



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 a Licenciados en Administración de Empresas

Tema General

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

Subtema

Análisis del Sistema de evaluación del desempeño laboral en UNAN-CUR Matagalpa, del departamento de Matagalpa, durante el año 2024.

Autores

Br. Luz Stephanie Dubón Gadea.

Br. Reynaldo Javier Sevilla Centeno.

Br. Xochitl Margarita Mairena Tórrez.

Tutor

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez.

Matagalpa, 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 a Licenciados en Administración de Empresas

Tema General

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

Subtema

Análisis del Sistema de evaluación del desempeño laboral en UNAN-CUR Matagalpa, del departamento de Matagalpa, durante el año 2024.

Autores

Br. Luz Stephanie Dubón Gadea.

Br. Reynaldo Javier Sevilla Centeno.

Br. Xochitl Margarita Mairena Tórrez.

Tutora

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez.

Matagalpa, Noviembre 2024

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	iv
AGRADECIMIENTO	vi
AGRADECIMIENTOS	vii
VALORACIÓN DEL DOCENTE	viii
RESUMEN	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. JUSTIFICACIÓN	5
III. OBJETIVOS	6
IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA	7
4.1 Sistema de Evaluación de desempeño	7
4.1.1 Objetivo de la evaluación del desempeño	7
4.1.2 Expectativa del trabajador	10
4.1.3 Diseño del programa de evaluación del desempeño	11
4.1.4 Entrevista del desempeño	14
4.1.5 Almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño	15
4.2 Métodos de evaluación del desempeño.	17
4.2.1 Autoevaluación	19
4.2.2 Evaluación 360°	25
4.2.3 Gestión por objetivos	32
4.2.4 Escala gráfica	38
4.2.5 Prueba de rendimiento	43
4.3 Ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño	47
4.3.1 Ventajas	47
4.3.2 Desventajas	51
V. CONCLUSIONES	56
VI. BIBLIOGRAFÍA	57
VII. ANEXOS	61

DEDICATORIA

Primeramente, a Dios fuente inagotable de amor, por guiarme en este camino de aprendizaje, por darme la fuerza e inteligencia para alcanzar esta meta. Sin tu presencia en mi vida, este logro no habría sido posible.

Con mucho amor y gratitud le dedico esta tesis a mis padres Néstor y Jasmina, a mi abuelita Luz Aurora que me han dado todo, son mi mayor apoyo y Pilar fundamental en mi vida. Gracias por creer en mí enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia.

A mi querido hermano, mi otra mitad y mi compañero incondicional en cada etapa de mi vida. Te dedico esta tesis porque eres fuente de inspiración con tu fortaleza, por ser mi ejemplo de humildad y superación. Esta tesis es tuya y mía. Te amo

Br. Luz Stephanie Dubón Gadea

DEDICATORIA

A Dios, por ser la luz que me guía en este camino, incluso en los momentos más difíciles. Gracias por ser la fuerza que me sostiene día a día, dándome el aliento necesario para superar cada obstáculo.

A mi madre, María Centeno Téllez, por ser mi apoyo incondicional y el motivo que me impulsa a seguir adelante. Tus consejos y tu amor han sido el faro que me ha guiado en medio de las tormentas, ayudándome a llegar hasta aquí. Este logro es más tuyo que mío.

Br. Reynaldo Javier Sevilla Centeno

DEDICATORIA

Me honra dedicar este trabajo a Dios sobre todas las cosas, quien tiene el primer lugar en mi vida y quien ha sido parte en cada momento de este proceso y del camino recorrido para alcanzar este logro, todo es por él y para él.

Así mismo, lo dedico a mis queridos padres, Rigoberto y Margarita, son muy especiales para mí, y los logros que alcanzo también son suyos, merecen parte por su valioso apoyo; todo el esfuerzo que han hecho tiene una recompensa que se está cumpliendo, espero este logro sea de gran alegría para ustedes.

Br. Kochitl Margarita Mairena Tórrez

AGRADECIMIENTO

En esta etapa final, quiero expresar mi gratitud a todas las personas que han contribuido de una u otra manera, a que esta tesis sea una realidad.

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la vida y ayudarme a superar cada obstáculo. A mi familia, las personas más importantes en mi vida, les agradezco profundamente por ser pilar fundamental en este camino de aprendizaje, su confianza y consejos me ha impulsado a alcanzar esta meta. Gracias por todo.

Y, por último, quiero agradecer a mis maestros, que con mucho amor, paciencia y dedicación me brindaron las herramientas necesarias para crecer académicamente, en especial quiero agradecer a mi querido maestro MSc. Pedro Gutiérrez, por despertar en mí el amor por mi carrera, su entrega, sabiduría y amor por la enseñanza han dejado una huella imborrable en mi vida.

Gracias a todos.

Br. Luz Stephanie Dubón Gadea

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento, En primer lugar, agradezco a Dios, por su infinita misericordia y por darme la fuerza necesaria para superar cada desafío y nunca dejarme solo.

A mi madre, Madre Centeno Téllez, mi más sincero agradecimiento por ser mi Motor y mi mayor inspiración. Tus consejos, tu amor incondicional y tu fe en mí han sido el motor que me ha llevado a seguir adelante, incluso en los momentos más difíciles, a mis Hermanos que siempre estuvieron conmigo a pesar de todo.

A mis profesores y mentores, gracias por compartir su conocimiento y sabiduría, y por creer en mis capacidades. Su apoyo y orientación han sido fundamentales en mi formación.

A mis amigos y compañeros, gracias por estar siempre ahí, por las palabras de aliento, y por ser parte de este camino. Todos los buenos y malos momentos que compartimos en este camino y las horas compartidas siempre estaré agradecido.

Br. Reynaldo Javier Sevilla Centeno

AGRADECIMIENTO

Tantas cosas han pasado en estos años, que, sin duda, agradezco tanto a Dios por su bondad, su propósito en mí, por darme las fuerzas cada día, la sabiduría y, por enseñarme a ser valiente y paciente, sabiendo que mis proyectos en sus manos se cumplen. Gracias mi Señor Jesús.

Agradezco a mi Padre, por compartir sus conocimientos conmigo, por enseñarme la importancia de la excelencia en todo lo que hago, sea pequeño o grande, y por ser un ejemplo de superación como profesional. También a mi Madre, que me aconseja con cariño, me anima a dar siempre lo mejor de mí, a ambos les doy gracias por creer y confiar en mí, y por inculcarme valores que me caracterizan hoy en día como un ser humano y profesional excelente.

A mis hermanos, Rigoberto y Yulio, muchas gracias por todo su apoyo, colaboración, por reconocer las capacidades que hay en mí, y animarme a proyectarme como profesional; También a Sander y a Katherine, por ser ejemplos de esfuerzo, constancia, perseverancia, de excelencia y amor por su labor.

De corazón, muchas gracias a todos por estar, en el proceso y en el logro.

Finalmente, agradezco a los docentes por compartir sus conocimientos y experiencias, por guiarnos en el aprendizaje, por su paciencia y esmero, por dar siempre lo mejor para que como Profesionales podamos aportar positivamente al desarrollo de la sociedad nicaragüense, y, a UNAN CUR-MATAGALPA, por la oportunidad de estudiar la carrera universitaria y por todos los materiales, información y actividades brindadas a lo largo de 5 años de estudio.

Br. Kochitt Margarita Mairena Torrez

AGRADECIMIENTOS

Con profundo respeto y gratitud, queremos expresar nuestro agradecimiento a la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-CUR Matagalpa, por habernos brindado la oportunidad de desarrollar nuestro seminario de graduación en esta prestigiosa institución. Su confianza y respaldo fueron fundamentales para la culminación de esta investigación.

Agradecemos a los colaboradores de la UNAN-CUR Matagalpa, quienes, con disposición y generosidad, participaron en las encuestas y entrevistas, aportando valiosa información que enriqueció nuestro trabajo. Su apoyo demuestra el compromiso de esta institución con el desarrollo académico y profesional de sus estudiantes. Expresamos nuestra gratitud al tutor de este seminario MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez y MSc. Dayan Pamela Siles Ruiz quienes fueron nuestros guías en esta etapa de aprendizaje, gracias por su invaluable orientación y apoyo. Al mismo tiempo agradecemos al comité evaluador por su ardua labor y su valiosa retroalimentación, observaciones y sugerencias que han enriquecido significativamente este trabajo, permitiendo perfeccionarlo y alcanzar un resultado más sólido.

Gracias por permitirnos crecer no solo como futuros profesionales, sino también como personas conscientes del valor de la colaboración y el conocimiento compartido.

Con aprecio,

Br. Luz Stephanie Dubón Gadea.

Br. Reynaldo Javier Sevilla Centeno.

Br. Kochitl Margarita Mairena Torrez.



VALORACIÓN DEL DOCENTE

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

CUR – MATAGALPA

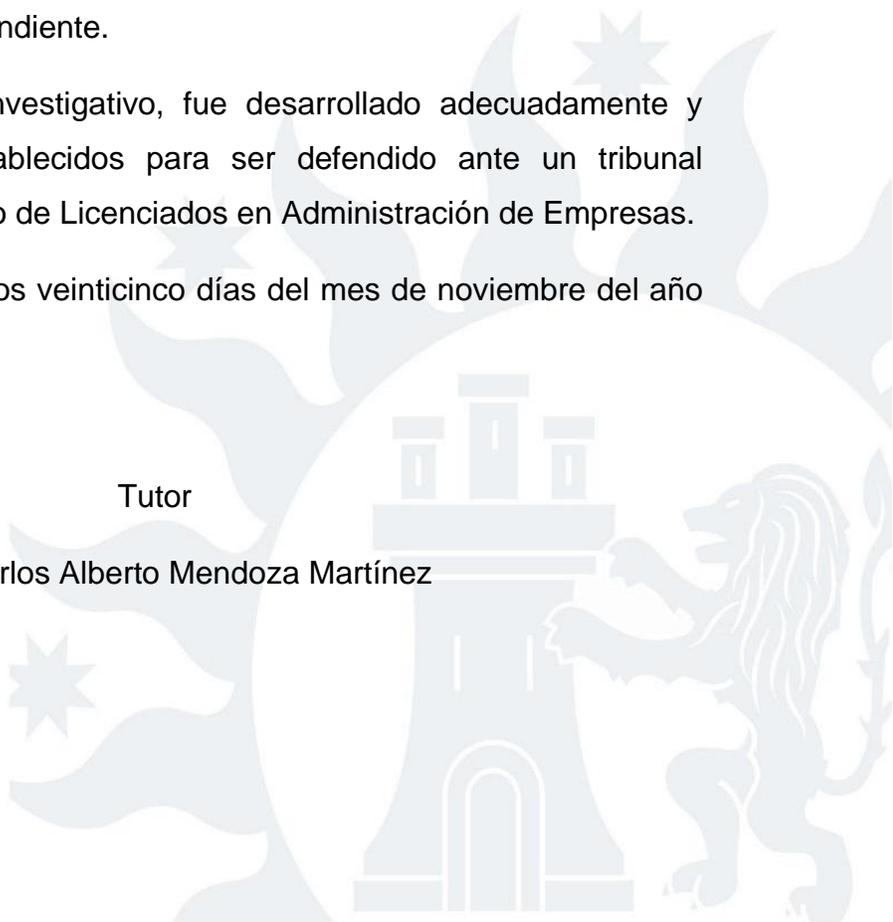
El suscrito Tutor, por este medio hacen constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por las Bachilleres: **Luz Stephanie Dubón Gadea** (CARNET No.20-60626-5), **Reynaldo Javier Sevilla Centeno** (CARNET No. **20-60636-4**) y **Xochitl Margarita Mairena Tórrez** (CARNET No. **20-61012-6**) con el Tema General: **“Análisis del Sistema de evaluación del desempeño laboral en las empresas públicas y privadas del departamento de Matagalpa, durante el año 2024.”** Y correspondiente al Subtema: Análisis del Sistema de evaluación del desempeño laboral en UNAN-CUR Matagalpa, del departamento de Matagalpa, durante el año 2024, el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

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

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

Tutor

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez



RESUMEN

En esta investigación se abordó el análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en las empresas públicas y privadas del departamento de Matagalpa, enfocándose en la UNAN-CUR Matagalpa durante el año 2024. El objetivo fue analizar el sistema para identificar los métodos y herramientas de evaluación empleados, así como sus fortalezas y debilidades, con el fin de mejorar la productividad y el desarrollo profesional del personal. Este análisis es crucial, ya que permite identificar áreas de mejora y potencialidades en el desempeño de los empleados, impactando directamente en la calidad del trabajo y en el cumplimiento de los objetivos institucionales. El estudio proporciona elementos clave para que la UNAN-CUR Matagalpa optimice sus procesos internos y garantice una gestión más eficiente del talento humano, a través de una evaluación constante y ajustada a las necesidades del entorno académico y administrativo. Los resultados del estudio muestran que la institución emplea métodos de evaluación como la autoevaluación, la evaluación 360°, la gestión por objetivos y la escala gráfica. Además, se ha implementado el uso de herramientas digitales para almacenar los datos de las evaluaciones y facilitar su análisis. Sin embargo, se identificaron áreas de mejora, como la necesidad de una retroalimentación más frecuente y la optimización del proceso de entrega de resultados para tomar acciones correctivas de manera oportuna, lo cual permitirá a la UNAN-CUR Matagalpa continuar elevando sus estándares de calidad y fomentar la excelencia en su equipo de trabajo.

Palabras Claves: Evaluación del desempeño, Objetivos, Sistemas, Métodos, Resultados, Colaboradores.

I. INTRODUCCIÓN

El presente documento aborda el tema de Análisis del Sistema de evaluación del desempeño laboral en las empresas públicas y privadas del departamento de Matagalpa, durante el año 2024, del cual se ha determinado como subtema el Análisis del Sistema de evaluación del desempeño laboral en UNAN-CUR Matagalpa, del departamento de Matagalpa, durante el año 2024.

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN) - Centro Universitario Regional (CUR) Matagalpa, una institución pública de educación superior, dedicada a formar profesionales de calidad desde hace 44 años.

El Sistema de evaluación del desempeño laboral en cualquier institución educativa es crucial para garantizar la eficiencia, la productividad y el desarrollo profesional de sus colaboradores. En el caso específico del Centro Universitario Regional (CUR) Matagalpa, se hace necesario analizar a fondo los métodos que se utilizan para en el sistema de evaluación del desempeño laboral durante el año 2024, ya que estos instrumentos de medición son los que brindan los resultados del desempeño de los colaboradores, es razonable actualizarlos a medida que transcurren los años, así se mejoran o implementan nuevos que satisfagan mejor las necesidades o nuevas que van surgiendo.

Esto supone una oportunidad para desarrollar la investigación, por lo cual, se hará referencia a datos encontrados como antecedentes que se consideran afines a la materia antes mencionada.

A escala internacional, se evidencia que en el año 2015, en la Provincia de Concepción, Perú, se realizó un Análisis de la Satisfacción y el Desempeño Laboral dentro del área de recursos humanos para una institución pública, con el objetivo de medir cómo el desempeño laboral influye en la satisfacción laboral de los funcionarios, donde como resultado se refleja que en las mujeres si aumenta el desempeño, principalmente la proactividad e innovación, aumentará la satisfacción

por obtener reconocimiento y satisfacción por las relaciones que se establezcan con sus superiores; y en los hombres si aumenta el desempeño en la productividad y el cumplimiento de los objetivos del cargo, aumentará la satisfacción por el ambiente físico, la satisfacción con la relación con sus superiores y la satisfacción por trabajar en la municipalidad. (Vega & Neira, 2015).

En el año 2022, en Ecuador, se llevó a cabo una investigación nombrada: Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador, en este documento se destacó la importancia del clima organizacional como factor determinante en el desempeño laboral. La motivación detrás de este estudio surgió del reconocimiento de que los ambientes laborales inadecuados pueden tener un impacto negativo en el compromiso, la satisfacción y la identidad de los colaboradores, ya que no cumplen con sus expectativas hacia la institución. Por lo tanto, el objetivo principal fue determinar cómo el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de las pymes ecuatorianas. Este estudio resalta la relevancia de crear y mantener un ambiente laboral favorable para mejorar el desempeño de los colaboradores en las pymes ecuatorianas. Los resultados sugieren que el clima organizacional juega un papel crucial en el compromiso y la satisfacción de los trabajadores, lo que a su vez puede impactar positivamente en la productividad y el éxito general de la empresa. (Moreno Gozabay, Sumba Bustamante, & Villafuerte Peñafiel, 2022)

Dentro del territorio nacional, se registra que, en el año 2020, en la ciudad de Managua, se evaluó el desempeño del personal de la UNAN-MANAGUA, con el propósito de fortalecer la gestión universitaria y la mejora continua. A través de esta evaluación, se tuvo una visión integral sobre las fortalezas en valores y ética del personal, impulsando un proceso participativo, que permite el fortalecimiento de la colaboración constante de los equipos de trabajo, la autogestión, el desarrollo profesional de los trabajadores y la gestión de la calidad de la Universidad. (UNAN-Managua, 2020)

En el 2014, en el departamento de Chontales, se publicó un artículo que expone la metodología empleada para desarrollar un cuestionario de evaluación

docente para la Facultad Regional Multidisciplinaria de Chontales, con el objetivo de mejorar la práctica docente y el buen desempeño del profesorado, para esto es necesario contar con un buen modelo de evaluación. En conclusión, el instrumento desarrollado comprueba que la práctica docente es multidimensional, por lo tanto, se destaca que se debe seguir profundizando al mismo tiempo en otras metodologías que incluyan técnicas cualitativas para la evaluación del desempeño docente, ya que el cuestionario no se justifica como única técnica que cubra todas las manifestaciones de una actividad tan compleja como la docencia. (UNAN-FAREM Chontales, 2014)

En el contexto local, en el 2015, en el municipio de Matagalpa, la Lic. Karla Vanessa Molinares Salgado se realizó una investigación con el propósito de evaluar el desempeño docente y su influencia en la calidad de la educación, Carrera de Enfermería curso sabatino UNAN FAREM Matagalpa. Como resultado se determinó que la evaluación al desempeño docente influye en la calidad de la educación de forma positiva, ya que, una vez reconocidas las debilidades, se proponen cambios para llegar a la calidad, partiendo de la crítica, autocrítica y se asume responsabilidad para desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje. (Molinares Salgado, 2015)

Todos los documentos citados anteriormente serán utilizados como base para el desarrollo de la presente investigación, ya que ofrecen fuentes teóricas relacionadas al tema a analizar.

En lo que respecta al diseño metodológico, se ha optado por un enfoque cuantitativo con elementos cualitativos, ya que se enfoca en la medición numérica de datos, estos elementos se obtuvieron a través de la implementación de encuestas dirigidas a los trabajadores de la institución UNAN – CUR MATAGALPA, además, el estudio tiene un enfoque descriptivo, con el fin de proporcionar una comprensión exhaustiva de la variable evaluación de desempeño.

Es de 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 objeto de estudio. La población de estudio se

compone de la totalidad de colaboradores en la institución UNAN – CUR MATAGALPA, y se ha optado por un muestreo por conveniencia, utilizando como muestra a 31 trabajadores, debido a la disponibilidad y accesibilidad de dichos 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 alcanzar conclusiones que abordaron los objetivos de la investigación de manera general, por último, se utilizó el método analítico porque se desglosó las variables e indicadores, facilitando un análisis detallado y proporcionando respuestas a los objetivos planteados.

Este documento está estructurado de la siguiente manera: portada, índice, dedicatorias, agradecimientos, valoración del docente, resumen, introducción del tema y subtema, prosigue la justificación, objetivo, continuando con el desarrollo del subtema que es donde se analizan los resultados en relación con la teoría, conclusiones que responden a los objetivos planteados, bibliografía que respaldan las teorías expuestas y anexos que proporcionan información adicional para respaldar los hallazgos de la investigación.

II. JUSTIFICACIÓN

El presente documento investigativo aborda la temática sobre el análisis del Sistema de evaluación del desempeño laboral en UNAN–CUR MATAGALPA, del departamento de Matagalpa durante el año 2024.

