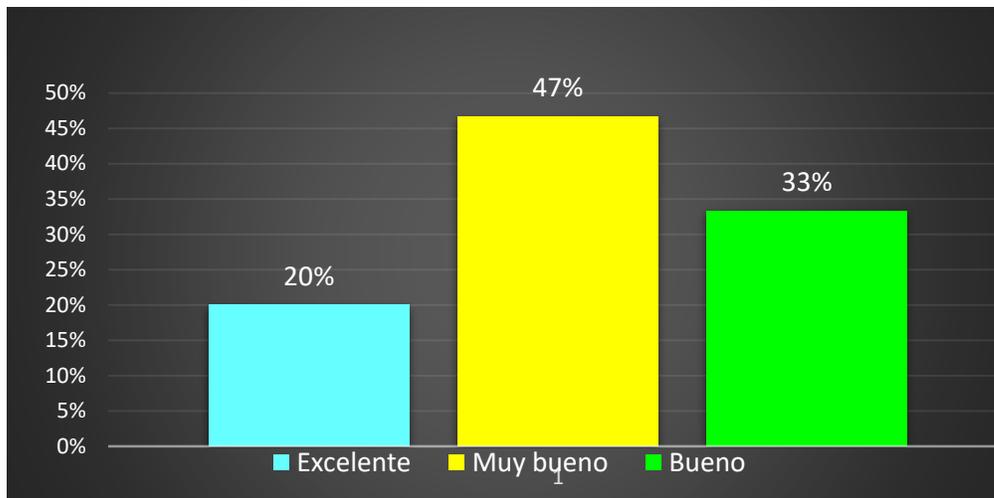


Gráfico N°2. Expectativa del trabajo (trabajador)
Fuente: Autoría propia. A partir de encuesta realizada a colaboradores

En la encuesta realizada a los colaboradores de la organización Rayo de sol con respecto a la pregunta que expectativas del trabajo tiene con la aplicación continua de la evaluación de desempeño en su puesto de trabajo un 47% ha respondido que es muy bueno, un 33% dice que es bueno y un 20 % opina que es excelente.

Por consiguiente, en la entrevista realizada a la gerente administrativa nos relató que una de las expectativas principales es conocer y valorar la satisfacción de los colaboradores por encima de su rendimiento, un trabajador satisfecho y auto realizado es más eficiente, además de ello medir el desempeño y a la vez conocer el grado de cumplimiento de acuerdo a su área y realizar un plan de mejora definiendo fechas para darle seguimiento.

Lo que para los empleados este tipo de aplicación continua de la evaluación de desempeño en su puesto de trabajo es excelente, ya que existe una gerente administrativa que les brinda asesoramiento, esto se puede confirmar mediante la guía de observación directa sobre las expectativas del trabajador.

Por lo tanto, las expectativas del trabajador en una organización abarcan un ambiente laboral saludable, oportunidades de desarrollo profesional, reconocimiento adecuado, comunicación transparente, equilibrio entre vida personal y trabajo, seguridad laboral y alineación con los valores de la empresa, es por estos motivos que la aplicación continua de la evaluación de desempeño es realmente importante.

4.4 Diseño del programa de evaluación del desempeño

Una vez que planificados los aspectos principales que implica el proceso de evaluación, es necesario que se diseñe el sistema mediante el cual se llevará a cabo la evaluación. En esta etapa del proceso es muy importante que se preste atención a los aspectos que se plantearon en la planificación, pues son los que le darán la forma general al mismo. La etapa de diseño tiene como fin la construcción total del sistema que se desea aplicar. En esta etapa del proceso es necesario que se considere la cultura organizacional, el perfil del puesto y los planes de trabajo establecidos para la organización y el soporte tecnológico, a fin de que el sistema sea coherente con la realidad organizacional. (Sanchez & Viviana, 2012)

En síntesis, el diseño del programa de evaluación y del desempeño es fundamental para medir y mejorar el rendimiento de los empleados y programas en una organización. Es importante establecer objetivos claros, definir el sistema de evaluación, considerar factores contextuales y evitar utilizar indicadores de desempeño como un sustituto para completar el proceso de evaluación.

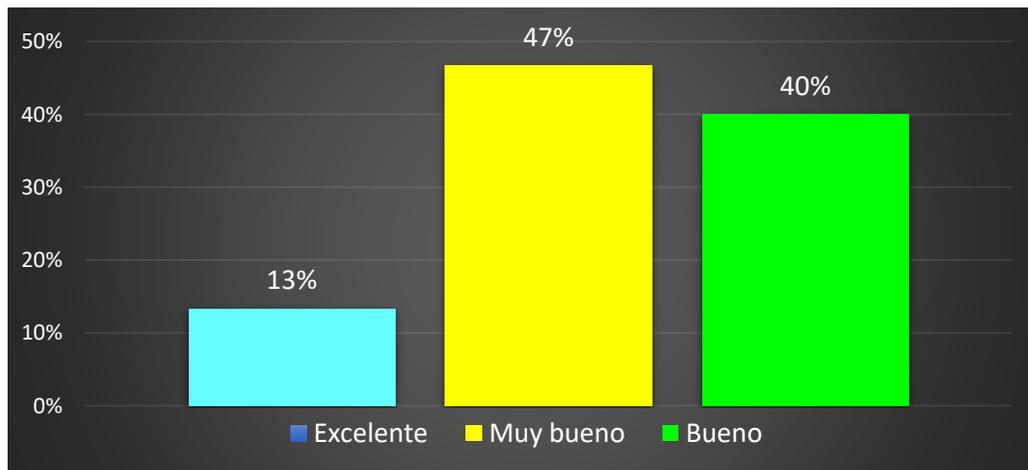


Gráfico N°3. Diseño del programa de evaluación del desempeño
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a colaboradores

En la encuesta que se aplicó a los colaboradores de la organización Rayó de sol un 47% señaló que el diseño del programa de la evaluación del desempeño es muy bueno, un 40% afirma que es bueno, el 13% restante indicó que es excelente

En la entrevista aplicada a la gerente administrativa comentó, que el diseño que aplican está establecido en base a competencias y permite a los colaboradores realizarse una autoevaluación personal que luego es aplicada a los objetivos descritos por la organización.

Por consiguiente, la guía de observación directa muestra que si existen parámetros para evaluar mostrando los objetivos de la evaluación y firma de los participantes esto coincide con el diseño de la organización en mención.

En efecto el diseño de un programa de evaluación del desempeño debe ser integral y adaptado a las necesidades de los trabajadores de la organización, por lo tanto, es crucial que fomente una cultura de trabajo en equipo que incluye incentivos que motiven a los colaboradores aplicando un enfoque crítico, transparente y justos, lo que puede beneficiar la moral y la productividad del equipo.

4.4.1 Entrevista del desempeño

Es un proceso en el cual se evalúa y analiza el rendimiento y las habilidades de un individuo en su puesto de trabajo. Durante esta entrevista, se revisan los logros, las metas alcanzadas, las fortalezas y las áreas de mejora del empleado. El objetivo principal de esta entrevista es proporcionar retroalimentación constructiva y establecer planes de desarrollo para mejorar el desempeño laboral. (Smith, 2023)

Cabe recalcar que una entrevista del desempeño es una herramienta importante para evaluar y mejorar el rendimiento laboral de los empleados. Durante esta entrevista, se analizan los logros y las áreas de mejora del empleado, y se establecen planes de desarrollo para fomentar un crecimiento profesional continuo. los empleadores pueden asegurarse de que están siguiendo las mejores prácticas y obteniendo resultados precisos y útiles para mejorar el desempeño de sus empleados.

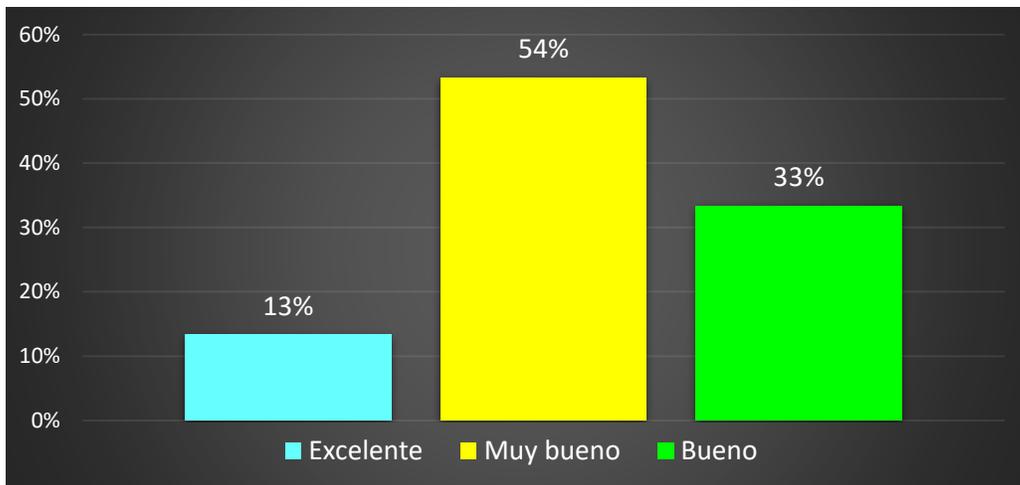


Gráfico N°4. Entrevista del desempeño

Fuente: Autoría propia. A través de encuesta realizada a los colaboradores

Con base a la encuesta aplicada a los colaboradores de la organización de Rayo de sol el 54% afirma que es muy bueno el equipo que realiza la evaluación del desempeño en este caso es el gerente administrativo es el que tiene mayor acceso a aplicar la evaluación de desempeño, el 33% señalo que es bueno y el 13% opina que es excelente.

Según los datos recolectados a través de la entrevista aplicada el gerente administrativo afirma que los que forman parte del equipo son el director ejecutivo, gerente administrativo y gerente de programas, pero el que los evalúa principalmente es el gerente administrativo.

Con respecto a la guía de observación directa si existe un equipo evaluador ya que son el director ejecutivo, gerente administrativo y gerente de programas.

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. De igual manera, si el equipo carece de habilidades o sesgos, la evaluación puede resultar injusta y desmotivadora, afectando negativamente la cultura laboral. Por lo tanto, es importante valorar la competencia y la imparcialidad del equipo evaluador.

4.4.2 Almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño.

Una vez que haya documentado los datos de la evaluación del desempeño, es esencial almacenarlos de forma segura y accesible. Utilizar un sistema centralizado y basado en la nube es una excelente manera de garantizar que los datos de evaluación del desempeño sean consistentes, estén actualizados y respaldados. Además, organizar y etiquetar los datos puede ayudarle a encontrarlos y recuperarlos de forma rápida y precisa. Además, el cumplimiento de las políticas de privacidad y retención de datos garantizará que sus datos de evaluación del desempeño se almacenen de acuerdo con las leyes y regulaciones pertinentes, así como con las políticas y procedimientos de su organización. Es importante seguir las mejores prácticas para el cifrado, la anonimización, la eliminación y el archivo de datos, e informar a sus empleados de sus derechos y responsabilidades con respecto a sus datos de evaluación del desempeño. (Rohith)

En consecuencia, el almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño es un proceso fundamental para recopilar y organizar la información relacionada con el rendimiento laboral de los empleados. Almacenar estos datos de manera estructurada y accesible permite su análisis y uso en la toma de decisiones relacionadas con la gestión de recursos humanos. El almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño ayuda a identificar fortalezas y debilidades de los empleados, establecer objetivos claros, definir estrategias de mejora y reconocer el esfuerzo y la contribución de los empleados.

