



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

**CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL-MATAGALPA**

**UNAN MANAGUA-CUR MATAGALPA**

Departamento de ciencias económicas y administrativas

### **SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

Para optar al título de licenciados en Administración de Empresas

#### **Tema General**

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

#### **Sub Tema**

Análisis del sistema de evaluación de desempeño laboral en el hotel y restaurante Selva Negra, del departamento de Matagalpa durante el año 2024.

#### **Autores**

Br. Jesling Arisleydi Salgado Rodriguez

Br. Walter Manuel Castillo Blandón

#### **Tutor**

MSc. Carlos Mendoza Martinez

**Matagalpa, 25 de Noviembre 2024**





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

## **CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL-MATAGALPA**

### **UNAN MANAGUA-CUR MATAGALPA**

Departamento de ciencias económicas y administrativas

### **SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

Para optar al título de licenciados en Administración de Empresas

#### **Tema General**

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

#### **Sub Tema**

Análisis del sistema de evaluación de desempeño laboral en el hotel y restaurante Selva Negra, del departamento de Matagalpa durante el año 2024.

#### **Autores:**

Br. Jesling Arisleydi Salgado Rodriguez

Br. Walter Manuel Castillo Blandón

#### **Tutor:**

MSc. Carlos Mendoza Martinez

**Matagalpa, 25 de Noviembre 2024**

## Índice de Contenido

### Contenido

DEDICATORIA .....	6
DEDICATORIA .....	7
AGRADECIMIENTOS.....	8
AGRADECIMIENTOS.....	9
VALORACION DEL DOCENTE .....	10
RESUMEN .....	11
I. Introducción .....	12
II. JUSTIFICACION.....	16
III. OBJETIVOS.....	17
IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA .....	18
4.1 Sistema de Evaluación de desempeño.....	18
4.1.1 Objetivo de la evaluación de desempeño .....	19
4.1.2 Expectativas del trabajador.....	21
4.1.3 Entrevista del desempeño.....	23
4.1.3 Almacenamiento de datos de la evaluación de desempeño .....	26
4.1.4 Diseño del programa de evaluación de desempeño.....	28
4.2 Métodos de evaluación de desempeño .....	31
4.2.1 Evaluación 360° .....	34
4.2.2 Gestión por Objetivos .....	37
4.2.3 Autoevaluación.....	44
4.2.4 Escala Gráficas.....	46
4.2.5 Pruebas de rendimiento.....	51
4.3 Ventajas y desventajas de la evaluación de desempeño. ....	53
4.3.1 Ventajas.....	53
4.3.1.1 Mejora del rendimiento laboral. ....	53
4.3.1.2 Aumento de la motivación. ....	53
4.3.1.3 Incremento del compromiso.....	54
4.3.1.4 Detectar talento interno. ....	54
4.3.1.5 Mejora de la comunicación.....	55
4.3.1.6 Políticas de compensación .....	55

4.3.1.7 Toma de decisiones de ascenso .....	56
4.3.1.8 Toma de decisiones despido .....	56
4.3.1.9 Planes de corrección .....	56
4.3.1.10 Identificación del Recurso Humano. ....	57
4.3.2 Desventajas .....	57
4.3.2.2 Provoca ambiente de tensión entre los empleados .....	58
4.3.2.3 División de los empleados.....	58
4.3.2.4 Sesgos en la validez en la evaluación de desempeño .....	58
V. Conclusiones.....	61
VI. BIBLIOGRAFIAS .....	63
VII. ANEXOS .....	65

## **DEDICATORIA**

Dedico primeramente a Dios quien me ha dado la sabiduría y las fuerzas para seguir adelante en mi carrera universitaria y guiarme en el camino sin rendirme.

A mis padres que siempre han estado apoyándome, motivándome y dándome consejos para seguir adelante.

**Jesling Arisleydi Salgado Rodríguez**

## **DEDICATORIA**

A Dios en primer lugar por darme la sabiduría y la fortaleza para seguir adelante a pesar de las adversidades que se me presentaron en el camino, ya que en cada dificultad él estuvo a mi lado sosteniéndome en cada paso que daba.

A mi madre que siempre estuvo a mi lado apoyándome y motivándome a siempre continuar para que diera lo mejor de mí en todo momento.

**Walter Manuel Castillo Blandón**

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente, agradecer a Dios por estar siempre presente en cada momento dándome sabiduría y entendimiento, a mis padres Luz Marina Rodríguez Duarte y Pablo Antonio Salgado López por siempre estar para mí y ser de apoyo tanto en la vida como en mi carrera universitaria y por siempre aconsejarme y animarme a continuar adelante, a mi novio por siempre animarme a seguir adelante todos estos años en los malos momentos y darme los ánimos y el apoyo que necesitaba.

A mi docente Msc. Carlos Mendoza Martínez por siempre guiarnos a lo largo del trayecto con paciencia y esmero ya que sin él no hubiésemos tenido quien nos guiara en este camino.

Expreso mi más sincero agradecimiento a la empresa Selva Negra, que con su disposición, apoyo y apertura me permitió realizar esta investigación.

Por último, a todos mis compañeros de clase por los trabajos realizados en equipo y todos los momentos que hemos compartido.

**Jesling Arisleydi Salgado Rodríguez**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios el creador de todo lo que existe y por darme las fuerzas para seguir adelante.

A mis amigos y compañeros que siempre me apoyaron desinteresadamente en cada momento de esta larga carrera que he recorrido.

A cada uno de los docentes que nos impartieron clases en estos 5 largos años en la universidad, por su esmero y dedicación dentro y fuera de los salones de clases.

A mi tutor Msc. Carlos Mendoza Martínez quien participó de manera directa en mi trabajo, dando apoyo y colaboración para finalizar esta investigación.

Agradezco profundamente a la empresa Selva Negra por su invaluable colaboración y confianza al permitirme desarrollar esta investigación en sus instalaciones.

**Walter Manuel Castillo Blandón**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

## **VALORACION 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 los Bachilleres: Jesling Arisleydi Salgado Rodríguez ( CARNET 20606199 ) Walter Manuel Castillo Blandón (CARNET 20606342) con el Tema General : “Análisis del sistema de evaluación de desempeño laboral en las empresas públicas y privadas del departamento de Matagalpa en el año 2024.” Y correspondiente al Subtema: Analizar el sistema de evaluación de desempeño laboral en el hotel y restaurante Selva Negra, del departamento de Matagalpa durante el año 2024, el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en la empresa privada hotel y restaurante Selva Negra del departamento de Matagalpa durante el año 2024.

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

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

Tutor

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez

## RESUMEN

El presente estudio de seminario de graduación trata sobre la evaluación de desempeño y tiene como objetivo Analizar el sistema de evaluación del desempeño laboral en el hotel y restaurante Selva Negra, del departamento de Matagalpa, durante el año 2024, el tipo de metodología que se utilizo fue elaboración de encuestas, entrevistas y guía de observación directa, para conocer sobre los métodos que esta organización utiliza para evaluar a sus empleados. El tipo de estudio tiene un enfoque cuantitativo en el cual se utilizó la recolección de datos y cualitativo, el cual nos permitió organizar, analizar y visualizar los gráficos tomando en cuenta las 14 muestras más las aportaciones que el gerente brindo a partir de la entrevista realizada. Los resultados obtenidos del estudio demostraron que los colaboradores de la organización hotel y restaurante selva negra, son empleados que se les está evaluando en periodos establecidos, utilizando métodos como la escala gráfica y la gestión por objetivos, en donde estos métodos tienen una aceptación bastante positiva, tomando en cuenta que el personal que evalúa, así como la evaluación continua, la forma en la que se almacena la información de las evaluaciones también son valorados de forma positiva por parte de los colaboradores de esta organización.

Palabras claves: Evaluación del desempeño, Métodos, Colaboradores, gerente, rendimientos, almacenamientos, puesto, funciones, productividad.

## I. Introducción

El presente documento aborda el tema de Análisis del Sistema de evaluación del desempeño laboral en el hotel y restaurante Selva Negra se conoce que es un proceso clave para garantizar la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y el crecimiento profesional de los empleados. En este contexto, la evaluación de desempeño se centra en medir y analizar el rendimiento de los empleados en sus funciones, desde el personal de recepción hasta el equipo de cocina y servicio.

El proceso de evaluación permite identificar las fortalezas y áreas de mejora de cada empleado, facilitando la toma de decisiones, formación y desarrollo. Además, contribuye a alinear los objetivos individuales con las metas del hotel, fomentando un entorno de trabajo más eficiente orientado al cliente.

Como bien se conoce para el Hotel y restaurante Selva Negra, donde la experiencia del cliente es primordial, una evaluación de desempeño bien estructurada es esencial para mantener altos estándares de servicio y operar con éxito en un mercado competitivo.

La evaluación de desempeño en el hotel y restaurante Selva Negra no solo es una herramienta para medir el rendimiento, sino también una oportunidad para mejorar continuamente la calidad del servicio, fortalecer el equipo de trabajo y asegurar una experiencia excepcional para los clientes.

Los antecedentes de esta investigación permiten comprender el contexto en el que se enmarca el estudio, así como los fundamentos teóricos y empíricos que lo sustentan, los cuales son:

Internacionales:

En la investigación realizada en el año 2011, La evaluación de desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda, donde se planteó como objetivo

proponer soluciones que les permita mejorar en corto plazo la situación por la que atravesaba la Cooperativa, llegando a la conclusión de que los empleados de la cooperativa no conocen en su mayoría los resultados de su evaluación del desempeño. (Torres, 2011)

Una segunda investigación en Cuenca- Ecuador, en la Universidad del AZUAY, en donde se aborda el tema de “Diseño, aplicación y validación del proceso de evaluación de desempeño por competencias, que se realizó en la Fundación CEDEI, en donde, este estudio tiene como objetivo poder promover e implementar un proceso de evaluación de desempeño 360º. (Vázquez, 2005)

Una tercera investigación que se realizó en argentina, en la universidad UNCUYO, la estudiante Sofía Brazaloto, facultad de Economía. En donde se aborda el tema, aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones, el cual tiene como objetivo desarrollar la evaluación de desempeño por competencias, como herramienta organizacional. (Brazaloto, 2012)

Nacionales:

Una primera investigación se realizó en León. En la universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, en donde se aborda el tema de Análisis de las deficiencias de los trabajadores del hotel La Posada de Poneloya, llegando a la conclusión de que el problema es directamente de una administración inadecuada que el hotel estaba presentando, lo cual se veía en el desinterés y falta de responsabilidad del propietario (Reyes, 2006)

En la ciudad de León año 2015, se realizó un trabajo investigativo para optar al título de licenciado en Administración de Empresas, tema: Propuesta de un instrumento de evaluación del desempeño de los trabajadores del Hotel Europa de la ciudad de León. En donde abordaba como objetivo medir el desempeño y grado de funcionalidad de los trabajadores del hotel, llegando a la conclusión que el hotel carece de una estructura organizativa lo cual repercute en el funcionamiento interno de las actividades del hotel. (Raudales, 2015)

En ciudad de Estelí en el año 2016, se realizó un trabajo investigativo para optar al título de Master en Gerencia y Administración Pública que tiene como tema principal la gestión de un modelo por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal del docente de la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí, el cual tiene como objetivo la propuesta de un modelo de gestión por competencias del talento humano para el desempeño del personal docente de la facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí. (Martinez, 2016)

Local:

En la ciudad de Matagalpa en el año 2015, se realizó una investigación para optar al grado de maestra en pedagogía con mención en docencia universitaria, tiene como tema general evaluación al desempeño docente y su influencia en la calidad de la educación, carrera enfermería, modalidad sabatina, unan FAREM Matagalpa. (Molinares, 2015)

Los documentos presentados destacan la importancia del tema investigado y subrayan las brechas de conocimientos que aún existen. En este análisis histórico y teórico establece la base necesaria para entender la relevancia de la presente investigación y como se inserta en el marco más amplio de estudios previos.

En lo que respecta al diseño metodológico, sea 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 colaboradores de la empresa Hotel y Restaurante Selva Negra, el estudio tiene un enfoque descriptivo con el fin de proporcionar una comprensión exhaustiva de la variable evaluación de 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 estudios. La población de estudio se compone de 14 trabajadores en la empresa

Selva Negra, y se ha optado por un muestreo por conveniencia utilizando la totalidad de la población como muestra debido a la disponibilidad y accesibilidad de los participantes.

En base a la investigación se aplicó el método teórico ya que permitió una sólida revisión de la literatura, brindando una base conceptual para comprender el tema en cuestión, el método científico respaldó la obtención de información verificada y previa a través de citas bibliográficas, asegurando la rigurosidad del análisis, según el método deductivo se aplicó para contrastar el cumplimiento de la empresa con teorías generales, generando discusión y conclusiones sólidas, el método inductivo se utilizó para validar teorías mediante observación directa, el método sintético permitió resumir los aspectos claves y a trazar conclusiones que abordaran los objetivos de la investigación de manera general, por último se utilizó el método analítico por que se desglosó las variables e indicadores, facilitando un análisis detallado y proporcionando respuestas a los objetivos planteados.

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

## II. JUSTIFICACION

El trabajo aborda el análisis de evaluación del desempeño laboral en los trabajadores del hotel y restaurante Selva Negra en el departamento de Matagalpa en el período de 2024

Se investigará con el propósito de realizar un análisis de evaluación de desempeño laboral en los empleados que conforman el hotel y restaurante Selva Negra en el departamento de Matagalpa en el período 2024

La investigación surge de la necesidad que tiene toda organización de evaluar el recurso humano en función de cumplir con los objetivos y metas propuestas por la organización, asegurando el desarrollo, la productividad y el rendimiento de los trabajadores en función de diferentes criterios.