Se realiza este estudio, ya que el Sistema de evaluación del desempeño en el personal de esta institución es crucial porque garantiza que los empleados estén cumpliendo con los estándares requeridos y contribuyendo al cumplimiento de la misión institucional, además, permite desarrollar la calidad educativa, la excelencia académica, lo cual depende en gran medida del cuerpo docente y del personal administrativo.

En un entorno académico en constante evolución, es fundamental revisar y mejorar los métodos de evaluación del desempeño para adaptarse a las necesidades cambiantes de los estudiantes, la comunidad y la sociedad en general. Los siguientes años podrían traer consigo nuevos desafíos y oportunidades que requieran ajustes en el sistema de evaluación del desempeño laboral.

El análisis durante el año 2024 permitirá identificar posibles áreas de mejora en la aplicación de los métodos del sistema de evaluación existente. Esto ayudará a la institución a mantener altos estándares de calidad y a impulsar la excelencia en todas sus funciones.

De manera que, beneficia tanto a los colaboradores de la universidad, cuerpo directivo, académico y administrativo, pero también a futuros profesionales en desarrollo quienes pueden utilizar este documento como referencia para otros trabajos investigativos ya sea por su metodología, información o resultados.

Por último, esta investigación permite poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el período de estudio de la carrera de Administración de Empresas, aportando a la finalización exitosa de la licenciatura y a la integración profesional en el entorno administrativo.

III. OBJETIVOS

Objetivo General

- Analizar el sistema de evaluación del desempeño laboral en UNAN-CUR Matagalpa, del departamento de Matagalpa, durante el año 2024.

Objetivos Específicos

- Describir el proceso de evaluación del desempeño utilizado por UNAN-CUR Matagalpa.
- Identificar los métodos de evaluación del desempeño utilizados por UNAN-CUR Matagalpa.
- Determinar ventajas y desventajas de los métodos de evaluación del desempeño utilizados por UNAN-CUR Matagalpa.

IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA

IV.1 Sistema de Evaluación de desempeño

Definición

Una evaluación de desempeño laboral es un proceso formal de revisión que se utiliza para evaluar a los miembros de un equipo según el puesto de trabajo que han hecho y brindarles comentarios útiles para el futuro. (TEAM ASANA, 2024)

Por esta razón, se considera que la evaluación del desempeño es crucial para las organizaciones porque proporciona información valiosa sobre las necesidades y habilidades de los empleados. Al analizar los resultados de la evaluación, se pueden identificar áreas de mejora y fortalezas en el desempeño individual y colectivo.

IV.1.1 Objetivo de la evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados del talento humano de la organización, para lograr este objetivo básico, la evaluación de desempeño pretende alcanzar varios logros intermedios: Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización. Permitir que el talento humano sea tratado como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo de la forma de administración. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y de los objetivos de los individuos de la otra. (Gil, Junca, Mendez, & Meneses, 2010)

En resumen, la evaluación del desempeño mejora el rendimiento organizacional, pero esto requiere también el establecimiento de objetivos propios de la empresa de acuerdo a sus necesidades para llevar a cabo la evaluación, este proceso ayuda a fortalecer la cultura de retroalimentación y el compromiso con el crecimiento personal y profesional de los empleados, mejora el rendimiento de la organización,

facilita la comunicación entre empleados y superiores, y detecta problemas para plantear soluciones.

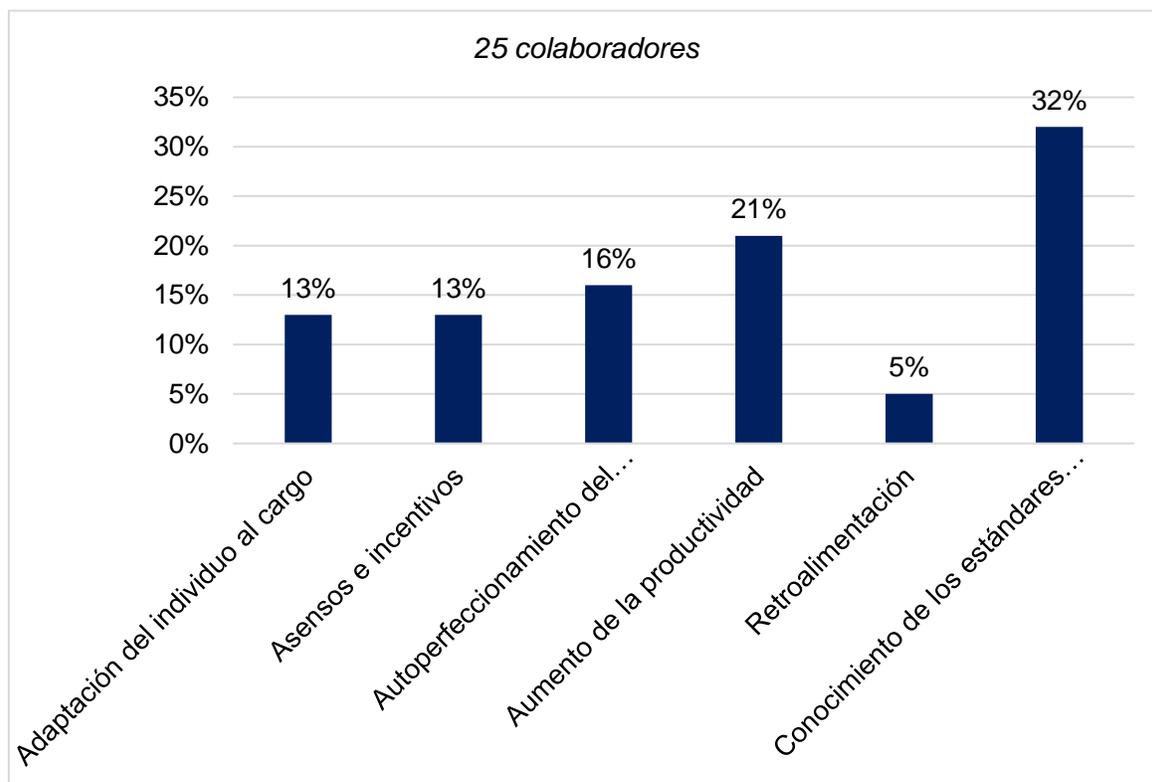


Gráfico 1: Objetivo de la evaluación del desempeño

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

Se muestran los resultados en base a encuesta aplicada a una muestra de 25 colaboradores de UNAN CUR-MATAGALPA incluyendo personal académico y administrativo. [Ver anexo 2 y 7](#); instrumento previamente autorizado para su aplicación por la Directora de UNAN (CUR-MATAGALPA) Msc. Martha González Altamirano. [Ver anexo 5](#).

Respecto al primer indicador “Objetivo de la evaluación del desempeño” el 32% de los encuestados indica que el propósito de esto es el conocimiento de los estándares de desempeño, un 21% aumento de productividad, los cuales destacan como los objetivos más valorados, mientras que la retroalimentación 5% y las sanciones 0% no se perciben como razones para realizar la evaluación del desempeño.

En las entrevistas realizadas a los jefes de área entre ellos administradora de UNAN CUR MATAGALPA ([Ver Anexo 6](#)), estos indican que la evaluación de desempeño se realiza con el objetivo de medir y analizar el rendimiento de los trabajadores identificando las fortalezas y debilidades, para ofrecer una retroalimentación efectiva. Por consiguiente, de este indicador se pudo apreciar que en el “Informe individual, entrega de resultados”, y en el diseño de la evaluación como objetivo se muestra que la evaluación sirve como herramienta de reflexión y retroalimentación en la realización de sus tareas diarias, con el fin de gestionar sus oportunidades de mejoras influyendo positivamente en el desempeño laboral. [Ver Anexo 8](#).

Los resultados no coinciden en su totalidad, dado que la mayoría de los encuestados afirman que la evaluación se realiza con el objetivo de conocer los estándares de desempeño, y sólo un 21% lo relaciona con aumento de la productividad coincidiendo con la gestión de sus oportunidades de mejora. Apenas un 5% de los encuestados indica como objetivo la retroalimentación, siendo este último expresado por los entrevistados como un fin importante y presente en el informe individual observado. Sin embargo, en la “Normativa de evaluación del desempeño del personal con su reforma” de UNAN MANAGUA ([Ver anexo 9](#)), se muestran los siguientes objetivos: Mejorar la calidad del desempeño del personal, obtener información oportuna para la toma de decisiones de promoción, e Incentivar en el personal de la Institución el deseo de superación.

Por tanto, se determina que la evaluación de desempeño es vista mayormente como un mecanismo para retroalimentar a los empleados y mejorar su productividad y desempeño, más que como una herramienta de sanción, y que este proceso de evaluación permite aumentar la productividad en el desempeño de las labores.

IV.1.2 Expectativa del trabajador

Según (Latham & Locke, 2006), las expectativas del trabajo son las percepciones y creencias de un empleado sobre lo que se espera de él en su rol laboral, incluyendo responsabilidades, metas y estándares de desempeño.

A su vez, cuando los trabajadores tienen claras sus expectativas laborales, están mejor equipados para cumplir con sus responsabilidades y contribuir al éxito de la organización, así mismo les permite llevar a cabo de manera más efectiva sus labores.

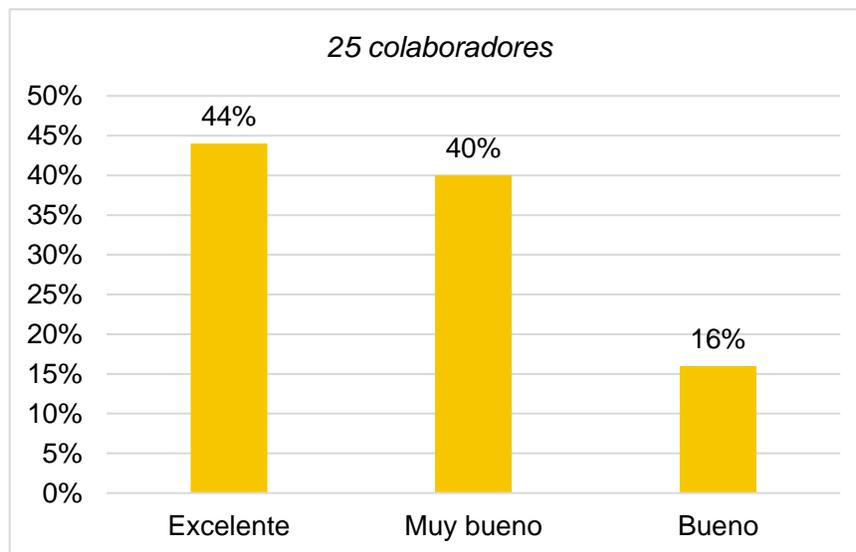


Gráfico 2: Aplicación continua de la evaluación del desempeño.

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

Sobre la valoración de la aplicación continua de la evaluación del desempeño en los puestos de trabajo, y según las opiniones de los colaboradores, el gráfico muestra que "Excelente" es la opción más seleccionada, con un 44% de los encuestados valorando de manera sobresaliente la aplicación continua de la evaluación de desempeño. Le sigue "Muy bueno", con un 40%. Un 16% considera la evaluación como "Buena".

De acuerdo a las respuestas de las entrevistas, se señala que la aplicación continua de la evaluación del desempeño, presenta la expectativa de mejorar el rendimiento laboral en los empleados. Según lo observado en la Normativa de

Evaluación del desempeño de UNAN Managua, la aplicación normada de la evaluación del desempeño a los trabajadores se realiza una vez al año, de acuerdo con la planificación del calendario de la gestión académica y administrativa de la Universidad. *Ver Anexo 10.*

No se registraron respuestas en las categorías de "Regular" o "Malo", esto indica que el período en que se realizan las evaluaciones se considera significativo y acertado ya que los encuestados tienen una visión positiva de la evaluación, lo que en efecto se relaciona con la expectativa de mejorar el desempeño y rendimiento de los colaboradores en su puesto de trabajo, aplicándose de manera normada para dar un seguimiento a los evaluados.

Se considera oportuna la aplicación continua de la evaluación del desempeño, porque de esta manera se monitorean los avances en un periodo de tiempo específico, sin embargo, se podría considerar agilizar el proceso de entrega de resultados ya que con una pronta respuesta se podrá tomar medidas correctivas en el momento oportuno.

IV.1.3 Diseño del programa de evaluación del desempeño

El diseño de un programa de evaluación del desempeño incluye la planificación y estructuración de los procesos utilizados para medir y evaluar el rendimiento de los empleados; los procedimientos de evaluación se establecen a partir de los objetivos y metas predeterminados por la empresa con el objeto de determinar las contribuciones que se esperan de cada trabajador a nivel individual. (Calderón & Sánchez Henríquez, 2012)

De este modo, el diseño en un programa de evaluación del desempeño implica crear un plan estructurado para medir y evaluar cómo los empleados están cumpliendo con los objetivos y metas de la empresa así mismo es una forma de evaluar el rendimiento de los empleados en relación con las expectativas y metas de la empresa.

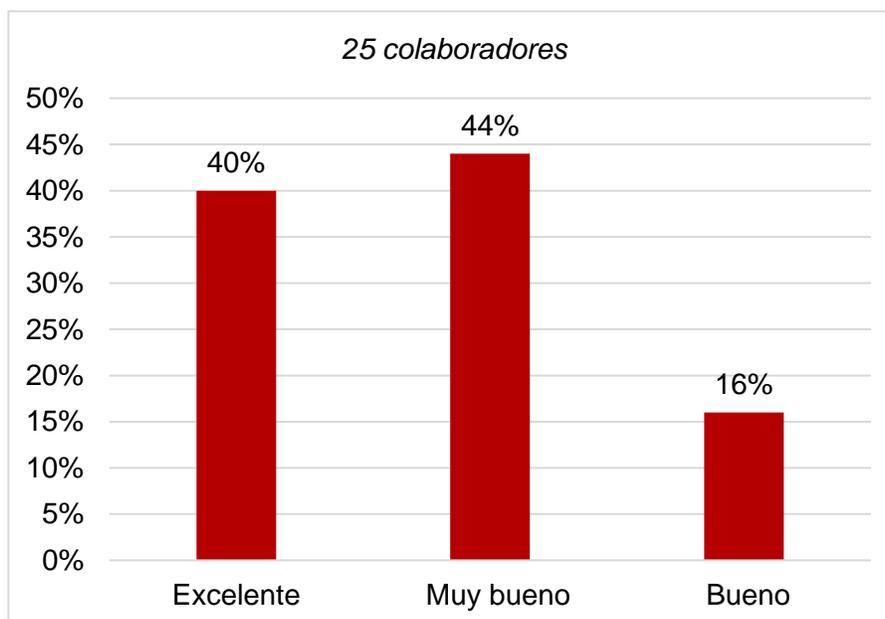


Gráfico 3: Diseño actual de la evaluación del desempeño.

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

El gráfico revela una valoración altamente positiva del diseño actual de la evaluación del desempeño. El 40% de los encuestados señala que el diseño es “excelente”, aunque la mayoría optó por “muy bueno” 44%, mientras que el 16% restante lo califica como "bueno". No hay opiniones negativas, ya que nadie lo valoró como "regular" o "malo".

En las entrevistas, se expresa el diseño actual de la evaluación del desempeño como excelente, eficaz y eficiente, debido a que se considera ágil y fácil de comprender para todo el personal y también porque sugiere pautas de mejora en cuanto a las funciones de los colaboradores.

Consecuentemente, en la metodología de la evaluación de UNAN MANAGUA se observa que la evaluación se realiza con base en los indicadores relacionados con las competencias genéricas de los directivos, académicos y administrativos, presentando 5 dimensiones a evaluar: gestión directiva, académica o ejecución de actividades administrativas, responsabilidad, trabajo en equipo, ética institucional e identidad Institucional, a las cuales se les puede asignar puntuación por categoría en la escala de Likert con cinco valores: Siempre (5), Casi siempre (4), Pocas veces

(3), Muy pocas veces (2), y Nunca (1), una vez finalizada la evaluación se presentan los resultados en calificación del 1-5 de acuerdo al desempeño: sobresaliente (4-5), satisfactorio (3), no satisfactorio (1-2).

Por último, se comparte el resultado de la evaluación, si este no es satisfactorio se realiza una entrevista entre el superior inmediato y el personal evaluado, para crear el Plan de mejora para el personal, implementando estrategias y acciones de mejora, cerrando con la firma de los participantes.

Existe una similitud entre la opinión de los encuestados y entrevistados ya que ambas partes señalan de manera positiva el diseño actual de la evaluación del desempeño y no se encontró ninguna respuesta negativa. Relacionándolo con la observación se considera que, si es fácil de entender ya que se presentan las dimensiones y donde en base a la consideración se le asigna la puntuación al evaluado, también proporciona resultados comprensibles y efectivos en base a las ponderaciones de la escala.

Esto sugiere una satisfacción generalizada con el diseño actual, sin indicios de áreas problemáticas o disconformidad, lo que permite que los colaboradores efectúen su evaluación y reciban sus resultados eficazmente.

Se considera que el diseño actual de la evaluación del desempeño en UNAN CUR-Matagalpa es valioso ya que posee dimensiones específicas a evaluar basados en las destrezas, capacidades, actitudes y aptitudes que aplica o posee el trabajador, así mismo, es fácil de comprender y promueve el uso de la tecnología en el personal; también, es importante recalcar que la evaluación no presenta preguntas abiertas, esto permite que las respuestas sean concisas y evita que se hagan opiniones inadecuadas acerca de los evaluados o desviar el objetivo de la pregunta.

IV.1.4 Entrevista del desempeño

La entrevista del desempeño es una herramienta vital del sistema de gestión de Recursos Humanos que nos permite establecer el balance del trabajo efectuado por

nuestros colaboradores, fijar objetivos para el próximo año, estudiar sus posibilidades de futuro y discutir las con ellos. (Juliá, 2016)

En otras palabras, la entrevista de desempeño es una herramienta integral que abarca la evaluación del pasado, la planificación del futuro y el diálogo abierto sobre las oportunidades de desarrollo, contribuyendo así al éxito tanto individual como organizacional para así poder tener un excelente desempeño.

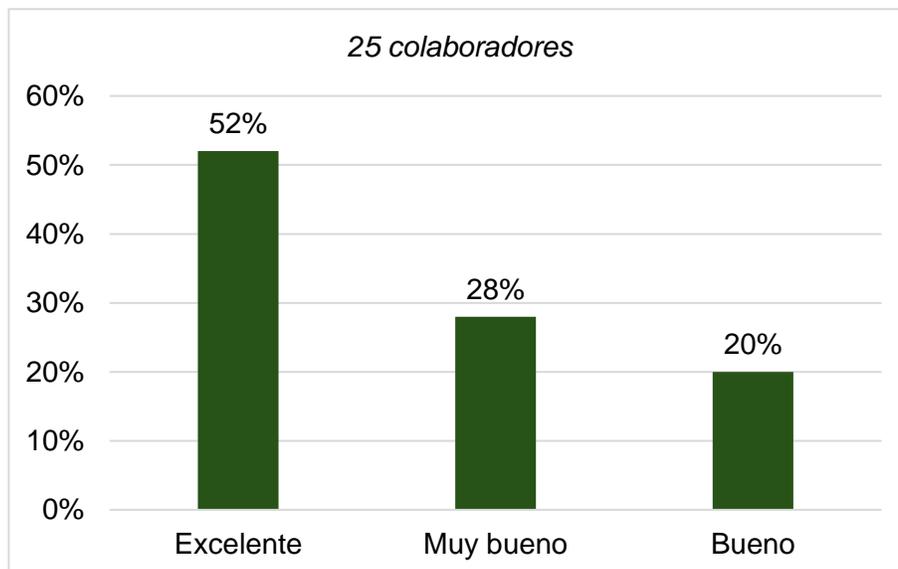


Gráfico 4: Equipo que realiza la evaluación de desempeño.

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

Acerca de la opinión que tienen el personal encuestado hacia el equipo que realiza la evaluación de desempeño, la gráfica muestra que un 52% lo valora como "excelente", mientras que un 28% lo califica como "muy bueno". El 20% lo considera "bueno".