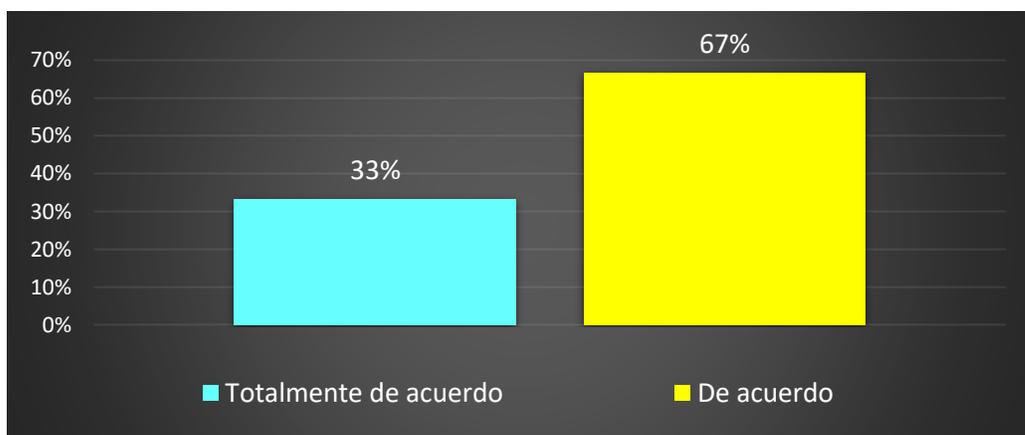


Gráfico N°5. Almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño
Fuente: Autoría propia. A través de encuesta realizada a los colaboradores

Considerando la encuesta aplicada a los trabajadores de la organización Rayo de sol sobre la pregunta que si está de acuerdo con el proceso de almacenamiento de los resultados de su evaluación de desempeño un 67% afirma que está de acuerdo, u 33% opina que está totalmente de acuerdo por ende no existe personal que este en indiferencia, en desacuerdo o totalmente desacuerdo.

A través de la entrevista aplicada a la gerente administrativa ella nos da a conocer que una vez concluido el proceso de evaluación del desempeño la información se resguarda de manera digital por año, sin embargo, a partir de este año se pretende que además de constar con la copia digital se debe imprimir y dejar evidencia en el expediente de cada personal.

De acuerdo a la guía de observación, se plantea que en dicha organización si existe un método de almacenamiento de datos en la organización ya que ellos resguardan información a través de archivos digital por año y expedientes físicos por cada colaborador.

Planteado lo anterior, se puede afirmar que el proceso de almacenamiento de resultados de la evaluación de desempeño en la organización si es ejecutado de manera digital e implica la recopilación, digitalización, clasificación, análisis y generación de reportes sobre el desempeño de los empleados, este enfoque permite a la organización identificar fortalezas y áreas de mejora, facilitando la toma de decisiones sobre promociones y capacitaciones. Además, fomenta una cultura de retroalimentación y mejora continua, alinea el desempeño individual con los objetivos estratégicos y asegura el cumplimiento de normativas laborales, contribuyendo así al rendimiento organizacional y a un entorno de trabajo positivo.

4.5 Método De Evaluación Del Desempeño

Existen diversos métodos para evaluar el desempeño humano. Evaluar el desempeño de un gran número de personas dentro de las organizaciones, mediante criterios que produzcan equidad y justicia y al mismo tiempo estimulen a las personas,

no es una tarea fácil. Por ello, muchas organizaciones construyen sus propios sistemas de evaluación, que se ciñen a sus características peculiares, y los dividen para evaluar al personal de dirección y de gerencia donde prevalece la visión estratégica, los empleados de base con predominio de la visión táctica y los jornaleros donde impera la visión de las operaciones. (Idalberto, 2008)

Valorando lo antes citado la evaluación del desempeño es fundamental en cualquier organización, ya que permite medir la efectividad de los empleados y su contribución a los objetivos de la empresa, además de ello un método de evaluación bien estructurado puede ofrecer retroalimentación valiosa, identificar áreas de mejora y facilitar el desarrollo profesional, sin embargo, es crucial que estos métodos sean justos y objetivos, evitando sesgos que puedan afectar la percepción de los empleados por lo tanto un enfoque equilibrado y participativo en la evaluación del desempeño puede ser altamente beneficioso para las organizaciones.

En la encuesta realizada a los trabajadores de la organización el 100% ha afirmado que el método de evaluación de desempeño que les implementan es a Autoevaluación, sin embargo, este método esta complementado con una metodología de 270° que abarca una autoevaluación de 90° y una evaluación 180° por parte de la dirección por otro lado, no tienen conocimientos de los demás métodos a estudiar. **(ver Anexo N°5 y 9)**

Sin embargo, la gerente administrativa ha relatado mediante la entrevista aplicada que utilizan es el método de autoevaluación para luego llegar a un consenso con el supervisor inmediato.

Implementar un método de autoevaluación en la organización Rayo de Sol Inc, puede ser muy beneficioso, este enfoque permite a los empleados reflexionar sobre su desempeño, identificar áreas de mejora y fomentar un sentido de responsabilidad personal, además puede mejorar la comunicación y la colaboración, ya que los empleados pueden compartir sus reflexiones y recibir retroalimentación constructiva. Sin embargo, es importante asegurarse de que el proceso sea claro y que se brinde el apoyo necesario para que todos se sientan cómodos y motivados a participar. También es

esencial complementar la autoevaluación con evaluaciones externas para tener una visión más completa del desempeño.

4.5.1 Autoevaluación

4.5.1.1 Definición

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento. (De la Valle Barrios.A, 2006)

En resumen, la autoevaluación se convierte en una pieza clave dentro del proceso de adquisición de conocimientos, en virtud de que posibilita que los trabajadores lleven a cabo una evaluación de su propio rendimiento, reflexionen en torno a su proceso de aprendizaje y adquieran una comprensión más profunda de sus puntos fuertes y áreas en las que pueden mejorar. Asimismo, este proceso promueve la asunción de responsabilidad y una evaluación crítica del proceso de enseñanza y aprendizaje individual el cual permite tomar conciencia de sus fortalezas y áreas de mejora mediante el cual se fomenta la responsabilidad y la valoración del proceso y aprendizaje.

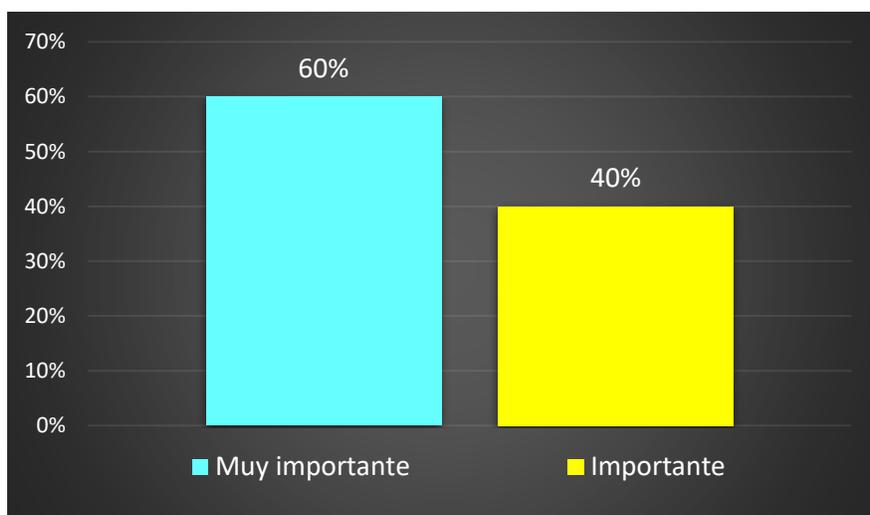


Gráfico N°7. Importancia de la autoevaluación
Fuente: Autoría propia. A través de encuesta realizada a colaboradores.

Según la encuesta realizada a los trabajadores de la organización el 60% expresa muy importante la autoevaluación, mientras que el 40% considera importante este método que se aplica periódicamente dentro de la misma. Esto representa el valor que posee para los colaboradores la implementación de este método.

En relación con lo que expresa en la entrevista el gerente administrativo hace énfasis en la importancia de la autoevaluación radica en que el personal tenga la oportunidad de reflexionar y conocer cuáles son sus fortalezas, debilidades, habilidades que lo identifican, aparte de esto reconocer las áreas de desarrollo tanto personal como laboral.

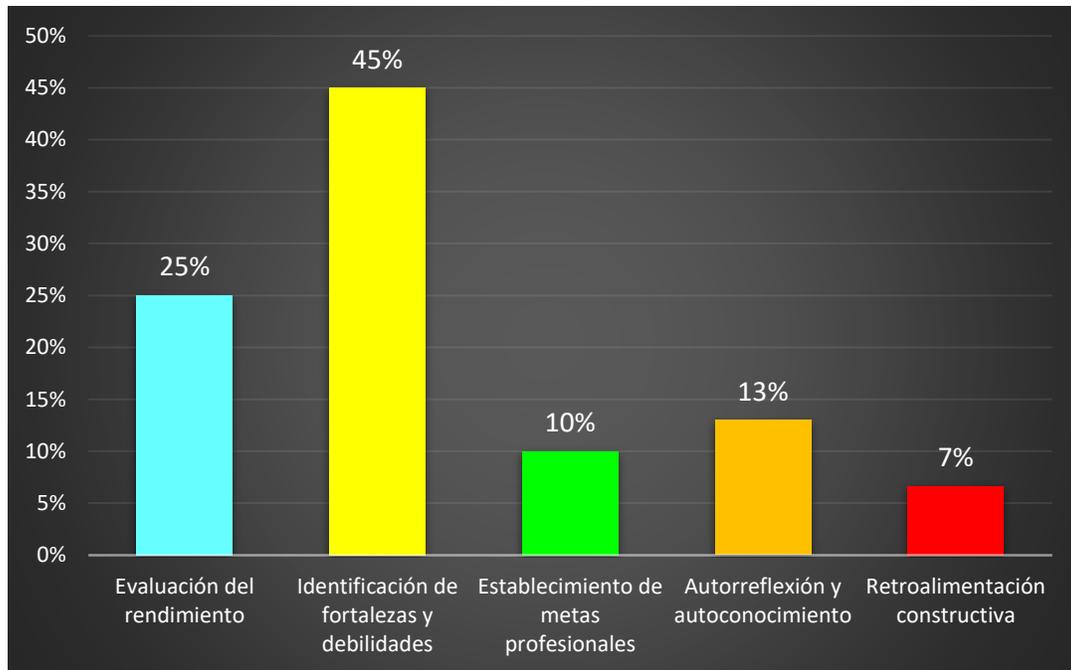
Planteado lo anterior se puede considerar que la importancia que se le da a este método dentro de la organización tanto para la gerente administrativa como para los colaboradores, posee una importancia significativa en su implementación ya que la autoevaluación radica en hacer diagnóstico personal en cada colaborador para determinar en que debe mejorar con el fin de cumplir con los objetivos de la organización.

4.5.1.2 Características

Con respecto a lo que dice (Puerta, 2023) las características de la autoevaluación son un 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.



GraficoN°8. Características de la Autoevaluación

Fuente: Autoría propia. A través de encuesta realizada a colaboradores.

Tomando en cuenta los datos de la encuesta aplicada a los colaboradores sobre porqué se caracteriza la autoevaluación del desempeño el 45% opinó que es para identificar las fortalezas y debilidades, el 25% afirma que es para evaluar el rendimiento, un 13% valoró que se caracteriza por autorreflexión y autoconocimiento sin embargo el 10% y 7% confirmó que se caracteriza por establecimiento de metas profesionales y retroalimentación constructiva respectivamente.

