



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL DE MATAGALPA  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

## **SEMINARIO DE GRADUACION**

Para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas

### **Tema General:**

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

### **Subtema:**

Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral de la empresa CLARO del departamento de Matagalpa, Durante el año 2024.

### **Autores:**

1. Br. ANA LEONELA SOTO SOMOZA
2. Br. CHRISTIAN JAVIER LÓPEZ
3. Br. JENNSY JOHANA AGUILAR CORRALES

### **Tutor:**

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez

Matagalpa, 30 Noviembre 2024





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL DE MATAGALPA  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

## SEMINARIO DE GRADUACION

Para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas

### **Tema General:**

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

### **Subtema:**

Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en la empresa CLARO del departamento de Matagalpa, Durante el año 2024.

### **Autores:**

1. Br. ANA LEONELA SOTO SOMOZA
2. Br. CHRISTIAN JAVIER LÓPEZ
1. Br. JENNSY JOHANA AGUILAR CORRALES

### **Tutor:**

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez

Matagalpa, 30 Noviembre 2024

# Contenido

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento .....	iv
VALORACIÓN DEL DOCENTE .....	vii
Resumen.....	viii
I. INTRODUCCION .....	9
II. Justificación.....	22
III. OBJETIVOS .....	23
OBJETIVO GENERAL:.....	23
OBJETIVOS ESPECIFICOS: .....	23
IV Desarrollo .....	24
4.1 Sistema de evaluación de desempeño .....	24
4.2 Objetivo de la evaluación del desempeño .....	26
4.3 Expectativas del trabajo (Del trabajador).....	27
4.4 Diseño del programa de evaluación de desempeño.....	29
4.4.1 Entrevista de desempeño .....	33
4.4.2 Almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño .....	35
4.5 Autoevaluación .....	39
4.5.1.2 Importancia .....	40
4.5.1.3 Características.....	42

4.5.1.4 Pasos para realizar la autoevaluación .....	44
4.5.2 Evaluación 360 .....	46
4.5.2.2 Importancia .....	46
4.5.2.3 Características.....	48
4.5.2.4 Pasos para realizar la autoevaluación .....	50
4.5.3. Gestión por objetivos .....	51
4.5.3.1 Definición.....	51
4.5.3.2 Importancia .....	52
4.5.3.3 Características.....	54
4.5.3.4 Pasos para realizar la autoevaluación.....	56
4.5.4 Escala Grafica .....	57
4.5.4.2 Importancia .....	57
4.5.4.3 Características del Método .....	59
4.5.4.4 Pasos para realizar la autoevaluación .....	61
4.5.5 Prueba de rendimiento .....	62
4.5.5.2 Importancia .....	62
4.5.5.3 Características.....	63
4.5.5.4 Pasos para realizar la autoevaluación.....	63
4.6 Ventajas y desventajas de la evaluación de desempeño .....	65
4.6.1 Ventajas .....	65

4.6.1.1 Mejora del desempeño laboral .....	65
4.6.1.2 Incremento de compromiso .....	65
4.6.1.3 Estrategias para aumentar el compromiso laboral .....	66
4.6.1.4 Detectar talento interno .....	66
4.6.1.5 Mejora la comunicación .....	66
4.6.1.6 Planes de corrección .....	67
4.6.1.7 Políticas de compensación .....	67
4.6.1.8 Identificación de recursos humanos .....	68
4.6.1.9 Toma de decisiones de asenso .....	68
4.6.1.10 Toma de decisiones de despido .....	69
4.6.2 Desventajas .....	73
4.6.2.1 Requiere invertir tiempo y dinero .....	73
4.6.2.2 Provoca ambiente de tensión entre los empleados .....	74
4.6.2.3 División de los empleados .....	75
4.6.2.4 Sesgos en la validez de la evaluación del desempeño .....	75
<b>V Conclusiones .....</b>	<b>79</b>
Bibliografía .....	80
ANEXOS .....	86

## **Dedicatoria**

Primeramente, le doy gracias a Dios por darme la fortaleza por todos los momentos difíciles de mi carrera, por darme la sabiduría para lograr mis metas, por darme la salud y las fuerzas necesarias para poder llegar al final de mi carrera y guiarme en el camino.

A mis padres:

José Leonel Soto García Y Ana Cristina Somoza Loaisiga por brindarme su apoyo incondicional, por darme las fuerzas necesarias, lograr mis metas quienes se dedicaron a formarme como la persona que soy, sobre todo darme su amor, cariño y a mis hermanas por siempre apoyarme en mis logros.

A mi esposo:

Oscar Ismael Contreras López, le doy gracias por apoyarme en mi carrera brindarme su apoyo incondicional, su amor y su cariño por haberme dado las fuerzas de seguir adelante.

A mi hija:

Alexa Guadalupe Contreras Soto por ser mi principal fuente de inspiración para mi vida en los logros y ser un ejemplo digno para ella.