Este trabajo será de gran utilidad para las futuras generaciones de estudiantes e investigadores que estén interesados en indagar sobre los recursos humanos dirigido específicamente al sistema de evaluación de desempeño laboral de las organizaciones, así como también el público en general que consulte el repositorio. Esta investigación proporcionara a Selva Negra herramientas clave para mejorar la gestión de su personal, optimizando los procesos de evaluación de desempeño. Los resultados permitirán fortalecer la motivación y productividad de los colaboradores y contribuir al crecimiento organizacional, alineando los objetivos individuales con las metas estratégicas de la empresa.

### III. OBJETIVOS

#### Objetivo General

- Analizar el sistema de evaluación del desempeño laboral en el hotel y restaurante Selva Negra, del departamento de Matagalpa, durante el año 2024.

#### Objetivos Específicos

1. Describir el proceso de evaluación de desempeño utilizado por el hotel y restaurante Selva Negra.
2. Identificar los métodos de evaluación del desempeño utilizado por el hotel y restaurante Selva Negra.
3. Determinar ventajas y desventajas de los métodos de evaluación utilizados por el hotel y restaurante Selva Negra.

## IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA

### 4.1 Sistema de Evaluación de desempeño

Definición:

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia las cualidades de alguna persona. (Gary, 2011)

La evaluación de desempeño es definida como un proceso sistemático que permite valorar como un trabajador realiza sus funciones en un determinado puesto y su potencial de crecimiento en el futuro. Según Gary este procedimiento implica juzgar, o estimular el valor, la excelencia y las cualidades de la persona evaluada.

El autor sugiere que la evaluación de desempeño no solo tiene como propósito identificar el nivel de productividad actual de un colaborador, sino también proyectar su capacidad de desarrollo en la empresa. Esto implica que el proceso no se limita a evaluar el presente, sino que busca identificar fortalezas y puntos de mejora con una perspectiva a largo plazo, vinculando el desarrollo personal al éxito empresarial.

Desde un punto de vista crítico, el proceso de evaluación de desempeño como lo describe Gary, puede ser vista como una herramienta esencial para alinear los objetivos individuales con los de la organización. Sin embargo, la efectividad de una evaluación se considera que dependerán de su objetividad y claridad del proceso. Un mal uso podría desmotivar a los empleados o generar sesgos que obstaculicen su desarrollo, por lo tanto, es importante que las organizaciones adopten métodos de evaluación justos y basados en criterios claros

#### **4.1.1 Objetivo de la evaluación de desempeño**

(Herrera, 2012), los posibles objetivos de la evaluación de desempeño son:

- Reconocer el buen desempeño
- Corregir el mal desempeño
- Formalizar las cadenas cliente-proveedor
- Detectar necesidades de capacitación
- Diseñar planes de carrera
- Crear cuadros de reemplazo y asignar becas educacionales

La definición de Herrera implica que la evaluación de desempeño va más allá de la simple calificación del trabajo de los empleados. Busca ser un proceso estratégico para mejorar la dinámica organizacional y fomentar el desarrollo del talento humano. Al identificar fortalezas y debilidades, las empresas pueden implementar acciones concretas para asegurar la continuidad operativa, promover el crecimiento profesional y mantener la motivación de sus colaboradores.

Desde la perspectiva crítica, los objetivos propuestos por Herrera subrayan la importancia de un enfoque integral en la gestión del desempeño. Sin embargo, el éxito de estas evaluaciones depende de la coherencia entre los objetivos establecidos y las acciones tomadas. Si la organización utiliza estas evaluaciones solo como una herramienta de control, se pierde su valor como herramienta estratégica. Por ello, es fundamental garantizar un proceso transparente y equitativo que beneficie tanto a los empleados como a la empresa.

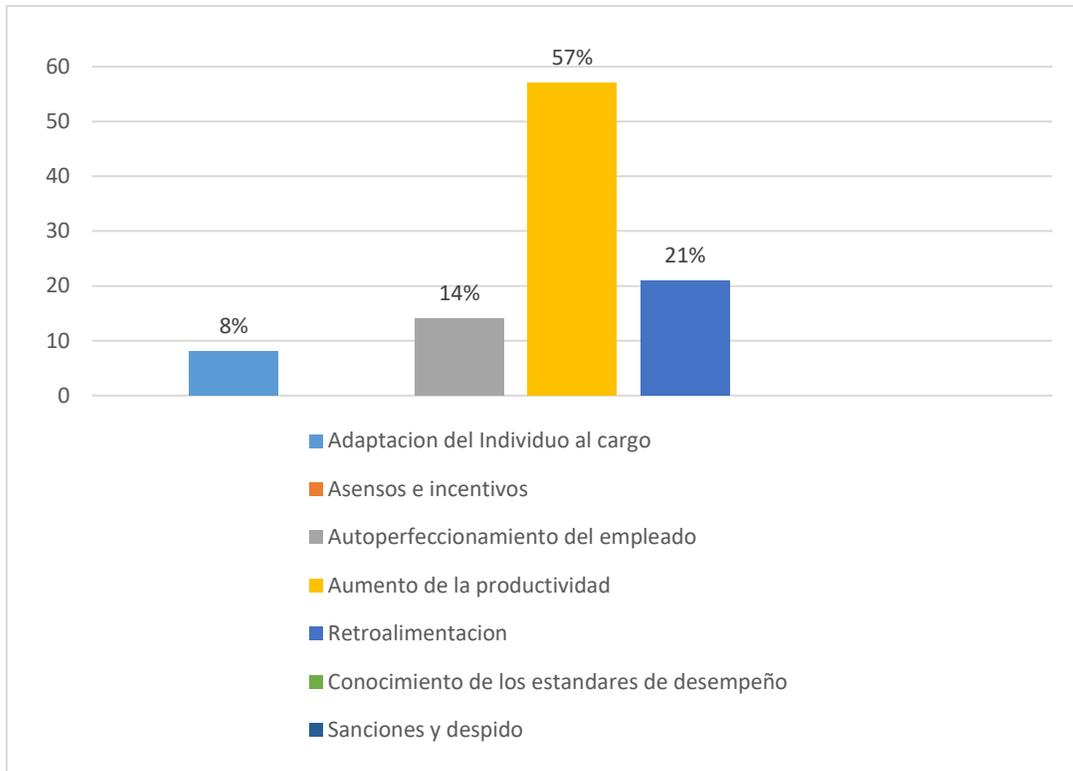


Gráfico 1: Objetivo de la evaluación de desempeño

Fuente: Autoría propia, a partir de encuesta a los 14 colaboradores.

Se muestran los resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada a los 14 trabajadores, la puntuación más alta es el aumento de la productividad en el trabajo, es el objetivo por el cual se evalúa a los trabajadores del Hotel y Restaurante Selva Negra. Por otra parte, la entrevista realizada al gerente de la empresa responde que los objetivos de la evaluación de desempeño son: evaluar el rendimiento, evaluar la responsabilidad, el cumplimiento de funciones, calidad de atención y el cumplimiento de metas.

La evaluación de desempeño para esta empresa y sus colaboradores es beneficiosa ya que se han estado realizando evaluaciones de desempeño durante los periodos establecidos, beneficiando de manera directa lo que es la atención al cliente y crecimiento de sus colaboradores.

El gráfico revela que los trabajadores de Selva Negra consideran que el principal objetivo de la evaluación de desempeño es aumentar la productividad, representando el 57% de las respuestas. Esto indica que la mayoría percibe la evaluación de desempeño como una herramienta orientada a los resultados organizacionales. Sin embargo, otros objetivos también son valorados: la retroalimentación (21%) sugiere la importancia de recibir información para mejorar, mientras que la autoperfeccionamiento (14%) y la adaptación al cargo (8%) reflejan una preocupación por el desarrollo personal y ajuste inicial al puesto.

Aunque el aumento de la productividad es el objetivo más destacado, lo que resalta su enfoque organizacional, los datos también evidencian una menor percepción de objetivos relacionados con el desarrollo personal y la adaptación. Esto podría indicar que los procesos en Selva Negra están más centrados en resultados que en aspectos formativos o motivacionales. Para maximizar el impacto de la evaluación de desempeño, sería importante equilibrar los objetivos productivos y el crecimiento individual, asegurando de esta manera que la herramienta percibida no solo como un medio de control, sino también como oportunidad para el desarrollo integral.

#### **4.1.2 Expectativas del trabajador**

Según la Asociación para el progreso de la Dirección, las expectativas laborales son los objetivos que cada persona define con el fin de acercarse al punto que se sentirá satisfecha consigo misma en el ámbito profesional. (Zumarán, 2015)

Los términos de expectativas laborales se comprenden como el objetivo y visión que tiene cada persona para su vida laboral, como conseguir un puesto que permita poner en práctica la carrera, aprender constantemente sobre él ya que son uno de los puntos para desarrollarse como profesional a corto, mediano y a largo plazo.

Esta definición sugiere que las expectativas laborales son una proyección personal de éxito profesional, basada en lo que cada individuo considera necesario para sentirse pleno en su trabajo. Estas expectativas no solo orientan las acciones

y decisiones profesionales, sino que también influyen en el nivel de compromiso y motivación de las personas, ya que la satisfacción depende de alcanzar esas metas personales.

Desde una perspectiva crítica esta definición resalta la importancia de la autogestión en la carrera profesional. Sin embargo, el grado en que estas expectativas pueden cumplirse depende de factores externos como las oportunidades laborales, la cultura organizacional y el apoyo recibido. Si las empresas no logran alinear las expectativas individuales con los objetivos organizacionales, podría generarse insatisfacción, baja productividad o incluso rotación de personal. Esto plantea la necesidad de estrategias que fomenten un equilibrio entre las metas personales y las exigencias laborales.

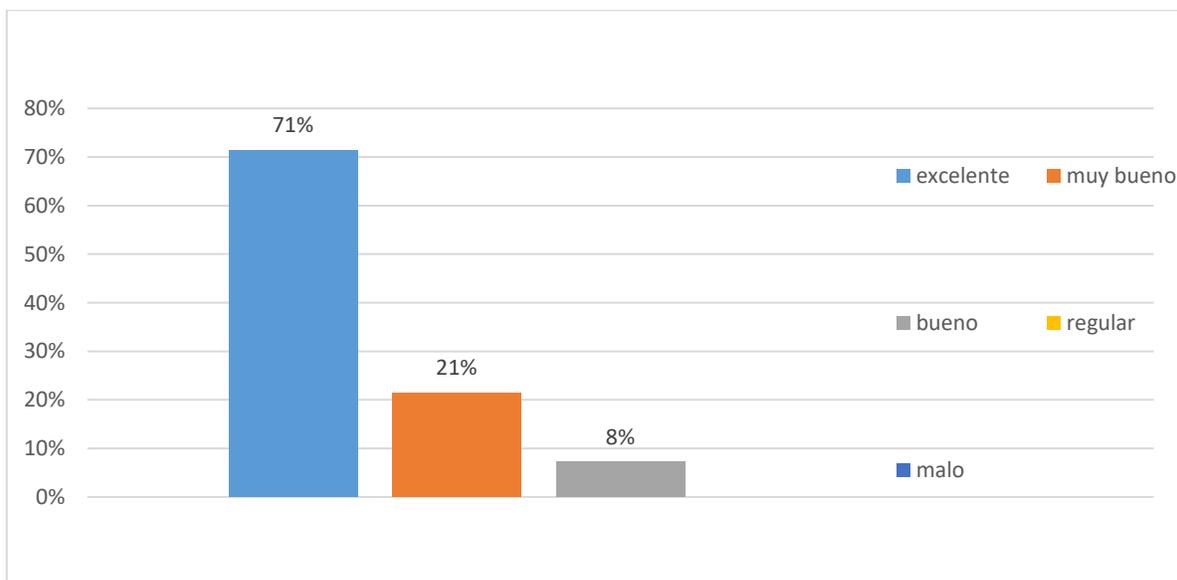


Gráfico 2: Aplicación continua de evaluación de desempeño

Fuente: Autoría propia, a partir de encuesta a los 14 colaboradores.

En la entrevista realizada al gerente en donde se aborda el tema de la evaluación de desempeño continua a sus colaboradores él respondió que sus expectativas son: la mejora continua de su personal, buscar la excelencia, calidad,

encontrar nuevos prospectos y mejorar las habilidades y desempeño de cada uno de sus trabajadores. Mediante la observación directa podemos ver que el normado del periodo de evaluación los estándares están bien definidos y prevalece la uniformidad.

El grafico refleja que la mayoría de los trabajadores de Selva Negra (71%) perciben la aplicación continua de la evaluación de desempeño como excelente, mientras que el 21% la califica como muy buena, solo un 8% bueno. Esto indica que los empleados valoran este proceso como una herramienta positiva en el entorno laboral. Según el gerente, el propósito principal de estas evaluaciones de desempeño es fomentar la mejora continua, la calidad y la excelencia, además de identificar nuevos talentos y potenciar habilidades de los trabajadores. Esto sugiere que la organización busca una cultura de desarrollo constante, alineando las expectativas de la empresa con las percepciones de los empleados.

Aunque los datos muestran una alta valoración por parte de los empleados, es crucial examinar si estas percepciones corresponden con resultados concretos. Por ejemplo, que las evaluaciones sean bien percibidas por los trabajadores, y no se implementen planes de capacitación para quienes necesitan mejorar, o no se reconocen los logros de quienes tienen un buen desempeño. La aplicación continua de las evaluaciones puede ser efectiva solo si está respaldada por acciones claras. De lo contrario podría quedarse en una percepción positiva sin generar impacto real.