A través de la entrevista aplicada a la gerente administrativa ella comenta que las características de autoevaluación de desempeño aplicado en la organización son las siguientes: Proceso reflexivo que requiere autoconciencia (desempeño, habilidades,

conocimiento, logros), evaluación de metas personales, información para la mejora, privacidad, subjetividad y herramientas de desarrollo.

En síntesis, la autoevaluación en una organización sin fines de lucro es fundamental para su desarrollo y sostenibilidad. Una de las características más importantes es la claridad de misión y visión, ya que permite que todas las actividades estén alineadas con los objetivos fundamentales de igual manera la identificación de fortalezas y amenazas, establecimiento de metas profesionales y la evaluación del rendimiento son fundamentales para el crecimiento tanto a nivel individual como colectivo. Por último, una cultura de aprendizaje continuo impulsa la innovación y permite a la organización adaptarse a los cambios, garantizando así su relevancia y efectividad en la comunidad. Estas características no solo fortalecen a la organización, sino que también amplifican su impacto social.

4.5.1.3 Pasos para realizar la autoevaluación

(Prieto, 2024) nos explica que el primer paso para realizar una autoevaluación efectiva es reflexionar sobre tus experiencias pasadas. Piensa en tus logros, proyectos exitosos, retos superados y momentos en los que te has sentido motivado y satisfecho en tu trabajo. Identificar qué aspectos te han llevado al éxito te ayudará a entender tus fortalezas y cómo aprovecharlas en tu carrera.

Además, es importante analizar tus habilidades y competencias. Haz una lista de las habilidades técnicas y blandas que posees y evalúa tu nivel de dominio en cada una de ellas. Identificar en qué áreas eres fuerte y en cuáles necesitas trabajar te ayudará a definir tus metas de desarrollo. Otro aspecto clave en una autoevaluación efectiva es evaluar tus intereses y valores. Reflexiona sobre qué te motiva, qué te apasiona y qué valores son importantes para ti en tu carrera profesional. Conocer tus intereses y valores te permitirá buscar oportunidades que estén alineadas con tus objetivos y te brinden satisfacción personal y profesional.

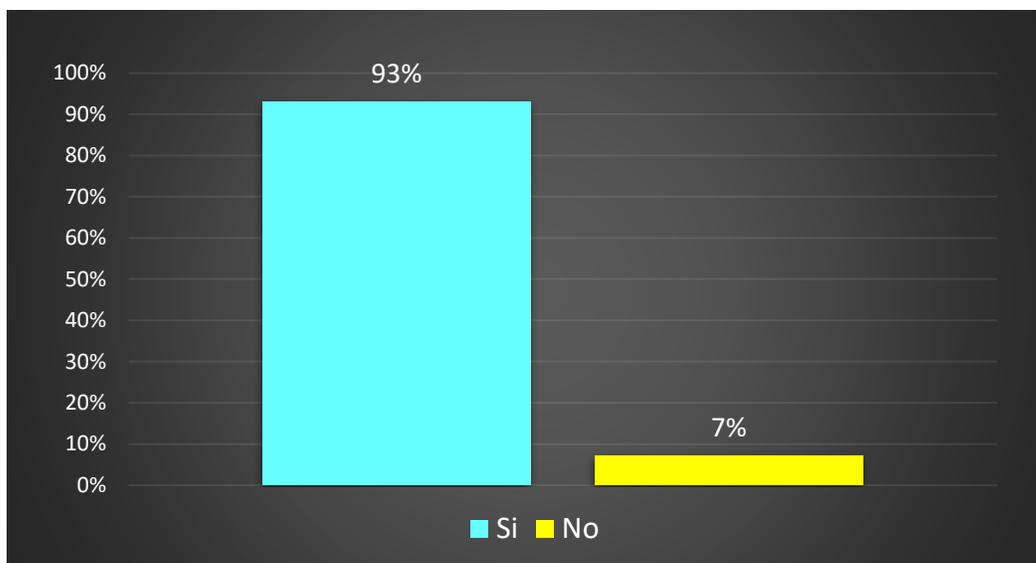


Gráfico N°9. Pasos para realizar la autoevaluación
Fuente: Autoría propia. A través de encuesta realizada a colaboradores.

En la encuesta ejecutada a los trabajadores de la organización haciendo énfasis en la pregunta sobre si su jefe le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la autoevaluación el 93% ha dicho que si y el 7% ha respondido que no se les da a conocer los pasos para la autoevaluación.

Sin embargo a través de la entrevista la gerente administrativa nos dio a conocer que cuales son los pasos que llevan a cabo para realizar la autoevaluación del desempeño, como primer paso remitir el formato a cada colaborador para que se realice su propia evaluación, definir fecha de entrega para la entrega de la autoevaluación, definir un calendario de fechas propuestas para realizar la evaluación, llegar a un acuerdo entre las partes con los puntos a tratar y definir puntaje, realizar un plan de seguimiento de acciones a mejorar y archivar en cada expediente la autoevaluación, evaluación y plan de mejora.

En relación con lo anterior definir los pasos en la autoevaluación es fundamental, ya que proporciona estructura y claridad al proceso, lo que permite abordar todos los aspectos relevantes de manera sistemática, este enfoque facilita la medición del progreso mediante indicadores claros y ayuda a identificar áreas de mejora específicas. La claridad en los pasos también fomenta la rendición de cuentas y la transparencia, generando confianza entre donantes y beneficiarios en última instancia, un proceso bien

definido permite a la organización adaptarse y mejorar continuamente, asegurando su crecimiento y sostenibilidad.

4.5.2 Evaluación 360°

4.5.2.1 Definición

(Peris, 2014) definió que esto implica información de evaluación proveniente tanto de niveles múltiples dentro de la empresa empleado, supervisor, compañeros como de fuentes externas en este caso los clientes, por lo que tiene en cuenta el punto de vista de todos los que trabajan con el mismo superior jerárquico. En las evaluaciones 360° se diagnostican fuertes y débiles, determinar los estilos y las necesidades de desarrollo directivo y detectar los estilos de dirección dominantes y los estilos poco desarrollados.

Es importante destacar que la Evaluación del Desempeño 360° no solo se basa en la perspectiva del supervisor o gerente, sino que también incluye la retroalimentación de compañeros de trabajo, subordinados y clientes. Esto proporciona una imagen más completa y objetiva del rendimiento laboral del subordinado a evaluar, de igual manera, la evaluación 360° es un proceso integral que permite analizar y calificar el rendimiento de los empleados en todas las direcciones, lo cual ayuda a identificar fortalezas y debilidades, y a mejorar el desempeño individual y del equipo.

Mediante la encuesta aplicada a los colaboradores se obtiene como resultado que no se aplica la evaluación 360° en la organización en mención de tal manera que ellos no tienen conocimientos acerca de este método.

Posteriormente a través de la entrevista dirigida la gerente administrativa nos dio a conocer que es de suma importancia ya que permite conocer la participación, el trabajo con sus compañeros y si acepta los comentarios y sugerencias que recibe de los demás miembros del equipo ella tiene conocimiento de dicho método de evaluación pero que no se lleva a cabo en la organización.

Por lo tanto, se establece que la evaluación 360° puede no ser efectiva en empresas pequeñas, ya que la dinámica de equipo es más informal y las relaciones son más cercanas. Esto puede llevar a sesgos en la retroalimentación, donde los empleados evitan críticas por temor a afectar las relaciones personales. Además, la carga

administrativa de implementar este sistema puede ser desproporcionada para una organización con una planilla de 15 colaboradores, donde la comunicación directa es más viable.

4.5.2.2 Características

En las siguientes características (Ortega, 2021) afirmó que, Se obtiene retroalimentación de múltiples fuentes: Tradicionalmente, los gerentes sólo pesaban en el desempeño de un empleado. A pesar de que era útil, no era una visión sana del rendimiento del empleado. Con las revisiones 360, se obtiene una perspectiva más amplia que proporciona una visión del rendimiento de múltiples funciones y partes interesadas. Ayudan a identificar puntos ciegos en las organizaciones, cuando se trabaja en múltiples proyectos o con numerosas funciones, pueden existir áreas de preocupación de las que un empleado puede no ser consciente.

Este proceso de evaluación ayuda a identificar esas esferas, para que la administración las aborde lo antes posible. Ayuda a identificar las necesidades de capacitación: Otra de las características de una evaluación 360 grados es que la retroalimentación minuciosa de los empleados te ayuda a detectar las áreas de mejora. Esto facilita la identificación e implementación de cualquier necesidad de capacitación que ayude a mejorar el desempeño del empleado.

Ofrece una retroalimentación constructiva: la participación de múltiples fuentes ayuda a dar una retroalimentación bien fundamentada. Esto es crucial para mejorar el rendimiento del empleado.

Da mayor visibilidad: Un empleado puede trabajar con varios compañeros y funciones durante su mandato. Con las revisiones de rendimiento de 360 grados, los compañeros y subordinados pueden dar retroalimentación sobre el rendimiento del empleado. Esto no sólo asegura la visibilidad de toda la organización, sino que también se valora su esfuerzo.

A través de la encuesta realizada a los empleados, se concluye que no se lleva a cabo en la organización mencionada. Esto sugiere que, a pesar de ser un método reconocido, su implementación puede no ser considerada necesaria o adecuada en el contexto de la empresa, posiblemente debido a su tamaño y a la naturaleza de las relaciones laborales.

A través de una entrevista con la gerente administrativa, se reveló que, aunque existe conciencia sobre las características de la evaluación 360°, esta no se implementa en la empresa. Esto puede deberse a que, en organizaciones pequeñas, las interacciones son más directas y las relaciones laborales son más cercanas, lo que podría generar un ambiente donde la crítica constructiva se evite para mantener la armonía.

Para su implementación exitosa, es crucial que se mantenga la confidencialidad y se promueva un ambiente de confianza. Los colaboradores deben ser capacitados sobre su propósito y beneficios, aunque no conozcan los detalles. Además, es fundamental que las evaluaciones sean objetivas y basadas en comportamientos observables, evitando sesgos personales. La retroalimentación debe ser constructiva y orientada al desarrollo, lo que fomentará una cultura de mejora continua y colaboración dentro del equipo.

4.5.2.3 Pasos para realizar la evaluación 360°

En los siguientes pasos (Martin, 2024) cita que inicialmente se prepara la evaluación: Para comenzar, lo primero que deberíamos conocer es el objetivo que nos ha llevado a realizar la evaluación. Además, debemos centrarnos en analizar las competencias profesionales y personales que son fundamentales para la consecución de esos objetivos. Algunas de estas competencias ya fueron nombradas en puntos anteriores (liderazgo, ética, creatividad, afectividad, comunicación, trabajo en equipo, organización)

Selecciona el público que queremos que sea evaluado (desde administrativos hasta personal operativo). Realmente, resulta complicado implementarla a la vez en toda la organización, por lo que es importante definir hasta qué nivel de la organización

queremos evaluar, y si lo haremos de manera escalonada. Una vez elegido el segmento a evaluar, el siguiente paso es crear la red de evaluadores encargados de dar feedback de esos empleados. Ahí deberemos incluir a jefes directos, compañeros, managers y clientes. No nos podemos olvidar tampoco de la autoevaluación, que nos dará una medida real para compararlo con el resto de análisis.