Las respuestas de las entrevistas realizadas indican lo siguiente: que "las evaluaciones son diseñadas por UNAN MANAGUA, por medio de un sistema, y que forma parte del equipo de evaluación el área de Recursos Humanos, Dirección de Gestión de Calidad Institucional, y rectoría, también, se toma otra perspectiva donde se refieren a que el equipo que realiza la evaluación del desempeño está integrado por todos aquellos que tienen vínculo con la Universidad (Directivos,

Académicos, administrativos, estudiantes, y autoridades). En lo observado, si forman parte del equipo de evaluación los individuos antes mencionados. [Ver anexo 8, 12, 13.](#)

Es decir, tanto las personas que diseñan la evaluación, División de Recursos Humanos, Dirección de Gestión de Calidad Institucional como el personal directivo, académico, administrativo y estudiantes forman parte del equipo de evaluación, ya que se realiza la evaluación desde varias perspectivas con el objetivo de obtener resultados más precisos, lo cual es muy positivo para la mayoría de la población, quizá un poco menos para quienes probablemente prefieran no ser evaluados de tantos ángulos.

Sin embargo, se considera que un equipo amplio de evaluadores tiene ventajas para potenciar la mejora en los colaboradores ya que se generan resultados objetivos que servirán para decisiones futuras, en adición, se recomienda siempre que los resultados sean anónimos para evitar que la información sea con intenciones no profesionales, por tanto, el evaluador general o equipo directivo sea quien regule el proceso de evaluación del desempeño.

IV.1.5 Almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño

El almacenamiento de datos es el proceso de guardar información digital en dispositivos físicos o virtuales, para su posterior uso. Funciona mediante la transferencia de datos a través de un dispositivo de entrada, procesamiento y finalmente almacenamiento en un dispositivo de salida, como un disco duro o un servidor en la nube. (Miró, 2023)

En vista de ello, almacenar los datos de la evaluación del desempeño se considera importante ya que facilita el acceso rápido y la referencia futura, mantener los datos de cada persona que labora ayuda a realizar un seguimiento del progreso individual y a tomar decisiones informadas sobre la gestión del talento. Este almacenamiento puede ser de forma física o digital, siempre y cuando la información esté correctamente organizada.

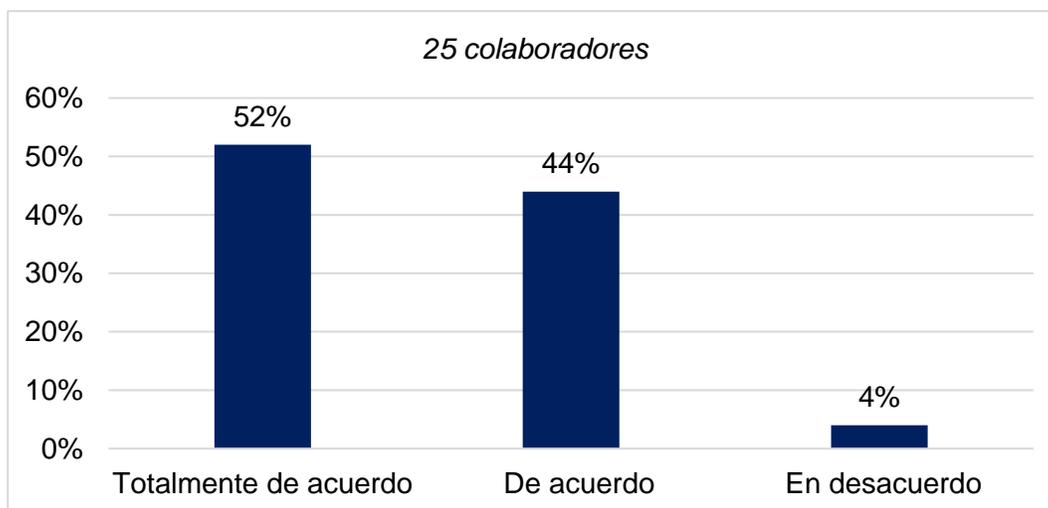


Gráfico 5: Proceso de almacenamiento de los resultados de la evaluación de desempeño.

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

Respecto al proceso de almacenamiento de los resultados de la evaluación de desempeño, existe una amplia aceptación del proceso de almacenamiento de los resultados de la evaluación de desempeño. Un 52% de los encuestados está "totalmente de acuerdo" con este aspecto, y un 44% adicional se encuentra "de acuerdo", y solo un 4% manifiesta estar "en desacuerdo".

Los entrevistados han respondido de la siguiente manera: que "los informes de la evaluación se registran en el Sistema de Gestión Institucional (SIGI UNAN), y que a partir de los resultados se planifica plan de capacitación al personal", también "a través del historial de la evaluación se comprueba si se realizaron los cambios pertinentes para las diferentes áreas"; "útiles para ascenso y promociones futuras". Se observó, que se registra en el Portal del trabajador en la plataforma de SIGI UNAN. [Ver Anexo 8](#)

Referente al almacenamiento de los datos, la mayoría percibe positivamente que estos sean registrados en la plataforma en línea a la cual tienen acceso todos los trabajadores, sin embargo, el 4% refiere que una de las personas está en desacuerdo con esta metodología, podría tratarse de sesgos al cambio de introducción de la tecnología al área laboral.

La correcta gestión de los datos de la evaluación permite llevar un control del progreso profesional, la evolución del puesto, habilidades y conocimientos. Pero también facilita la búsqueda de la información para la toma de decisiones, al tener un respaldo digital se tiene acceso a los datos en cualquier momento.

IV.2 Métodos de evaluación del desempeño.

Un método de evaluación es un proceso sistematizado mediante el cual se califica el trabajo que realiza un empleado durante cierto período de tiempo, con la intención de encontrar estrategias que ayuden a mejorar su rendimiento. (Ortega, 2024)

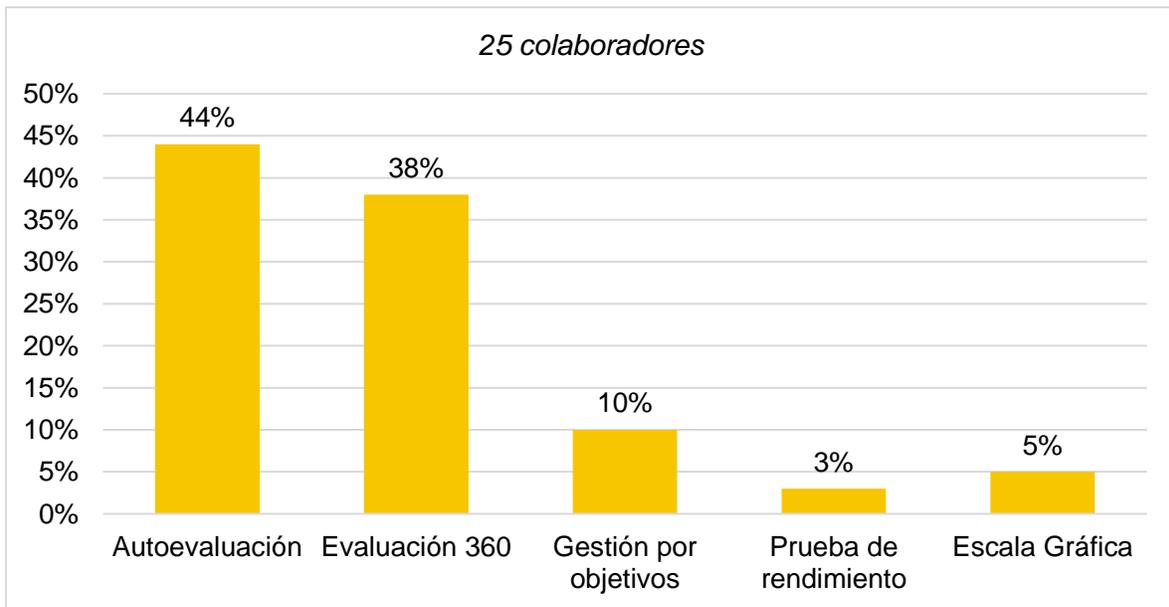


Gráfico 6: Métodos de evaluación del desempeño utilizados en la empresa.
Fuente: Autoría propia, a partir de encuesta a los colaboradores.

Según el gráfico, el 44% de los encuestados señalan que se utiliza la autoevaluación, y el 38% de los encuestados registraron la evaluación 360, lo que sugiere un enfoque integral que incluye retroalimentación de múltiples fuentes. Otros métodos como la gestión por objetivos 10%, la escala gráfica 5%, y la prueba de rendimiento 3% son menos comunes.

En contraste, los entrevistados indicaron que se aplican los siguientes métodos: evaluación 360, gestión por objetivos, escala gráfica, autoevaluación, entrevistas de retroalimentación, evaluación de parte del jefe superior, compañeros y por los estudiantes, así mismo, se hace referencia a la aplicación de varios métodos combinados.

Aunque en la guía de observación no se plantea este indicador, se apreció en la Metodología de evaluación de UNAN, que se aplican los métodos de acuerdo a la clasificación del personal. Al personal Directivo y académico, se aplica la evaluación 360 expresado de la siguiente manera: Para cada directivo se aplicarán los siguientes instrumentos: autoevaluación, evaluación del superior inmediato, evaluación de los trabajadores inmediatos, evaluación de estudiantes (en caso de los directivos que imparten clases), al personal académico: “autoevaluación, evaluación del superior inmediato, evaluación de los compañeros académicos, evaluación de estudiantes”. No obstante, en el personal administrativo, se aplica la evaluación sin ser evaluados por los estudiantes. [Ver anexo 11, 12 y 13.](#)

De lo antes mencionado, se estima que en UNAN CUR-MATAGALPA se utiliza evaluación 360 como método de aplicación de la evaluación del desempeño el cual incluye la autoevaluación y la evaluación del jefe inmediato, colaboradores y estudiantes, además, se refuerza la evaluación usando como método de diseño gestión por objetivos ya que las dimensiones a evaluar están vinculadas con la cultura institucional, y también método de escala gráfica, ya que la evaluación se realiza asignando ponderación a las dimensiones establecidas.

La aplicación de los métodos de evaluación del desempeño busca comparar la información obtenida de las diferentes perspectivas orientadas al trabajo del colaborador, por lo cual se considera excelente aplicar el método 360 como principal, sin embargo, es importante que si se aplican otros métodos como secundarios o de diseño todos los colaboradores sepan cuáles métodos se utilizan exactamente, y cuál es el propósito de estos.

IV.2.1 Autoevaluación

IV.2.1.1 Definición

Una autoevaluación es un método por el cual el empleado evalúa el propio trabajo para comprender su progreso individual, fortalezas y debilidades en el desempeño laboral. La autoevaluación permite al trabajador descubrir sus puntos fuertes y puntos débiles y es una herramienta eficaz para la mejora continua y el desarrollo profesional y plan de carrera. (Team Asana, 2024)

Es decir, la autoevaluación se revela como una herramienta valiosa para el crecimiento personal y profesional. Al permitir que una persona se evalúe a sí misma, se fomenta la reflexión y la conciencia sobre el propio desempeño y habilidades, de esta manera se tiene presente en que áreas es necesario mejorar o impulsar, para cumplir con sus respectivas asignaciones eficientemente.

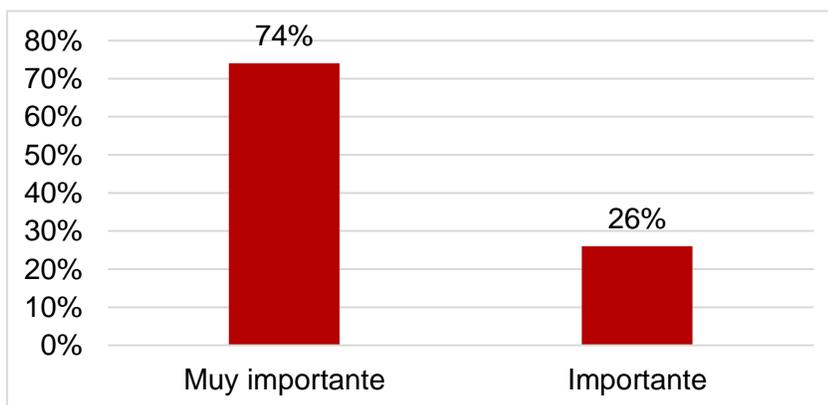


Gráfico 7: Importancia de la autoevaluación en su puesto de trabajo.
Fuente: Autoría propia, a partir de encuesta a los colaboradores.

Los resultados reflejados en el gráfico muestran que la autoevaluación de desempeño es altamente valorada por los empleados. Un 74% considera que es "muy importante" para su puesto de trabajo, mientras que un 26% la clasifica como "importante".

Esto destaca que la mayoría reconoce su relevancia para su desarrollo laboral. No se observan respuestas que indiquen indiferencia o poca importancia, lo que refuerza la percepción positiva de este método.

Los participantes de las entrevistas destacan que la autoevaluación ayuda a identificar debilidades, mejorar la conciencia sobre su desempeño y valorar los resultados obtenidos tanto a corto como a largo plazo. Además, recalcan la importancia de la autoevaluación para monitorear el cumplimiento de las funciones asignadas.

Ambas partes coinciden en valorar altamente la autoevaluación, ya que tanto los datos cuantitativos de la encuesta como los cualitativos de las entrevistas apuntan a que esta práctica es crucial para mejorar el desempeño laboral. Aunque las entrevistas añaden detalles sobre cómo la autoevaluación impacta en la autoconciencia y el crecimiento profesional, los resultados no se contradicen en ningún punto. Además, relacionándolo con la observación, la evaluación se presenta como una herramienta de reflexión, que puede llevarse a cabo mediante la autoevaluación.

Con lo antes expuesto, se puede afirmar que la autoevaluación es una herramienta valiosa para fomentar el crecimiento profesional y personal en cualquier entorno laboral. Como es de conocimiento la autoevaluación con evaluaciones externas o de pares, ya que podría proporcionar una visión más completa del desempeño.

IV.2.1.2 Características

De acuerdo a (Puerta, 2023), el método de autoevaluación se caracteriza por constar de:

- Proceso reflexivo. Implica que una persona reflexione sobre su propio desempeño, habilidades, conocimientos y logros. Es un proceso interno que requiere autoconciencia.
- Evaluación de metas personales. Las personas evalúan su progreso hacia sus objetivos individuales y la efectividad de sus estrategias.

- Información para la mejora. Su propósito principal es identificar áreas en las que se puede mejorar. Proporciona información valiosa para el desarrollo personal y profesional.
- Privacidad. Es un proceso privado y personal. No implica la evaluación de otras personas, sino que se enfoca en la autoevaluación del individuo.
- Subjetividad. Dado que la autoevaluación depende de la percepción personal, puede ser subjetiva. Sin embargo, es importante esforzarse por ser lo más objetivo posible.
- Herramienta de desarrollo. Es una herramienta relevante para el desarrollo personal y profesional. Puede ayudar a las personas a identificar áreas de mejora y trabajar en su crecimiento.

La descripción de las características del método de autoevaluación proporcionada por Puerta (2023) refleja un enfoque integral que combina elementos introspectivos y de desarrollo personal, con un enfoque en la autoconciencia y el crecimiento personal, adaptabilidad y personalización, carácter subjetivo controlado, privacidad como un factor motivador y orientación hacia la mejora continua.

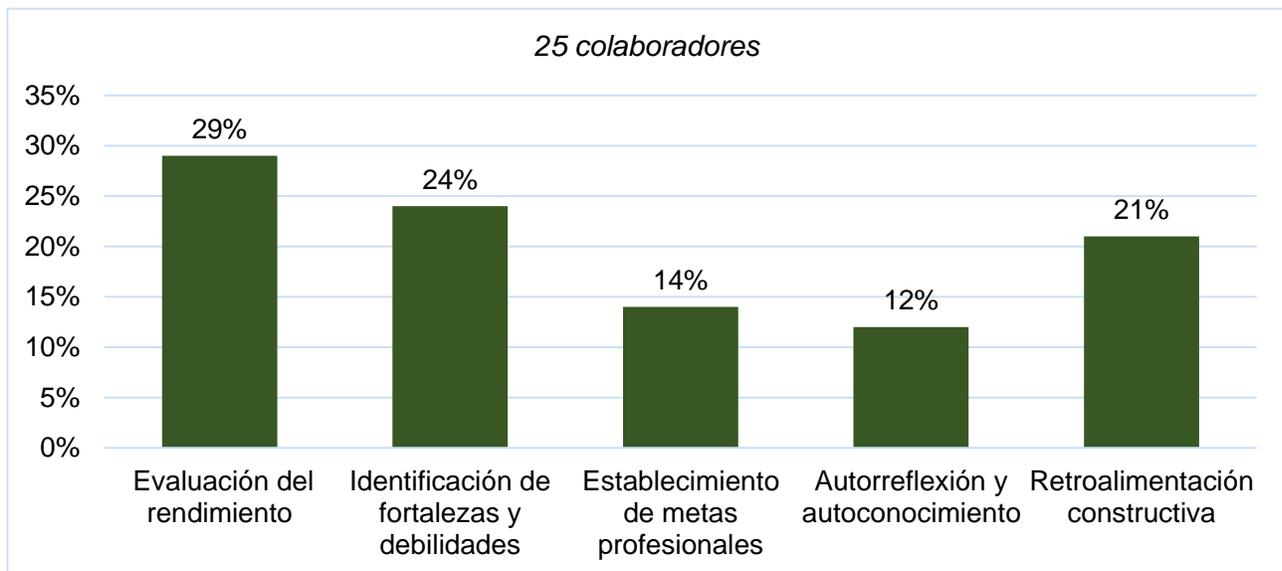


Gráfico 8: Características de la autoevaluación de desempeño.
Fuente: Autoría propia, a partir de encuesta a los colaboradores.

Respecto a las características de la autoevaluación el 29% de los encuestados considera que la autoevaluación se caracteriza por evaluar el rendimiento, seguidamente un 24% la asocia con la identificación de fortalezas y debilidades, lo que resalta su enfoque en el desarrollo personal. La retroalimentación constructiva también es significativa, con un 21%. Otros aspectos como el establecimiento de metas profesionales 14% y la autorreflexión y autoconocimiento 12% son menos mencionados, pero igualmente importantes.

Los resultados de las entrevistas destacan aspectos cualitativos, como el desarrollo de habilidades y la identificación de necesidades. También se menciona que la autoevaluación es "subjetiva", lo que subraya su naturaleza personal e introspectiva. Otros puntos clave incluyen la "autoconsciencia", la "responsabilidad integral", el "trabajo en equipo", y un enfoque en la "ética institucional", lo que sugiere que los entrevistados ven la autoevaluación como algo más integral, que no solo se limita a medir el rendimiento sino también a fomentar una mayor responsabilidad y ética en el trabajador.

Aunque ambas fuentes coinciden en que la autoevaluación se centra en la evaluación del rendimiento y la identificación de fortalezas y debilidades, las entrevistas profundizan más en aspectos relacionados con la responsabilidad personal, la mejora de habilidades y el trabajo en equipo. En resumen, la encuesta y las entrevistas destacan puntos similares, pero las entrevistas ofrecen una visión más amplia y detallada de la autoevaluación, incluyendo su impacto en el desarrollo personal y la ética profesional.

Es importante considerar ambos enfoques, el funcional y el más personal, ya que permite conocer cómo los colaboradores perciben la autoevaluación. Así mismo, es crucial no solo verla como una herramienta para medir el rendimiento, sino también como un proceso para fomentar la autorreflexión, la ética y el trabajo en equipo. De esta forma, se puede promover un desarrollo más integral en los colaboradores.

IV.2.1.3 Pasos para realizar la autoevaluación

Según (Zorro, 2022), los pasos para realizar la autoevaluación en el personal de una empresa son:

1. Planificar y elaborar la autoevaluación: Lo primero es llevar a cabo una planificación de los objetivos e información a desarrollar, y adicionalmente, definir si se implementará la autoevaluación de desempeño en toda la compañía, o únicamente, a una muestra poblacional.
2. Desarrollar objetivos personales y profesionales. Establecer de 3 a 5, teniendo presente que cada objetivo debe relacionarse con las habilidades de las personas a las que le vas a realizar la autoevaluación de desempeño laboral.
3. Después de tener claros todos los puntos de la planificación, es momento de comunicarle a los colaboradores sobre el desarrollo de la autoevaluación de desempeño.
4. Cuando se tienen todas las respuestas recopiladas en la autoevaluación de desempeño, es momento de procesar e interpretar toda la información para su posterior gestión y luego comparar la autoevaluación con la evaluación de desempeño implementada por el evaluador.