#### **4.1.3 Entrevista del desempeño**

La entrevista de evaluación de desempeño es una herramienta vital del sistema de gestión de Recursos Humanos que permite establecer el balance del trabajo efectuado por nuestros colaboradores, fijar objetivos para el próximo año, estudiar sus posibilidades de futuro y discutirlos con ellos. (Eduard, 2016)

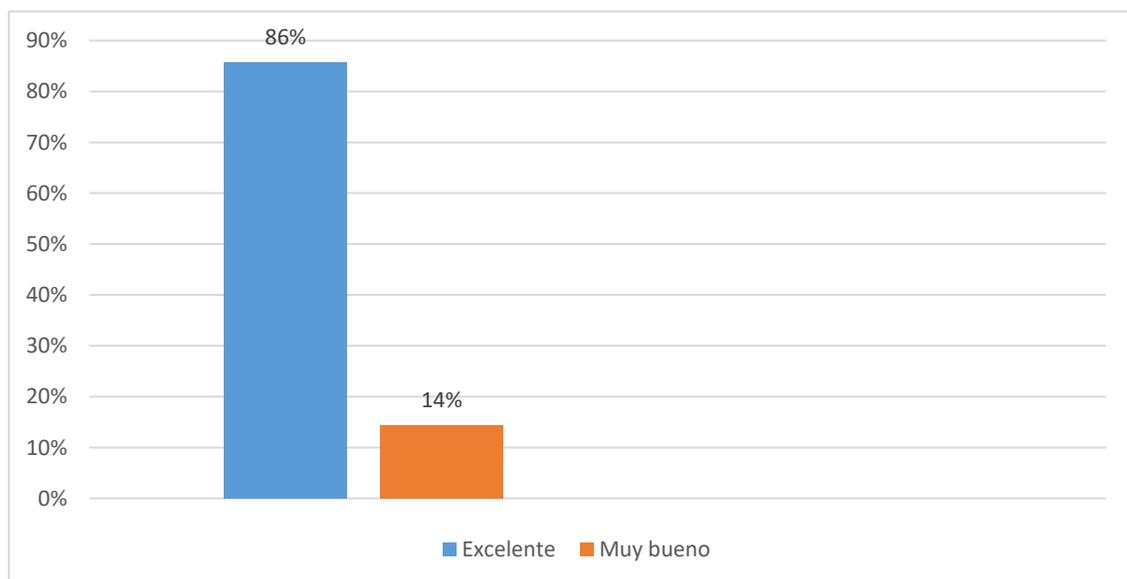
La entrevista es el momento en el que se comenta sobre los resultados obtenidos luego de una evaluación, en la que se pueden abordar aspectos

significativos del desempeño de trabajador, así como sus puntos débiles, ayudando al empleado a desarrollar su potencial.

La entrevista de evaluación de desempeño es definida como una herramienta clave del sistema de gestión de recursos humanos, Su propósito es analizar el desempeño pasado de los colaboradores, fijar metas para el futuro, evaluar su proyección dentro de la empresa y discutir estas perspectivas directamente con ellos.

Esta definición sugiere que la entrevista de evaluación no solo tiene un enfoque retrospectivo, sino que también es un espacio estratégico para planificar el desarrollo profesional del empleado. Al fijar objetivos futuros y evaluar posibilidades de crecimiento, la empresa busca alinear los intereses del colaborador con las metas organizacionales, promoviendo un entorno de mejora continua y motivación. Esto implica que la entrevista no solo es un aislado, sino que también es un sistema integral que impacta en la retención y productividad del personal.

Si bien la entrevista puede ser una herramienta poderosa, su efectividad de cómo se implemente. Si las metas y perspectivas discutidas no se acompañan de planes de acción concretos, los empleados podrían percibirla como un trámite sin valor real. Además, si no se asegura la objetividad y la participación de ambas partes, el proceso podría generar frustración en lugar de motivación.



### Gráfico 3: Equipo evaluador

Fuente: Autoría propia, a partir de encuesta a los 14 colaboradores.

En el siguiente gráfico se muestran los resultados obtenidos a partir de la encuesta a 14 trabajadores de Selva Negra en el cual se puede apreciar la valoración del equipo que realiza la evaluación de desempeño, los resultados a como se aprecia en el grafico son 86% excelente y 14% muy bueno.

La valoración del equipo evaluador es altamente positiva, con un 86% de los empleados que consideran excelente y un 14% muy bueno, esto indica que el equipo evaluador es percibido como justo, objetivo y competente, generando confianza en el proceso de evaluación.

El gerente respondió a una de las interrogantes de la entrevista que el equipo que realizan las evaluaciones de desempeño es: Gerencia En la observación directa se aprecia que el comité evaluador es Gerencia.

La alta valoración del equipo evaluador indica que los trabajadores confían en el proceso y en la persona que los lidera. Esto podría estar relacionado con una percepción de objetividad, cercanía o profesionalismo por parte del gerente. Además, su participación directa en las evaluaciones de desempeño sugiere que la empresa valora la conexión entre la administración y los empleados y busca garantizar que las decisiones sobre el desempeño se tomen con pleno conocimiento de las capacidades individuales de cada trabajador.

Aunque los resultados son positivos, el hecho de que el gerente sea el único responsable de las evaluaciones podría plantear desafíos. La falta de diversidad en el equipo evaluador podría limitar la objetividad y aumentar el riesgo de sesgos, ya sean conscientes o inconscientes. Además, centralizar este proceso en una sola persona podría generar una sobrecarga laboral y limitar el alcance de las evaluaciones. Para mejorar el sistema sería recomendable incluir a otros líderes o colaboradores en el proceso, promoviendo una perspectiva más amplia y equilibrada que fortalezca la confianza y los resultados.

### **4.1.3 Almacenamiento de datos de la evaluación de desempeño**

En el mundo actual basado en datos, recopilar y almacenar datos de los empleados juega un papel crucial en la optimización de la gestión de capital humano y las organizaciones pueden obtener información valiosa sobre sus empleados. (Cornelio, 2015)

Es importante la recopilación de datos de los empleados ya que permite conocer sobre la fuerza laboral de la organización, tanto como sus habilidades, el desempeño y compromiso de los empleados para cumplir con las metas propuestas y esta misma información ayuda a los gerentes de Recurso Humanos a identificar patrones y áreas de mejora.

El texto plantea que, en el mundo actual, basado en datos, recopilar y almacenar información sobre los empleados es fundamental para gestionar de manera eficiente el capital humano. Esto permite a las organizaciones obtener conocimientos valiosos sobre sus trabajadores, lo que puede contribuir a la toma de decisiones relacionadas en la gestión laboral.

El texto sugiere que las organizaciones que aprovechan herramientas y tecnologías para recopilar datos de sus empleados tienen una ventaja competitiva. Esto implica que los datos recopilados no solo sirven para evaluaciones o administración, si no para identificar patrones, necesidades y potenciales áreas de desarrollo en el personal. Además, alude la importancia de un enfoque estratégico en la gestión del talento humano, en el que los datos son claves.

La propuesta de almacenar datos sobre los empleados plantea cuestiones éticas y prácticas que deben ser consideradas. Si bien recopilar información, puede optimizar la gestión del talento humano, también puede surgir el riesgo de invasión de privacidad o mal uso de los datos. Las organizaciones deben garantizar la transparencia, así como también asegurarse de que este enfoque este alineado con el bienestar de los empleados y no solo con los intereses corporativos. Por lo tanto,

este proceso debe manejarse con responsabilidad para equilibrar los beneficios con las posibles implicaciones negativas.

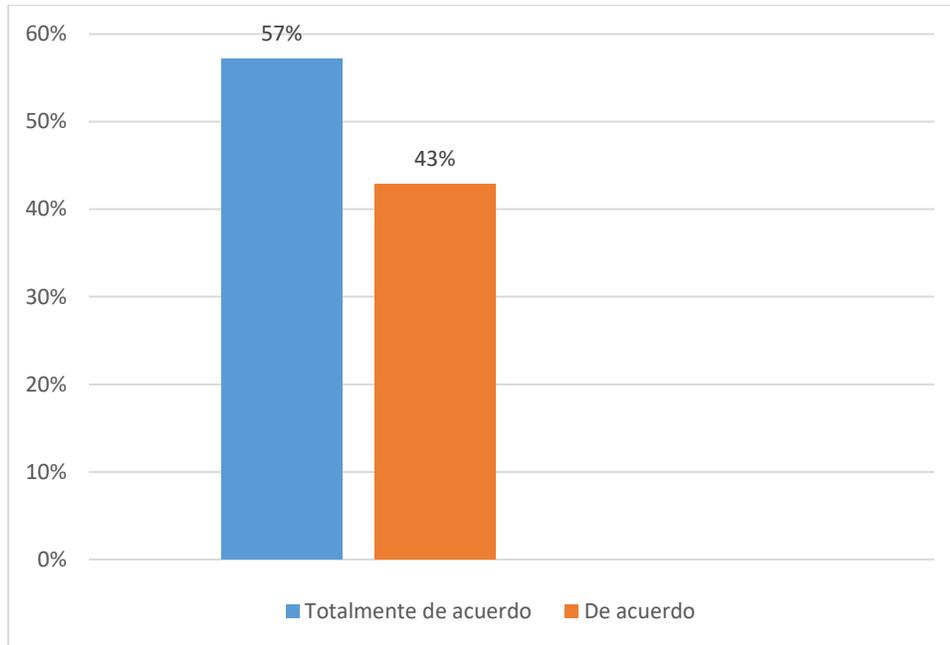


Gráfico 4: Almacenamiento de datos

Fuente: Autoría propia, a partir de encuesta a los 14 colaboradores.

En el siguiente gráfico se puede apreciar los resultados obtenidos a partir de la encuesta, a los colaboradores si están de acuerdo con el almacenamiento de datos luego de ser evaluados, donde los resultados fueron 57% totalmente de acuerdo y 43% de acuerdo lo que implica que el 100% de los evaluados tienen una percepción favorable del sistema de almacenamiento de datos, aunque con diferentes grados de satisfacción.

En la entrevista al gerente el respondió que el almacenamiento de los resultados es guardado en documentos físicos y también en digital en Drive. Donde efectivamente se pudo apreciar mediante la observación directa que las maneras de almacenar la información luego de las evaluaciones los resultados se guardan en expedientes con nombre del evaluado y posteriormente llevado a la

documentación de oficina y se hace un respaldo para guárdalo en la aplicación Drive.

Los resultados de la encuesta reflejan que los trabajadores tienen un nivel de confianza positivo hacia el sistema de almacenamiento de datos implementado por la organización. Esto podría deberse a que los métodos utilizados, como Drive y carpetas físicas, son percibidos como herramientas organizadas y accesibles. Sin embargo, la falta de respuestas negativas sugiere que los empleados pueden no estar plenamente informados sobre cómo se protegen sus datos o pueden no considerar los riesgos asociados al almacenamiento digital y físico.

Aunque los resultados muestran una opinión favorable, el uso de herramientas como Google Drive y carpetas físicas podría plantear problemas relacionados con la seguridad de los datos. El Drive es eficiente, pero depende de medidas de protección como contraseñas y permisos de acceso. Las carpetas físicas, por otro lado, están expuestas a riesgos como pérdida o daño. La empresa debería considerar si estos métodos cumplen con estándares actuales de seguridad y confidencialidad, e implementar políticas que refuercen la protección de la información para garantizar la sostenibilidad de la confianza mostrada por los empleados.

#### **4.1.4 Diseño del programa de evaluación de desempeño**

La etapa del diseño tiene como fin la construcción total del sistema que 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, 2012)

Una vez que se ha diseñado el sistema con el cual se realizara la evaluación de desempeño, es importante que los empleados conozcan sobre el sistema que

se va aplicar, respecto a que se va evaluar y conocer las dimensiones de la evaluación de modo que ambas partes concuerden.

La etapa de diseño de la evaluación de desempeño se enfoca en construir un sistema integral que sea aplicable a la organización. Durante este proceso, se deben tomar en cuenta aspectos como la cultura organizacional, el perfil de los puestos y los planes de trabajo de la empresa. Además, es importante considerar el soporte tecnológico para garantizar que el sistema sea coherente con la realidad de la organización.

Esto sugiere que, para crear un sistema de evaluación efectivo, es fundamental alinearlo con los valores, normas y objetivos de la organización. Al integrar elementos como la cultura organizacional y los planes de trabajo, se asegura que el sistema no solo sea funcional, sino que también se ajuste a las dinámicas internas. Asimismo, el uso de soporte tecnológico indica la necesidad de modernizar y optimizar los procesos, haciendo que las evaluaciones sean más ágiles y precisas.

El diseño de la evaluación de desempeño plantea retos importantes. Aunque la consideración de la cultura organizacional y los planes de trabajo es crucial, también pueden generar conflictos si estos no están claramente definidos o si existen discrepancias entre las expectativas de la organización y la percepción de los empleados. Además, la dependencia del soporte tecnológico, aunque beneficiosa, puede ser costosa y demandar recursos que no todas las empresas tienen. Para que el sistema sea verdaderamente efectivo, es necesario equilibrar estos factores con un enfoque realista y sostenible.

Para diseñar un sistema efectivo de evaluación de desempeño, se puede realizar un diagnóstico inicial de la cultura organizacional y las necesidades de la empresa, donde se tomen en cuenta los empleados para garantizar aceptación, y asegurar que el proceso sea simple, flexible y adaptable a cambios futuros.

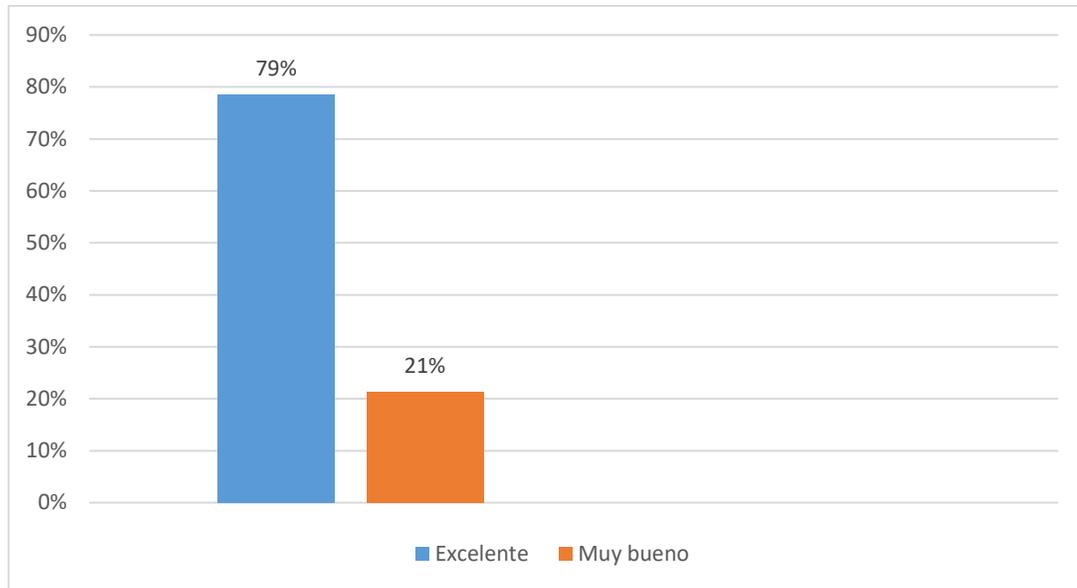


Gráfico 5: Diseño de la evaluación de desempeño

Fuente: Autoría propia, a partir de encuesta a los 14 colaboradores.