A continuación, deberemos elegir la herramienta a través de la cuál desarrollaremos y llevaremos a cabo la evaluación. Podemos crear escalas, respuestas y asociar un peso a cada una de ellas y asociar la pregunta al segmento anteriormente referido. Los evaluadores podrán de forma sencilla y anónima responder lo que crean más conveniente.

Comunica la evaluación. Llega el momento de dar a conocer el lanzamiento de una nueva evaluación de desempeño a nuestros empleados. Podremos publicar la noticia en nuestro portal del empleado, utilizar un sistema de notificaciones para explicar esto y ayudar a conocer a los empleados y managers los objetivos de la evaluación y cómo realizarla.

Hacer seguimiento. En este punto, los responsables podrán hacer un seguimiento del proceso comprobando qué encuestas están complementadas y cuáles faltan.

Dar retroalimentación analizando los resultados. Después de terminar el proceso de evaluación, nos queda aún analizar los resultados a través de nuestro software con los informes que nos darán la información necesaria para tomar decisiones. A través de estos informes podremos conocer qué capacidades o competencias no están desarrollando nuestros empleados, o si los objetivos se están cumpliendo tal y como los planteamos inicialmente. Una vez analizados los resultados será el momento de tomar decisiones en base a ellos. Así, podremos saber objetivamente si es necesario desarrollar planes de carrera o de formación para determinados empleados, o si debemos desarrollar planes de promoción interna para premiar a otros.

En relación con la encuesta implementada en la organización Rayo de sol Inc, los colaboradores no tienen conocimientos de los pasos por lo que no se les evalúa con este método.

Según la entrevista realizada a la gerente administrativa, se recalca que solamente implementa un solo método de evaluación, sin embargo, posee conocimientos acerca de los pasos que se requiere para evaluar en el método 360°. En lo cual nos proporciona los siguientes pasos a su consideración: Preparar la evaluación, comunicar al equipo de manera personalizada y de forma anónima a quien va a evaluar, realizar la evaluación, definir fecha, recoger los datos y realizar el informe, realizar la retroalimentación y realizar el plan de mejora y desarrollo profesional.

Ante lo citado se considera que una evaluación 360° en la que los colaboradores no están familiarizados con el proceso, es esencial seguir una serie de pasos ordenados. Primero, se debe establecer un objetivo claro que explique el propósito de la evaluación. Luego, seleccionar a los evaluadores de manera equilibrada, incluyendo supervisores, compañeros y subordinados, es vital para obtener una perspectiva completa. A continuación, se debe diseñar un cuestionario que aborde competencias específicas y se asegure de que sea fácil de entender. Es fundamental comunicar a los colaboradores cómo se utilizarán los resultados, garantizando la confidencialidad. Finalmente, ofrecer retroalimentación y sesiones de desarrollo basadas en los resultados ayudará a transformar la evaluación en una herramienta de crecimiento y mejora continua.

4.5.3 Gestión por objetivos

4.5.3.1 Definición

La gestión por objetivos consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica.

Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación. (De la Valle Barrios.A, 2006)

En definitiva, el método de evaluación de gestión por objetivo es un proceso de evaluación en el que los directivos y los empleados identifican, planifican, organizan y comunican conjuntamente los objetivos en los que deben centrarse durante un período de evaluación específico.

4.5.3.2 Características

(Aguilera, 2024) nos explica las diferentes características que posee este método. La evaluación por objetivos es una de las técnicas de evaluación del desempeño de personal que se centra en evaluar el rendimiento con base en el cumplimiento de metas y objetivos específicos y bien delimitados.

- ✓ Esta metodología se centra en criterios de éxito claros y medibles
- ✓ Orienta el desempeño individual hacia los objetivos más amplios de la organización.
- ✓ Al centrarse en metas específicas, los empleados comprenden claramente lo que se espera de ellos para una mejor gestión del desempeño.

Mediante la encuesta aplicada a los trabajadores, se deduce que no se está llevando a cabo en la organización en cuestión. Esto indica que, aunque se trate de un método bien establecido, su aplicación podría no ser vista como esencial o apropiada dentro del marco de la empresa, probablemente a causa de su magnitud y de la dinámica de las relaciones laborales.

A través de una entrevista con la gerente administrativa, se descubrió que, aunque hay un entendimiento sobre las características la cual las enumero, esta no se aplica en la empresa.

En síntesis, la característica de la gestión por objetivos puede ser una herramienta valiosa para la evaluación del desempeño, pero su efectividad depende en gran medida del contexto en el que se aplique, en la organización antes mencionada operan en entornos cambiantes y valoran la colaboración sobre la competencia individual, este método puede resultar ineficaz o incluso contraproducente.

4.5.3.3 Pasos para realizar Gestión por objetivos

Así mismo (Aguilera, 2024) nos brinda unos pasos fundamentales para poder ejecutar este método de evaluación

- Establecer objetivos SMART para los empleados.
- Realizar un seguimiento periódico de los avances hacia los objetivos.
- Revisar los logros y ajustar los objetivos según sea necesario. (Aguilera, 2024)

A través de la encuesta realizada a los empleados, se ha llegado a la conclusión de que este método no se aplica en la organización en cuestión. Esto indica que, a pesar de que los pasos por gestión por objetivos es un enfoque ampliamente aceptado, su adopción puede no ser vista como esencial o apropiada en el entorno de la empresa, posiblemente a causa de su tamaño y de la dinámica de las relaciones laborales.

Mediante una entrevista con la gerente administrativa, comenta que, a pesar de que existe un conocimiento sobre los pasos involucrados, la gerente detalla en relación con la evaluación mencionada, este proceso no se lleva a cabo en la empresa.

La gestión por objetivos implica pasos como la definición de metas, la participación de empleados, el monitoreo del progreso, la evaluación de resultados y la retroalimentación. Sin embargo, su rigidez y enfoque en resultados a corto plazo pueden limitar la adaptabilidad y desmotivar a los empleados. En síntesis, su efectividad depende del contexto organizacional.

4.5.4 Escala Gráfica

4.5.4.1 Definición

Explica que el método de escalas gráficas se encarga de medir el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Así, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores. Éstos se seleccionan y escogen para definir las cualidades que se pretende evaluar en las personas. Cada factor se define mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno se dimensiona de modo que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente. (Chiavenato, 2011)

Según lo planteado por Chiavenato, el método de evaluación de escala grafica permite evaluar el desempeño de los trabajadores en diferentes ámbitos, ya sea en capacidades, destrezas, habilidades, etc., mediante una puntuación definida por el evaluador esta puede ser cualitativa ejemplo: Bien, Muy Bien y Excelente, y también cuantitativa que es representada por números ejemplo: Del 1 al 10. Esto con el fin de darle un valor o puntuación en cada una de las características a evaluar.

A través de la encuesta realizada a los empleados, se concluye que la evaluación mediante escalas gráficas no se implementa en la organización mencionada, lo que indica que los colaboradores carecen de conocimiento sobre este método.

Posterior en una entrevista con la gerente administrativa, ella destaca la gran relevancia de este método, ya que facilita la comprensión. Aunque ella está informada sobre este método de evaluación, mencionó que no se implementa en la organización.

Sin embargo, se recomienda, a pesar de sus ventajas, es crucial que la organización en mención implemente este método y lo complementen con otras estrategias de evaluación para obtener una visión más integral del desempeño ya que la falta de conocimiento o la no aplicación de este método puede limitar el desarrollo profesional de los empleados y la efectividad organizacional. Por lo tanto, fomentar la capacitación sobre el uso de escalas gráficas y su integración en los procesos de

evaluación es fundamental para maximizar su potencial y contribuir al crecimiento tanto individual como colectivo dentro de la empresa.

4.5.4.2 Características

(Llerena, 2014) en su trabajo de investigación para la obtención del título de Ingeniera de empresas brindo las siguientes características:

- Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.
- Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores.
- Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.
- Cada factor se define con una descripción sumaria, simple, objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en estos factores se dimensiona el desempeño, que van desde los más débiles o insatisfactorios hasta el mas optimo o muy satisfactorio.

A través de la encuesta realizada a los empleados, se infiere que el proceso de las características no se está implementando en la organización en cuestión. Esto sugiere que, a pesar de ser un método reconocido, su uso podría no percibirse como fundamental o adecuado dentro del contexto de la empresa, probablemente debido a su complejidad y a la naturaleza de las interacciones laborales

Mediante una entrevista con la gerente administrativa, se reveló que, si bien existe un conocimiento sobre las características que ella describió, estas no se están implementando en la organización. Esto sugiere una desconexión entre el entendimiento y la práctica actual en la empresa.

En resumen, la característica de la escala gráfica puede servir como un recurso útil para la evaluación del desempeño; sin embargo, su eficacia está fuertemente influenciada por el contexto en el que se utilice. En la organización mencionada, que

opera en entornos dinámicos y prioriza la colaboración en lugar de la competencia individual, este método podría ser poco efectivo o incluso perjudicial. Por ello, es fundamental que las organizaciones analicen detenidamente si la escala gráfica se ajusta a sus metas estratégicas y a su cultura organizacional antes de proceder con su implementación.

4.5.4.3 Pasos para realizar escala Grafica

(Rodríguez Montañó & Ordaz Álvarez, 2021) citaron que este método es el más simple de los utilizados para realizar evaluaciones al desempeño sobre el personal y han mostrados los pasos fundamentales para realizar este método de evaluación.

- Se muestra en una escala que enumera una serie de características deseables y se utiliza un rango de desempeño para cada variable.
- Los reactivos pueden ser grados de calidad o confiabilidad, o de satisfactorio hasta insatisfactorio para cada indicador.
- Simplemente se asigna un valor de la escala a cada indicador que describa de la mejor manera el desempeño.
- Al final se realiza la sumatoria de cada reactivo o variable.

Mediante la encuesta realizada a los colaboradores de la organización Rayo de sol han opinado que no se les da a conocer cuáles son los pasos para implementar este método de evaluación del desempeño, escala grafica; por lo tanto, ellos no tienen conocimientos de este método.

Por otro lado en la entrevista realizada a la gerente administrativa ella comenta que si tiene conocimientos de este método y que sabe cuáles son los pasos a seguir para llevarlo a cabo ella nos mencionó los siguientes: Definir los objetivos de la organización, asignar los objetivos de la empresa a cada trabajador, evaluación del desempeño de los miembros del equipo, retroalimentación, reconocimiento.

Analizándolo de otra manera la implementación de un método de escala gráfica para la evaluación del desempeño laboral puede ofrecer varias ventajas en una organización que actualmente no lo utiliza en este caso Rayo de sol. Este enfoque

proporciona una forma estructurada y objetiva de evaluar a los empleados, lo que puede ayudar a identificar fortalezas y áreas de mejora.

4.5.5 Prueba de rendimiento

4.5.5.1 Definición

Define que una prueba de rendimiento puede aplicarse con una prueba escrita o de opción múltiple, donde se beneficia de una mayor objetividad, la presentación práctica de habilidades suele ser una mejor señal de dominio. Es vital que el evaluador de esta prueba sea un experto en el tema y lo suficientemente capacitado para comunicar el significado de los resultados en la jerarquía. Se comprende que la prueba de rendimiento puede ser realizada de distintas maneras como se plantea anteriormente, escrita o de distintas formas, dependiendo de su aspecto a evaluar, puede ser física o mental en observación al campo de trabajo que realice el trabajador. (Olivares, 2018)

La prueba de rendimiento es una herramienta clave en la evaluación laboral, diseñada para medir la eficacia y productividad de un empleado en relación con sus tareas y responsabilidades. Estas pruebas pueden incluir evaluaciones prácticas, exámenes de conocimiento, o análisis de desempeño en situaciones específicas. Sin embargo, para que sean efectivas, estas pruebas deben ser bien diseñadas y aplicadas de manera justa y transparente

En la encuesta desarrollada de igual manera los colaboradores han llegado a la conclusión que este método no es implementado en sus evaluaciones por lo que desconocen de que se puede tratar en este tipo de evaluación.