En síntesis, este proceso estructurado equilibra no solo promueve la introspección y el autodesarrollo, sino que también se convierte en una herramienta valiosa para la toma de decisiones estratégicas en la gestión de los recursos humanos dentro de las empresas. Así mismo, garantiza que la autoevaluación tenga un propósito claro, objetivos definidos y una implementación adecuada.

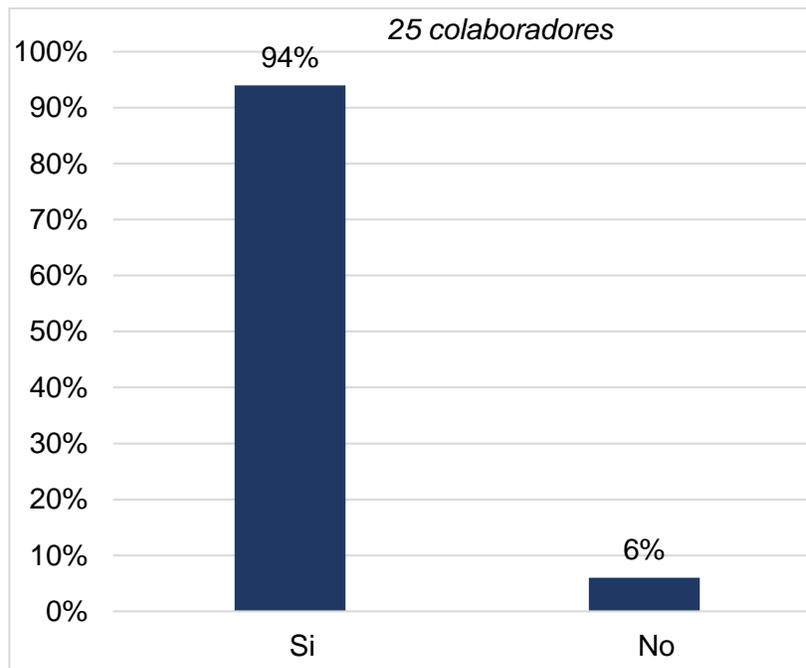


Gráfico 9: Pasos que se llevan a cabo para realizar la autoevaluación.

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

En el gráfico se observa que la gran mayoría de los colaboradores 94% responden afirmativamente, y solo un 6% señala que no se les da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la autoevaluación.

De las entrevistas se obtuvo más detalles sobre los pasos concretos que se llevan a cabo en la autoevaluación, algunos entrevistados mencionaron: planificación de funciones, coordinación de otras áreas, planificación de actividades académicas y administrativas, responsabilidad, puntualidad, creatividad, trabajo en equipo y habilidades, evaluaciones de superiores, colaboradores y externos, como estudiantes. También se menciona el uso de un sistema en línea que guía paso a paso el proceso de autoevaluación, lo que refuerza la idea de un proceso estructurado y accesible.

Tanto la encuesta como las entrevistas confirman que la mayoría de los empleados reciben información adecuada sobre cómo realizar la autoevaluación. Sin embargo, mientras que la encuesta se limita a reflejar la percepción de los empleados sobre la comunicación del proceso, las entrevistas ofrecen una descripción más amplia, como el uso de plataformas en línea y la evaluación de

diferentes actores dentro de la organización. Esto demuestra que el proceso de autoevaluación es formal, organizado y basado en criterios específicos, con herramientas digitales que lo facilitan, aunque no se hayan plasmado los pasos específicamente.

Es positivo que la mayoría de los empleados estén bien informados sobre el proceso de autoevaluación, ya que esto es crucial para garantizar la efectividad y la participación en el mismo. Sin embargo, es importante que quienes no reciben esta información, aunque sean pocos, también se incluyan en este flujo de comunicación para evitar posibles lagunas en la implementación.

Un área de mejora podría ser la estandarización del proceso para aquellos que en la entrevista mencionan que "no aplica" o que no tienen una visión clara de los pasos a seguir. También sería beneficioso asegurar que todos los empleados, independientemente de su nivel de acceso tecnológico, estén familiarizados con el uso del sistema en línea para facilitar el proceso de autoevaluación.

IV.2.2 Evaluación 360°

IV.2.2.1 Definición

De acuerdo a (Rojas, 2024), Una evaluación 360 es un método para medir el desempeño de los empleados que incluye comentarios de compañeros y miembros del personal con el propósito de comprender sus fortalezas y debilidades desde varias perspectivas.

Dicho de otro modo, una evaluación 360° emerge como una herramienta valiosa para obtener una visión completa del desempeño de un empleado. Al incorporar comentarios de diversas fuentes, como compañeros de trabajo, supervisores, otros miembros del personal y también la autoevaluación, de esto se obtiene una perspectiva más amplia y equilibrada de las fortalezas y debilidades del individuo, de igual forma, ayuda a tener un enfoque integral y colaborativo que promueve el desarrollo individual y el rendimiento organizacional.

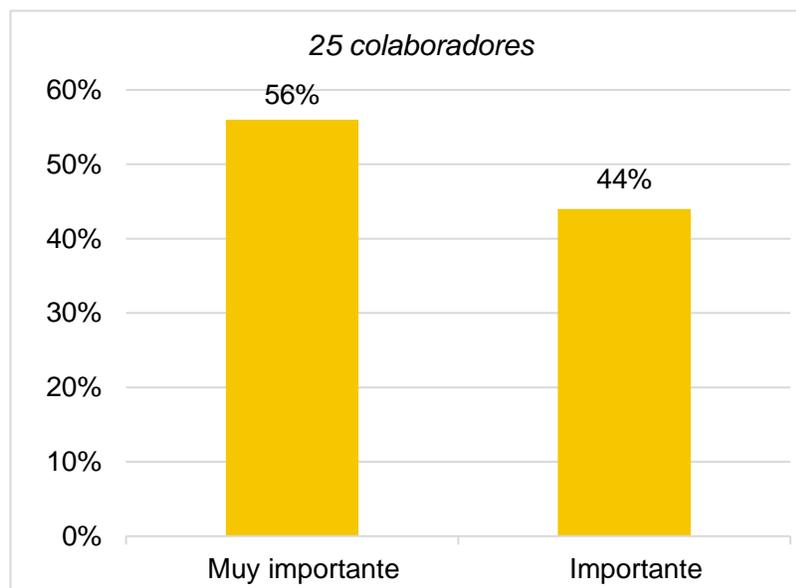


Gráfico 10: Importancia de la evaluación 360° en su puesto de trabajo.

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

Como se aprecia en el gráfico, el 100% la valora positivamente. Un 56% considera que es "muy importante" y un 44% la percibe como "importante". No hay respuestas que indiquen indiferencia o falta de importancia.

Las entrevistas coinciden en valorar positivamente la evaluación 360, destacando que su importancia parte en la información obtenida desde múltiples perspectivas dentro del entorno laboral (compañeros, superiores). Además, se señala que permite identificar errores y evaluar funciones, proporcionando una visión más completa del desempeño. Sin embargo, se menciona una posible desventaja cuando la evaluación entre compañeros no se maneja adecuadamente. Algunos entrevistados también enfatizan que el proceso es obligatorio, mientras que otros destacan su carácter participativo y la eficiencia al recopilar información sobre el comportamiento laboral.

Tanto la encuesta como las entrevistas confirman que la evaluación 360 es valorada positivamente. La encuesta refleja un alto consenso sobre su importancia, mientras que las entrevistas proporcionan un análisis más profundo de sus ventajas, como la visión completa del desempeño, y una posible desventaja relacionada con la fiabilidad de la información entre compañeros.

Este tipo de evaluación es relevante ya que permite recopilar datos del desempeño de los colaboradores de diferentes perspectivas, niveles o áreas, de esta forma se tiene mayor información para determinar un resultado con una retroalimentación efectiva. También, se sugiere que la evaluación 360 es vista como una herramienta efectiva, pero que requiere un manejo adecuado y la aplicación de valores institucionales para evitar posibles malentendidos.

IV.2.2.2 Características

Siguiendo lo expuesto por el mismo autor, las características del método de evaluación 360° son las siguientes:

- **Credibilidad:** Este tipo de examen se aplica bajo un proceso claro. Todos los involucrados deben comprender el valor de la evaluación, las instrucciones y el proceso de calificación para así lograr que proporcionen evaluaciones más certeras y veraces.
- **Confidencialidad de datos:** es importante mantener la confidencialidad de la información obtenida, es decir, no debe compartirse. Envía directamente los resultados a un evaluador capacitado que se encargue de analizarlos y comentarlos con el trabajador evaluado.
- **Compromiso:** El proceso de evaluación requiere un nivel de compromiso por parte de los participantes. Por lo tanto, deben tomarse en consideración algunos factores, como: enfocarse en el desarrollo y no solo en cambios superficiales y concentrarse en el crecimiento del empleado.
- **Aprendizaje continuo:** Un proceso efectivo de retroalimentación de 360 grados fomenta el aprendizaje continuo por parte de los participantes y crea en ellos una mentalidad de que el cambio está en uno mismo. Al evaluar y retroalimentar a los trabajadores, se desarrolla la autoconciencia y la creación de desafíos para potenciar su crecimiento.

Las características del método de evaluación 360° antes descritas reflejan que este método busca afirmar la credibilidad, la confidencialidad y el desarrollo continuo de los empleados, fomentando un ambiente de confianza y seguridad en los

resultados, también incluye el involucramiento activo de los participantes y fortalecimiento de una cultura de mejora continua dentro de la organización.

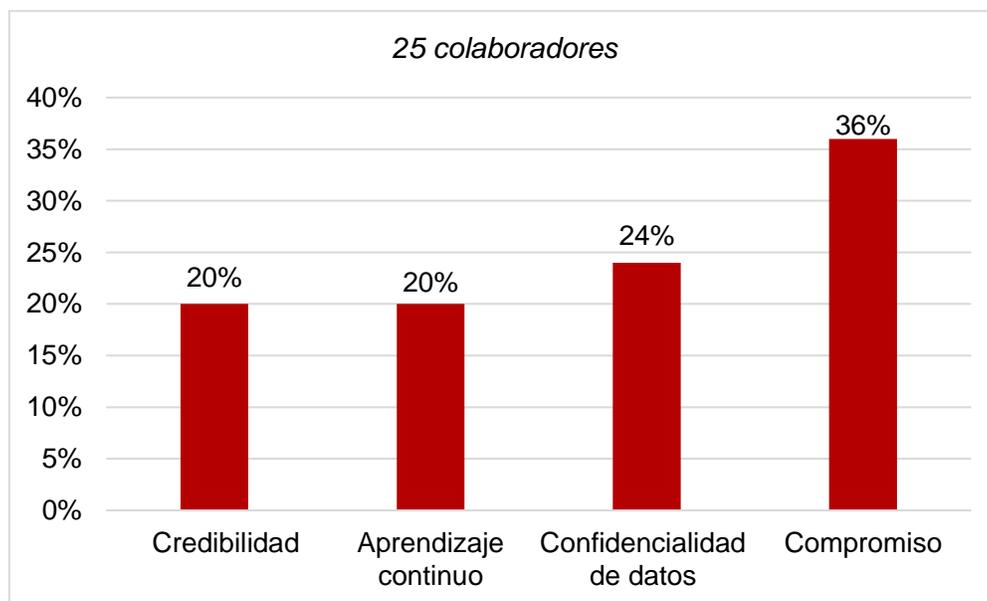


Gráfico 11: Características de la evaluación 360°.

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

Respecto a las características de la evaluación 360°. Los encuestados identifican diversas fortalezas en el proceso. La característica más destacada es el "compromiso" con un 36%, le siguen "confidencialidad de datos" con un 24% y tanto "credibilidad" como "aprendizaje continuo" con un 20% cada uno.

Los resultados de las entrevistas también subrayan la importancia del "compromiso" y credibilidad, pero añaden más detalles cualitativos. Se menciona que la evaluación se realiza de manera anónima para evitar represalias entre compañeros, lo que refuerza la percepción de confidencialidad. Además, se destacan la retroalimentación y el enfoque en la evaluación de características y comportamientos, así como la flexibilidad del proceso al ser digital y adaptado a cada puesto. Un aspecto interesante es que un entrevistado menciona que la evaluación 360 "como tal no se aplica", lo que podría indicar una falta de uniformidad en la implementación, según lo observado, esto puede ser resultado de la metodología de evaluación aplicada según el tipo de personal (directivo,

administrativo y académico), los métodos varían dependiendo de esta clasificación)
[Ver Anexo 12.](#)

Tanto encuestados como entrevistados coinciden en resaltar la "credibilidad", "confidencialidad" y "compromiso" como características clave de la evaluación 360. Sin embargo, mientras que la encuesta se centra más en el impacto positivo en el "aprendizaje continuo", las entrevistas ofrecen otro punto de vista sobre el funcionamiento práctico del sistema, como su anonimato y retroalimentación constante.

Finalmente, la evaluación 360° es una herramienta que no solo promueve el desarrollo profesional, sino que también crea un ambiente de transparencia y confianza entre los trabajadores. Sin embargo, es fundamental que se garantice la consistencia en su implementación para que todos los empleados puedan beneficiarse de manera equitativa y reforzar la comunicación para que todos los colaboradores entiendan el proceso establecido y de manera clara. Estos resultados reflejan que el proceso de evaluación es visto como confiable y útil para el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

IV.2.2.3 Pasos para realizar la evaluación 360°

A continuación, se muestran los pasos a seguir para realizar una evaluación 360°, según (Rojas, 2024):

1. Seleccionar a los participantes de la evaluación: Una evaluación 360 debe contar con cuatro roles fundamentales: administrador (responsable de comunicar el proceso de evaluación y sus ventajas. Se asegura de que el desarrollo sea comprensible para los involucrados y recolecta los comentarios), empleado o evaluado, revisores (brindar una retroalimentación sincera y constructiva sobre el empleado a evaluar) y gerente (quien brinda apoyo y asesoramiento a los empleados para mejorar su desempeño, sea cual sea su resultado).

2. 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 ellas.
3. Apoyar al evaluado a elegir a sus revisores: ayudar al empleado a seleccionar evaluadores que sí puedan brindarles una retroalimentación valiosa y que trabajen de cerca con él, a fin de conseguir respuestas confiables, detalladas y útiles.
4. Formular las preguntas de la encuesta: Cada una de las preguntas de la encuesta debe estar alineada a la cultura y las necesidades de la empresa, así como al puesto y las actividades que desempeña el evaluado.
5. Enviar las preguntas a los revisores: enviar con suficiente anticipación los formularios o encuestas a los revisores para que las entreguen en el tiempo establecido.
6. Compartir los resultados y desarrollar un plan de acción: Cuando se haya recibido todas las respuestas de los evaluadores, se deben analizar y conversar con el empleado. Al mismo tiempo, debes compartir con él algunos planes de acción para mejorar sus puntos débiles e impulsar aún más sus destrezas y fortalezas.

Para realizar la evaluación 360° se requiere de la colaboración e inclusión de todos los empleados enfocados en evaluar el desempeño de otros y el propio, por ende, resulta un proceso más amplio, donde se determinan los roles específicos y se debe utilizar una comunicación clara, para que todos conozcan el propósito y el efecto del procedimiento, es importante seguir los pasos en el orden correcto para que se realice de forma más organizada y eficiente.

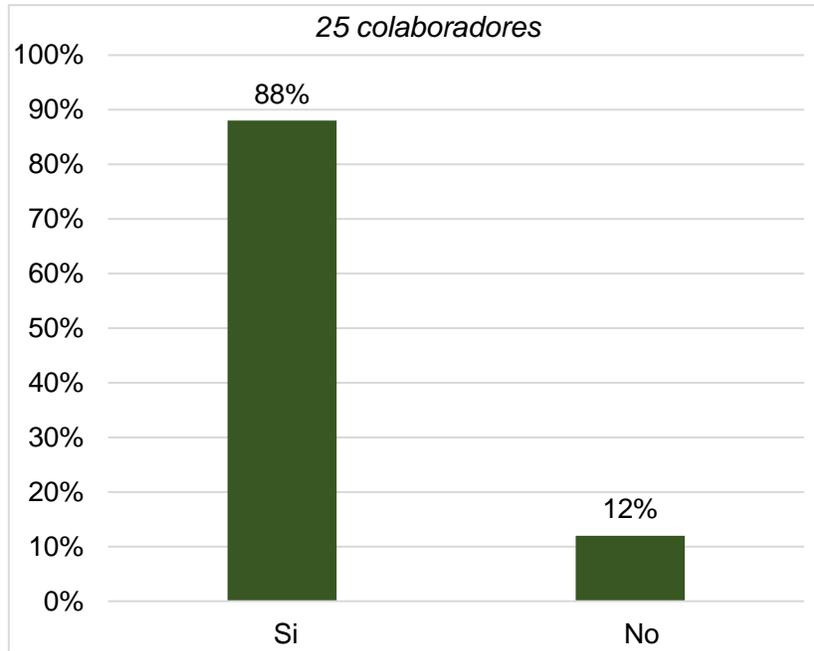


Gráfico 12: Conocimiento de los pasos que se llevan a cabo para realizar la evaluación 360.

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

Refiriéndose a los pasos a seguir para llevar a cabo la evaluación 360, se muestra en el gráfico que el 88% de los colaboradores encuestados responde afirmativamente. Sin embargo, aunque es un porcentaje alto, hay un 12% de colaboradores que podrían no estar recibiendo esta información.

Algunos entrevistados mencionan un proceso estructurado que incluye preparar la evaluación, comunicar al equipo, llevar a cabo la evaluación, recolectar información y generar informes de resultados. Otros mencionan el uso de un sistema automatizado donde los empleados ingresan con su usuario y contraseña para realizar la evaluación, destacando el carácter digital del proceso. Un entrevistado indica que "no aplica", y otro no respondió la pregunta, lo que puede señalar una falta de uniformidad en la comprensión o aplicación del proceso.

La encuesta refleja una fuerte comunicación sobre los pasos de la evaluación 360, con la mayoría de los encuestados bien informados. Las entrevistas confirman

que existe un proceso estructurado, pero también muestran cierta variabilidad en la forma en que se percibe o se ejecuta, ya que algunos participantes mencionan que el proceso no aplica o no brindan detalles específicos. Esto podría sugerir que, aunque la mayoría de los empleados están familiarizados con el proceso, hay áreas en las que la comunicación o la implementación podría mejorar.

Es positivo que la mayoría de los empleados reciban información clara sobre los pasos de la evaluación 360, lo que facilita su participación y comprensión del proceso. Sin embargo, en algunas respuestas indica que sería útil reforzar la comunicación para garantizar que todos los empleados entiendan y sigan los mismos procedimientos.

Una posible mejora sería estandarizar y asegurar que todos los empleados tengan acceso a la misma información sobre el proceso, ya sea a través de capacitaciones o guías claras. Además, sería importante hacer un seguimiento con aquellos empleados que mencionan que "no aplica" o no tienen claro el proceso, para evitar inconsistencias en la aplicación del sistema.

IV.2.3 Gestión por objetivos

IV.2.3.1 Definición

La gestión por objetivos es un sistema de planificación y control, en el que el superior y los subordinados trabajan juntos para definir los objetivos de una empresa y establecer objetivos que deben ser alcanzados por los subordinados, y también determinar el área de responsabilidad clave de cada individuo con respecto a los resultados esperados. (Narvaez, 2020)

A su vez, la gestión por objetivos es un proceso que ayuda a establecer una dirección clara y a alinear los esfuerzos individuales con los objetivos empresariales para mejorar el rendimiento y la eficacia organizacional así mismo esto ayuda a garantizar que todos estén trabajando hacia un propósito común y que cada empleado contribuya de manera significativa al logro de los objetivos de la empresa.