En el siguiente Grafico se puede apreciar los resultados obtenidos a partir de la encuesta que se realizó a los 14 trabajadores. sobre el diseño de la evaluación de desempeño que se utiliza en Selva Negra, en el cual se refleja que en un 79% de los colaboradores lo valoran como un diseño excelente y un 21% lo valora como muy bueno, el 79% de excelente refleja que la mayoría cumple o supera significativamente sus expectativas, respecto al otro porcentaje calificado muy bueno quizás no cumpla con las expectativas del diseño a pesar de ser un porcentaje alto.

En la entrevista realizada al gerente él responde que el diseño de la evaluación de la empresa es muy bueno porque toca aspectos necesarios y humanos al momento de evaluar.

Mediante la observación directa se pudo apreciar que el gerente brinda a los evaluados los objetivos y parámetros de la evaluación de desempeño de esta manera los colaboradores tienen un entendimiento de lo que se espera de ellos y que criterios están utilizando para medir su desempeño.

Los resultados muestran que los empleados perciben positivamente el diseño de las evaluaciones, lo que indica que consideran que estas son relevantes y justas. La afirmación del gerente sugiere que el enfoque no solo abarca métricas laborales, sino que también valora factores humanos, como las habilidades interpersonales y el bienestar de los trabajadores, lo que podría explicar la alta aceptación entre los empleados.

Aunque los resultados son positivos, es importante reflexionar sobre si esta percepción refleja una comprensión completa del sistema de evaluación o si los empleados simplemente se sienten conformes sin evaluar críticamente sus resultados a largo plazo. Además, la declaración del gerente destaca la dimensión humana del diseño, pero sería prudente analizar si esta consideración está efectivamente integrada en todas las fases del proceso. La implementación constante de esta perspectiva humana es clave para mantener la confianza y los buenos resultados.

## **4.2 Métodos de evaluación de desempeño**

Definición:

Son procesos mediante el cual se estudia el desempeño de un empleado durante un periodo de tiempo, para encontrar estrategias que ayuden a optimizar su rendimiento. (Ibañez, 2022)

Ibañez plantea los métodos de evaluación son las diferentes herramientas que se utilizan para medir el rendimiento de los colaboradores de una empresa, estos métodos sirven para proporcionar un enfoque estructurado y sistemático para alcanzar los objetivos específicos, tener control y mejora continua de procesos de cualquier ámbito.

Las evaluaciones de desempeño no solo sirven para medir el trabajo realizado, sino que también tienen un enfoque de mejora continua. Esto implica que el proceso

debe ser más que un análisis retrospectivo, debe incluir propuestas y acciones que motiven al empleado, refuercen sus habilidades y alineen su rendimiento con los objetivos organizacionales.

Si bien los métodos de evaluación de desempeño buscan optimizar el rendimiento, su efectividad depende de cómo se diseñen y apliquen. Por ejemplo, si el enfoque es puramente cuantitativo, puede ignorar aspectos como el bienestar emocional o las circunstancias externas que afectan el desempeño. Además, si las estrategias resultantes no son personalizadas, podrían ser percibidas como poco relevantes para el empleado. Por lo tanto, se considera que un método eficaz debe equilibrar el análisis objetivo con un enfoque humano, asegurando que las acciones derivadas beneficien tanto a la empresa como a los colaboradores.

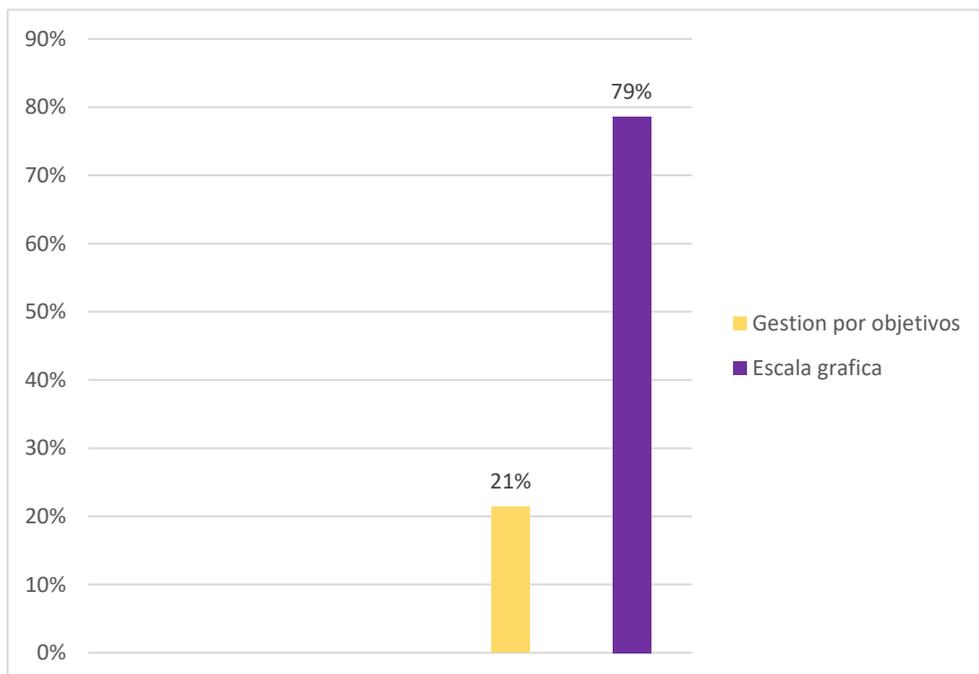


Gráfico 6: Métodos de evaluación

Fuente: Autoría propia, a partir de encuesta a los 14 colaboradores.

En el siguiente grafico se logra apreciar los resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada a los 14 trabajadores de la empresa Hotel y Restaurante Selva Negra los métodos de evaluación de desempeño que se utilizan son los siguientes:

Escalas graficas con un 79% seguidos por la gestión por objetivos con un 21%, esto sugiere una clara preferencia por la escala gráfica, que es un método más estandarizado y fácil de aplicar.

La predominancia de uso de la escala grafica está relacionada con su simplicidad y capacidad para aplicar criterios uniformes a todos los empleados, facilitando comparaciones directas. Sin embargo, su naturaleza estandarizada podría no capturar completamente la individualidad y el aporte estratégico de cada empleado. En cambio, aunque menos utilizada, la gestión por objetivos permite una evaluación más profunda del impacto real del desempeño del empleado en el logro de los objetivos organizacionales.

El gerente de este local respondió en la entrevista que los métodos antes mencionados, se utilizan por su simplicidad, facilidad de uso y rapidez en la implantación

Los resultados sugieren que una gran mayoría de los empleados está familiarizada o cómoda con el uso de las escalas gráficas, posiblemente porque este método es visual y fácil de entender. Sin embargo, el menor porcentaje que prefiere la gestión por objetivos podría indicar que los empleados ven más valor en tener metas claras y alcanzables, aunque este método requiere un enfoque más estructurado y tiempo de planificación. El hecho de que el gerente elija estos métodos por su simplicidad y rapidez puede reflejar una intención de mantener el proceso de evaluación eficiente, pero también podría indicar que no se están explorando métodos más complejos o detallados que podrían ser más personalizados.

Si bien los métodos como las escalas gráficas y la gestión por objetivos son fáciles de implementar y medir, un enfoque excesivamente simplificado podría no capturar toda la complejidad del desempeño de un empleado. Por ejemplo, las escalas gráficas podrían no reflejar completamente la calidad del trabajo o los aspectos cualitativos del rendimiento. Además, la gestión por objetivos puede resultar en una evaluación centrada solo en metas numéricas, dejando de lado el contexto o las dificultades que un empleado puede enfrentar en su entorno laboral. La preferencia por métodos simples también puede llevar a una falta de profundidad en las

evaluaciones, lo que podría resultar en una visión incompleta del desarrollo de los empleados. Para mejorar la efectividad del proceso, sería importante considerar una combinación de métodos que también incluyan retroalimentación cualitativa y evaluación del bienestar de los empleados.

#### **4.2.1 Evaluación 360°**

##### **4.2.1.1 Definición:**

La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona, se trata de una evaluación hecha, en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los compañeros de trabajo, los subordinados, clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con alcance de 360°. (Chiavenato, 2007)

Es un método para medir el desempeño de los empleados en la que se incluye a todos los miembros del personal con el propósito de comprender fortalezas y debilidades desde varias perspectivas tomando en cuenta factores externos, que ayudan a tener una visibilidad más completa de actuación y a nivel de competencia.

Según (Rojas, 2024) las características y pasos para elaborar la evaluación 360° son:

##### **4.2.1.2 Características:**

- **Credibilidad:** Proceso claro, todos los involucrados deben comprender el valor de la evaluación como las instrucciones y el proceso de calificación para así lograr que proporcione evaluaciones más certeras y veraces.
- **Confidencialidad de datos:** Además es importante mantener confidencialidad de la información obtenida, es decir, no debe compartirse. Envía directamente los resultados a un evaluador capacitado que se encarga de analizarlo y comentarlos con el trabajador evaluado.

- Compromiso: El proceso de evaluación requiere un nivel de compromiso por parte de los participantes, deben tomarse en consideración algunos factores como; enfocarse en el desarrollo y no solo en cambio superficial, concentrarse en el crecimiento del empleado.
- Aprendizaje continuo: Un proceso efectivo de retroalimentación de 360° fomenta el aprendizaje continuo por parte de los participantes y crea en ellos una mentalidad de que el cambio está en uno mismo.

#### **4.2.1.3 Pasos para realizar la evaluación 360**

- Seleccionar a los participantes de la evaluación: Una evaluación 360 debe contar con cuatro roles fundamentales: administrador, empleado o evaluado revisores y gerente.
- Comunicar el proceso de evaluación con eficacia: Una de las características principales de esta evaluación es la claridad del proceso. Por lo tanto, es indispensable que todas las personas involucradas comprendan lo que deben realizar y lo que se espera de ellos.
- Apoyar al evaluado a elegir a sus revisores: Si dentro del proceso tienes el papel de administrador, entonces es vital que ayudes al empleado a seleccionar evaluadores que si puedan brindarles una retroalimentación valiosa y que trabajen de cerca con el a fin de conseguir respuestas confiables detalladas y útiles.
- Formular las preguntas de la encuesta: Una encuesta puede componerse de preguntas tanto abiertas como de opción múltiple. Ten en cuenta que las primeras pueden abundar mucho más los detalles importantes

- Enviar las preguntas a los revisores: Es vital enviar con suficiente anticipación los formularios o encuestas a los revisores para que las entreguen en el tiempo establecido.
- Compartir los resultados y desarrollar un plan de acción: Cuando hayas recibido todas las respuestas de los evaluadores, deberás analizarlas y conversarlas con el empleado. Al mismo tiempo, debes compartir con algunos planes de acciones para mejorar puntos débiles e impulsar aún más sus destrezas y fortalezas.

La evaluación 360° permite obtener una visión integral del desempeño de un empleado, ya que considera las percepciones de diversas partes involucradas en su trabajo. Esto genera una retroalimentación más completa y objetiva, cubriendo diferentes perspectivas que normalmente no se captan en evaluaciones tradicionales. Al incluir a clientes y proveedores, no solo se mide el desempeño interno del empleado, sino también cómo su trabajo impacta en las relaciones externas. La mención de la credibilidad, confidencialidad, compromiso y aprendizaje continuo refleja que el proceso no solo busca evaluar, sino también mejorar continuamente tanto al evaluado como al entorno organizacional.

Aunque la evaluación 360° es valiosa por ofrecer una visión holística del desempeño, también presenta desafíos. La calidad de los resultados depende en gran medida de la honestidad y precisión de los revisores, lo cual puede verse afectado por sesgos personales, la falta de anonimato o incluso de la competencia de los evaluadores. Además, la implementación de este sistema puede generar problemas de confidencialidad si no se maneja adecuadamente, lo que podría afectar la relación de confianza dentro de la organización. También, si no se comunican claramente los objetivos y el proceso de la evaluación, los participantes podrían sentirse inseguros o confundidos, lo que afectaría la efectividad del proceso. Por último, aunque el proceso fomente el aprendizaje, si los resultados no se traducen en un plan de acción efectivo, la evaluación podría perder su propósito de mejorar el desempeño a largo plazo.

## **4.2.2 Gestión por Objetivos**

### **4.2.2.1 Definición:**

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 acuerdo mutuo y que sean mensurables de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr sus objetivos por haber participado en su formulación. (Werther, 2000)

Según (Werther, 2000) la Gestión por objetivos incluye la participación de los superiores como la de los subordinados, en donde se establecen las metas mutuamente y estas tienen que ser medibles, de esta manera prevalece un vínculo entre toda la fuerza laboral, en las que la participación de todos se toma en cuenta ayudándolos a mantenerse motivados y reconocerse como parte del éxito.