Con respecto a lo anterior la gerente administrativa en la entrevista explica conocer acerca de este método puesto que es un método de gran importancia en las empresas, pero no es ejecutado en la organización.

En resumen, la falta de un método de evaluación de rendimiento en una organización como Rayo de sol puede tener consecuencias significativas. La desmotivación y la dificultad para identificar talentos son solo algunas de las desventajas que pueden surgir. Implementar un sistema de evaluación no solo ayuda a mejorar el rendimiento individual, sino que también contribuye al éxito general de la organización.

4.5.5.2 Características

(Hernandez, Mike, 2020) plantea las siguientes características:

Ejercicios o pruebas escritas. Preguntas y ejercicios sobre conocimientos y contenidos relacionados con la vacante a cubrir.

Ejercicios o pruebas prácticas. Simulaciones de actividades o situaciones específicas del puesto de trabajo (p. ej. introducir datos en un formato Excel, escribir un texto en otro idioma, resolución de casos/incidencias, etc.)

No solo se valora el resultado, sino también el proceso, es decir, "tu manera de trabajar" para conseguir el objetivo fijado.

En la encuesta aplicada a los colaboradores de la organización según los datos ellos no logran determinar con exactitud porqué se caracteriza este método ya que no les imparten esta evaluación de desempeño laboral.

En la entrevista realizada a la gerente administrativa ella relata conocer un poco acerca de estas características de la prueba de rendimiento en la que no hace mención de ellas.

En otras palabras, el método de prueba de rendimiento es una práctica indispensable que debe ser integrada en el rendimiento de los colaboradores. Su implementación no solo minimiza riesgos, sino que también maximiza el potencial de éxito en un entorno dinámico y en constante cambio.

4.5.5.3 Pasos para realizar la prueba de rendimiento

Según (Larrosa, 2023) plantea lo siguiente

Define los aspectos a evaluar en un empleado

En primer lugar, es importante definir cuáles son las tareas, competencias u objetivos que habrá que evaluar para cada puesto de trabajo y para el equipo.

Los principales indicadores para la evaluación de rendimiento podrían ser:

- El cumplimiento de los objetivos establecidos.

- Adaptación y fortaleza de las estrategias.
- Orientación de los recursos.
- Estrategias de las organizaciones y planes de desarrollo.
- Análisis de los avances logrados a través de actividades y procesos.
- Obtención de datos sobre actividades realizadas y componentes.

2. Escoge una metodología a seguir en tus evaluaciones

Hay diferentes metodologías y depende del puesto profesional que se este evaluando, podemos usar más bien una u otra.

¿Cómo poner en marcha el proceso de evaluación de rendimiento?

Poner en marcha un proceso de evaluación de rendimiento implica establecer una periodicidad. Es decir, puedes definir la frecuencia con la que se realizarán las evaluaciones de rendimiento en tu empresa.

Programar las reuniones entre colaboradores

Para realizar una buena evaluación de rendimiento es necesario que todas las personas tengan muy claros los objetivos de la misma y preparen muy bien de antemano toda la información necesaria. Esto permitirá encontrar soluciones o alternativas para conseguir los objetivos.

Es esencial que la persona que realice la evaluación de rendimiento también refuerce los puntos fuertes y las aptitudes positivas que tiene el trabajador y potenciarlas aún más para el futuro.

Seguimiento y análisis de los resultados de la evaluación

Después de haber hablado sobre el rendimiento del trabajador y su función dentro del equipo y sobre todo, después de haberle escuchado activamente, es el momento de establecer planes de futuro para el próximo período. Para ello, tienes que cerciorarte que el trabajador se siente parte del equipo y además, comprometido con los objetivos y los cambios a realizar para conseguir los nuevos retos.

Sólo estableciendo metas comunes y concretas de las dos partes se podrá mejorar en el desempeño.

Si el desempeño individual coincide y supera a los objetivos fijados, habrá que alentar a los trabajadores y proponer nuevos retos para que los trabajadores sigan por ese camino.

En la encuesta aplicada a los trabajadores de Rayo de sol según los datos de la encuesta no tienen conocimientos de los pasos que conlleva una realización de prueba de rendimiento como método de evaluación.

En la entrevista la gerente administrativa nos comenta que no realizan este método de evaluación debido a que solo implementa uno para todos pero si conoce de algunos pasos que contiene ese método de evaluación, ella nos mencionó los siguientes: Identificar el entorno y las herramientas de prueba, definir criterios de rendimiento aceptables, planificar y diseñar pruebas, preparar el entorno y las herramientas de prueba, ejecutar las pruebas de rendimiento y por ultimo resolver y volver a probar.

Implementar pruebas de rendimiento en una organización como “Rayo de Sol” tiene ventajas, como la medición de habilidades y la identificación de talento. Sin embargo, en un entorno estancado, puede desmotivar a los empleados y ofrecer resultados engañosos. Sin estas pruebas, la organización podría perder oportunidades de desarrollo, pero es esencial que cualquier método de evaluación esté alineado con el contexto y los objetivos de crecimiento.

4.6 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

4.6.1 Ventajas

Contribuye a mejorar el desempeño del empleado mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar las deficiencias que pueda presentar el empleado además de ello proporciona herramientas adecuadas para el desarrollo de las políticas de Compensación, la Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales. Indica necesidades

de Capacitación y desarrollo, el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar de manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado brinda herramientas para la planeación y desarrollo de la carrera profesional del empleado dentro de la organización. (Mejia, 2015)

- **Mejora del desempeño laboral**

Esto puede llevar a un aumento en la productividad, la calidad del trabajo y la satisfacción del cliente. Además, la motivación laboral puede contribuir a la retención de empleados, ya que aquellos que se sienten motivados y satisfechos con su trabajo son menos propensos a buscar oportunidades en otras organizaciones productivos y satisfechos en su trabajo. Por lo tanto, es importante que las organizaciones creen un entorno laboral que fomente la autonomía, el reconocimiento y el crecimiento profesional, para así impulsar la motivación y el rendimiento de sus empleados. (pink, 2010)

En definitiva, para mejorar el desempeño laboral, es fundamental establecer objetivos claros y medibles, fomentar la comunicación abierta entre empleados y supervisores, y ofrecer retroalimentación continua. Además, se debe promover el desarrollo profesional a través de capacitaciones y oportunidades de crecimiento. Crear un ambiente de trabajo positivo y reconocer los logros individuales también contribuye a aumentar la motivación y el compromiso del equipo.

- **Aumento de la motivación**

La motivación se ha definido como la unidad interiorizada que es más dominante en un individuo en un momento dado, las empresas pueden motivar a los empleados a hacer un mejor trabajo de lo que lo harían. Los incentivos que se pueden ofrecer al personal incluyen pago, aumentar o mejorar las condiciones de trabajo. Teorías motivacionales sugieren formas de alentar a los empleados a trabajar más duro. Así las cosas, El concepto de motivación empresarial surge a partir de la búsqueda de motivos en el ámbito de la empresa que nos inspiran a generar acciones para lograr un resultado.

A través de este mecanismo (motivo, acción y resultado) encontraremos el flujo necesario para alcanzar cualquier meta en el ámbito empresarial. (Molla, 2013)

En otras palabras, es importante que las organizaciones creen un entorno laboral que fomente la autonomía, el reconocimiento y el crecimiento profesional, para así impulsar la motivación y el rendimiento de sus empleados. La evaluación del desempeño nos permite conllevar complicidades que tengan los trabajadores y convertirlas en actitudes positivas.

- **Incremento del compromiso**

En la empresa se entiende el compromiso laboral como no criticar y no cuestionar; es decir, en la medida en que las personas no manifiesten su inconformidad frente a situaciones de la empresa aparecen como más comprometidas. De esta manera, se asume un compromiso basado en la sumisión y en el temor de perder el trabajo, lo que se identifica como lealtad con la organización. Es decir, la lealtad como valor enunciado en esta organización cumple una función de control para la empresa y para sus miembros, como exigencia de cumplimiento de los deberes, sin opción de crítica y para mantener su puesto de trabajo, por otra parte aducen que el compromiso como eficiencia es asociado con la obtención de resultados concretos, mostrar disposición permanente hacia todas las exigencias de la organización; así mismo, se asocia con una visión de aportar siempre más: en ideas, calidad en el trabajo y desempeño. (Gomez & Santofimio, 2007)

Tomando en cuenta lo anterior el compromiso laboral se crea a través del vínculo emocional que los empleados van creando con su trabajo y todo lo que representa, un trabajador comprometido va mucho más allá de lo que se espera de él y realiza más funciones que para las que ha sido contratado.

- **Detectar talento interno**

Identificación del talento interno es clave para el sistema de identificadores del alto potencial, de igual manera la utilización de herramientas de evaluación adecuados e

identificación de los roles más afectados por el talento individual entre otras. En este punto adquiere especial importancia la detección del liderazgo, para lo cual los principales procesos vistos en la práctica han sido los test cognitivos, los test de personalidad y las simulaciones y centros de evaluación (Church y Rotolo, 2013).

En resumen, la detección del talento interno es fundamental ya que a través de ellos se conoce de mejor manera y se crean mejores vínculos de modo que se detectan sus capacidades profesionales y sus conocimientos, pero también su personalidad, sus habilidades blandas, su experiencia, y hasta su motivación. Es decir, todos aquellos factores que, de una manera u otra, le permiten cumplir con sus obligaciones laborales de forma óptima.

- **Mejora la comunicación**

Para mejorar la comunicación con los empleados, la evaluación del desempeño proporciona un formato para el diálogo entre el superior y el subordinado y mejora la comprensión de los objetivos y preocupaciones personales. Esto también puede tener el efecto de aumentar la confianza entre el gerente y el empleado, a su vez la comunicación dentro de una organización permite que los procesos internos de trabajo se desarrollen correctamente, exista un óptimo clima de trabajo y se alcancen los objetivos propuestos. Para establecer la gestión eficaz y eficiente de una empresa u organización, la comunicación es una herramienta de vital importancia. Es un medio que permite conocer los logros, los alcances o solucionar las dificultades de las personas que trabajan en los diferentes departamentos de una empresa. (Parra, 2023)

Según lo planteado, la evaluación del desempeño crea un campo de discusiones de ideas entre los supervisores, evaluadores y empleados, en cuanto las áreas, actividades y dificultades que se considera mejorar en el proceso de evaluación. Lo que permite que se cree un vínculo de entendimiento en la resolución de problemas que conviene tanto a los trabajadores como a los superiores que aspiran a alcanzar metas.

- **Planes de corrección**

Los planes de corrección se refieren al proceso de control y modificación que una persona con autoridad realiza sobre una evaluación. En este sentido, los planes de corrección implican la identificación de errores, deficiencias o irregularidades en un documento o evaluación, y la implementación de acciones correctivas para solucionarlos enfocado en la mejora continua de la calidad y la productividad. (Deming, 1989)

En relación con el autor, los planes de corrección son herramientas importantes para abordar errores, mejorar procesos y solucionar problemas en diferentes ámbitos. Estos planes permiten corregir posibles errores en la empresa, mejorar el rendimiento de los trabajadores y solucionar problemas en el ámbito empresarial. Es fundamental desarrollar planes de corrección efectivos que se adapten a cada contexto específico y que permitan obtener resultados óptimos. Al implementar planes de corrección adecuados, se puede garantizar la calidad y la eficiencia en diferentes áreas de trabajo.