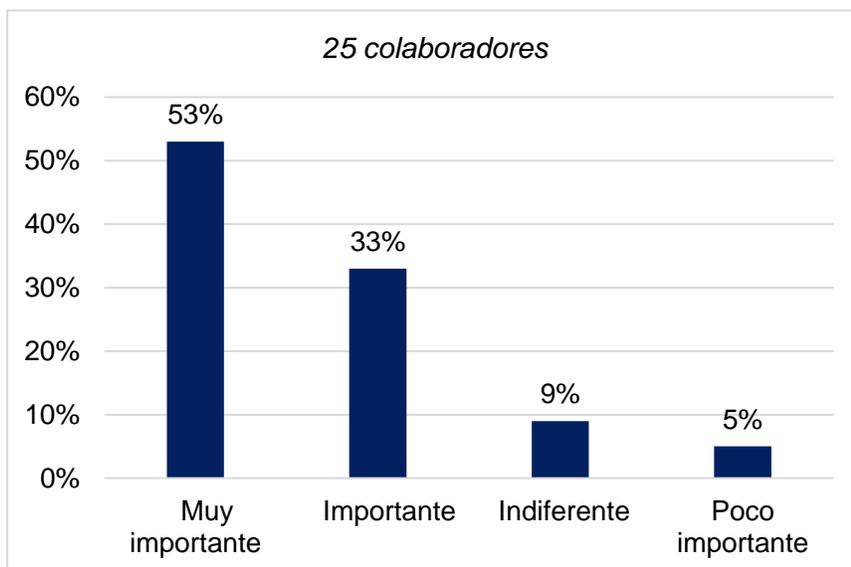


Gráfico 13: Importancia de la gestión por objetivos en el puesto de trabajo.

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

En este gráfico sobre la valoración de la gestión por objetivos en el puesto de trabajo, se observa que la mayoría de los encuestados le otorgan una alta importancia. Un 53% considera que es "muy importante" y un 33% la califica como "importante", un 9% se muestra "indiferente", mientras que un pequeño 5% la considera "poco importante".

Los resultados de las entrevistas refuerzan la percepción positiva de la gestión por objetivos, destacando su importancia para la planificación y organización. Se menciona que favorece procesos de acreditación e internacionalización en la institución, y que es eficiente por la retroalimentación que genera. Además, varios entrevistados resaltan que la gestión por objetivos permite alcanzar metas y medir competencias individuales, ayudando a cumplir la visión y misión de la organización.

Tanto la encuesta como las entrevistas coinciden en valorar la gestión por objetivos como una herramienta clave en el entorno laboral. Los encuestados destacan su importancia para el logro de metas, mientras que las entrevistas ofrecen un análisis más detallado, vinculando la gestión por objetivos con procesos institucionales importantes como la acreditación, la internacionalización y el

cumplimiento de la misión organizacional. Sin embargo, la encuesta también refleja que un pequeño grupo de empleados no le otorga la misma importancia, lo que podría sugerir una necesidad de mejorar la comprensión o la aplicación de este enfoque en ciertos puestos.

La gestión por objetivos es fundamental para alinear los esfuerzos de los trabajadores con las metas estratégicas de la institución, lo que resulta en una mejor planificación y retroalimentación. Es una herramienta que permite medir el progreso de manera clara y motivar a los empleados a mejorar continuamente.

IV.2.3.2 Características

De acuerdo a información recopilada en (Drucker, 2006) el método de gestión por objetivos tiene las siguientes características:

- Participación de los empleados: Los objetivos son acordados mutuamente entre los empleados y la gerencia, promoviendo la participación activa de los empleados en el proceso de planificación.
- Claridad en los objetivos: Los objetivos establecidos son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido, lo que facilita su seguimiento y evaluación.
- Enfoque en el rendimiento: La gestión por objetivos se centra en los resultados y el rendimiento, haciendo que tanto la gerencia como los empleados sean responsables del logro de los objetivos acordados.
- Monitoreo y retroalimentación continua: Se realiza un seguimiento continuo del progreso hacia los objetivos, acompañado de retroalimentación constante para ajustar y mejorar el desempeño.
- Alineación con la estrategia organizacional: Los objetivos individuales y departamentales se alinean con los objetivos estratégicos de la organización, asegurando que todos trabajen hacia un mismo propósito.

- Evaluación del desempeño: El rendimiento de los empleados se evalúa en función de los objetivos alcanzados, lo que puede influir en las decisiones sobre recompensas, promociones, y desarrollo profesional.

El método de evaluación gestión por objetivos, destaca por integrar las metas individuales con los propósitos organizacionales, de manera que participa como motor de compromiso entre los empleados y la gerencia ya que fortalece el sentido de pertenencia; la retroalimentación constante permite ajustar estrategias, abordar desafíos y optimizar el desempeño en tiempo real, incrementando las posibilidades de alcanzar los objetivos tanto de los trabajadores como profesionales y de la institución.

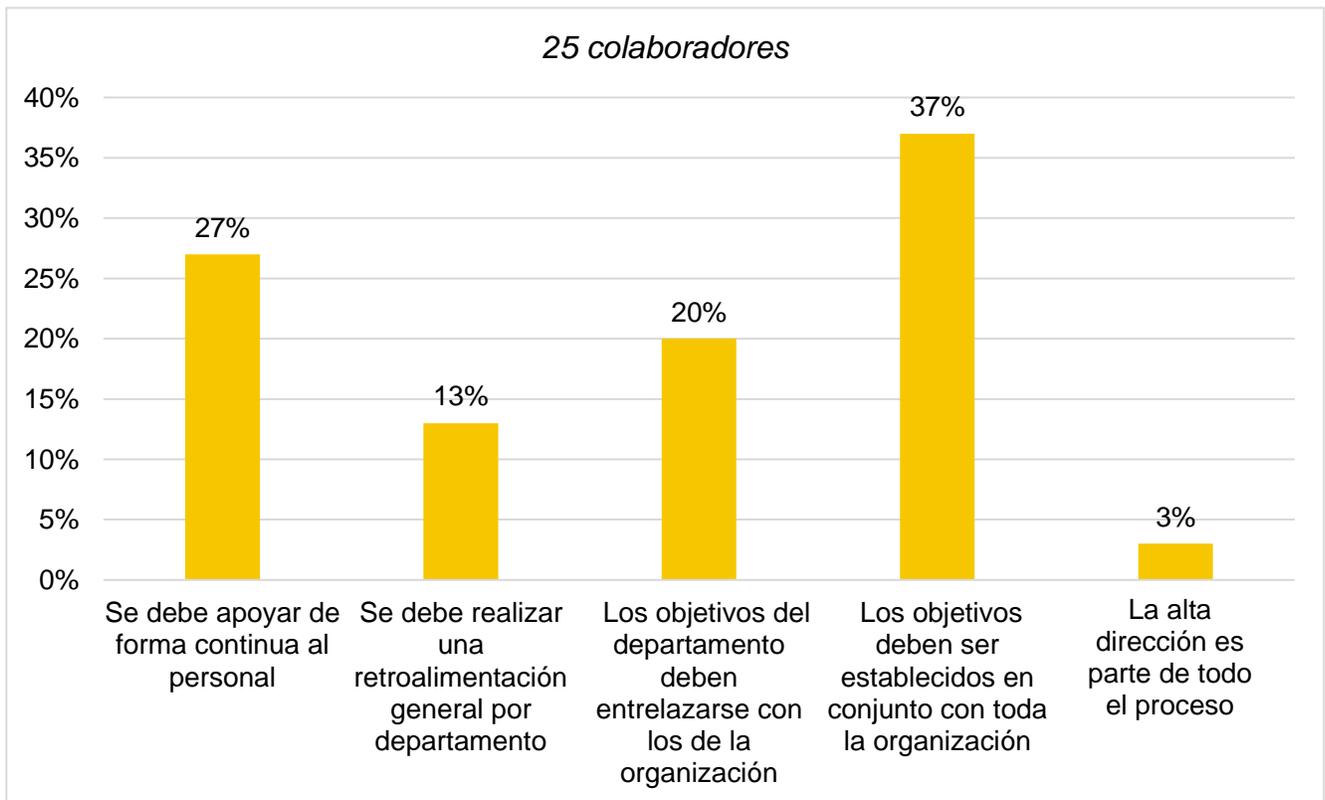


Gráfico 14: Características de la gestión por objetivos aplicada en el puesto de trabajo.

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

En el diagrama anterior se destaca que un 37% de los colaboradores considera que " los objetivos deben ser establecidos en conjunto con toda la organización".

Un 27% señala que "se debe apoyar de forma continua al personal", además, un 20% valora la "los objetivos del departamento deben entrelazarse con los de la organización", y un 13% menciona la "retroalimentación general por departamento". Solo un 3% considera que "la alta dirección es parte de todo el proceso".

Las entrevistas refuerzan la idea de que la gestión por objetivos es un proceso participativo, destacando la "participación de los colaboradores" y su importancia en la mejora continua. También se menciona la planificación y organización de tareas como una parte esencial de la gestión por objetivos, alineada con el cumplimiento de los objetivos del Plan Operativo Anual Institucional (POAI 2019) de UNAN Managua. Algunos entrevistados hacen énfasis en el valor de las ideas aportadas por los colaboradores para alcanzar los objetivos, lo que resalta un enfoque inclusivo y colaborativo en la gestión.

Comparando los instrumentos aplicados, la encuesta y las entrevistas coinciden en señalar la importancia de la participación en el proceso de gestión por objetivos, tanto de la alta dirección como de los colaboradores. Sin embargo, la encuesta destaca más la influencia de la alta dirección y la retroalimentación departamental, mientras que las entrevistas ponen mayor énfasis en la planificación y organización de tareas, así como en la participación activa de los colaboradores en la consecución de los objetivos. Ambas perspectivas refuerzan que la gestión por objetivos es vista como un proceso estructurado y participativo.

Dicho esto, se considera importante que la gestión por objetivos en un entorno organizacional sea colaborativa, involucrando tanto a la alta dirección como a los empleados para asegurar que los objetivos sean claros, alcanzables y alineados con la misión y visión de la organización, y fortaleciendo el compromiso institucional.

IV.2.3.3 Pasos para realizar una evaluación de gestión por objetivos

Tomando como referencia la información de (Waisberg, 2023), se presentan 5 pasos para llevar a cabo una evaluación de gestión por objetivos.

1. Preparación: Antes de comenzar el proceso de evaluación, es importante tener claros los objetivos y metas estratégicas de la empresa. Estos objetivos servirán como punto de partida para establecer posteriormente los objetivos individuales de los empleados.
2. Establecer objetivos individuales: en una reunión entre supervisor y empleado terminar de definir sus objetivos individuales. Durante esta reunión, se deben establecer metas que estén en línea con los objetivos organizacionales y las competencias clave.
3. Seguimiento y Desarrollo: Durante el período de evaluación por objetivos, es importante que junto con los supervisores y empleados realicen un seguimiento regular del progreso hacia la consecución de los objetivos. Esto permite ajustar estrategias y tomar medidas correctivas si es necesario.
4. Evaluación Final: Al final del período de evaluación, se debe llevar a cabo una reunión de evaluación formal entre el supervisor y el empleado. Durante esta reunión, se revisa el desempeño del empleado en relación con los objetivos establecidos. En esta reunión, se debe reconocer los logros alcanzados, las áreas de mejora para comunicarlas claramente.
5. Documentación y registro: mantener registros detallados de las reuniones, los objetivos establecidos, el progreso y los resultados de la evaluación. Esto proporciona una base sólida para futuras evaluaciones y promociones en el futuro.

Los pasos descritos para la evaluación por objetivos promueven la alineación estratégica ya que los objetivos deben conectarse con las metas de la empresa para garantizar coherencia y enfoque en los resultados organizacionales, los cuales deben ser monitoreados continuamente acompañados de una revisión formal para especificar si se requiere de ajustes y sugerirlos, los cuales también son documentados para evaluación futura del progreso.

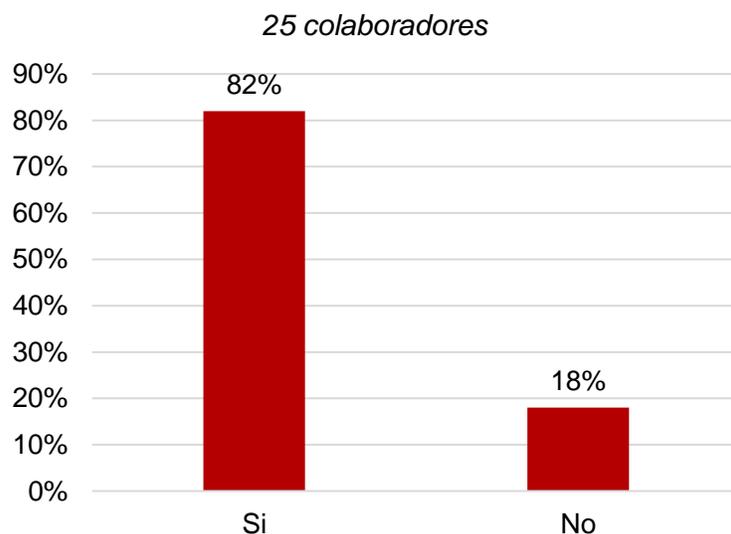


Gráfico 15: Conocimiento de los pasos que se llevan a cabo para realizar la evaluación gestión por objetivos

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

Se puede apreciar en el gráfico anterior, que el 82% de los colaboradores encuestados responden que sí, lo que indica que la mayoría está bien informada sobre el proceso. Sin embargo, un 18% señala que no se les comunica.

Por otra parte, los entrevistados dieron a conocer los pasos específicos en la gestión por objetivos, como la planificación anual institucional, el seguimiento del Plan Operativo Anual (POA), la definición de objetivos, la transmisión de estos a los colaboradores, la supervisión del cumplimiento y la evaluación final. Algunos entrevistados también mencionan aspectos como el desempeño, la responsabilidad y la ética como parte del proceso. Sin embargo, una persona no respondió la pregunta, lo que da a entender cierta falta de claridad o consistencia en la comunicación de los pasos.

Dicho esto, se puede plantear que tanto en la encuesta como en las entrevistas se observa que la mayoría de los colaboradores recibe información clara sobre los pasos que deben seguir en la gestión por objetivos. Las entrevistas proporcionan un mayor detalle sobre los procedimientos involucrados, como la planificación estratégica y el seguimiento del POAI, pero también revelan que algunos empleados pueden no estar completamente informados, como se refleja en la falta de respuesta de un entrevistado y el 18% en la encuesta que no recibe esta información.

Es fundamental que todos los empleados comprendan los pasos en la gestión por objetivos para garantizar su alineación con las metas organizacionales. Una buena comunicación y una supervisión clara pueden mejorar significativamente el desempeño individual y colectivo.

Sería conveniente asegurar que aquellos empleados que no reciben esta información (18% según la encuesta) tengan acceso a una guía clara de los pasos de la gestión por objetivos.

IV.2.4 Escala gráfica

IV.2.4.1 Definición

La escala gráfica en el contexto de los métodos de evaluación del desempeño se refiere a un sistema de calificación visual que se utiliza para evaluar las competencias, habilidades o conocimientos de los empleados en una organización. Esta escala representa un rango sobre el cual se miden diferentes criterios relacionados con el puesto que ocupa el empleado. (García, 2023)

Según lo antes mencionado, la escala gráfica, consiste en un sistema visual de calificación que representa un rango de puntajes o niveles para medir criterios específicos relacionados con el puesto de trabajo de un empleado, esta escala proporciona una forma clara y estructurada de evaluar el rendimiento de los empleados en diferentes áreas, lo que facilita la identificación de fortalezas y áreas de mejora.

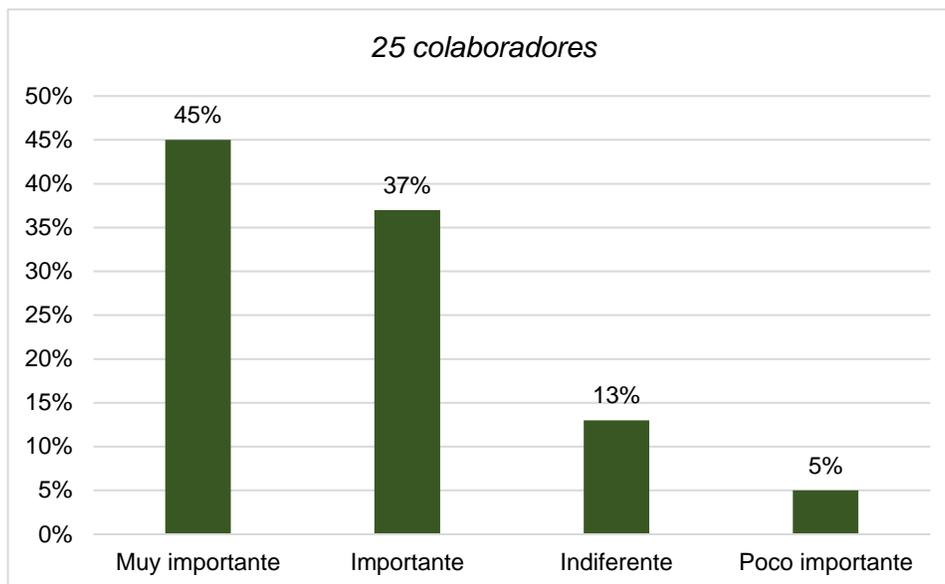


Gráfico 16: Aplicación del método de escala gráfica en el puesto de trabajo.
Fuente: Autoría propia, a partir de encuesta a los colaboradores.

En el gráfico se puede apreciar que el 45% de los encuestados considera que es "muy importante", y un 37% importante. No obstante, un 13% se muestra "indiferente", mientras que solo un 5% lo considera "poco importante", y no hay respuestas que indiquen que no es importante.

En las entrevistas realizadas se obtuvo diversidad de opiniones, donde algunos de los entrevistados consideran el método importante, mencionando que ayuda en la "medición, responsabilidad y cumplimiento de funciones", y que es "eficiente". Otros indican que no es un método único y que se complementa con otros enfoques mencionados previamente, lo que permite una visión más completa. Sin embargo, una persona menciona que "no aplica" y otro entrevistado no respondió la pregunta.

En síntesis, ambas partes reconocen la importancia del método de escala gráfica, aunque en las entrevistas se aclara que no se utiliza de manera exclusiva, sino en combinación con otros métodos. Esto sugiere que, aunque es valorado, su aplicación puede variar según el contexto o las necesidades específicas del puesto de trabajo. Las respuestas también revelan que algunos empleados pueden no estar familiarizados con el método o no lo utilizan directamente, como reflejan las respuestas de "no aplica" y la falta de respuesta en la entrevista.

Se reconoce que el método de escala gráfica parece ser útil para la medición y evaluación del desempeño en muchos casos, pero su efectividad podría depender de cómo se integre con otros métodos y enfoques en la organización. Al no ser un sistema exclusivo, su uso combinado puede ofrecer una evaluación más completa del desempeño.

Podría ser relevante ofrecer más formación sobre el uso del método de escala gráfica para aquellos que no están familiarizados con él o que lo consideran "indiferente" o "poco importante". Esto podría ayudar a mejorar la percepción y el entendimiento del método, especialmente si se integra adecuadamente con otros enfoques de evaluación en la organización. Además, sería útil analizar por qué algunos empleados no aplican este método, para asegurar su utilidad en todos los departamentos.

IV.2.4.2 Características

Respecto al método de escala gráfica (Pizón, 2016) identifica estas características:

- Se trata de un método que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.
- Utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas representan los grados de valoración de tales factores.

El método de escala gráfica se caracteriza por establecer una puntuación visual a los criterios establecidos por el evaluador en dependencia del desempeño del trabajador evaluado, esto requiere conocer a que se refiere cada factor o criterio para poder establecer una puntuación realista e informada sin alteración de la realidad del trabajador para que los resultados obtenidos sean veraces.