Ana Leonela Soto Somoza

## Dedicatoria

A Dios, que me dio la sabiduría la fuerza la salud y la valentía durante mis años académico, y poder profesionalizarme en esta alma mater.

A mi madre

Rufina López y mi hermana Támara Del Carmen Martínez López y demás familiares que han sido una fuente de inspiración en esta meta tan importante en mi vida, que han sido un pilar fuerte para poder alcanzarla, y que siempre me han dado su apoyo incondicional hasta el día de hoy.

Christian Javier López

## Dedicatoria

A Dios

Quien nos dio la sabiduría, fuerza, salud y perseverancia, nos guio con su bondad, amor y misericordia para alcanzar esta nueva meta.

A mi madre

Arlen Johana Corrales Taleno, por ser mi pilar fundamental, mi fuente de inspiración, quien se dedicó a formarme en lo que soy, en mi educación como persona y brindándome todas las herramientas para formarme académicamente.

A mi hijo

Diego Abdiel Aguilar Corrales, por ser mi principal motivación e inspiración para mi vida en los logros de mis metas, haciendo el mayor esfuerzo para ser un ejemplo digno ante él.

Jensy Johana Aguilar Corrales

## Agradecimiento

Al culminar mi formación profesional le doy gracias a dios por haberme dado la vida, salud, sabiduría he inteligencia.

Le doy gracias a mis padres, hermanas y mi esposo por el apoyo brindado en mi vida académica dándome la motivación de seguir adelante, gracias a sus consejos que me daban que fueron de gran ayuda y así haber culminado mi formación académica hasta el día de hoy.

También estoy agradecida con el recinto universitario UNAN Cur Matagalpa, por haberme dado la oportunidad de formarme profesionalmente.

Gracias también a los docentes por haberme dedicado su tiempo, por haberme brindado sus conocimientos especialmente a mi tutor MSc. Carlos Alberto Mendoza por haberme dedicado su tiempo, el apoyo necesario y brindarme los conocimientos necesarios para entregar el seminario de graduación, como punto final de mi carrera.

Ana Leonela Soto Somoza

## Agradecimiento

Al culminar mis estudios profesionales le doy gracias a Dios primeramente que me dio la salud, sabiduría y la fuerza para poder lograr esta meta tan importante en mi vida al culminar mi carrera universitaria.

Le doy gracias a mi madre y mi hermana y demás familiares que fueron un pilar fundamental en el proceso de estos 5 años, en los cuales me brindaron las herramientas la motivación y los recursos para terminar mi carrera universitaria.

También le doy gracias a esta alma mater, Unan Cur Matagalpa por darme la oportunidad de ser alguien en la vida y formarme como profesional.

Gracias también a cada uno de los docentes por dedicarnos su tiempo a lo largo de este proceso académico, también por brindarnos sus conocimientos y creer en nosotros de que si lo podríamos lograr.

Christian Javier López

## Agradecimiento

Al culminar mis estudios profesionales le doy primeramente gracias a Dios por darme la sabiduría, la inteligencia, la salud y sobre todo darme la vida.

Le doy gracias a mi madre que me apoyo en cada momento de mi carrera y formarme académicamente, dándome la motivación para seguir a delante, brindándome las herramientas y los recursos necesarios para poder culminar mi formación académica hasta el día de hoy.

También estoy agradecida con el recinto universitario UNAN Cur Matagalpa, por brindarme la oportunidad de integrarme, formarme y capacitarme profesionalmente.

Gracias también a los docentes por dedicarme su tiempo y dedicación, sobre todo por proporcionarme sus conocimientos, por estar conmigo en las diferentes etapa sin perder la fe, en especialmente a mi tutor MSc. Carlos Alberto Mendoza por darme su apoyo y a la vez transmitirme todos sus conocimientos para guiarme en entregar una investigación enriquecedora en conocimiento.

Jensy Johana Aguilar Corrales



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

## CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL, MATAGALPA

### CUR – MATAGALPA

#### VALORACIÓN DEL DOCENTE

El suscrito Tutor, por este medio hacen constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por las Bachilleres: **Jensy Johana Aguilar Corrales** (CARNET No.20-60604-5), **Ana Leonela Soto Somoza** (CARNET No. 20-60635-3) y **Christian Javier López** (CARNET No. 20-60618-8) con el Tema General: “Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en las empresas públicas y privadas del departamento de Matagalpa, Durante el segundo semestre del año 2024..” Y correspondiente al Subtema: Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en la empresa CLARO del departamento de Matagalpa, Durante el año 2024, el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

Análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en la empresa CLARO del departamento de Matagalpa, Durante el año 2024.