- **Políticas de compensación**

La política de compensación se refiere a las estrategias y prácticas que una empresa implementa para retribuir a sus empleados por su trabajo y desempeño. Esta política abarca tanto la compensación monetaria como las compensaciones no monetarias, como beneficios y retribuciones flexibles. El objetivo de la política de compensación es asegurar que los empleados sean recompensados de manera justa y equitativa, y que se sientan valorados y motivados en su trabajo. (Juarez, 2014)

De acuerdo a lo citado, la política de compensación es fundamental para las organizaciones, ya que tiene un impacto significativo en la retención del talento y en la satisfacción de los empleados. Una política de compensación efectiva debe tener en cuenta tanto las necesidades económicas como las no económicas de los empleados, y debe ser diseñada de manera estratégica para alinear los objetivos de la empresa con las expectativas de los empleados. Al implementar una política de compensación adecuada, las organizaciones pueden promover un buen clima laboral, mejorar la productividad y atraer y retener a los mejores talentos

- **Identificación de recursos humanos**

La identificación adecuada del talento humano es determinante para el éxito de una empresa. El área de recursos humanos corre con la responsabilidad de asegurar que las personas más capacitadas formen parte de la organización, a través de la identificación, desarrollo y retención del talento disponible. El contar con un sistema de identificación permite que las vacantes sean cubiertas a la brevedad y asegurar que las actividades de la empresa no se vean interrumpidas y cuente con las competencias para estar al nivel y sobresalir en su rubro. Los colaboradores de una empresa deben contar con los conocimientos y habilidades para sumarse al cumplimiento de objetivos propuestos, de lo contrario, los resultados pueden ser muy pobres y las consecuencias graves. El reclutamiento es el proceso para obtener el recurso humano que la empresa necesita, durante el tiempo que toma este proceso, es común que los reclutadores soliciten una serie de documentos para asegurar la veracidad de la información proporcionada por el candidato. (Perez, 2023)

Según lo planteado un buen proceso en la evaluación del desempeño permite enfocarnos en las personas adecuadas y/ o calificadas. Se tiene en cuenta a las personas que formaran parte dentro de la organización, personal con objetivos claros y preciso, objetivos ya definidos por el trabajador aspirante para el cargo.

- **Toma de decisiones de ascenso**

Constituye una estrategia de la institución para motivar a sus trabajadores a cumplir correctamente con el trabajo que se les asigna, además de mantener el interés por participar de las decisiones y reducir la monotonía que podría generar la actividad rutinaria de una empresa de este sector. La institución tiene un alto interés en retener a los talentos profesionales, por lo que a medida que los trabajadores ascienden de cargo, se les van otorgando nuevas responsabilidades y mayores exigencias en sus resultados. Lo anterior implica un aumento significativo en el sueldo mensual de quien es ascendido, además de obtener nuevos beneficios otorgados por la empresa, como lo son:

Programas de cuidado de la salud, Tickets de comida, Bonos por determinados logros, etc. Por este motivo, para que un trabajador sea ascendido se realiza un proceso de selección exhaustivo que requiere tiempo de observación. (Hasbun, Garcia, & Bustos, 2019)

A través de la evaluación del desempeño se mide las destrezas u habilidades de los trabajadores, al tener en consideración los mismos, se reconoce a los que realicen con eficiencia y eficacia las tareas y actividades, se reconoce a los trabajadores que desempeño mejor su trabajo, aquel que sobresalga de sus actividades, con el fin de considerar un ascenso de cargo el cual de valor y merito a sus habilidades competentes.

- **Toma de decisiones de despidos**

Cuando pensamos en el despido nos viene a la cabeza el momento en el que se comunica al interesado que deja de trabajar en la compañía. Sin embargo, el proceso comienza mucho antes. Conviene tener presente algo tan obvio como que una vez que se le comunica al trabajador ya no hay vuelta atrás, por consiguiente, es fundamental elegir al profesional basándose en hechos concretos y que éstos se puedan documentar. Para que el cese no pille por sorpresa al empleado, el jefe debe haber realizado distintas llamadas de atención, explicando al profesional que no está cumpliendo con su trabajo o informándole de que su nivel de desempeño no es el esperado. Aunque a menudo la relación entre jefe y empleado es buena, de confianza y distendida, el directivo tiene que tener presente que nunca ha pasado por un momento tan fuerte con esa persona y no sabe cómo va a reaccionar. Por tanto, debe mantener siempre la calma. Otra de las cuestiones previas al despido es informar de lo que va a pasar sólo a las personas estrictamente necesarias y garantizar así la confidencialidad de la situación. (Angela, 2010)

Ante lo citado anteriormente por dicha autora realmente es de gran importancia la toma de decisiones de despidos y debemos de tomar en cuenta muchos aspectos a considerar como, estar seguros de la decisión, máxima confidencialidad, contar con testigos, evitar dar rodeos en la reunión, justificar las razones del despido, ser respetuosos pero sinceros con el trabajador y escuchar al empleado.

4.6.2 Desventajas

Generalmente, los puntos débiles de la evaluación del desempeño laboral son, la falta de información del evaluador sobre el desempeño del evaluado, la falta de claridad y definición de los estándares de evaluación, la falta de motivación de los responsables jerárquicos para realizar las entrevistas, la falta de acuerdo previo entre el evaluador y el evaluado sobre los aspectos a apreciar, la falta de preparación o capacitación del evaluador para la evaluación o la entrevista, la falta de honestidad y sinceridad del evaluador en la entrevista de evaluación, la insuficiencia de los recursos para proporcionar recompensas al buen desempeño y el uso de lenguaje ambiguo y poco claro del evaluador en el proceso de evaluación (Mejia, 2015)

- **Requiere invertir tiempo y dinero**

La inversión de tiempo y dinero en la evaluación del desempeño laboral es fundamental para el desarrollo y crecimiento de la organización. Permite identificar oportunidades de mejora, promover el desarrollo profesional de los empleados, reconocer y recompensar el buen desempeño, y tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos y la planificación estratégica. (Po, 2007)

Ante lo conceptualizado anteriormente por el autor en la evaluación del desempeño laboral debe de tomarse en cuenta un proceso esencial que requiere invertir tiempo y recursos financieros, esta inversión es fundamental para identificar oportunidades de mejora, promover el desarrollo profesional de los empleados y tomar decisiones informadas sobre la gestión de recursos y la planificación estratégica. Al enfocarse en la evaluación del desempeño laboral, las organizaciones pueden mejorar la eficiencia, la productividad y la satisfacción laboral de sus empleados, lo que a su vez contribuye al éxito y crecimiento de la empresa.

- **Procrea ambiente de tensión entre empleados**

El ambiente de tensión entre los empleados se refiere a una situación en la que existe un nivel elevado de estrés, ansiedad y conflicto en el lugar de trabajo. Esta tensión puede ser causada por una variedad de factores, como la competencia laboral, la falta de comunicación efectiva, la presión de cumplir con plazos o metas, la falta de reconocimiento o recompensa, y las relaciones interpersonales conflictivas. La tensión en el ambiente laboral puede tener un impacto negativo en la productividad, la moral y la satisfacción de los empleados. Puede crear un clima de desconfianza, hostilidad y resentimiento, lo que dificulta la colaboración y el trabajo en equipo. Además, puede aumentar los niveles de estrés y afectar la salud mental y física de los empleados. (Fernandez & Ruiz, 2018)

En base a lo anterior es importante que las organizaciones sean conscientes del impacto negativo que puede tener un ambiente de tensión en sus empleados y tomen medidas adecuadas para abordar y mitigar esta situación. Esto puede incluir fomentar una cultura de respeto y colaboración, promover la comunicación abierta y efectiva, brindar reconocimiento y recompensas adecuadas, y abordar de manera proactiva los conflictos interpersonales. Al crear un ambiente de trabajo positivo y saludable, las organizaciones pueden mejorar la satisfacción y el compromiso de sus empleados, lo que a su vez puede aumentar la productividad y el éxito general de la empresa.

- **División de los empleados**

La división de los empleados o los conflictos laborales ocurren por desacuerdos y malos entendidos (MALENTENDIDO) o porque sus integrantes no saben dejar a un lado sus diferencias para lograr trabajar en equipo. Éstos pueden ser con respecto a los objetivos, distribución de las tareas, métodos o estilos de trabajo, necesidades del equipo o simplemente por la diferencia de personalidades, también pueden ser resultado de una mala comunicación interna o una falta de atención oportuna por parte los diferentes niveles de gestión, hasta llegar al área de recursos humanos. (Jaime, s.f.)

En la mayoría de las organizaciones a menudo se crean divisiones de empleados por desacuerdo entre los integrantes esto se da ya sea porque no existe una comunicación asertiva, por un ambiente de trabajo tenso que impide la consecución de

objetivos, a través de los resultados de la evaluación se crea valor a los integrantes que realizan un mejor desempeño en la organización.

- **Sesgos en la validez de la evaluación del desempeño.**

El sesgo puede socavar la imparcialidad, la precisión y la validez de la evaluación del desempeño, y afectar negativamente a la motivación, el compromiso y la diversidad de los empleados. Por lo tanto, es crucial realizar una evaluación del desempeño que esté libre de sesgos y alineada con los objetivos y valores de la organización. (Lecin, 2023)

Según lo planteado al crearse un vínculo de problemas que puede conllevar la evaluación del desempeño, contribuirá positiva o negativamente para algunos empleados, lo que proporcionaría para ellos conclusiones incorrectas en los resultados de dicha evolución, considerando a esta como resultados erróneos a favor o en contra de algunos de ellos.

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

N°	Ventaja o desventaja	Ventaja	Desventaja
1	Mejora del Desempeño Laboral.	100%	0%
2	Provoca Ambiente de tensión entre empleados	20%	80%
3	Aumento de Motivación	100%	0%
4	Toma de Decisiones de Despido	33%	67%
5	Sesgos en la validez en la Evaluación del Desempeño	40%	60%
6	Incremento de Compromisos	93%	7%
7	Identificación de Recursos Humanos	100%	0%
8	Detectar Talento Interno	93%	7%
9	Mejora de la comunicación	93%	7%
10	División de los Empleados	7%	93%
11	Planes de Corrección	100%	0%
12	Política de Compensación	93%	7%
13	Requiere invertir tiempo y dinero	40%	60%
14	Toma de Decisiones de Ascenso	93%	7%

Fuente: Autoría propia. A través de encuesta realizada a colaboradores.

Considerando la encuesta aplicada a los colaboradores de la organización Rayo de sol se ha obtenido los siguientes datos de las ventajas o desventajas de la evaluación del desempeño donde el 100% de los encuestados ha opinado que mejora del desempeño laboral, aumento de motivación, identificación de recursos humanos y planes de corrección es una ventaja, un 93% ha afirmado que incremento de compromisos, detectar talento interno, mejora de la comunicación, política de compensación y toma de decisiones de ascenso es una ventaja y el 7% ha dicho que es una desventaja, por otra parte el 80% de los encuestados ha considerado que provoca Ambiente de tensión entre empleados es una desventaja y el 20% ha dicho que es una ventaja, sin embargo el 60% de los colaboradores ha valorado como desventajas a sesgos en la validez en la evaluación del desempeño y requiere invertir tiempo y dinero y el 67% opina que la toma de decisiones de despido es una desventaja mientras que el 33% considera una ventaja.