Las características y pasos que tiene la gestión por objetivos para realizarla según (Asana, 2024) son las siguientes:

### **4.2.2.2 Características:**

- Los objetivos deben ser establecidos en tiempo y en conjunto con toda la organización: Este aspecto sugiere que los objetivos no deben ser impuestos unilateralmente por la dirección, sino que deben ser acordados y definidos en colaboración con todos los miembros de organización.
- Los objetivos deben establecerse por cada departamento de la organización: Cada departamento tiene funciones y responsabilidades específicas, por lo que es importante definir objetivos que se alineen con sus funciones.
- Todos los objetivos por departamentos deben entrelazarse con el objetivo general de la organización: Los objetivos de cada

departamento no deben ser independientes o desconectados del objetivo general de la organización.

- Se definen los objetivos a corto, mediano y largo plazo, tácticos y operativos (poniendo especial atención en evaluación de resultados): La planificación de los objetivos debe considerar diferentes horizontes de tiempo para asegurar un crecimiento sostenido. Los objetivos a corto plazo suelen ser más específicos y detallados, ayudando a lograr mejoras inmediatas o proyectos con plazos definidos. Los objetivos a mediano y largo plazo tienden a ser más estratégicos, guiando la dirección futura de la organización.
- Se debe realizar una retroalimentación general y por departamentos: La retroalimentación es crucial para la gestión por objetivos, ya que permite a los empleados y a la organización como un todo comprender su desempeño y áreas de mejora.
- La alta dirección es parte de todo el proceso de la gestión por objetivos: La participación activa de la alta dirección es vital. Ellos no solo deben definir los objetivos generales, sino también participar en seguimiento, evaluaciones y ajustes necesarios.
- Se debe apoyar de forma continua al personal, poniendo énfasis en el proceso inicial: El apoyo constante al personal es esencial, especialmente al comienzo de la implementación de los objetivos, esto incluye ofrecer recursos, capacitación y orientación para asegurar que todos los empleados entiendan los objetivos.

#### **4.2.2.3 Pasos para realizar la gestión por objetivos:**

- Define los objetivos de la organización: El primer paso en la gestión por objetivos es identificar y definir claramente los objetivos de la organización. Los objetivos deben ser medibles, específicos alcanzables relevantes y temporales.

- Transmite los objetivos a los miembros del equipo: Una vez que los objetivos están definidos, es fundamental comunicarlos de manera efectiva a todos los miembros del equipo. Esto implica explicar no solo cuales son los objetivos, sino también porque son importantes, como se alinean con la visión de la organización y como cada miembro del equipo puede contribuir a su logro.
- Supervisa el desempeño: Supervisar el desempeño implica monitorear el progreso de los miembros del equipo en relación con los objetivos establecidos, esta supervisión debe ser sistemática, utilizando métricas y herramientas adecuadas para evaluar el progreso.
- Evalúa el progreso: Evaluar el progreso es un punto clave en la gestión por objetivos, ya que permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos.
- Reconoce los logros: Reconocer los logros es esencial para mantener la motivación y el compromiso de los miembros del equipo. Cuando los trabajadores alcanzan los objetivos es importante reconocer sus esfuerzos de manera pública y privada.

El modelo de gestión por objetivos se basa en la idea de que los empleados estarán más comprometidos y motivados si tienen un rol activo en el establecimiento de sus propias metas. Al ser mensurables de manera objetiva, los objetivos proporcionan claridad y dirección, lo que facilita la evaluación del desempeño. Esta metodología también fomenta un sentido de responsabilidad y pertenencia en el empleado, ya que participa directamente en la planificación de sus logros. El acuerdo mutuo asegura que las metas sean alcanzables, lo que puede mejorar la relación entre supervisor y empleado.

Si bien la gestión por objetivos puede mejorar la motivación y el rendimiento al involucrar al empleado en la creación de metas, hay riesgos asociados. Los objetivos podrían ser malinterpretados o no alinearse adecuadamente con las necesidades organizacionales si no hay una comunicación clara y continua.

Además, si los objetivos no son realistas o están demasiado enfocados en aspectos cuantitativos, esto podría generar presión innecesaria sobre el empleado, afectando su bienestar o calidad del trabajo. Es crucial que, además de ser objetivos, estos se ajusten a la capacidad del empleado y al entorno laboral. Un sistema de retroalimentación constante también es necesario para garantizar que los objetivos sigan siendo relevantes y alcanzables a lo largo del tiempo.

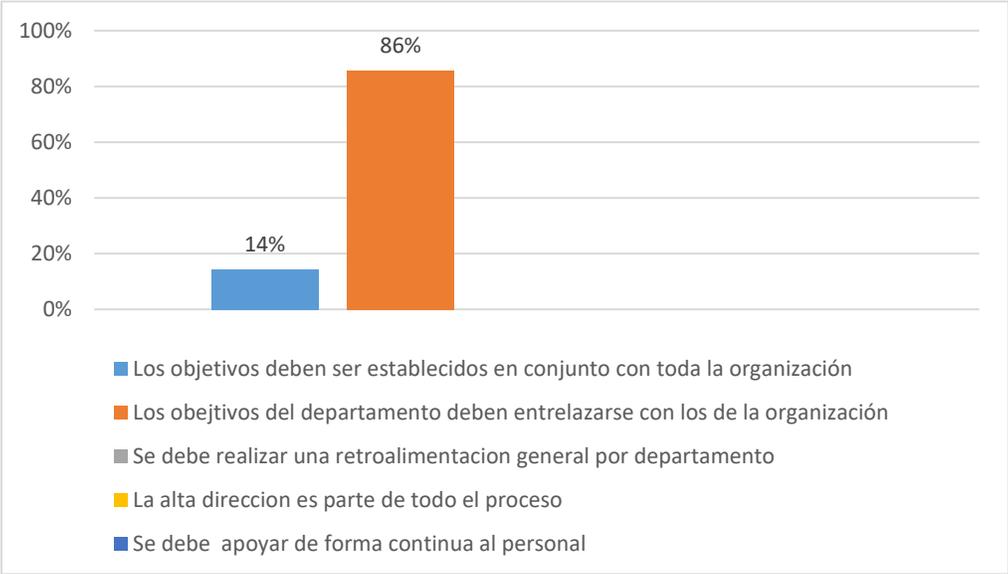


Gráfico 7: Características de gestión por objetivos

Fuente: Autoría propia, a partir de encuesta a los 14 colaboradores.

En el siguiente gráfico se puede apreciar dos percepciones clave sobre las características de la gestión por objetivos y cómo deben ser establecidos los objetivos de la organización, el 14% indica que los objetivos deben ser establecidos en conjunto con toda la organización, este grupo valora un enfoque más colaborativo, donde todos los niveles participan activamente en la definición de los objetivos y el 86% considera que los objetivos del departamento deben estar establecidos con los de la organización, la gran mayoría prefiere que los objetivos de cada departamento estén directamente alineados con los de la organización, pero con un enfoque más descentralizado.

Por otra parte, el gerente responde que las características de la gestión por objetivo son: tiene objetivos medibles, mejora continuamente de la comunicación, el aumento de la productividad y la eficiencia de las responsabilidades.

El análisis sugiere que los colaboradores comprenden la importancia de alinear los objetivos departamentales con los de la organización para asegurar la coherencia y el logro de metas estratégicas. La mayoría prefiere que los departamentos sigan un enfoque alineado con las directrices globales, pero adaptado a las particularidades de cada área. No obstante, un pequeño porcentaje valora un enfoque más colaborativo y participativo en todo el proceso de establecimiento de objetivos, esto indica que la organización podría beneficiarse de una mayor comunicación como lo plantea el gerente en una de sus respuestas, participación en la definición de metas, para garantizar tanto la alineación estratégica como el compromiso colectivo e individual.

En este grafico se puede apreciar que todos los trabajadores que son evaluados si se les da a conocer los paso para realizar la evaluación de desempeño gestión por objetivos, lo que indica que hay una estructura clara y comprensible para todos los colaboradores en este proceso. Ver Anexo 6

Por otra parte, el gerente responde en la entrevista que los pasos para realizar una evaluación de desempeño gestión por objetivos son los siguientes: Se definen los objetivos, tener definido el método de evaluación, crear planes de retroalimentación y todo esto sirve para los planes de acción.

El hecho de que el 100% de los trabajadores de Selva Negra haya respondido afirmativamente a la pregunta sobre si se les brindan los pasos para realizar la gestión por objetivos sugiere que la empresa está haciendo un esfuerzo consciente por asegurar que los empleados comprendan el proceso y sus expectativas. Esto indica que los supervisores están comunicando de manera clara y efectiva los pasos necesarios para establecer objetivos, lo que es fundamental para la correcta implementación de este sistema. Además, puede reflejar un enfoque organizado y

transparente dentro de la empresa, en el que se buscan resultados claros y medibles, promoviendo un ambiente de trabajo más estructurado y alineado.

Aunque el 100% de los trabajadores afirma recibir los pasos para realizar la gestión por objetivos, no garantiza que todos comprendan completamente el proceso o que los pasos sean efectivos. La pregunta no evalúa que si los empleados consideran que los pasos proporcionados son útiles o fáciles de aplicar en su trabajo cotidiano. Además, aunque la información esté disponible, el verdadero reto radica en cómo se implementa la gestión por objetivos y si se proporciona el apoyo necesario a los empleados para alcanzarlos. Por ejemplo, si no se ofrece retroalimentación constante o no se asegura que los objetivos sean realistas y alcanzables, el proceso podría volverse contraproducente. Por lo tanto, aunque la transparencia en la comunicación es un aspecto positivo, la implementación efectiva y el seguimiento son cruciales para garantizar que este sistema realmente contribuya al desarrollo del empleado y a los objetivos organizacionales.

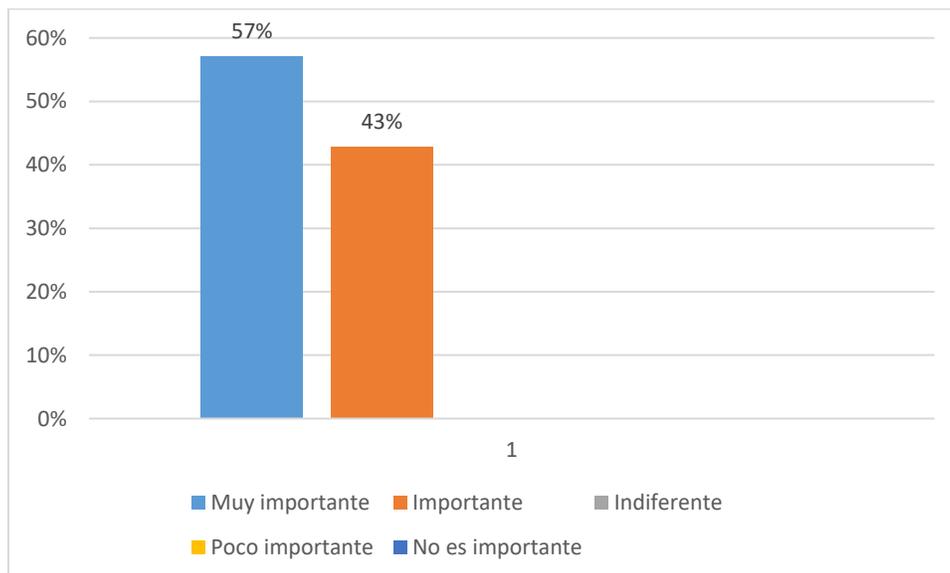


Gráfico 9: Importancia de gestión por objetivos

Fuente: Autoría propia, a partir de encuesta a los 14 colaboradores.

Se muestran los resultados obtenidos a partir de la encuesta que se realizó a 14 trabajadores en Selva Negra sobre importancia de la gestión por objetivos se aprecia una clara inclinación con un 57% de los colaboradores que la consideran muy importante y un 43% que la ven importante esto sugiere que la mayoría de los empleados valoran este enfoque como una herramienta clave para guiar sus actividades diarias y medir su rendimiento.

Los resultados de la encuesta reflejan una percepción positiva por parte de los empleados respecto a la gestión por objetivos, lo que indica que reconocen su relevancia en el entorno laboral. Esto podría implicar que la organización utiliza este enfoque como un mecanismo para mantener a los empleados enfocados en metas claras y medibles, promoviendo una cultura de resultados.

En la entrevista aplicada al gerente sobre la importancia de la gestión por objetivos el responde que es importante porque permite obtener información valiosa para determinar el desempeño de los colaboradores y si se están cumpliendo con los objetivos y metas de la empresa. La declaración del gerente sugiere que este sistema es visto como una herramienta clave no solo para evaluar a los empleados, sino también para alinear su desempeño con las metas estratégicas de la empresa.

Aunque tanto los empleados como el gerente consideran importante la gestión por objetivos, la encuesta podría no reflejar una comprensión profunda o aplicación práctica del concepto. La repetición de “muy importante” en las respuestas podría deberse a una falta de opciones más específicas o matizadas en la encuesta, lo que limita el análisis real de las percepciones de los trabajadores. Además, si bien el gerente resalta su utilidad para evaluar el desempeño, este enfoque puede ser insuficiente si no se complementa con estrategias para apoyar a los empleados en la consecución de sus metas, como capacitación, recursos adecuados y retroalimentación constante.

## **4.2.3 Autoevaluación**

### **4.2.3.1 Definición:**

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, cuando los objetivo de estas otras es alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, puede resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. (Werther, 2000)

Cuando los subordinados se autoevalúan les permite reflexionar acerca del desempeño que se ha obtenido en un cierto período de tiempo y el compromiso que estos han tenido con la empresa. Este ejercicio permite que sea el propio empleado quien toma conciencia de su rendimiento para descubrir sus fortalezas y debilidades con el fin de mejorar y progresar.

La autoevaluación permite a los empleados reflexionar sobre su propio desempeño y asumir responsabilidad en su desarrollo profesional. Al ser menos confrontativa que las evaluaciones externas, puede generar un ambiente más colaborativo y de confianza entre el empleado y la organización. Esto sugiere que, al identificar áreas de mejora desde la perspectiva del propio empleado, se promueve una mayor disposición al cambio y al aprendizaje. Además, este enfoque refuerza la autonomía del empleado al implicarlo activamente en el proceso de fijación de metas futuras, lo que puede aumentar su motivación y compromiso.