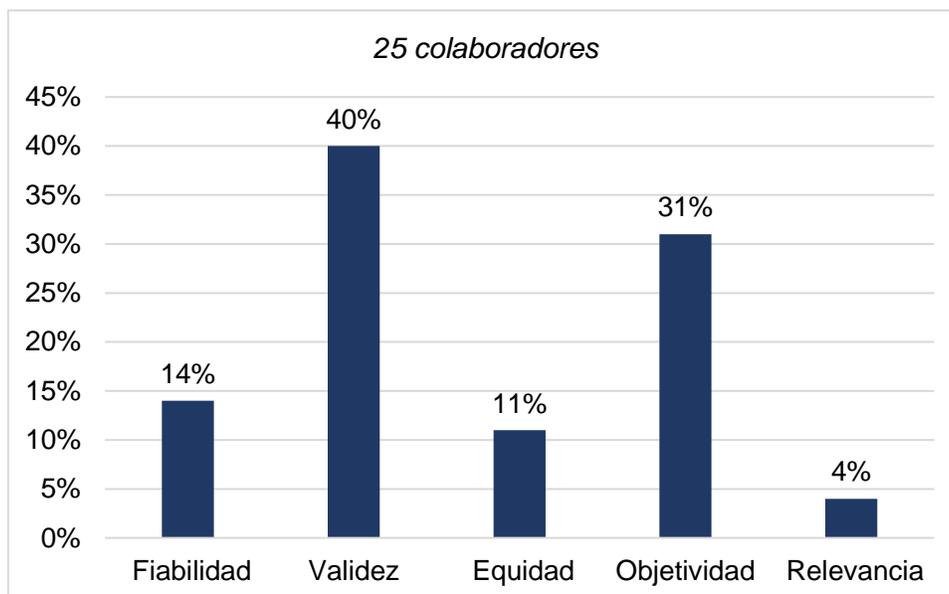


Gráfico 17: Características del método de escala gráfica aplicada en su puesto de trabajo

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

A través del gráfico se analiza los resultados obtenidos sobre las características del método de escala gráfica, el 40% de los colaboradores de la UNAN CUR Matagalpa considera que se caracteriza principalmente por su "validez". La "objetividad" también es significativa, con un 31%, la "fiabilidad" se menciona por un 14%, y un 11% lo asocia con "equidad", mientras que solo un 4% considera la "relevancia" como una característica destacada.

Tomando en cuenta las entrevistas, se destacan diferentes aspectos del método de escala gráfica, se menciona su uso para la evaluación del desempeño y la implementación de factores de evaluación. Otros describen un sistema de rangos (insuficiente, regular, bueno, excelente) o una escala del 1 al 5 basada en los resultados laborales. También se indica que es un sistema automatizado, flexible y entendible. Sin embargo, algunos entrevistados expresan que "no aplica" en sus áreas, lo que refleja variaciones en su implementación según el contexto o la función dentro de la organización.

De los resultados anteriores se puede interpretar que ambas partes coinciden en que el método de escala gráfica tiene características que lo hacen útil para la evaluación del desempeño, destacando su validez, objetividad y flexibilidad. Sin embargo, las entrevistas revelan que en algunas áreas este método no se aplica o se utiliza en combinación con otros sistemas de evaluación. La automatización y flexibilidad del método también se mencionan como ventajas en las entrevistas, aunque estos aspectos no se reflejan directamente en la encuesta.

Se sugiere ofrecer mayor claridad sobre cómo este método se alinea con otros enfoques de evaluación, para garantizar que todos los colaboradores comprendan su relevancia y utilidad en la evaluación de su desempeño.

IV.2.4.3 Pasos para aplicar escala gráfica

Para la aplicación de la escala gráfica se siguen los siguientes pasos, citando a (Orozco, 2014):

1. Definir los criterios de evaluación: Identifica los aspectos o competencias que se van a medir, como la puntualidad, productividad, calidad del trabajo, entre otros. Estos criterios deben estar claramente definidos y ser relevantes para el puesto de trabajo o contexto.
2. Diseñar la escala: Crea una escala numérica o descriptiva (por ejemplo, de 1 a 5, o de "insuficiente" a "excelente") para cada criterio. Cada número o descripción debe tener un significado claro. Las escalas comunes suelen ser de 3, 5 o 7 puntos.
3. Asignar descripciones a cada nivel: Para que los evaluadores sepan cómo clasificar a los empleados o sujetos evaluados, cada nivel de la escala debe estar acompañado de una descripción precisa de lo que representa. Por ejemplo:

Insuficiente (No cumple con los estándares) = 1

Aceptable (Cumple con los estándares) = 3

Excelente (Supera los estándares) = 5

4. Entrenar a los evaluadores: Si la evaluación la realizará más de una persona, es importante que todos los evaluadores comprendan cómo usar la escala de manera coherente. El objetivo es minimizar el sesgo personal y garantizar la consistencia en las evaluaciones.

5. Aplicar la evaluación: Cada evaluador observará el desempeño del empleado o sujeto y le asignará una puntuación en cada uno de los criterios definidos, utilizando la escala gráfica. Las observaciones deben basarse en hechos y datos concretos.

6. Analizar los resultados: Después de asignar las puntuaciones, se pueden analizar los resultados para identificar áreas de mejora o fortalezas. Los resultados de la escala gráfica pueden ayudar a tomar decisiones de capacitación, promoción o retroalimentación.

7. Proporcionar retroalimentación: Finalmente, los resultados se comparten con el empleado o evaluado para discutir su desempeño y establecer metas de mejora o desarrollo profesional.

El utilizar el método de escala gráfica incluye la aplicación de pasos específicos entre los que se definen claramente los criterios a evaluar, explicando el diseño y claridad de la escala para analizar el desempeño, identificar áreas de mejora o fortalezas y tomar decisiones informadas sobre el desarrollo o la gestión del talento, la aplicación de la escala gráfica facilita el proceso de evaluación ya que la asignación de ponderación resulta ágil y fácil de comprender.

IV.2.5 Prueba de rendimiento

IV.2.5.1 Definición

Cuando hablamos de test de rendimiento laboral, estamos haciendo referencia a la valoración que realiza la empresa sobre el rendimiento de un

empleado. No solo mide su productividad, también la calidad del trabajo que ha realizado durante un determinado período de tiempo. (González, 2023)

Es decir, que la prueba o test de rendimiento es una evaluación diseñada por las organizaciones para medir el desempeño y la eficiencia de los colaboradores, en particular también se realiza cómo un método para complementar la evaluación con la demás información recopilada, de manera que todo el proceso sea correctamente fundamentado.

IV.2.5.2 Características

Según (Arias R. M., 2010) presenta estas características que aseguran que las pruebas de rendimiento sean herramientas efectivas para evaluar y mejorar el desempeño de los empleados en una organización.

- Estandarización: Las pruebas deben ser consistentes y aplicarse de la misma manera a todos los empleados para garantizar la equidad.
- Validez: La prueba debe medir lo que realmente pretende medir, es decir, debe ser relevante para las responsabilidades laborales del empleado.
- Fiabilidad: Los resultados de la prueba deben ser consistentes y reproducibles en diferentes momentos y situaciones.
- Equidad: La prueba debe ser justa y no debe favorecer a ningún grupo de empleados sobre otros.
- Legalidad: Las pruebas deben cumplir con todas las leyes y regulaciones aplicables para evitar problemas legales.
- Retroalimentación: Es crucial proporcionar retroalimentación clara y constructiva basada en los resultados de la prueba para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño.

Las pruebas de rendimiento generalmente cuentan con un objetivo específico, es decir, medir las responsabilidades más sobresalientes asignadas al colaborador, pero también debe de ser justa, y equitativa al momento de su aplicación sin importar el cargo o nivel de jerarquía, de esta forma se cumple con el principio de

legalidad, siguiendo las normativas de evaluación; los resultados obtenidos de esta evaluación indican las fortalezas o deficiencias que el empleado posee en su puesto de trabajo y como éstas pueden mejorar en base a la retroalimentación.

IV.2.5.3 Pasos para realizar prueba de rendimiento

Según (González, 2023), los pasos para realizar una prueba o test de rendimiento son los siguientes:

1. Define el objetivo de la evaluación: lo primero que se debe establecer es el objetivo de dicho cuestionario de evaluación. Para esto, se debe plantear ¿por qué se realiza este test? Dichos objetivos deben ir acorde con la misión, la visión y los valores corporativos de la entidad. Es decir, con la cultura empresarial. Una vez se conoce se debe informar a la plantilla del mismo, explicando el motivo de su realización. De esta forma, se consigue que respondan de forma más honesta, obteniendo una mayor implicación del personal.
2. Escoger los criterios de evaluación: Además del objetivo, se debe determinar cuáles son los criterios para hacer dicha evaluación. Estos criterios deben facilitar el logro de los objetivos estratégicos de la compañía. Por otro lado, se identifican las áreas clave de la organización y las que hay dentro de cada departamento. Para cada área habrá que establecer una serie de indicadores de productividad.
3. Redactar las preguntas de forma clara y cuidadosa: A la hora de redactar el cuestionario se deben buscar las preguntas adecuadas para cada puesto, área o departamento.
4. Recopilación de datos y análisis: Ya diseñadas las preguntas del test de rendimiento.

Los resultados obtenidos de la prueba de rendimiento se pueden utilizar para:

1. Compartir los resultados con los empleados y proporcionar una retroalimentación individual. Se debe realizar siempre destacando los

aspectos positivos y brindando las recomendaciones necesarias para que comprendan cómo aprovechar sus valiosas habilidades.

2. Desarrollar planes de carrera para invitar a alcanzar su máximo potencial. Para eso, se establecen las áreas de mejora y se aportan los recursos necesarios.

Los pasos para realizar una prueba o test de rendimiento detallan un proceso enfocado en la alineación con los objetivos organizacionales y el desarrollo continuo de los empleados, es fundamental elegir criterios de evaluación y redactar las preguntas de manera clara que estén orientados a las áreas clave de la organización, lo que asegura que los resultados sean relevantes y útiles para los objetivos estratégicos garantizando que la evaluación sea específica y enfocada, y por último analizar los resultados con el fin de proporcionar retroalimentación constructiva, y de desarrollar planes de carrera para potenciar el crecimiento profesional de los empleados.

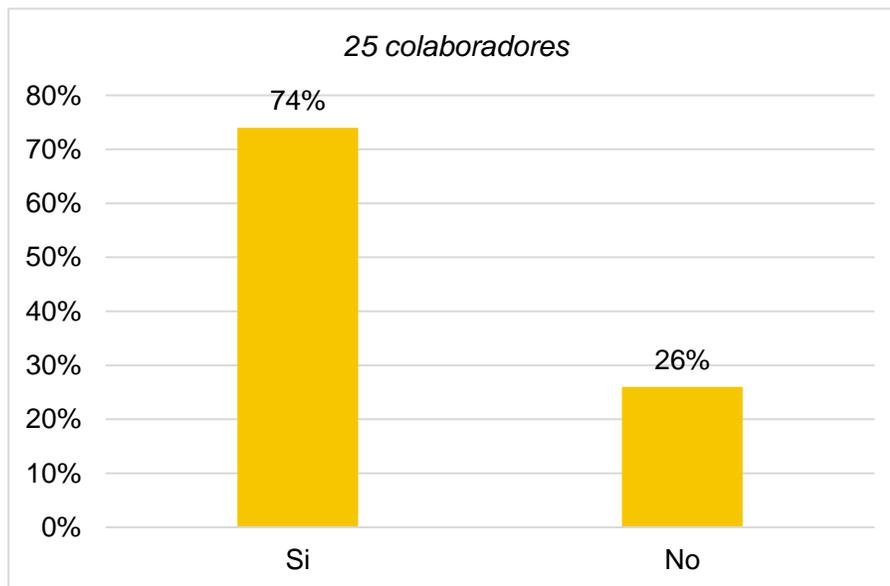


Gráfico 18: Conocimiento de los pasos que se llevan a cabo para realizar la evaluación por pruebas de rendimiento

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

Sobre si los jefes inmediatos dan a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la prueba de rendimiento, el gráfico indica que el 74% de los colaboradores encuestados afirma que sí reciben esta información, pero un 26% no lo está recibiendo esta comunicación.

De las entrevistas aplicadas a una parte del personal, y según o expresado por los entrevistados, se obtiene que el “sistema de evaluación virtual se convierte en prueba de rendimiento”, pero que para esto se realiza una “planificación y organización en las áreas, dando seguimiento y monitoreo de las funciones”, también que se identifican las pruebas a aplicar, se preparan, ejecutan y por último se da una resolución. Si embargo, algunos consideran que se no aplican en la entidad. Mediante la observación, se puede plasmar que este tipo de evaluación esta intrínseco, es decir que se combina con los demás, pero que no tiene mucha relevancia como los demás.

Esto resulta en que una parte de los encuestados y entrevistados pueden estar confundidos respecto a este método de evaluación, o como se diferencia de los demás, ya que al no presentarse abiertamente pierde valor al momento de la evaluación.

Como recomendación, se establece que es importante hacer ejercicios prácticos de este tipo de evaluaciones para que los colaboradores puedan diferenciarlas y captarlas de mejor manera, así se tendrá claridad y precisión a la hora de la evaluación del desempeño general.

IV.3 Ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño

El estudio de las ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño permiten conocer cómo pueden influir en la institución, al integrar estas evaluaciones en el plan estratégico se aporta a la mejora de las competencias del equipo de trabajo y se propicia el autodesarrollo de los empleados con los objetivos de la organización.

IV.3.1 Ventajas

A continuación, se presentan los beneficios que genera la aplicación de la evaluación del desempeño en la fuerza laboral de una empresa, los cuales tienen un impacto significativamente positivo en el desarrollo de la organización y sus actividades diarias:

IV.3.1.1 Mejoras del desempeño laboral

La satisfacción laboral o mejoras del desempeño es un agente que impulsa a las personas a actuar y genera un comportamiento que tiene un impacto directo en el desempeño laboral de cada individuo. (Zolia Mariscal, 2019)

Es decir, que el objetivo final es aumentar la eficiencia, la calidad y la efectividad del trabajo realizado por los empleados, lo que a su vez puede conducir a un aumento en la productividad y el éxito general de la organización.

IV.3.1.2 Aumento de motivación

El aumento de motivación se refiere al proceso mediante el cual se incrementa la fuerza interna o externa que impulsa a una persona a iniciar, mantener o intensificar una acción. (Etecé, 2023).

Se puede decir que esto puede lograrse a través de diversos medios, como el establecimiento de metas claras y alcanzables, el reconocimiento y la recompensa por el buen desempeño, la creación de un entorno de trabajo positivo y estimulante, y la promoción de un sentido de propósito y significado en las tareas realizadas.

IV.3.1.3 Incremento de compromiso

El incremento de compromiso laboral es un factor que influye en el sentido de responsabilidad de los talentos de una empresa, tanto con la labor que desempeñan como con las metas y los valores de la organización. (Rodríguez, 2023).

En otras palabras, el incremento de compromiso se refiere al proceso en el que una persona se vuelve más dedicada, involucrada y conectada con su trabajo, sus responsabilidades o sus objetivos esto puede suceder cuando la persona siente una mayor conexión emocional con lo que hace, se identifica con los valores y la misión de la organización, o encuentra significado y satisfacción en sus actividades laborales.

IV.3.1.4 Detectar talento interno

De acuerdo a (García, 2022) detectar el talento interno es un proceso clave en la gestión de recursos humanos que implica identificar a los empleados dentro de una organización que poseen habilidades y potencial excepcionales.

Es decir, que detectar el talento interno se refiere al proceso de identificar y reconocer las habilidades, capacidades y potencial de los empleados que ya forman parte de una organización en lugar de buscar talento externamente, como contratar a nuevos empleados, las empresas buscan dentro de su propio grupo de trabajadores para encontrar individuos con habilidades sobresalientes que puedan ser desarrolladas y aprovechadas en roles más importantes o desafiantes

IV.3.1.5 Mejora de la comunicación

Según, la comunicación efectiva es un componente esencial de la productividad en el lugar de trabajo, al mejorar la comunicación entre empleados y líderes, las empresas pueden disfrutar de numerosos beneficios, como una mayor colaboración, resolución eficiente de conflictos y un entorno laboral más armonioso. (H, 2023)

Es decir, que la mejora de la comunicación fortalece y optimiza la forma en que las personas intercambian información, ideas y mensajes dentro de una organización o en cualquier contexto interpersonal esto puede implicar el desarrollo

de habilidades de comunicación efectiva, como la escucha activa, la claridad en la expresión, la empatía y la capacidad de transmitir mensajes de manera adecuada y comprensible para el receptor, provocando que el entorno laboral sea propicio para impulsar la productividad.

IV.3.1.6 Planes de corrección

Los planes de corrección son estrategias estructuradas que se implementan para abordar y corregir problemas identificados en un proceso, producto o comportamiento. Estos planes suelen incluir un análisis de la causa raíz del problema, la definición de acciones específicas para corregirlo y la asignación de responsabilidades para asegurar su implementación efectiva. En el ámbito empresarial, los planes de corrección son fundamentales para garantizar la mejora continua y mantener la calidad de los productos y servicios ofrecidos. (Juran, 2007)

Es decir, que los planes de corrección son herramientas importantes para las empresas, ya que les permiten identificar y abordar eficientemente los problemas que afectan sus operaciones, estos planes establecen pasos específicos a seguir para abordar y solucionar las deficiencias detectadas con el objetivo de mejorar el rendimiento o la calidad en una determinada área.

IV.3.1.7 Políticas de compensación

Las políticas de compensación son políticas que buscan estandarizar los criterios de asignación de remuneraciones y alinean el desempeño con el aporte de cada cargo al negocio, buscando darles coherencia a las retribuciones. (Conexión Esan, 2016)

Las políticas de compensación suelen ser estrategias diseñadas para establecer criterios claros y equitativos para la asignación de salarios y beneficios,

asegurando que el rendimiento de cada puesto esté alineado con su contribución al éxito del negocio.

IV.3.1.8 Identificación de recursos humanos

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

Es decir, que la identificación de recursos humanos suele ser un proceso estratégico destinado a encontrar y reclutar personas con el potencial y el perfil adecuados para cumplir con las necesidades y objetivos específicos de la empresa. Este enfoque puede ayudar a garantizar que se incorporen talentos que contribuyan al éxito y crecimiento de la organización.

IV.3.1.9 Toma de decisiones de ascenso

La toma de decisiones de ascenso se refiere al proceso mediante el cual una organización elige a empleados para promocionar a puestos de mayor responsabilidad o jerarquía dentro de la estructura organizativa. Esto implica evaluar cuidadosamente las habilidades, el desempeño y el potencial de los empleados para determinar quiénes son los más adecuados para asumir roles superiores. Este proceso puede incluir entrevistas, evaluaciones de desempeño, retroalimentación de supervisores y consideración de objetivos organizacionales a largo plazo. (Chiavenato, 2012)

En otras palabras, la toma de decisiones de ascenso implica elegir a empleados para roles superiores basándose en sus habilidades, desempeño y potencial, utilizando métodos como entrevistas y evaluaciones. Está alineada con los objetivos a largo plazo de la organización.

IV.3.1.10 Toma de decisiones de despido

La toma de decisiones de despido consiste en un proceso mediante el cual una empresa o proyecto decide terminar la relación laboral con un colaborador. Este proceso implica evaluar diversos factores, como el rendimiento del empleado, la alineación con las necesidades estratégicas de la empresa, y el cumplimiento de las normativas legales y políticas internas. (Cascio W. F., 2015).

Se puede decir, que la toma de decisiones de despido es un proceso crítico que implica finalizar la relación laboral con un empleado de manera legal y conforme a las regulaciones laborales vigentes de igual forma este proceso debe ser manejado con cuidado para garantizar el cumplimiento de todas las leyes y normativas laborales aplicables.

IV.3.2 Desventajas

El proceso de evaluación del desempeño laboral también tiene puntos desfavorables para la empresa y su entorno, entre estos se pueden mencionar:

IV.3.2.1 Requiere invertir tiempo y dinero

La mayor desventaja de invertir es que siempre existe el riesgo de perder el dinero si las cosas no salen como se esperaban antes de invertir en acciones debe ser consciente de que implica un cierto riesgo ya que el valor de las acciones de cualquier compañía puede aumentar o disminuir en función de la gestión financiera. (Fuentes, 2018)

Por ejemplo, si inviertes en un artículo de colección raro, el valor puede caer dependiendo de su popularidad y su disponibilidad en el mercado.

Al dedicar mucho tiempo a un proyecto o actividad, podrías perder la disponibilidad inmediata de ese tiempo para otras oportunidades o necesidades urgentes. (comScore, 2014)

Por lo tanto, al invertir una gran cantidad de tiempo en un proyecto o actividad

es probable que se pierda la flexibilidad para responder a otras oportunidades que pueden surgir en un momento.