Por tanto en la entrevista aplicada a la gerente administrativa ha comentado haber identificado Ventajas en la organización y hace mención de ellas; mejoran la productividad y eficacia de los equipos, mejora la planificación y organización, Se detectan competencias y habilidades, Apoyo para el diseño y ejecución de estrategias de retención de talentos, Toma de decisiones sobre promociones y/o remuneraciones y Permite establecer planes de Carrera profesional, sin embargo ha identificado también desventajas; estas están en dependencia del método correcto elegido y si no se define el mejor método no logramos el objetivo de la evaluación deseado.

En la organización Rayo de sol la autoevaluación del desempeño laboral tiene ventajas y desventajas. Entre las ventajas, fomenta el autoconocimiento, la responsabilidad y la comunicación, lo que puede aumentar la motivación de los empleados. Sin embargo, las desventajas incluyen la subjetividad, inconsistencias en las evaluaciones y posibles tensiones en el equipo. Para aprovechar sus beneficios, es fundamental establecer criterios claros y fomentar una comunicación abierta.

V. CONCLUSIONES

Una vez concluida la investigación sobre el análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral de la organización Rayo de Sol del departamento de Matagalpa, durante el año 2024, se obtienen las siguientes conclusiones:

1. La organización Rayo de Sol describe el proceso de evaluación del desempeño como importante por la validez, Fiabilidad y objetividad que este presenta, no obstante, porque les permite mejorar las habilidades de cada individuo al cargo, por otro lado el proceso que se implementa es altamente objetivo y sincero abierto a las críticas constructivas y a las oportunidades de desarrollo personal y profesional, una vez finalizada las evaluaciones escritas se planifica un despacho privado con cada miembro del equipo para analizar los resultados y fijar metas para el próximo año.

2. El método que implementan en la Organización Rayo de Sol Inc, es la autoevaluación y esta complementado con la metodología de 270° es decir, autoevaluación 90°, evaluación de superiores 180° y evaluación entre colaboradores en el primer semestre, este mismo permite a los empleados reflexionar sobre su propio trabajo, identificar áreas de mejora y establecer metas personales entre colaboradores. Este enfoque fomenta la autoconciencia y el desarrollo profesional, al tiempo que promueve un incremento de compromiso y responsabilidad, para obtener una visión más completa y objetiva del desempeño.

3. Una vez habiendo determinado las ventajas y desventajas del método de evaluación del desempeño laboral en la organización Rayo de sol se puede concluir que la mejora del desempeño laboral, mejora de la comunicación, identificación de los recursos humanos, toma de decisiones de ascensos, incremento de compromiso, además de motivar a los empleados y la detección del talento interno son ventajas según los colaboradores de esta organización, Sin embargo, también se ha analizado que se presentan desventajas según los

encuestados como , división de los empleados, la posibilidad de sesgos subjetivos, además de ello provoca ambiente de tensión, y requiere invertir tiempo. Para ser efectivos, es fundamental que estos métodos se implementen de manera justa y transparente.

VI. BIBLIOGRAFIA

- Aguilera, C. (AGOSTO de 23 de 2024). *ISPRING*. Obtenido de <https://www.ispring.es/blog/metodos-de-evaluacion-de-desempeno>
- Angela, M. (2010). *Como dspedi aun empleado* .
https://www.google.com/url?q=http://cemical.diba.cat/a-fitxers/OP_como_despedirEX02_12_10.pdf&sa=U&sqi=2&ved=2ahUKEwj99Yu9ueaFAxU6QTABHbm_C-8QFnoECA8QAQ&usg=AOvVaw2tO9uLbSA6JekM2AJVkOsk
- Báez, C., Baltodano, E., & Granados, L. (2018). *Propuesta de un Manual de Evaluación del Desempeño Laboral para la empresa Innovacion comercial S.A (ICOMSA)*. LEON .
- Baltodano, A., Menbreño, E., & Fonseca, I. (Diciembre de 2020). *Repositorio de la unan managua*. Obtenido de Repositorio de la unan managua:
<https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/15243/1/15243.pdf>
- Brazzolotto, S. (2012). *APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS A LAS ORGANIZACIONES*. Mendoza, Argentina. Obtenido de
https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf
- Cantarero, I., & Angulo, Y. (febrero de 2014). *REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UNAN MANAGUA*. Obtenido de REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UNAN MANAGUA:
<https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/5735/1/6187.pdf>
- Chiavenato. (1999). Diseño del proceso de evaluacion del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoria. *Pensamiento y Gestion* , 357.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos* . Ciudad de Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- De la Valle Barrios,A, V. C. (2006). *analisis del proceso de evaluacion del desempeño del personal en las medianas empresas del distrito de Santa Martha (Magdalena)*. Santa Martha (Magdalena):
<https://core.ac.uk/download/pdf/198276619.pdf>.
- Deming, W. E. (1989). *calidad, productividad y competitividad* . Ediciones diaz de santos .
- Fernandez, M., & Ruiz, M. (2018). *Seguridad y salud en el trabajo Gestion de riesgo*. Colombia: Alpha Colombia.
- Gomez, M., & Santofimio, A. S. (2007). *Comprmisio laboral , discursos de la organizacion* . Universidad de la Sabana Bogota, Colombia.
- Guido, A. (2021). *Analizar las formas de aplicación de la evaluación al desempeño a los colaboradores de la oficina de tesoreria de la empresa Rivera Ingeniero, S.A*. Managua. Obtenido de
<https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/17297/1/17297.pdf>
- Hasbun, B., Garcia, F., & Bustos, C. (11 de 2019). *dilemaseticosdigital1*. Obtenido de Ascenso Laboral:
<https://casos.fen.uchile.cl/wp-content/uploads/2019/11/D11.pdf>
- Hernandez, Mike. (2020). *PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS PRUEBAS DE SELECCIÓN*. Barcelona.

- Idalberto, C. (2008). *GESTION DEL TALENTO HUMANO*. MEXICO: Mc Graw Hill.
- Iturralde, J. (2011). *repositorio universidad tecnica de ambato*. Obtenido de repositorio universidad tecnica de ambato: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>
- Jaime, H. (s.f.). *PANDAPE*. Obtenido de PANDAPE: <https://www.pandape.com/blog/como-resolver-conflictos-laborales/>
- juarez, j. (2014). *Administracion de la compensacion , sueldos salarios, incentivos y prestaciones* . grupo editorial patria .
- Lanuza, F. (diciembre de 2015). *UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA/FAREM- Estelí*. Obtenido de UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA/FAREM- Estelí: <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/2837/1/17459.pdf>
- Larrosa, J. (17 de Julio de 2023). *Guía sobre la evaluación del desempeño profesional*. Obtenido de ¿Cómo hacer una buena evaluación de rendimiento?: <https://payfit.com/es/contenido-practico/como-hacer-una-buena-evaluacion-de-rendimiento/>
- Lecin, M. (20 de 12 de 2023). *LinkedIn*. Obtenido de <https://es.linkedin.com/advice/1/how-can-you-conduct-performance-appraisal-free-bias-v6pce?lang=es>
- Llerena, A. S. (2014). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en el volumen de la produccion Domingos Jeans del Cantón Pelileo*. Ambato, Ecuador.
- Lozano, H., Jose, P., & Luis, U. (2016). *FACTOR CLAVE EN LA COMPETITIVIDAD LABORAL*. nova RUA.
- Martin, D. (29 de abril de 2024). *Openhr.cloud*. Obtenido de <https://www.openhr.cloud/blog/evaluacion-360-grados-que-es-y-como-realizarla-en-tu-organizacion>
- Mejia, F. (2015). *EVALUACION DEL DESEMPEÑO: OPORTUNIDAD O AMENAZA*. Obtenido de EVALUACION DEL DESEMPEÑO: OPORTUNIDAD O AMENAZA: https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/78635/3/TG01024.pdf
- Molla, A. M. (17 de 9 de 2013). *La importancia de la motivacion en las empresas* . Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7316/JAIME%20ARMANDO%20CERON%20RUIZ.pdf;sequence=1>
- Olivares, D. (s.f.). *métodos de evaluación de desempeño para alcanzar tus objetivos*. Obtenido de métodos de evaluación de desempeño para alcanzar tus objetivos: <https://www.questionpro.com/blog/es/metodos-de-evaluacion-de-desempeno-mas-importantes/>
- Ortega, C. (30 de Enero de 2021). *QuestionPro*. Obtenido de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/caracteristicas-de-una-evaluacion-360/>
- Parra, A. (22 de Abril de 2023). *QuestionPro*. Obtenido de Importancia de la evaluación de desempeño de empleados: <https://www.questionpro.com/blog/es/importancia-de-la-evaluacion-de-desempeno/#:~:text=Para%20mejorar%20la%20comunicación%20con,el%20gerente%20y%20el%20empleado.>

- Perez, I. (24 de 8 de 2023). *Panda Ancha*. Obtenido de Importancia de Identificar al Personal en la Gestion de Recursos Humano : <https://www.pandaancha.mx/noticias/importancia-identificacion-personal-gestion-recursos-humanos.html>
- Peris, A. (2014). *DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA UNA EMPRESA DE DESARROLLO DE SOFTWARE DE GESTION EMPRESARIAL*. VALENCIA.
- pink, D. H. (2010). La sorprendente verdad sobre que nos motiva . En D. H. pink, *La sorprendente verdad sobre que nos motiva* (pág. 300). Kodansha America.
- Po, A. D. (2007). *Manuel de evaluacion del desempeño reglas legales y practicas para gerente*. NOLO.
- Prieto, E. (14 de Mayo de 2024). *Pasos para realizar una efectiva autoevaluacion* . Obtenido de Prieto, E. (2024, mayo 14). 7 pasos <https://pablocarro.com.ar/como-hacer-una-autoevaluacion/>
- Puerta, A. (26 de Octubre de 2023). *Lifeder*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/autoevaluacion/>
- Robles, B., Arteta, K., & Picado, A. (junio de 2023). *Repositorio de universidad de ciencias comerciales - matagalpa* . Obtenido de Repositorio de universidad de ciencias comerciales - matagalpa : <http://repositorio.ucc.edu.ni/1372/1/8.2.%20Formaci%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20en%20Cascada%20B.pdf>
- Rodríguez Montañó, L. C., & Ordaz Álvarez, A. (2021). la evaluacion del desempeño una nueva herramienta de la cultura de la transparencia aplicada al sector publico en Mexico. *Trascender, Contabilidad y Gestion* .
- Salazar, j. (2017). *propuesta de un nuevo modelo de evaluación de desempeño ...* Obtenido de propuesta de un nuevo modelo de evaluación de desempeño ...: <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/973/2/2017-002T-EC01.pdf>
- Sanchez, J., & Viviana, C. (julio de 2012). PENSAMIENTO Y GESTION. *SCIELO*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100004
- Smith, J. (2023). *ENTREVISTA SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL*.
- Velasquez, C. (2016). *Propuesta de un Programa de Evaluación del Desempeño para un Fondo de una organización sindical*. Xalapa, Veracruz-Mexico. Obtenido de <https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/47016/VelasquezLariosCesar.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

ANEXOS

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 utilizado en la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte R.L (COMANOR)	"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