De acuerdo con (Ortega, 2024) las características y pasos para realizar una autoevaluación son:

#### **4.2.3.2 Características:**

- **Evaluación del rendimiento:** Es un componente clave de la autoevaluación, donde una persona analiza objetivamente su desempeño en relación a tareas, responsabilidades y objetivos.
- **Identificación de fortalezas y debilidades:** La autoevaluación incluye la identificación de fortalezas y debilidades personales y profesionales, este proceso de identificación es clave para un desarrollo equilibrado, permitiendo a las personas maximizar sus puntos fuertes y abordar sus áreas de mejora.
- **Establecimiento de metas profesionales:** A partir de la evaluación del rendimiento y la identificación de fortalezas y debilidades, la autoevaluación facilita el establecimiento de metas profesionales.
- **Autorreflexión y autoconocimiento:** Es un aspecto fundamental de la autoevaluación, que implica mirar hacia adentro y pensar críticamente sobre la experiencia, acciones y resultados pasados.
- **Retroalimentación Constructiva:** Aunque la autoevaluación es un proceso interno, la retroalimentación constructiva puede ser un componente valioso, las personas pueden buscar retroalimentación en colegas, supervisores o mentores para obtener una perspectiva externa sobre su desempeño.

#### **4.2.3.3 Pasos para realizar una autoevaluación**

- **Averigua el propósito de la evaluación preguntando al superior:** Antes de comenzar una autoevaluación, es importante entender claramente el propósito detrás de la evaluación de desempeño y lo que se espera de ti.
- **Describir los logros:** Un aspecto fundamental en la autoevaluación es detallar los logros que has alcanzado durante el periodo de evaluación.
- **Reconocer los defectos:** Reconocer tus defectos o áreas de mejora es un componente crucial de la autoevaluación. Ser honesto acerca de tus habilidades o errores.

- **Comparte tus enfoques:** Explicar cómo abor das tu trabajo, incluyendo los métodos, estrategias y técnicas que utilizas, ayuda a proporcionar una visión más completa de tu desempeño.
- **Se profesional:** La autoevaluación debe ser un documento profesional y bien estructurado.

#### **4.2.4 Escala Gráficas**

##### **4.2.4.1 Definición:**

El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utilizan un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de eso factores. (Chiavenato, 2007)

Es un sistema empleado para evaluar los conocimientos, habilidades o competencias de los trabajadores, una escala que reflejara el rendimiento y las capacidades de los empleados y estas escalas aportan subjetividad y transparencia a la evaluación de desempeño.

Este método organiza la evaluación de desempeño de manera sistemática y clara, lo que permite comparar fácilmente el rendimiento de diferentes empleados al utilizar los mismos factores y grados de variación. Su estructura facilita identificar puntos fuertes y áreas de mejora para cada empleado. Además, la simplicidad del cuestionario puede ser útil para evaluadores con poca experiencia, ya que proporciona una guía clara para calificar a los empleados de manera consistente.

De acuerdo con (Hernandez, 2017) las características y pasos realizar una escala grafica para evaluación de desempeño son:

#### **4.2.4.2 Características:**

- Evaluación de fácil comprensión y aplicación: Las escalas gráficas son fáciles de comprender y utilizar tanto para los evaluadores como para los evaluados. Este tipo de evaluación utiliza un formato visual claro y conciso, generalmente con descripciones breves y un largo numérico o de calificación para cada factor de desempeño.
- Permite una visión integrada y resumida de los factores de evaluación: Las escalas gráficas ofrecen una visión global y resumida del desempeño del empleado, ya que todos los factores de evaluación se presentan en un solo documento.
- Exige poco trabajo al evaluador: Las escalas gráficas son menos laboriosas para los evaluadores en comparación con otros métodos de evaluación de desempeño.

#### **4.2.4.3 Pasos para realizar las escalas graficas**

- Definir los criterios de evaluación: Identificar los factores clave que deseas evaluar en los empleados, estos factores deben reflejar las competencias, habilidades, comportamientos y resultados que son importantes para la organización.
- Determinar las escalas de calificación: Establece un sistema de calificación que permita a los evaluadores medir cada factor de evaluación. Las escalas de calificación suelen ser cuantitativas o cualitativas.
- Definir claramente cada nivel de la escala: Proporciona descripciones claras y específicas para cada nivel de escala en relación con cada factor de evaluación.
- Desarrollar un formato estandarizado de evaluación: Crear un formato o formulario estandarizado para la evaluación de desempeño, que incluya todos los factores de evaluación y sus respectivas escalas de calificación.

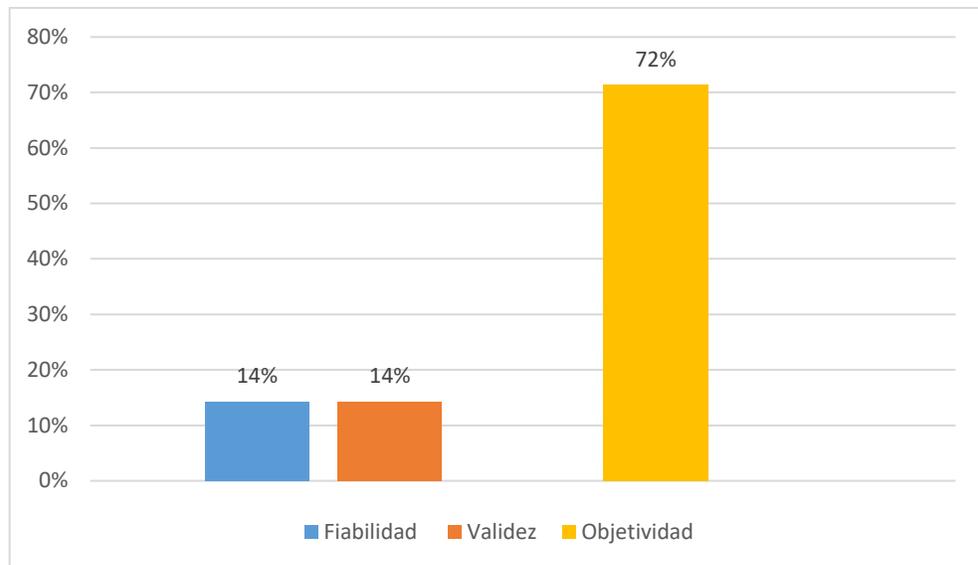


Gráfico 10: Características de escala gráfica

Fuente: Autoría propia, a partir de encuesta a los 14 colaboradores.

El gráfico refleja como los colaboradores perciben las características clave de las escalas gráficas en el proceso de evaluación de desempeño en las cuales se distribuyen en 14% fiabilidad lo consideran como una característica destacada de las escalas gráficas. El 14% de validez al igual que fiabilidad solo el 14% destaca la validez de las escalas gráficas. El 72% la gran mayoría destaca objetividad como la principal característica de las escalas gráficas.

El gerente responde en la entrevista que las características de las escalas gráficas son: Evalúa el desempeño de los colaboradores mediante factores de evaluación previamente definidos y que se implementa mediante varios procesos de calificación.

El uso de las escalas gráficas es visto principalmente como un método objetivo para la mayoría de los trabajadores, lo que refuerza la su popularidad en la evaluación de desempeño. Sin embargo, la baja valoración de la validez y fiabilidad indica que, aunque las escalas gráficas son útiles para proporcionar evaluaciones claras, puede haber dudas sobre su capacidad para medir de manera consistente y precisa. El enfoque del gerente en usar factores previamente definidos y múltiples procesos de

calificación refuerza la objetividad, pero sugiere que podrían hacerse mejoras para aumentar la fiabilidad y validez como ajustar los factores o incluir métodos complementarios que capturen una visión más completa del desempeño.

Se logra apreciar que los trabajadores si se les brinda los pasos para utilizar escalas graficas en la evaluación de desempeño. Esto indica que existe un proceso estructurado y claramente comunicado para aplicar el método, lo que asegura que los empleados comprenden como se evalúa el rendimiento y cuál es la lógica de las mediciones. Ver Anexo 6

El gerente responde que los pasos que el utiliza para la realización de la escala graficas son los siguientes: Determinar el perfil del cargo a evaluar, determinar los factores de evaluación, determinar los grados de evaluación, Elaborar la tabla de medición, evaluar procesar y medir.

El hecho de que todos los colaboradores sigan los pasos brindados por el gerente para la evaluación mediante escalas graficas muestra que el proceso está claramente establecido y comprendido por todos, los pasos detallados por el gerente, desde la definición del perfil del cargo hasta la medición final, garantizan una evaluación objetiva y coherente del desempeño, lo que beneficia a la organización como a los empleados al asegurar que las evaluaciones sean justas, bien estructuradas y alineados con las responsabilidades del puesto. Ver anexo 6.

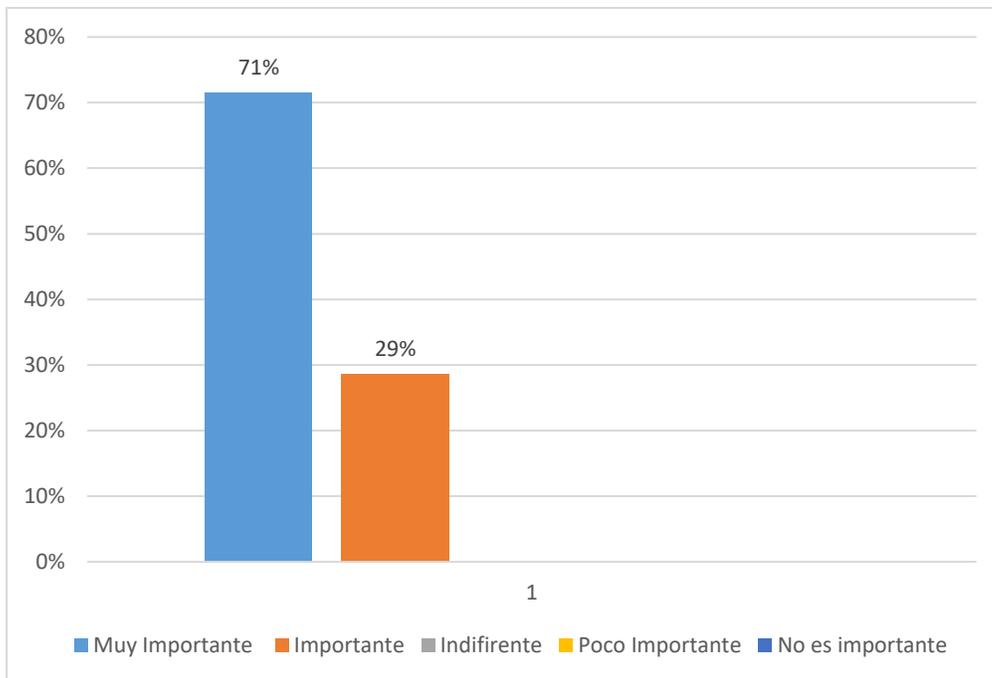


Gráfico 12: importancia de escala gráfica

Fuente: Autoría propia, a partir de encuesta a los 14 colaboradores.

Se muestran los resultados a partir de la encuesta realizada a los 14 trabajadores de Selva Negra sobre la importancia de la escala graficas como herramienta en la evaluación de desempeño, con un 71% de los colaboradores que la consideran muy importante y un 29% que la ven como importante. Este resultado subraya la utilidad de las escalas graficas como un método claro y visual para medir y evaluar el rendimiento de los empleados.

El gerente responde que él es uno de los mejores métodos porque una escala grafica puede ir desde sencilla hasta complejas, pero fáciles de entender y resulta más fácil para la toma de decisiones.

Las escalas graficas son vistas por la mayoría como una herramienta esencial para la evaluación de desempeño, tanto por su claridad y simplicidad como por su efectividad en la toma de decisiones. El respaldo del gerente a este método subraya su utilidad práctica dentro de la organización, ya que facilita tanto la comprensión

por parte de los empleados como la eficiencia en la evaluación y la toma de decisiones.

Los resultados de la encuesta reflejan que la mayoría de los trabajadores perciben este método como altamente relevante, probablemente porque consideran que la estructura de la escala gráfica ayuda a clarificar criterios de evaluación. El gerente destaca que la flexibilidad y simplicidad del método son sus principales ventajas, lo que sugiere que esta herramienta se adapta bien a las necesidades de la organización y ayuda a los supervisores a evaluar y tomar decisiones con rapidez. Esto también puede implicar que el método es percibido como justo y accesible tanto para los evaluadores como para los empleados.

#### **4.2.5 Pruebas de rendimiento**

##### **4.2.5.1 Definición:**

Las pruebas de rendimiento miden lo que una persona ha aprendido. La mayoría de las pruebas que resuelven en la escuela son de rendimiento y miden sus “conocimientos del puesto” en áreas como economía Marketing o recursos humanos. Las pruebas de rendimiento también son populares en la empresa. (Dessler, 2009)

Las pruebas de rendimiento son utilizadas para medir y evaluar, de la manera más objetiva posible el trabajo de un empleado, durante un período concreto y su contribución al cumplimiento de objetivos de la organización

El uso de pruebas de rendimiento en el ámbito laboral implica que las empresas buscan una forma estandarizada y objetiva de evaluar las habilidades y conocimientos adquiridos por los empleados. Esto sugiere que estas pruebas no solo miden el desempeño pasado, sino que también sirven como herramientas para identificar áreas de mejora y determinar si un empleado está cumpliendo con las expectativas del puesto. En áreas como economía, marketing o recursos humanos,

estas pruebas pueden ser fundamentales para alinear las capacidades del empleado con los objetivos de la organización, asegurando que tengan las competencias necesarias para desempeñar sus funciones de manera efectiva.