IV.3.2.2 Provoca ambiente de tensión entre empleados

La tensión laboral es una realidad omnipresente puede ser desencadenada por una serie de factores que afectan el entorno y las condiciones de trabajo, esto afecta tanto el rendimiento individual como el ambiente general en la empresa. Por ende, la gestión efectiva de esta tensión es fundamental para mantener un entorno de trabajo saludable y productivo. (Melt Group , 2023)

Es decir, un ambiente de tensión entre los colaboradores trae inconformidad entre unos y otros, también provoca que los empleados no estén satisfechos con sus tareas o resultados, por lo tanto, disminuye la productividad; y esto puede ser causado por lo que dicen los colaboradores en las evaluaciones o por el temor de recibir resultados negativos de las mismas.

IV.3.2.3 División de los empleados

Puede generar conflictos, si bien esta evaluación se realiza de forma anónima, puede crear una cultura nociva en la empresa. Si la retroalimentación es negativa, podría generar resentimiento dentro del equipo y afectar el buen clima laboral. (Gómez, 2024)

Referente a lo antes mencionado, al emplearse métodos en los cuales los colaboradores se evalúan entre sí, salen a luz deficiencias y debilidades que pueden tomarse como acusación de la otra parte, y esto es visto de manera negativa por los empleados, ya que las quejas a veces pueden ser mal intencionadas y esto provoca división e indiferencia entre el personal de la empresa.

IV.3.2.4 Sesgos en la validez de la evaluación del desempeño

En las organizaciones, la evaluación del desempeño ha evolucionado mucho en las últimas décadas. Sin embargo, hay algo que se mantiene invariable: el bajo nivel de satisfacción que genera entre directivos y empleados. A pesar de esta percepción negativa, la inmensa mayoría de las empresas de mediano y gran tamaño mantienen un sistema formal de evaluación del desempeño. Además, cuando encuentran problemas, no lo descartan, sino que lo reforman. Esto se explica por la arraigada creencia de que la evaluación del desempeño es beneficiosa y, sobre todo, porque no se ve una alternativa. (Tacoronte, 2022)

Dicho esto, se considera que en diversas situaciones se distorsionan los resultados de la evaluación porque quizá no favorezcan a la empresa y a los empleados y esto sugiera muchos cambios, también, se podría invalidar una evaluación si no se encuentra útil la retroalimentación.

Ventajas o desventajas	Ventajas	Desventajas
Mejora del desempeño laboral	100%	0%
Provoca ambiente de tensión entre los empleados	8%	92%
Aumento de motivación	100%	0%
Toma de decisiones de despido	16%	84%
Sesgos en la validez de la Evaluación del Desempeño	32%	68%
Incremento de compromisos	92%	8%
Identificación de Recursos Humanos	100%	0%
Detectar talento interno	92%	8%
Mejora de la comunicación	100%	0%
División de los empleados	20%	80%
Planes de corrección	96%	4%
Política de compensación	72%	28%
Requiere invertir tiempo y dinero	24%	76%
Toma de decisiones de ascenso	96%	4%

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

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

El análisis de la tabla indica que la evaluación del desempeño laboral tiene tanto ventajas como desventajas significativas según los colaboradores encuestados. Entre los beneficios más destacados se encuentran la mejora del desempeño 100%, el aumento de la motivación 100%, la identificación de talento interno 92% y la implementación de planes de corrección 96%. Estos resultados sugieren que las evaluaciones son útiles para impulsar el desarrollo y compromiso de los empleados.

Sin embargo, también se observan desventajas importantes. La más notable es que el proceso puede generar un ambiente de tensión entre los empleados 92%, y un 84% lo asocia con decisiones de despido. Además, el 68% de los encuestados percibe sesgos en la validez de las evaluaciones, lo que cuestiona la objetividad del sistema. También se menciona que la evaluación requiere una inversión considerable de tiempo y dinero 76%.

En general, aunque las evaluaciones del desempeño son vistas como herramientas valiosas para mejorar el rendimiento y motivar a los empleados, existen preocupaciones sobre su impacto en las relaciones laborales y los recursos que demanda.

En contraste, algunos de los entrevistados expresaron: “Desventajas no existen, como ventajas: la mejora continua, identificar fortalezas, oportunidades de mejora, orientar los resultados en correspondencia a los objetivos, metas, visión y misión institucional”; otros indicaron como ventajas: “rendimiento del personal, fomentar la comunicación oportuna, mejora de la productividad, evaluación del colaborador y su equipo, sin fines de castigo, motivacional, participativo, proceso ágil”; desventajas: “en la plataforma digital puede haber temor al uso y resistencia al cambio, sesgo personal o familiar, falta de confiabilidad, necesidad de actualización. Dicho esto, se considera que de los factores mencionados en Tabla 1., pueden ser percibidos como ventajas o desventajas dependiendo de la perspectiva de la persona y del cargo que posea.

Todo proceso de evaluación puede llegar a tener resultados positivos o negativos, y también ser percibido como una ventaja o desventaja, es decir, tiene

sus pro y contra, sin embargo, el propósito de estas evaluaciones consiste en mejorar el rendimiento organizacional, buscando el crecimiento de la empresa y el desarrollo del equipo de trabajo, es por esto, que a veces conlleva hacer llamados de atención en la etapa de retroalimentación motivando a mejorar, para evitar despidos o sanciones mayores. Por ejemplo, en UNAN CUR- MATAGALPA, el modelo de evaluación está enfocado en valorar cómo el trabajador aporta en la consecución de los objetivos y metas institucionales, y en la percepción del rol que deben desempeñar, es decir, que los trabajadores estén alineados al objetivo de la institución y de esta forma haya crecimiento tanto en la empresa como en el ámbito profesional.

V. CONCLUSIONES

Una vez finalizada la investigación sobre el Análisis del Sistema de evaluación del desempeño laboral en UNAN-CUR Matagalpa, del departamento de Matagalpa, durante el año 2024, se obtienen las siguientes conclusiones:

1. El proceso de evaluación del desempeño del personal docente y personal administrativo, está basado en indicadores relacionados con la competencia genérica y es aplicado por un equipo de evaluación (comisión) conformado por la dirección de RRHH y la dirección de gestión de la calidad institucional, quienes procesan los datos en el portal del trabajador, que es parte de la plataforma SIGI UNAN, Managua; lo que sirve de retroalimentación del trabajador y para la elaboración de los planes de mejora institucional.
2. La institución utiliza como método principal de evaluación del desempeño el denominado 360, que aparece en el sitio web (portal del trabajador) de la UNAN Managua. En este el trabajador es evaluado por tres compañeros de trabajo su jefe inmediato y su propia autoevaluación mediante la escala gráfica con criterios previamente definidos y que son parte de la gestión por objetivos institucionales.
3. Las ventajas de los métodos de evaluación del desempeño incluyen: mejora del rendimiento laboral, motivación, planes correctivos, políticas de incentivos y mejor comunicación, lo que permite medir el rendimiento laboral del personal, incrementar el compromiso institucional y premiar al trabajador, o bien, elaborar planes de mejora institucional enfocados en el talento humano. Sin embargo, tiene desventajas, como la inversión de tiempo y atención, la división en el ambiente laboral, los sesgos en la validez de las evaluaciones y los despidos derivados de los resultados.

VI. BIBLIOGRAFÍA

(s.f.).

Arias, A. S. (Febrero de 2024). Obtenido de Economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/inversion.html>

Arias, R. M. (2010). Obtenido de <http://www.cop.es/papeles>

Bernthal, & Wellins. (2006).

Calderón, V., & Sánchez Henríquez, J. (2012). Obtenido de Scielo :
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100004

Cascio. (2019).

Cascio, W. F. (2015).

Chiavenato, I. (2012). *Administración de Recursos Humanos* .

comScore. (2014). Obtenido de La silla rota : <https://lasillarota.com/dinero/2019/9/18/invertir-tu-dinero-no-ventajas-desventajas-199358.html>

Conexion Esan . (05 de Agosto de 2016). Obtenido de Conexión Esan :
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/consideraciones-para-disenar-politicas-de-compensacion>

DeNisi, & Murphy. (2017).

Drucker, P. F. (2006). *The Practice of Management* . Obtenido de
https://www.bizneo.com/blog/apo/#10_caracteristicas_de_la_gestion_por_objetivos_AP
O

Etecé. (Noviembre de 2023). Obtenido de <https://concepto.de/motivacion/>

Fuentes, G. (Febrero de 2018). Obtenido de Cuida tu dinero :
<https://www.cuidatudinero.com/13182374/ventajas-y-desventajas-de-invertir>

García, I. (2022). Obtenido de Sesame : <https://www.sesamehr.es/blog/talento-interno/>

García, I. (Febrero de 2023). Obtenido de Sesame : <https://www.sesamehr.es/blog/escalas-evaluacion-desempeno-laboral/>

Gil, A., Junca, J., Mendez, M., & Meneses, E. (2010). *Evaluación del Desempeño*. Obtenido de Academia.edu: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/31591202/29939697-EVALUACION-DE-DESEMPENO-libre.pdf?1392264883=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3D29939697_EVALUACION_DE_DESEMPENO.pdf&Expires=1713457554&Signature=TBAt4jepgcKcz5t6GmTsaVdVolK5LeTti4LWA

Gómez, D. (Enero de 2024). Obtenido de Hubspot: <https://blog.hubspot.es/service/evaluacion-360#ventajas>

- González, S. (25 de Mayo de 2023). *Sesame*. Obtenido de <https://www.sesamehr.es/blog/como-hacer-test-rendimiento-laboral/#:~:text=Pasos%20para%20realizar%20un%20test%20de%20rendimiento%20laboral,4%204.%20Recopilaci%C3%B3n%20de%20datos%20y%20an%C3%A1lisis%20>
- González, S. (25 de Mayo de 2023). *Sesame* . Obtenido de <https://www.sesamehr.es/blog/como-hacer-test-rendimiento-laboral/#:~:text=Pasos%20para%20realizar%20un%20test%20de%20rendimiento%20laboral,4%204.%20Recopilaci%C3%B3n%20de%20datos%20y%20an%C3%A1lisis%20>
- H, M. A. (07 de abril de 2023). Obtenido de LinkedIn: https://liderazgoempresarial.info/que-es-el-significado-de-la-comunicacion/#que_es_la_comunicacion_efectiva
- Juliá, E. (2016). *Mejores prácticas en RRHH*. Obtenido de <https://www.mejorespracticassrhh.es/la-entrevista-de-evaluacion-del-desempeno/amp/>
- Juran, J. M. (2007). *Método Juran Análisis y planeación de la calidad* . México DF: MC Graw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://historiadelaempresa.com/plan-de-accion-correctiva>
- Latham, & Locke. (2006).
- Melt Group . (24 de Noviembre de 2023). Obtenido de Melt Group : <https://meltgroup.com/tension-laboral/>
- Miró, M. (17 de Mayo de 2023). Obtenido de <https://michelmiro.com/que-es-el-almacenamiento-de-datos-como-funciona-y-que-tipos-existen/#:~:text=El%20almacenamiento%20de%20datos%20es%20el%20proceso%20de,disco%20duro%20o%20un%20servidor%20en%20la%20nube.>
- Molinares Salgado, L. K. (Febrero de 2015). Obtenido de <http://core.ac.uk>
- Moreno Gozabay, P., Sumba Bustamante, R. Y., & Villafuerte Peñafiel, N. (2022). Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383360>
- Moreno Gozabay, P., Sumba Bustamante, R. Y., & Villafuerte Peñafiel, N. (2022). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383360>
- Narvaez, M. (Junio de 2020). Obtenido de TuDashboard: <https://www.questionpro.com/blog/es/gestion-por-objetivos/>
- Orozco, M. L. (Mayo de 2014). *UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA*. Obtenido de <http://postgrados.cunoc.edu.gt>
- Ortega, C. (2024). *Question Pro* . Obtenido de https://www.questionpro.com/blog/es/metodos-de-evaluacion-de-desempeno-mas-importantes/#Que_metodos_de_evaluacion_de_desempeno_existen
- Perez, C. R. (2022). Obtenido de Universidad César Vallejo: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/94165>

Pizón, V. (21 de Marzo de 2016). *Prezi* . Obtenido de <https://prezi.com/cta9pvvofvui/evaluacion-de-desempeno-escala-grafica/>

Puerta, A. R. (26 de Octubre de 2023). *Lifeder*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/autoevaluacion/>

Raines. (2018).

Rios, J. (Diciembre de 2021). Obtenido de Nubox.

Rodríguez Orozco, I. (2017). *Dspace Principal*. Obtenido de Repositorio Comillas: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/24119>

Rodriguez, H. (Mayo de 2023). Obtenido de Crehana : <https://www.crehana.com/blog/reclutamiento-contratacion/compromiso-laboral/>

Rojas, J. (Julio de 2024). *Hubspot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/service/evaluacion-360#realiza>

Rojas, J. (01 de Julio de 2024). *Hubspot* . Obtenido de <https://blog.hubspot.es/service/evaluacion-360#realiza>

Stone. (2015).

Tacoronte, D. V. (Junio de 2022). Obtenido de The conversation : <https://theconversation.com/por-que-no-funciona-la-evaluacion-del-desempeno-y-que-se-puede-hacer-para-mejorarla-185288>

Team Asana. (Febrero de 2024). Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/self-evaluation-template>

TEAM ASANA. (Febrero de 2024). Obtenido de asana : <https://asana.com/es/resources/performance-evaluation-template>

UNAN-FAREM Chontales. (2014). Obtenido de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-47032014000200010&script=sci_arttext

UNAN-Managua, R.-H. (28 de Agosto de 2020). *Evaluación al desempeño del personal de la UNAN-MANAGUA*. Obtenido de UNAN-MANAGUA: <https://www.unan.edu.ni/wp-content/uploads/unan-managua-informe-resultados-eval-desem-2019-31082001.pdf>

Vega, D. C., & Neira, N. (Noviembre de 2015). Obtenido de Scielo: <https://www.scielo.cl/pdf/cyt/v17n54/art01.pdf>

Waisberg, V. (06 de Octubre de 2023). *EspacioHR*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/management-by-objectives>

Zolia Mariscal, J. M. (01 de Diciembre de 2019). *Revista Dilemas contemporáneos* . Obtenido de https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=que+es+mejoras+del+desempe%C3%B1o+laboral+concepto&btnG=#d=gs_qabs&t=1725401367169&u=%23p%3DKnhtEAVzuEgJ

Zorro, A. (19 de Junio de 2022). *crehana* . Obtenido de <https://www.crehana.com/blog/reclutamiento-contratacion/autoevaluacion-desempeno/>

VII. ANEXOS

Anexo N°1 – Operacionalización de variables

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES								
OBJETIVO	CONCEPTO	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	ESCALA	A QUIEN SE DIRIGE
1. Describir el proceso de evaluación del desempeño utilizado por UNAN-CUR Matagalpa	"La evaluación de desempeño es un proceso en el que se mide la aptitud, competencia, habilidad y eficiencia de un colaborador respecto a la ejecución de sus tareas dentro de una empresa"	Evaluación del desempeño del personal.	Objetivos Evaluación del desempeño	Objetivo Evaluación del desempeño	Entrevista	¿Con qué objetivo realizan la evaluación de desempeño a su personal?	Respuesta abierta	Jefes de áreas y/o evaluadores
			Objetivos Evaluación del desempeño	Objetivo Evaluación del desempeño	Encuesta	¿Con qué objetivo le realizan la evaluación de desempeño?	Adaptación del individuo al cargo Asensos e incentivos Autoperfeccionamiento del empleado Aumento de la productividad Retraimiento Conocimiento de los estándares de desempeño Sanciones y despidos.	Colaboradores
			Objetivos Evaluación del desempeño	Objetivo Evaluación del desempeño	Entrevista	¿Cuál son las expectativas sobre la aplicación continua de la evaluación del desempeño en sus colaboradores?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
			Objetivos Evaluación del desempeño	Objetivo Evaluación del desempeño	Encuesta	¿Cómo valora la aplicación continua de la evaluación de desempeño en su puesto de trabajo?	Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo	Colaboradores
			Objetivos Evaluación del desempeño	Objetivo Evaluación del desempeño	Observación	¿Cómo valora la aplicación continua de la evaluación de desempeño en su puesto de trabajo?	Cuadro observación	Sistema de evaluación virtual
			Objetivos Evaluación del desempeño	Objetivo Evaluación del desempeño	Entrevista	¿Quiénes fueron las áreas encargadas de diseñar los métodos de evaluación del desempeño?	Respuesta abierta	Jefes de áreas y/o evaluadores
			Objetivos Evaluación del desempeño	Objetivo Evaluación del desempeño	Entrevista	¿Cómo valora el diseño de actual de la evaluación del desempeño?	Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo	Colaboradores
			Objetivos Evaluación del desempeño	Objetivo Evaluación del desempeño	Encuesta	¿Cómo valora el diseño de actual de la evaluación del desempeño?	Cuadro observación	Sistema de evaluación virtual
			Objetivos Evaluación del desempeño	Objetivo Evaluación del desempeño	Entrevista	¿Quiénes forman parte del equipo que realiza la evaluación del desempeño?	Respuesta abierta	Jefes de áreas y/o evaluadores
			Objetivos Evaluación del desempeño	Objetivo Evaluación del desempeño	Encuesta	¿Cómo valora al equipo que realiza la evaluación de desempeño?	Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo	Colaboradores
			Objetivos Evaluación del desempeño	Objetivo Evaluación del desempeño	Observación	¿Quiénes forman parte del equipo que realiza la evaluación del desempeño?	Cuadro observación	Sistema de evaluación virtual
			Objetivos Evaluación del desempeño	Objetivo Evaluación del desempeño	Entrevista	Una vez concluida la evaluación de desempeño ¿cómo se resguarda la información resultante?	Totamente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo	Jefes de áreas y/o evaluadores
			Objetivos Evaluación del desempeño	Objetivo Evaluación del desempeño	Encuesta	Una vez concluida la evaluación de desempeño ¿cómo se resguarda la información resultante?	Cuadro observación	Colaboradores
Objetivos Evaluación del desempeño	Objetivo Evaluación del desempeño	Observación	Una vez concluida la evaluación de desempeño ¿cómo se resguarda la información resultante?	Cuadro observación	Sistema de evaluación virtual			

"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.