			Entrevista	¿Quiénes fueron las áreas encargadas de diseñar los métodos de evaluación del desempeño? ¿Cómo valora el diseño de actual de la evaluación del desempeño?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
		Diseño del programa de evaluación del desempeño	Encuesta	¿Cómo valora el diseño de actual de la evaluación del desempeño?	Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo	Colaboradores
		Diseño del programa de evaluación del desempeño	Observación	¿Cómo valora el diseño de actual de la evaluación del desempeño?	Cuadro observación	Revisión de documentos
		Entrevista del desempeño	Entrevista	¿Quiénes forman parte del equipo que realiza la evaluación del desempeño?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
			Encuesta	¿Cómo valora al equipo que realiza la evaluación de desempeño?	Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo	Colaboradores
			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	Entrevista	¿Una vez concluida la evaluación de desempeño cómo se resguarda la información resultante? ¿De qué forma son utilizados los resultados de evaluación del	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato

2. Identificar los métodos de evaluación del desempeño utilizados en la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte R.L

				desempeño actuales y los históricos?		
			Encuesta	Esta 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	Colaboradores
			Observación	¿Una vez concluida la evaluación de desempeño cómo se resguarda la información resultante?	Cuadro observación	Revisión de documentos
	Métodos de evaluación del desempeño	Definición	Entrevista	¿Qué métodos de evaluación de desempeño utilizan en la empresa?	Respuesta abierta	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	Entrevista	¿Cómo valora la importancia de la autoevaluación de desempeño en los diferentes puestos de trabajo?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
			Encuesta	¿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	Entrevista	¿Cuales son las características de la autoevaluación del desempeño aplicado en su empresa?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato

				Encuesta	¿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	
				Entrevista	¿Qué pasos llevan a cabo para realizar la autoevaluación del desempeño?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato	
				Encuesta	Su jefe inmediato, ¿le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la autoevaluación?	Si No	Colaboradores	
			Evaluación 360	Importancia	Entrevista	¿Cómo valora la importancia de la evaluación 360 en los diferentes puestos de trabajo?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
					Encuesta	¿Cómo valora la importancia de la evaluación 360 en su puesto de trabajo?	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Colaboradores
				Características	Entrevista	¿Cuáles son las características de la evolución 360 aplicado en su empresa?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
					Encuesta	¿Por qué se caracteriza la evaluación 360 aplicada en su puesto de trabajo?	Credibilidad Confidencialidad de datos Compromiso Aprendizaje continuo	Colaboradores
				Pasos para realizar la evaluación 360	Entrevista	¿Qué pasos llevan a cabo para realizar la evaluación 360?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato

			Encuesta	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	Entrevista	¿Cómo valora la importancia de la gestión por objetivos en los diferentes puestos de trabajo?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
			Encuesta	¿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	Entrevista	¿Cuáles son las características de la gestión por objetivos aplicado en su empresa?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
			Encuesta	¿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	Colaboradores
		Pasos para realizar la	Entrevista	¿Qué pasos realizan en la gestión por objetivos ?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato

			gestión por objetivos	Encuesta	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	Entrevista	¿Cómo valora la importancia de la aplicación del método de escala gráfica en los diferentes puestos de trabajo?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
				Encuesta	¿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	Entrevista	¿Cuales son las características del método de escala gráfica aplicado en su organización?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
				Encuesta	¿Por qué se caracteriza el metodo 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 implementarse mediante varios procesos de calificación	Colaboradores
			Pasos para aplicar el método de escala gráfica	Entrevista	¿Qué pasos realizan para aplicar el método de escala gráfica?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato

			Encuesta	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	Entrevista	¿Cómo valora la importancia de la aplicación del método de escala gráfica en los diferentes puestos de trabajo?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
			Encuesta	¿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	Entrevista	¿Cuales son las características del método de escala gráfica aplicado en su organización?	Abierto	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
			Encuesta	¿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	Entrevista	¿Cuáles son los pasos que lleva a cabo para realizar pruebas de rendimiento?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
			Encuesta	Su jefe inmediato, ¿le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la evaluación por pruebas de rendimiento?	Si No	Colaboradores

3. Determinar las ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño en la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte R.L (COMANOR)

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

Anexo N°2. Entrevista



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL – CUR Matagalpa

Entrevista dirigida a Gerente Administrativo

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?



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
- Auto perfeccionamiento 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 clasifícelas 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°4. Observación directa



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Guía de observación Directa

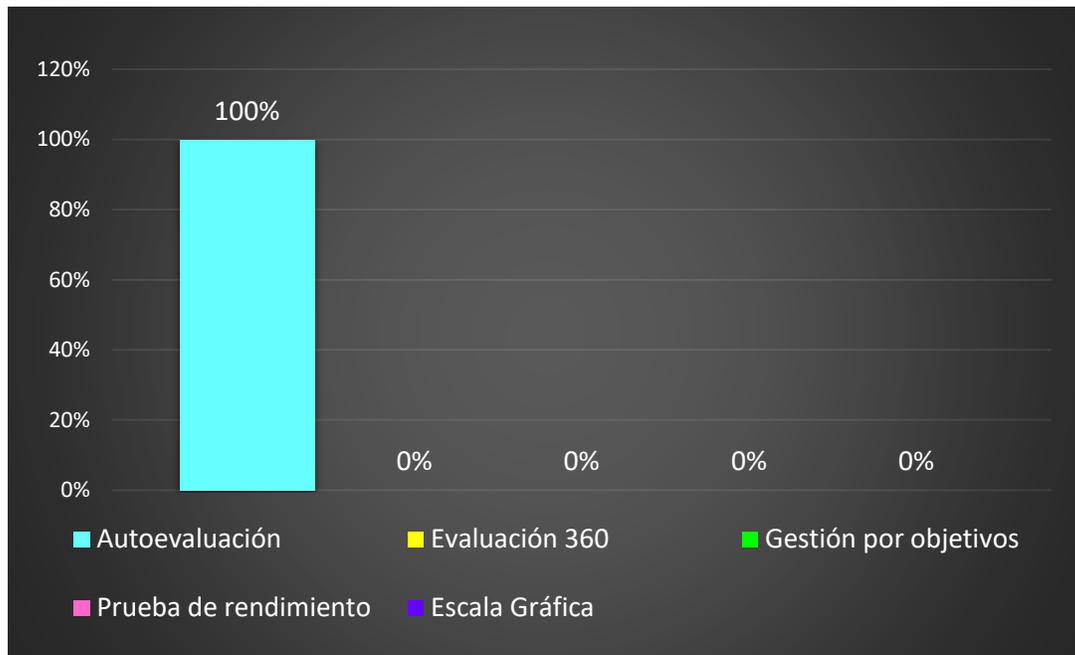
Expectativas del trabajador	Si	No	Observación
Normado el periodo de evaluación			
Comité evaluador			

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. Método de evaluación del desempeño de la organización Rayo de sol



Anexo N°6. Aplicación de encuesta



Anexo N° 7. Aplicación de encuesta



Anexo N° 8 Visita a Rayo de sol



Anexo N°9. Formato utilizado por la organización Rayo de Sol para la evaluación de sus colaboradores en el año 2024

Evaluación de Desempeño Basada en Competencias

El propósito de esta evaluación es valorar el desempeño de cada miembro del equipo, basado en quince competencias esenciales. Se utilizará una metodología de 270°. Eso significa que se hará una autoevaluación (90°), una evaluación de la dirección (180°) y evaluación de uno de tus colegas (270°).

Por cada competencia, se debe marcar una calificación: E (Excelente), MB (Muy Bueno), B (Bueno), R (Regular) o D (Deficiente). Después de cada calificación, hay una casilla para agregar comentarios, sugerencias y críticas constructivas por parte del comité evaluador.

Las evaluaciones deben ser totalmente objetivas y sinceras, utilizando lenguaje respetuoso y constructivo. Todos debemos estar abiertos a las críticas constructivas y las oportunidades de crecimiento personal y profesional. Una vez finalizadas las evaluaciones escritas, se planificará un despacho privado con cada miembro del equipo para analizar los resultados y fijar metas para el próximo año.

	Fecha:	
Empleado:		
Cargo:		
Programa:		

Competencia	Relevancia	E	MB	B	R	D	Comentarios
Liderazgo	Demuestra liderazgo para motivar a los demás y guiarlos hacia la excelencia. Inspira a las personas en su entorno con su ejemplo y entusiasmo.						

Competencia	Relevancia	E	MB	B	R	D	Comentarios
Creatividad	Aplica el pensamiento creativo para fortalecer el trabajo en su programa. Busca nuevas soluciones para las situaciones cotidianas.						

Competencia	Relevancia	E	MB	B	R	D	Comentarios
-------------	------------	---	----	---	---	---	-------------

Comunicación efectiva	Comunica efectivamente con colegas, superiores y miembros de las comunidades. Sabe escuchar activamente y expresarse respetuosamente.							
-----------------------	---	--	--	--	--	--	--	--

Competencia	Relevancia	E	MB	B	R	D	Comentarios
Toma de decisiones	Aplica el pensamiento crítico para tomar decisiones con confianza y mejorar su trabajo. Toma decisiones con fundamento y firmeza.						

Competencia	Relevancia	E	MB	B	R	D	Comentarios
Adaptabilidad	Se adapta fácilmente a cambios e imprevistos en el entorno laboral. Es flexible y ágil a la hora de asumir cambios.						

Competencia	Relevancia	E	MB	B	R	D	Comentarios
Proactividad	Demuestra iniciativa para proponer nuevas ideas y estrategias que contribuyan a fortalecer su trabajo. Convierte sus ideas en acciones.						

Competencia	Relevancia	E	MB	B	R	D	Comentarios
Actitud positiva	Aporta al ambiente laboral con palabras y acciones auténticas. Su energía influye positivamente en los demás.						

Competencia	Relevancia	E	MB	B	R	D	Comentarios
Empatía profunda	Es notable su capacidad de relacionarse con las personas y entender sus dificultades. Demuestra compasión y apertura.						

Competencia	Relevancia	E	MB	B	R	D	Comentarios
-------------	------------	---	----	---	---	---	-------------

Responsabilidad	Cumple con las obligaciones de su trabajo en tiempo y forma. Es muy consciente de sus deberes y compromisos.							
-----------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Competencia	Relevancia	E	MB	B	R	D	Comentarios
Manifestación de valores	Manifiesta los valores de la organización en sus palabras, actitudes y acciones. Demuestra ser una persona íntegra.						

Competencia	Relevancia	E	MB	B	R	D	Comentarios
Solución de problemas	Demuestra la capacidad de resolver problemas complejos de manera independiente y responsable.						

Competencia	Relevancia	E	MB	B	R	D	Comentarios
Aprendizaje continuo	Está siempre dispuesto a aprender cosas nuevas y aprender de sus propios errores. Aprende para mejorar su nivel de desempeño.						

Competencia	Relevancia	E	MB	B	R	D	Comentarios
Cooperación	Prioriza el trabajo en equipo, como medio para fortalecer el trabajo de la organización. Colabora con sus colegas abiertamente.						

Competencia	Relevancia	E	MB	B	R	D	Comentarios
Dominio técnico	Tiene dominio técnico de su área de trabajo. Sus conocimientos y habilidades son evidentes en la calidad de su trabajo.						

Competencia	Relevancia	E	MB	B	R	D	Comentarios
-------------	------------	---	----	---	---	---	-------------



Humildad	Sobre todo, es un servidor humilde, comprometido con el bienestar de los demás. Su trato con las personas es un testimonio de su humildad.						
----------	--	--	--	--	--	--	--

Lo que más aporta a la organización	Lo que puede mejorar

Metas laborales 2023	Metas de formación personal 2023



Evaluado a:		Evaluado Por:	
	Firma Empleado		Martha Zelaya Gerente Administrativo