Según (Ortega, 2024) las características y pasos para elaborar pruebas de rendimiento son las siguientes:

#### **4.2.5.2 Características:**

- **Mejorar la comunicación:** Las pruebas de rendimiento fomentan la comunicación entre empleados y supervisores al crear una oportunidad estructurada para discutir el desempeño.
- **Construye una trayectoria profesional:** Al evaluar el rendimiento del empleado, las pruebas de rendimiento identifican tanto la competencia actuales como áreas que requiere desarrollo.
- **Se comprueban los niveles de compromiso:** Las pruebas de rendimiento también ayudan a medir el compromiso de los empleados con la organización. El desempeño de un empleado, junto a su actitud y disposición para mejorar, puede reflejar su nivel de compromiso.

#### **4.2.5.3 Pasos para realizar pruebas de rendimiento**

- **Seguimiento del rendimiento del empleado cada 3 y 6 meses:** Realizar un seguimiento de los empleados de forma regular, ya sea cada 3 o 6 meses, es una práctica que ayuda a las organizaciones a monitorear y evaluar el desempeño de sus empleados de manera continua.
- **Realizar encuesta de compromiso y satisfacción al empleado:** Una encuesta de compromiso y satisfacción al empleado es una herramienta utilizada para medir el nivel de satisfacción y compromiso de los empleados con su trabajo y la organización.

### **4.3 Ventajas y desventajas de la evaluación de desempeño.**

#### **4.3.1 Ventajas**

La evaluación de desempeño no solo beneficia a los empleados, sino que también es importante para el crecimiento y desarrollo de la organización y sus ventajas son:

##### **4.3.1.1 Mejora del rendimiento laboral.**

Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, gerente y el especialista del personal realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante que labora en la organización. (Werther, 2000)

Los empleados son la fuerza que impulsa a la empresa hacia adelante, por lo tanto, el rendimiento laboral diario influye de manera importante en el éxito las empresas, las medidas de rendimiento incluyen la calidad, la cantidad y la eficiencia del trabajo para cumplir sus funciones.

##### **4.3.1.2 Aumento de la motivación.**

Es difícil comprender el comportamiento de las personas sin tener un mínimo conocimiento de que las motiva. No es fácil definir exactamente el concepto de motivación, pues se utiliza en sentidos diversos, de manera general Motivo es todo lo que a una persona lo impulsa a actuar de determinada manera o que da origen. (Chiavento, 2009)

La motivación laboral incide directamente sobre el rendimiento de los trabajadores, siendo también uno de los factores más importantes para alcanzar el éxito de una organización, ya que influye directamente en el desempeño la productividad, la satisfacción, el compromiso y la retención de los empleados.

#### **4.3.1.3 Incremento del compromiso.**

El compromiso laboral se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad por el cual la persona empleada desea permanecer en la organización, fruto de su motivación, una persona comprometida es un profesional con actitud positiva, entusiasta, eficiente y eficaz. (Artal, 2018)

El compromiso laboral existe cuando el trabajador se identifica con los valores de la empresa y se involucra en la consecución de los objetivos, lo que resulta muy beneficioso para las compañías, el compromiso laboral se crea a través del vínculo emocional que los empleados van creando con su trabajo, un trabajador comprometido va más allá de lo que se espera de él.

#### **4.3.1.4 Detectar talento interno.**

Es talento es una cualidad que permite detectar a la persona a desempeñar una serie de tareas con un alto nivel de solvencia, cuando un empleado tiene esta cualidad, destaca sobre el resto y aporta un mayor valor añadido a la empresa. Los trabajadores son más que un elemento productivo, son personas con diferentes capacidades y expectativas, cuanto mayor se conozcan los miembros de la plantilla más fácil será detectar a aquellos que tiene un talento que ha pasado desapercibido. (Miranda, 2019)

Encontrar talento interno dentro de las organizaciones es de vital importancia, porque estas personas poseen habilidades, el impulso y el potencial para sobresalir y aportar valor a la empresa a largo plazo, identificar a los talentos internos desde un principio se le puede brindar oportunidades específicas de desarrollo profesional para mejorar sus habilidades y prepararlos para futuros roles de liderazgo.

#### **4.3.1.5 Mejora de la comunicación**

La comunicación organizacional se define como los canales y formas de comunicación que se producen dentro de las organizaciones, incluye tanto como la comunicación hacia el interior como al exterior, en general la comunicación permite compartir información a quienes integran la organización y a todos los niveles, mediante esta se pueden recrear estrategias que rediseñen procesos administrativos o incrementar la productividad y el desempeño en cualquier área o puesto. (García, 2016)

La comunicación en primera instancia es un aspecto importante porque es la red que integra y coordina los sistemas de la organización, como lo son el sistema social, administrativo y tecnológico. La comunicación es la fuerza vital que impulsa el sistema social de la organización, es un factor determinante de aspectos organizacionales como lo son: la cultura, la motivación, clima laboral y valores. A través de la comunicación organizacional se establecen estrategias de desarrollo, productividad y relaciones internas y externas a fin de obtener un mejor desempeño por parte del recurso humano.

#### **4.3.1.6 Políticas de compensación**

La compensación se refiere a todas las formas de pago o recompensa que se otorgan a los empleados y derivan de su pago, es decir, todas las formas de pago o recompensas que entregan a los empleados que surgen de su trabajo. (Centeno, 2005)

La política de compensación busca estandarizar las remuneraciones, el objetivo de estas es tener coherencia entre las tareas que desempeña cada empleado y las retribuciones que reciben, a su vez estas buscan como favorecer sus niveles de satisfacción y motivación laboral, así como reconocer su labor y contribución a la compañía.

#### **4.3.1.7 Toma de decisiones de ascenso**

Se refiere al movimiento vertical de una persona que sube a un puesto más alto dentro de la organización, cuando un trabajador obtiene un ascenso, su salario también registra una recompensa adicional, el ascenso es símbolo de éxito y representa un paso hacia adelante en la carrera del empleado. (Chiavento, 2009)

Avance de jerarquía profesional dentro de la empresa, este avance usualmente conlleva una serie de cambios positivos como el aumento de responsabilidad, los ascensos son una forma en que las empresas reconocen y recompensan a los empleados por su arduo trabajo, dedicación y contribuciones valiosas a la organización.

#### **4.3.1.8 Toma de decisiones despido**

Los despidos de las personas por iniciativa de la organización se deben realizar con sumo cuidado y tacto sobre todo cuando implican una cantidad importante de personas adelgazamientos y recortes de personal que se deben a distintas causas. El despido es la sanción más severa que la organización puede imponer a un trabajador. (Chiavento, 2009).

Los despidos se comprenden como causales de caducidad del contrato que ponen término por la voluntad de las partes a causa de una conducta disfuncional, grave e injustificado que habilita a dar por terminada de inmediato la relación jurídica laboral.

#### **4.3.1.9 Planes de corrección**

Es un documento utilizado en la gestión de calidad que describe un conjunto de pasos para abordar los problemas y las deficiencias en las operaciones y procesos empresariales que podrían afectar negativamente a la empresa, esta

describe el planteamiento para resolver un problema que interfiere en la consecución de los objetivos de la empresa. (Días, 2021)

Es un plan de acción diseñado con el fin de subsanar las no conformidades y aspectos por mejorar hallados durante los procesos de evaluación o inspección, el objetivo de esta es eliminar la causa y evitar que se vuelvan a cometer los mismos errores que afectan el desempeño del empleado.

#### **4.3.1.10 Identificación del Recurso Humano.**

Es una técnica que se refiere a la ubicación o localización de personas para que sean parte de la organización y que tengan un potencial o perfil que se adapte a lo que se necesita o se espera conseguir, es decir, las metas y objetivos de la organización. (Ríos, 2021)

La función de identificación de talento es de vital importancia, porque persigue el objetivo de identificar el talento humano que se vuelve indispensable para alcanzar los objetivos corporativos, que estas personas puedan adaptarse al entorno organizacional y que presenten diversidad de habilidades y destrezas laborales.

#### **4.3.2 Desventajas**

##### **4.3.2.1 Invertir tiempo y dinero**

Los costos que una empresa debe realizar al momento de llevar a cabo una evaluación de desempeño, a esto muchas veces se le conoce como desventajas y eso debe a que para la empresa representa un esfuerzo considerable ya sea en recursos económicos y factores como el tiempo todo esto depende de los métodos de evaluación que la empresa utilice.(Fernandez, 2024)

Los factores como el tiempo y el dinero son elementos que se presentan como desventajas en la evaluación de desempeño, debido a que el equipo de recursos humanos debe destinar muchas horas a la preparación de este proceso,

sobre todo cuando se realizan con métodos manuales, así como lo son las herramientas que se utilizan para esta gestión también tienen un costo, como lo es la utilización de un software para agilizar el proceso, se debe contemplar el valor de este recurso.

#### **4.3.2.2 Provoca ambiente de tensión entre los empleados**

Aunque parezca extraño la mayoría de los trabajadores no quieren saber la opinión de sus supervisores sobre sus rendimientos, porque sospechan que no les va a gustar, tampoco los que saben que rinden muy bien están muy interesados. Asimismo, la evaluación de desempeño es utilizada frecuentemente como herramienta para juzgar, castigar o recompensar por ello, esto provoca que los empleados se sientan estresados y con pocas ganas de cooperar cuando llega el momento de ser evaluados. (Tacoronte, 2022)

La evaluación de desempeño en ciertos casos puede provocar tensión entre los empleados ya sea por factores como conocer los resultados de sus rendimientos, o porque simplemente no les gusta ser evaluados, debido a que el entorno laboral sea altamente competitivo, la constante presión para alcanzar metas o resultados puede ser estresante para los trabajadores.

#### **4.3.2.3 División de los empleados**

La división de los trabajadores consiste en la partición de las diferentes tareas que conforman el proceso productivo de un bien o servicio, el cual se reparte entre un grupo determinado de personas, habitualmente en base a su fuerza, capacidad y especialidad. (Morales, 2020)

Al realizarse una evaluación de desempeño de los trabajadores, naturalmente la evaluación mostrará los resultados del rendimiento que cada individuo posee, y de acuerdo a los resultados obtenidos, los empleados serán distribuidos, así como también los son las tareas a desempeñarse en cada puesto laboral.

#### **4.3.2.4 Sesgos en la validez en la evaluación de desempeño**

Los sesgos cognitivos estas constantemente presente en toda clase de cuestiones y el ámbito laboral no es la excepción, incluso en las evaluaciones de desempeño, donde el criterio subjetivo desempeña un papel crucial, estos pueden

influir sin apenas notarse, los líderes deben profundizar y comprender los sesgos para evitar interpretaciones erróneas. (Villar, 2016)

Los sesgos son interpretaciones erróneas de la información, los cuales influyen en la manera de como pensamos, tomamos decisiones y emitimos juicios, estos están presentes en el desarrollo de nuestros pensamientos acciones y también en ambientes laborales.

**Tabla N°1**

**Ventajas y desventajas de las evaluaciones de desempeño**

Desventajas o Desventajas	Ventajas	Desventajas
Mejora el desempeño Laboral	100%	0%
Aumento de la motivación	100%	0%
Incremento de compromisos	100%	0%
Detectar talento interno	100%	0%
Mejora de la comunicación	100%	0%
Planes de corrección	100%	0%
Política de compensación	100%	0%
Toma de decisiones de ascenso	100%	0%
Toma de decisiones de despido	0%	100%
Identificación de recursos humanos	100%	0%
Requiere invertir tiempo y dinero	0%	100%
Provoca ambiente de tensión entre empleados	0%	100%
División de los empleados	0%	100%
Sesgos en la validez en la evaluación del desempeño	0%	100%

Fuente obtenida a través de Encuesta realizada a 14 colaboradores

La tabla revela una evaluación integral de las ventajas y de las desventajas de los sistemas de evaluación de desempeño desde la perspectiva de los trabajadores presentando resultados del 100% en varios puntos claves. Los colaboradores reconocen una serie de ventajas importantes del proceso, pero también destacan algunas desventajas.

En la entrevista realizada al gerente él menciona una serie de ventajas y desventajas de las evaluaciones de desempeño en las cuales se menciona las siguientes:

Ventajas: Facilidad de planeación, simplicidad y facilidad de comprensión, visión global de sus objetivos y comparación de rendimientos antes hechos.

Desventajas: Rigidez en el proceso de evaluación, limitación en parte de la información ya que es un sistema cerrado.

Las evaluaciones de desempeño son reconocidas ampliamente como una herramienta valiosa para mejorar el desempeño laboral, motivar a los empleados y a guiar las decisiones estratégicas de ascensos y compensación. Sin embargo, su implementación puede generar tensiones, especialmente cuando se utilizan para justificar despidos o cuando existen sesgos que afectan la percepción de justicia en el proceso, para maximizar los beneficios y minimizar las desventajas, la organización debe enfocarse en flexibilizar el proceso, mitigar los sesgos en las evaluaciones de desempeño, de manera que estas se perciban más como una herramienta de mejora continua que como un mecanismo para sanciones y despidos.

## V. Conclusiones

Una vez finalizada la investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. El proceso de evaluación de desempeño en Hotel y Restaurante Selva Negra se caracteriza por ser estructurado y periódico, lo que permite monitorear el rendimiento de los empleados de manera continua, la evaluación incluye tanto criterios cuantitativos como productividad y cumplimiento de tareas, así como también cualitativos como habilidades interpersonales y trabajo en equipo, la participación activa del gerente en el proceso de evaluación de desempeño garantiza que se tenga una visión más amplia del desempeño, considerando el contexto de las tareas y responsabilidades asignadas a cada uno de sus colaboradores.
2. El Hotel y Restaurante Selva Negra utiliza escalas graficas para evaluar el desempeño, lo que permite al gerente asignar una calificación visual y numérica a diferentes aspectos del rendimiento, como habilidades técnicas y comportamientos laborales, la gestión por objetivos es otra metodología aplicada en Selva Negra donde se establecen metas claras para los empleados y su desempeño se mide en función del cumplimiento de estos objetivos, aunque ambos métodos ofrecen una estructura clara para la evaluación, su combinación busca equilibrar tanto el cumplimiento de tareas específicas como el alineamiento con los objetivos a largo plazo de la organización.
3. Una ventaja de las escalas graficas es su facilidad de uso y la claridad con la que permite visualizar el rendimiento, facilitando la comparación entre los empleados, la gestión por objetivos tiene la ventaja de incentivar a los empleados a ser más proactivos y orientado a resultados alineando sus esfuerzos con los objetivos de la organización. Sin embargo, las escalas graficas pueden ser subjetivas, lo que puede llevar a evaluaciones inconsistentes si no hay criterios bien definidos y la gestión

por objetivos puede generar más presión si las metas no son realistas o claras.