Métodos de evaluación del desempeño	Definición	Entrevista	¿Qué métodos de evaluación de desempeño utilizan en la empresa?	Respuesta abierta	Jefes de áreas y/o evaluadores	
Autoevaluación	Definición	Entrevista	¿Qué métodos de evaluación de desempeño utilizan en la empresa?	Autoevaluación Evaluación 360 Gestión por objetivos Prueba de rendimiento Escala Gráfica	Colaboradores	
		Encuesta	¿Cómo valora la importancia de la autoevaluación de desempeño en los diferentes puestos de trabajo?	Respuesta abierta	Jefes de áreas y/o evaluadores	
Evaluación 360	Importancia	Entrevista	¿Cómo valora la importancia de la autoevaluación de desempeño en su puesto de trabajo?	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Colaboradores	
		Encuesta	¿Cuáles son las características de la autoevaluación del desempeño aplicado en su empresa?	Respuesta abierta	Jefes de áreas y/o evaluadores	
	Características	Entrevista	¿Por qué se caracteriza la autoevaluación de desempeño?	Evaluación del rendimiento Identificación de fortalezas y debilidades Establecimiento de metas profesionales Autoreflexión y autoconocimiento Retroalimentación constructiva	Colaboradores	
		Encuesta	¿Qué pasos llevan a cabo para realizar la autoevaluación del desempeño?	Respuesta abierta	Jefes de áreas y/o evaluadores	
	Importancia	Entrevista	¿Cómo valora la importancia de la evaluación 360 en su puesto de trabajo?	Si No	Colaboradores	
		Encuesta	¿Cómo valora la importancia de la evaluación 360 en los diferentes puestos de trabajo?	Respuesta abierta	Jefes de áreas y/o evaluadores	
	Características	Entrevista	¿Cuáles son las características de la evaluación 360 aplicado en su empresa?	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Colaboradores	
		Encuesta	¿Por qué se caracteriza la evaluación 360 aplicada en su puesto de trabajo?	Respuesta abierta	Jefes de áreas y/o evaluadores	
	Pasos para realizar la evaluación 360	Importancia	Entrevista	¿Qué pasos llevan a cabo para realizar la evaluación 360?	Credibilidad Confidencialidad de datos Compromiso Aprendizaje continuo	Jefes de áreas y/o evaluadores
			Encuesta	¿Cómo valora la importancia de la gestión por objetivos en su puesto de trabajo?	Respuesta abierta	Colaboradores
Gestión por objetivos	Características	Entrevista	¿Cuáles son las características de la gestión por objetivos aplicado en su empresa?	Si No	Jefes de áreas y/o evaluadores	
		Encuesta	¿Cómo valora la importancia de la gestión por objetivos en su puesto de trabajo?	Respuesta abierta	Colaboradores	
Pasos para realizar la gestión por objetivos	Características	Entrevista	¿Qué pasos realizan en la gestión por objetivos ?	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	Jefes de áreas y/o evaluadores	
		Encuesta	¿Qué pasos realizan en la gestión por objetivos ?	Respuesta abierta	Colaboradores	

"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.	
2. Identificar los métodos de evaluación del desempeño utilizados por UNAN-CUR UNAN-CUR Matagalpa.	Escala gráfica	Importancia	Entrevista En encuesta
		Características	Entrevista En encuesta
3. Determinar las ventajas y desventajas de los métodos de evaluación del desempeño utilizados por UNAN-CUR Matagalpa.	Ventajas y Desventajas de la evaluación del desempeño	Pasos para aplicar el método de escala gráfica	Entrevista En encuesta
		Características	Entrevista En encuesta
2. Identificar los métodos de evaluación del desempeño utilizados por UNAN-CUR Matagalpa.	Prueba de rendimiento	Importancia	Entrevista En encuesta
		Características	Entrevista En encuesta
3. Determinar las ventajas y desventajas de los métodos de evaluación del desempeño utilizados por UNAN-CUR Matagalpa.	Ventajas y Desventajas de la evaluación del desempeño	Pasos para realizar la prueba de rendimiento	Entrevista En encuesta
		Características	Entrevista En encuesta

¿Cómo valora la importancia de la aplicación del método de escala gráfica en los diferentes puestos de trabajo?	¿Cómo valora la importancia de la aplicación del método de escala gráfica en su puesto de trabajo?	¿Cuáles son las características del método de escala gráfica aplicado en su organización?	¿Por qué se caracteriza el método de escala gráfica aplicada en su puesto de trabajo?	¿Qué pasos realizan para aplicar el método de escala gráfica?	¿Por qué se caracteriza el método de escala gráfica aplicada en su puesto de trabajo?	¿Cuáles son las características del método de escala gráfica aplicado en su organización?	¿Por qué se caracteriza el método de escala gráfica aplicada en su puesto de trabajo?	¿Cuáles son los pasos que lleva a cabo para realizar pruebas de rendimiento?	¿Por qué se caracteriza el método de escala gráfica aplicada en su puesto de trabajo?	¿Cuáles son los pasos que lleva a cabo para realizar pruebas de rendimiento?	¿Por qué se caracteriza el método de escala gráfica aplicada en su puesto de trabajo?	¿Cuáles son las ventajas y desventajas que ha obtenido al aplicar evaluaciones de desempeño?
Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante
Jefes de áreas y/o evaluadores	Colaboradores	Jefes de áreas y/o evaluadores	Colaboradores	Jefes de áreas y/o evaluadores	Colaboradores	Jefes de áreas y/o evaluadores	Colaboradores	Jefes de áreas y/o evaluadores	Colaboradores	Jefes de áreas y/o evaluadores	Colaboradores	Jefes de áreas y/o evaluadores
Respuesta abierta												
Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. El método de evaluación del desempeño por escala gráfica puede implementarse mediante varios procesos de calificación												
Resposta abierta												
Resposta abierta												
Resposta abierta												
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 Provoca Ambiente de tensión entre empleados División de los Empleados Sesgos en la validez en la E valuación del Desempeño												

Anexo N°2 - Encuesta



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL – CUR Matagalpa

Encuesta dirigida a Colaboradores

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

Agradecemos de antemano su apoyo y colaboración. A continuación, se muestran una serie de preguntas que debe contestar con la mayor veracidad.

Por favor, marca con un check (✓) la opción que mejor describa su opinión o experiencia con el sistema de evaluación del desempeño laboral en UNAN-CUR Matagalpa. Si es necesario puede seleccionar más de una respuesta.

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

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

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

- Excelente
- Muy bueno

- Bueno
- Regular
- Malo

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

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

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

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Si
- No

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

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

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

- Credibilidad
- Confidencialidad de datos
- Compromiso
- Aprendizaje continuo

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

- Si
- No

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

- Muy importante
- Importante
- Indiferente

- Poco importante
- No es importante

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

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

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

- Si
- No

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

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

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

- Fiabilidad
- Validez
- Equidad
- Objetividad
- Relevancia

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

- Si
- No

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

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

Anexo N°3 - Entrevista



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL – CUR Matagalpa

Entrevista dirigida a jefes de departamento

Administrativo y Docente

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

Agradecemos de antemano su apoyo y colaboración.

Conteste las siguientes preguntas

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

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

Anexo N°4 – Observación directa



Guía de observación Directa

Expectativas del trabajador	Si	No	Observación
Normado el periodo de evaluación	x		Normativa de la Evaluación del desempeño de la UNAN MANAGUA. Artículo 15_Ámbito temporal de aplicación.
Comité evaluador	x		División de recursos Humanos, mediante plataforma SIGI UNAN. Y Dirección de Gestión de Calidad Institucional

Diseño de la evaluación de desempeño	Si	No	Observación
Muestra el objetivo de la evaluación	x		Después de los datos del evaluado se presenta el objetivo como introducción
Parámetros a evaluar	x		Dimensiones de evaluación
Firma de los participantes	x		Al final de la evaluación

Equipo evaluador	Si	No	Observación
Jefe inmediato y colaborador a evaluar			
Jefe inmediato, colaborador y sindicato			
Jefe inmediato, colaborador, sindicato y compañeros de labores	x		Aparte de la plataforma, en la evaluación se integran personas que rodean al evaluado, e incluso el mismo colaborador.

Almacenamiento de datos	Si	No	Observación
Archivo en expediente			
Archivo digital	x		Registrado en SIGI UNAN, Portal del trabajador
Otros			

Anexo N°5 – Carta de solicitud de permiso para la aplicación de instrumentos en UNAN CUR-MATAGALPA. Aprobada

Matagalpa, 25 de septiembre 2024.

Estimada

MSC. Martha del Socorro González Altamirano

Directora UNAN CUR-MATAGALPA

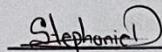
Por medio de la presente, nosotros: **Luz Stephanie Dubón Gadea, Reynaldo Javier Sevilla Centeno y Xochitl Margarita Mairena Tórrez**, estudiantes de la carrera de Administración de Empresas del 5° Año Matutino en UNAN-CUR Matagalpa, solicitamos formalmente su autorización para realizar entrevistas y encuestas al personal de esta institución.

El objetivo de las encuestas y entrevistas es obtener información relevante para la investigación titulada: "Análisis del Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral en la UNAN-CUR Matagalpa durante el año 2024". Este estudio forma parte de nuestro Seminario de Graduación Final y tiene como propósito evaluar los procesos actuales de evaluación del personal.

Agradecemos de antemano su colaboración y el tiempo que el personal dedicará a esta investigación. Aseguramos que toda la información recopilada será utilizada con fines académicos.

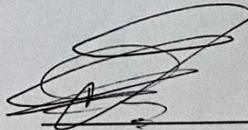
Nos despedimos deseándole éxito en sus labores. Quedamos a la espera de su amable respuesta y agradecemos cualquier orientación adicional que considere necesaria

Atentamente.



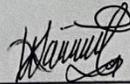
Luz Stephanie Dubón Gadea





Reynaldo Sevilla Centeno

20606364



Xochitl Mairena Tórrez

20610126

Anexo N°6 – Realización de Entrevistas jefes de área

6.1 Entrevista realizada a Encargado de secretaría académica



Fuente: Autoría propia

6.2 Entrevista a Administradora de UNAN CUR MATAGALPA.



Fuente: Autoría propia

Anexo N°7 - Aplicación de encuestas utilizando los medios tecnológicos WhatsApp y Google Formularios.



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

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

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

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

Fuente: Autoría propia

Anexo 8. Informe Individual, entrega de resultados. División de Recursos Humanos, Portal del trabajador. Personal Académico.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN-MANAGUA**



DGCI Dirección de Gestión de la Calidad Institucional

DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS INFORME INDIVIDUAL, ENTREGA DE RESULTADOS

INFORME DE RESULTADOS INDIVIDUALES DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA UNAN-MANAGUA 2021

Fecha de realización de la evaluación: 04/02/2022					
Nombre del trabajador (a):					
Dependencia / Instancia: Departamento Ciencias Económicas y Administrativas					
Tipo de empleado: PERSONAL ACADÉMICO					
<p>Estimado (a): le invitamos a revisar y utilizar este informe de resultados de evaluación al desempeño, como una herramienta de reflexión y retroalimentación en la realización de sus tareas diarias. Analice los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones que evidencian sus fortalezas y debilidades a fin de gestionar sus oportunidades de mejora, influyendo positivamente en su desempeño laboral a corto y largo plazo.</p>					
DIMENSIONES DE EVALUACIÓN	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN DEL SUPERIOR INMEDIATO	EVALUACIÓN DEL COMPAÑERO DE INSTANCIA	EVALUACIÓN DE ESTUDIANTES	PROMEDIO
GESTIÓN ACADÉMICA	4.86	5.00	4.87	5.00	4.93
RESPONSABILIDAD	4.91	5.00	4.98	4.75	4.91
TRABAJO EN EQUIPO	5.00	4.75	4.95	N/A	4.90
ÉTICA INSTITUCIONAL	5.00	5.00	4.96	5.00	4.99
IDENTIDAD INSTITUCIONAL	5.00	4.83	5.00	5.00	4.96
PROMEDIO GENERAL	4.95	4.92	4.95	4.94	4.94
<p>Categoría del desempeño: De acuerdo con los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos en el proceso de evaluación al desempeño 4.94 usted se ubica en la categoría: SOBRESALIENTE</p>					

DIMENSIONES E INDICADORES DE CALIFICACIÓN	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN DEL SUPERIOR INMEDIATO	EVALUACIÓN DEL COMPAÑERO DE INSTANCIA	EVALUACIÓN DE ESTUDIANTES	PROMEDIO
GESTIÓN ACADÉMICA					
1. Asigna tareas y trabajos que contribuyen al aprendizaje significativo.	5.00	5.00	N/A	5.00	5.00
2. Contextualiza los contenidos de la asignatura o curso con otras áreas del conocimiento.	5.00	5.00	N/A	5.00	5.00
3. Demuestra interés por participar en redes de intercambio académicos.	5.00	5.00	4.89	N/A	4.96
4. Muestra dominio de la asignatura que imparte.	5.00	5.00	N/A	5.00	5.00
5. Organiza el contenido de clase o curso de forma lógica y clara.	5.00	5.00	N/A	5.00	5.00
6. Participa en diferentes procesos de investigaciones individuales o colectivas.	5.00	5.00	4.78	N/A	4.93
7. Participa o promueve proyectos de proyección y extensión social.	4.50	5.00	4.78	N/A	4.76
8. Presenta en tiempo y forma el o los planes didácticos en correspondencia con las normas institucionales.	5.00	5.00	4.78	N/A	4.93
9. Promueve el análisis crítico de los contenidos de la asignatura.	5.00	5.00	N/A	5.00	5.00
10. Promueve la investigación en el ámbito de la asignatura o curso que imparte.	5.00	5.00	N/A	5.00	5.00
11. Proporciona y orienta material de estudio que contribuye al aprendizaje significativo.	5.00	5.00	N/A	5.00	5.00
12. Se integra en algunas actividades que promueven la difusión del conocimiento (congresos, ferias, entre otros), proyectos sociales, el arte, la cultura y el deporte.	4.50	5.00	5.00	N/A	4.83
13. Su plan de trabajo académico incorpora acciones que involucran las funciones sustantivas de la universidad que le corresponden.	4.00	5.00	5.00	N/A	4.67
14. Utiliza métodos de enseñanza que facilitan el aprendizaje apoyado del uso adecuado de herramientas tic.	5.00	5.00	N/A	5.00	5.00
PROMEDIO DE GESTIÓN ACADÉMICA	4.86	5.00	4.87	5.00	4.93
RESPONSABILIDAD					
29. Muestra respeto y consideración respetuosa con los estudiantes.	5.00	5.00	N/A	5.00	5.00
30. Establece relaciones cordiales y respetuosas con sus superiores, compañeros de trabajo y usuarios externos.	5.00	5.00	5.00	N/A	5.00
31. Mantiene un comportamiento digno y honesto en su ámbito de actuación.	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
32. Trata con equidad al estudiantado.	5.00	5.00	N/A	5.00	5.00
PROMEDIO DE ÉTICA INSTITUCIONAL	5.00	5.00	4.96	5.00	4.99
IDENTIDAD INSTITUCIONAL					
33. Actúa conforme a los principios y valores institucionales.	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
34. Demuestra una actitud de identidad institucional tanto a lo interno como a lo externo de la universidad.	5.00	4.50	5.00	5.00	4.88
35. Se muestra comprometido con el quehacer institucional.	5.00	5.00	5.00	N/A	5.00
PROMEDIO DE IDENTIDAD INSTITUCIONAL	5.00	4.83	5.00	5.00	4.96
VALORACIÓN PROMEDIO TOTAL	4.95	4.92	4.95	4.94	4.94

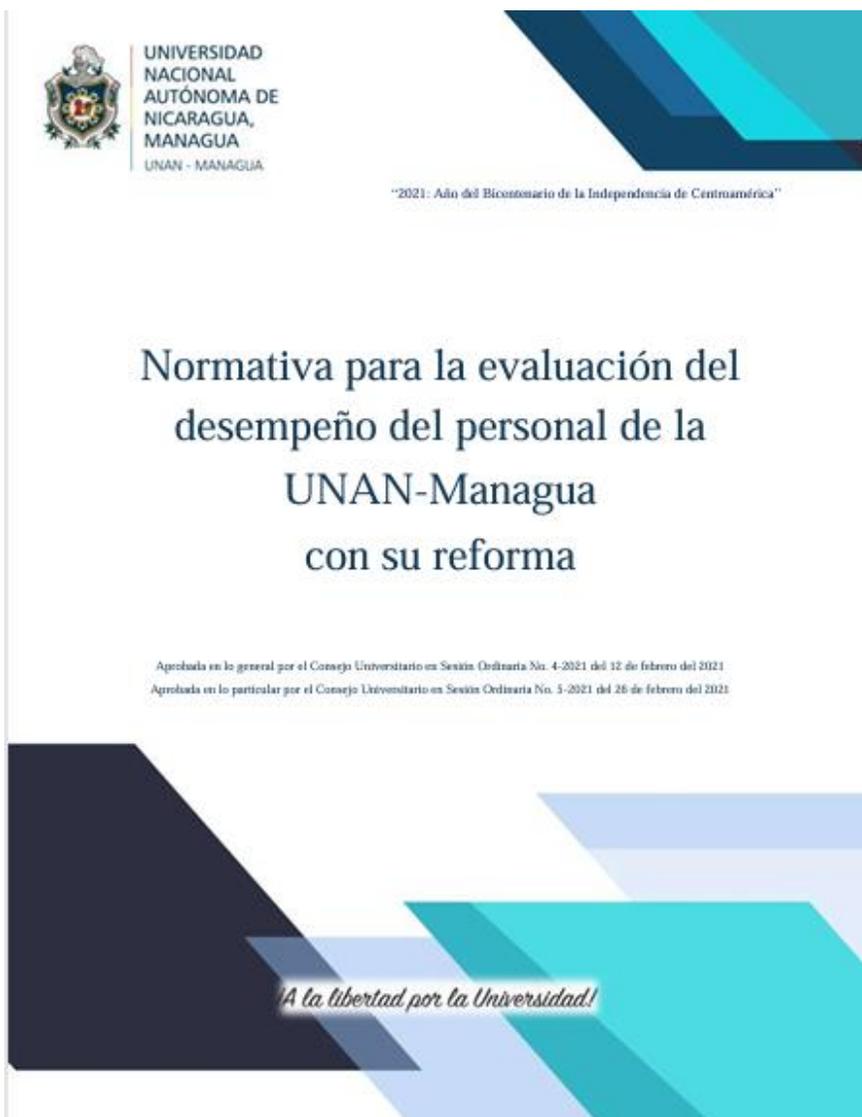
N/A = No aplica el indicador a este personal

El agente evaluador no completó el instrumento

Firma del evaluado

Firma del responsable inmediato

Anexo 9 - **NORMATIVA DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA UNAN-MANAGUA**



Anexo 10 - Período de aplicación de la evaluación de desempeño en UNAN MANAGUA.

Artículo 15. Ámbito temporal de aplicación: La aplicación del Modelo de Evaluación del desempeño del personal de la UNAN-Managua será anual, es decir, una vez en cada año lectivo, de acuerdo con la planificación del calendario de la gestión académica y administrativa de la Universidad.

Fuente: [NORMATIVA DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA UNAN-MANAGUA](#) (Pág 14)

Anexo 11 - METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA UNAN-MANAGUA



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

“2021: Año del Bicentenario de la Independencia de Centroamérica”

Metodología para la evaluación del desempeño del personal de la UNAN-Managua con su reforma

Aprobada en lo general por el Consejo Universitario en Sesión Ordinaria No. 4-2021 del 12 de febrero del 2021
Aprobada en lo particular por el Consejo Universitario en Sesión Ordinaria No. 5-2021 del 26 de febrero del 2021

¡A la libertad por la Universidad!

Fuente: SECRETARIA GENERAL UNAN-MANAGUA METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA UNAN-MANAGUA

Anexo 12 - Métodos o instrumentos que se aplican en dependencia de la clasificación del personal. Metodología (Pag 9-12)

4.1 Personal directivo

Los directivos desempeñan funciones para el logro de los objetivos institucionales. Por tanto, se evalúa a los directivos de todas las unidades organizativas de la Universidad, ubicados en las áreas de Rectorado, Decanatos, Departamentos Docentes, Institutos y Centros de Investigación, Direcciones de Gestión Académica y Divisiones de Gestión Administrativa.

Para cada directivo se aplicarán los siguientes instrumentos:

- Instrumento de autoevaluación
- Instrumento de evaluación del superior inmediato
- Instrumento de evaluación de los trabajadores inmediatos
- Instrumento de evaluación de estudiantes (en el caso de los directivos que imparten clases)

4.3 Personal administrativo

El personal administrativo desempeña un papel fundamental en el proceso de la gestión institucional, por tanto, debe ser evaluado de acuerdo con los siguientes instrumentos:

- Instrumento de autoevaluación
- Instrumento de evaluación del superior inmediato
- Instrumento de evaluación del compañero de instancia

Asimismo, en lo que respecta a los agentes evaluadores del personal administrativo, también se tomará en cuenta la estructura organizativa ya definida por la Institución.

Fuente: SECRETARIA GENERAL UNAN-MANAGUA [METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA UNAN-MANAGUA](#) Pag

Anexo 13 – Evaluación de estudiantes a personal académico en plataforma SIGI UNAN

☰ Personal a Evaluar

📌 Evaluaciones por página: 2

Evaluaciones por página: 6 Filtrar por año: >> Todos Presentación


Docente 1
MANUEL DE JESUS GONZALEZ GARCIA
1.1.5.4.5 - DEPARTAMENTO DOCENTE DE CIENCIAS TECNOLÓGICAS Y SALUD
EVALUACIÓN COMPLETADA
INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE ESTUDIANTES


Docente 2
JOSE LUIS SAENZ MONTENEGRO
1.1.5.4.5 - DEPARTAMENTO DOCENTE DE CIENCIAS TECNOLÓGICAS Y SALUD
EVALUACIÓN COMPLETADA
INSTRUMENTO DE ESTUDIANTES - HORARIO

© UNAN-MANAGUA 2024

Fuente: Autoría propia en base a evaluación realizada a docentes.