## VI. BIBLIOGRAFÍAS

- Artal, M. J. (2018). *Grupo Castilla* . Obtenido de Grupo Castilla :  
[Https://grupocastilla.es/compromisolaboral/#Que\\_es\\_el\\_compromiso\\_laboral](https://grupocastilla.es/compromisolaboral/#Que_es_el_compromiso_laboral)
- Centeno, R. (13 de diciembre de 2005). *repositorio.unan.edu.ni*. Obtenido de repositorio.unan.edu.ni: <https://repositorio.unan.edu.ni/7282/6688.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). adminidtracion de recursos humanos. En I. Chiavenato, *adminidtracion de recursos humanos* (8 ed., págs. 245-246). México.
- Chiavento, I. (2009). Administración de Recursos Humanos. En I. Chiavento, *Administración de Recursos Humanos* (10 ed., págs. 40-41). México.
- Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos. En G. Dessler, *Administración de Recursos Humanos* (11 ed., págs. 223-224). México.
- Días, A. (15 de enero de 2021). *Safetyculture*. Obtenido de Safetyculture:  
<https:Safetycultura.com/es/temas/medidas-correctivas>
- Eduard, J. (2016). *Mejores prácticas en RRHH*. España:  
[Https://www.mejorespracticassrhh.es/laentrevista-de-evaluación-del-desempeño/amp/.](Https://www.mejorespracticassrhh.es/laentrevista-de-evaluación-del-desempeño/amp/)
- Enrrique, S. (Colombia de junio de 2012). *Pensamiento y Gestión*. Obtenido de Pensamiento y Gestión: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?=64623932004>
- Fernandez, M. (4 de Abril de 2024). *Factorial* . Obtenido de Factorial :  
<https://factorial.mx/blog/costo-beneficio-evaluacion-desempeño>
- García, A. (2016). Comunicación Laboral. *Red de revistas científicas de América Latina* , 183-194.
- Gary Dessler, R. V. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (5 ed.). México.
- Herrera, F. (2012). *Psicología Organizacional* (2 ed.).
- Miranda, J. (4 de julio de 2019). *Centrarse en el desarrollo del talento humano*. Obtenido de linkedin: <https://linkedin.com/pulse/centrarse-en-el-desarrollo-del-talento-interno>
- Morales, F. (1 de Enero de 2020). *Economipedia* . Obtenido de Economipedia :  
<Https://economipedia.com/definiciones/division-del-trabajo.html>
- Omar Cornelio, R. C. (2015). Motor de inferencia decisional en sistema informatico para la evaluacion de desempeño. *Ciencias Informaticas*, 16-29.
- Ríos, J. (31 de Diciembre de 2021). *Blog Nubox*. Obtenido de Blog Nubox:  
[https://blog.nubox.com/epresas/identificación-de-talento-en-recursos-humanos?hs\\_amp](https://blog.nubox.com/epresas/identificación-de-talento-en-recursos-humanos?hs_amp)
- Tacoronte, D. (29 de junio de 2022). *the conversation*. Obtenido de the conversation :  
<https://theconversation.com/por-que-no-funciona-la-evaluacion-del-desempeño-y-que-se-puede-hacer-para-mejorarla-185288>

Villar, C. (2016). *salusplay*. Obtenido de salusplay: <https://www.salusplay.com/apuntes/apuntes-metodologia-de-la-investigacion>

Willian B, W. J. (2000). Administración de personal y recursos humanos. En W. J. Willian B, *Administración de personal y recursos humanos* (4 ed., págs. 250-251). Estados Unidos.

Zumarán, S. (2015). *Expectativa laboral* . Obtenido de LinkedIn: <https://lnkd.in/egWhAwTr>

# **I. ANEXOS**

### Anexo N°1- Cuadro de operacionalización de variable

<b>OBJETIVO</b>	<b>Concepto</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>Escala</b>	<b>A QUIEN SE DIRIGE</b>
1. Describir el proceso de evaluación del desempeño utilizado en el Hotel y Restaurante Selva Negra	"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 Auto perfeccionamiento 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	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato

					<i>sus colaboradores?</i>		
					<i>¿Cómo valora la aplicación continua de la evaluación de desempeño en su puesto de trabajo?</i>	<i>Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo</i>	<i>Colaboradores</i>
					<i>¿Cómo valora la aplicación continua de la evaluación de desempeño en su puesto de trabajo?</i>	<i>Cuadro observación</i>	<i>Empresa</i>
			Diseño del programa de evaluación del desempeño	Diseño del programa de evaluación del desempeño	<i>¿Quiénes fueron las áreas encargadas de diseñar los métodos de evaluación del desempeño?</i>  <i>¿Cómo valora el diseño de actual de la evaluación del desempeño?</i>	<i>Respuesta abierta</i>	<i>Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato</i>
					<i>¿Cómo valora el diseño de actual de la evaluación del desempeño?</i>	<i>Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo</i>	<i>Colaboradores</i>

				Observación	¿Cómo valora el diseño de actual de la evaluación del desempeño?	Cuadro observación	Revisión de documentos
		Entrevista del desempeño	Entrevista del desempeño	Entrevista	¿Quienes 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	¿Quienes forman parte del equipo que realiza la evaluación del desempeño?	Cuadro observación	Revisión de documentos
		Almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño	Almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño	Entrevista	¿Una vez concluida la evaluación de desempeño cómo se resguarda la información resultante?  ¿De que forma son utilizados los resultados de evaluación del desempeño?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato

2. Identificar los métodos de evaluación del desempeño utilizados en el Hotel y Restaurante Selva Negra					actuales y los históricos?			
					<i>Encuesta</i>	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	<i>Colaboradores</i>
					<i>Observación</i>	¿Una vez concluida la evaluación de desempeño cómo se resguarda la información resultante?	Cuadro observación	Revisión de documentos
		Métodos de evaluación del desempeño	Definición		<i>Entrevista</i>	¿Qué métodos de evaluación de desempeño utilizan en la empresa?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
					Encuesta	¿Qué métodos de evaluación de desempeño utilizan en la empresa?	Autoevaluación Evaluación 360 Gestión por objetivos Prueba de rendimiento Escala Gráfica	Colaboradores
		Autoevaluación	Importancia		<i>Entrevista</i>	¿Cómo valora la importancia de la autoevaluación	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato

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

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

					llevan a cabo para realizar la evaluación 360?		
Gestión por objetivos	Importancia	<i>Entrevista</i>	¿Cómo valora la importancia de la gestión por objetivos en los diferentes puestos de trabajo?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato		
		<i>Encuesta</i>	¿Cómo valora la importancia de la gestión por objetivos en su puesto de trabajo?	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Colaboradores		
	Características	<i>Entrevista</i>	¿Cuáles son las características de la gestión por objetivos aplicado en su empresa?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato		
		<i>Encuesta</i>	¿Por qué se caracteriza gestión por objetivos aplicada en su puesto de trabajo?	Los objetivos deben ser establecidos en conjunto con toda la organización Los objetivos del departamento deben entrelazarse con los de la organización Se debe realizar una retroalimentación general por departamento	Colaboradores		

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

					<i>Entrevista</i>	¿Cuáles son las características del método de escala gráfica aplicado en su organización?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
			Características		<i>Encuesta</i>	¿Por qué se caracteriza el método de escala gráfica aplicada en su puesto de trabajo?	Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. El método de evaluación del desempeño por escala graficas puede implementarse mediante varios procesos de calificación	Colaboradores
			Pasos para aplicar el método de escala gráfica		<i>Entrevista</i>	¿Qué pasos realizan para aplicar el método de escala gráfica?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
				<i>Encuesta</i>	Su jefe inmediato, ¿le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la evaluación por escalas gráficas?	Sí No	Colaboradores	

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

						llevan a cabo para realizar la evaluación por pruebas de rendimiento?		
3. Determinar las ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño en el Hotel y Restaurante Selva Negra			Ventajas y Desventajas de la evaluación del desempeño	Ventajas y desventajas de la Evaluación del desempeño	Entrevista	¿Cuáles son las ventajas y desventajas que ha obtenido al aplicar evaluaciones de desempeño?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
					Encuesta	A continuación se detallan una serie de ventajas y desventajas, favor clasifíquelas según su consideración	Mejora del Desempeño Laboral. Aumento de Motivación Incremento de Compromisos Detectar Talento Interno Mejora de la comunicación Planes de Corrección Política de Compensación Toma de Decisiones de Ascenso Toma de Decisiones de Despido Identificación de Recursos Humanos Requiere invertir tiempo y dinero	Colaboradores

							Provoca Ambiente de tensión entre empleados División de los Empleados Sesgos en la validez en la Evaluación del Desempeño	
--	--	--	--	--	--	--	--	--

## Anexo N°2- Encuesta



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

### CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL – CUR MATAGALPA

#### ENCUESTA 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

### Anexo N°3- Tabla de ventajas y desventajas

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

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

### Anexo N°4- Entrevista



## **CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL – CUR MATAGALPA**

### **ENTREVISTA A GERENTE**

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

Agradecemos de antemano su apoyo y colaboración.

#### **Conteste las siguientes preguntas**

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

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

## Anexo N°5-Guía de observación



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

### CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL – CUR MATAGALPA

#### GUIA DE OBSERVACION DIRECTA

##### Guía de observación Directa

<b>Expectativas del trabajador</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observación</b>
Normado el periodo de evaluación	si		Los periodos de evaluación están definidos
Comité evaluador	Si		Gerencia
<b>Diseño de la evaluación de desempeño</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observación</b>
Muestra el objetivo de la evaluación	Si		Si son brindados a los evaluados
Parámetros a evaluar	si		Se dan a conocer los parámetros y criterios
Firma de los participantes	si		Al final de la evaluación

<b>Equipo evaluador</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observación</b>
Jefe inmediato y colaborador a evaluar	si		Solamente se presenta Gerente y el colaborador
Jefe inmediato, colaborador y sindicato		no	
Jefe inmediato, colaborador, sindicato y compañeros de labores		no	

<b>Almacenamiento de datos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observación</b>
Archivo en expediente	si		Utilizan Carpetas
Archivo digital	si		Utilizan Drive para almacenamiento de datos
Otros			

## Anexo N°6- Resultados obtenidos

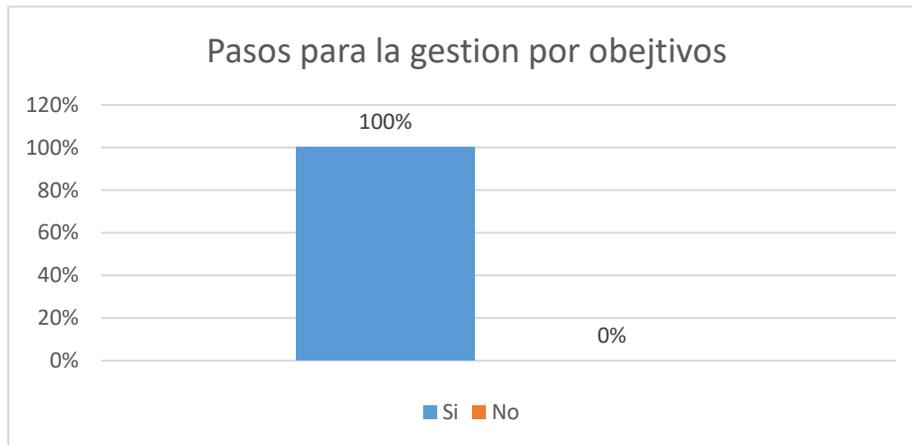


Gráfico 8: Pasos para la gestión por objetivos

Fuente: Autoría propia, a partir de encuesta a los colaboradores

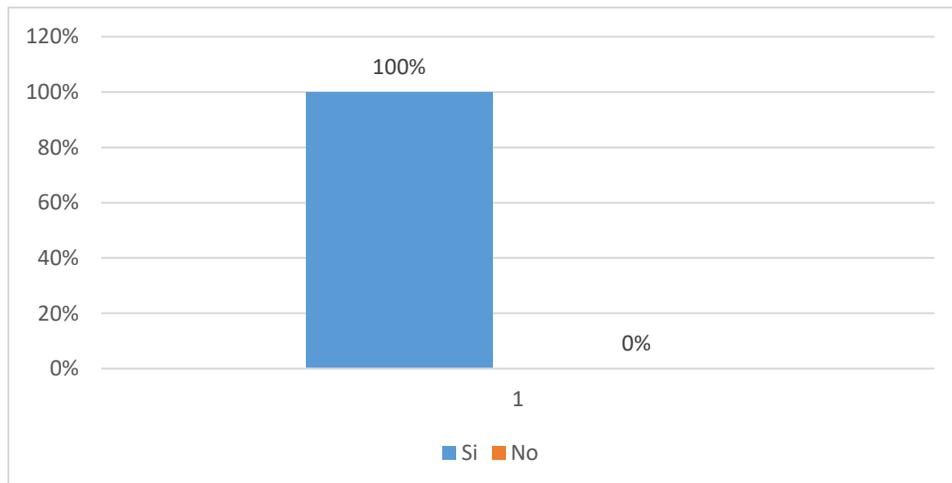


Gráfico 11: Pasos para realizar las escalas gráficas

Fuente: Autoría propia, a partir de encuesta a los colaboradores