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

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

Tutor

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez

## Resumen

En la presente investigación aborda la temática Análisis del sistema de evaluación de desempeño laboral en las empresas públicas y Privadas del departamento de Matagalpa durante el año 2024 con el propósito de realizar un análisis del sistema de evaluación de desempeño laboral de la empresa CLARO del departamento de Matagalpa durante el segundo semestre del año 2024. Es de gran importancia, debido a que brinda la capacidad de medir adecuadamente la eficiencia de los trabajadores e identificar quién realiza sus funciones correctamente. El proceso de evaluación de desempeño tiene como fin medir el desempeño del personal y sus capacidades, el cual contribuye a realizar mejoras; por otra parte los métodos del proceso de evaluación de desempeño utilizado en la empresa, varían según el objetivo que tienen dentro de la organización, estos pueden ser como: la autoevaluación, gestión por objetivo y evaluación 360, todo esto conlleva a tener un mejor rendimiento dentro de la misma organización, con el fin de que los colaboradores se sientan satisfechos en el lugar que laboran y la empresa tenga mejores resultados en cuanto a las tareas que se asignan a sus empleados, en fin el proceso de evaluación de desempeño presentan ventajas como: mejora del desempeño laboral, incremento de compromiso, detectar talento interno, mejora la comunicación y presenta algunas desventajas como: requiere invertir tiempo y dinero provoca ambiente de tensión entre los empleados división entre los empleados.

### Palabras claves:

- **Empresa Claro.**
- **Desempeño Laboral.**
- **Evaluación del desempeño.**
- **Método de evaluación del desempeño.**

## I. INTRODUCCION

La presente investigación aborda un tema muy importante dentro del mundo empresarial, el cual se refiere al Análisis del Sistema de evaluación de desempeño laboral en la empresa pública y privadas del departamento de Matagalpa, durante el año 2024, teniendo como contenido específico, Análisis del sistema de evaluación de desempeño laboral en la empresa Claro, en el Departamento de Matagalpa durante el año 2024. Claro siendo una empresa centroamericana, la cual su sede principal está ubicada en Guatemala siendo nuestra fuente de información para nuestra investigación Claro Matagalpa, dedicada a servicios de telecomunicaciones.

El estudio del Sistema de evaluación de desempeño en las empresas del departamento Matagalpa es de suma importancia, debido a que brinda la capacidad de medir adecuadamente la eficiencia de los trabajadores e identificar quién realiza sus funciones correctamente y quién no, en el cual en transcurso de su desarrollo enfrentan diversas problemáticas, Es por ello que se necesita Evaluar el Sistema de Evaluación de Desempeño laboral e identificar los aspectos que no les genera aporte para afrontar las problemáticas, dicha investigación es una oportunidad para que las entidades conozcan mejor su personal y tomen iniciativas de cambio y mejora según sus necesidades y capacidades.

Existen muchas investigaciones relacionadas a la variable que se encuentran en el presente estudio. En la búsqueda de antecedentes relacionados con el tema que ocupa se encontraron lo siguiente

A nivel internacional

En la institución nacional de la administración pública, (Hernández, 2023), realizo una investigación titulada. “La evaluación del desempeño en el ámbito público: un recorrido desigual, cuyo propósito determinar la evaluación de desempeño en las

empresas de Europa es la implementación de la figura de la evaluación del desempeño en el sector público español posterioridad al año 2007, con especial referencia a aquellas experiencias. Tanto como el ámbito autonómico País Vasco, La Rioja, Galicia, Valencia, Castilla-La Mancha, Asturias, Andalucía y Extremadura) como de las Entidades locales (Diputación de Valladolid y los Ayuntamientos de Valencia, Alicante y Los Realejos), que han supuesto, con mayor o menor fortuna, la entrada en las organizaciones de técnicas dirigidas a someter a los/as empleados/as públicos/as al análisis de lo que hacen, el cómo lo hacen o lo que consiguen con lo que hacen. Y todo ello enmarcado en el hecho de que a la mayor parte de los/as empleados/as públicos/as, sobre todo en el ámbito local, la figura les es ajena al no haberse interiorizado el concepto y estar pendiente, además, en muchos territorios, el desarrollo normativo por parte del legislador autonómico. Por lo cual valorar la valoración de desempeño público ayuda a estar pendiente en el desarrollo normativo conllevando una mejor organización.

#### A nivel latinoamericano

En la universidad privada del Norte Perú, (Flores, 2008-2018), realizo una investigación titulada. "Evaluación del desempeño en las empresas de Latinoamérica, cuyo propósito determinar la evaluación del desempeño en las empresas latinoamericanas. Se ha realizado una revisión sistemática de la literatura desde el año 2008 al 2018, recopilando la información de las bases de datos EBSCOhost, ProQuest, Scielo y Redalyc, se buscó responder a la interrogante: ¿De qué manera se ha realizado la evaluación del desempeño laboral en las empresas de Latinoamérica en los últimos 10 años? Se seleccionaron 25 estudios que cumplieron los criterios de inclusión: textos completos, publicados en revistas electrónicas, idioma español, que estudien las variables de interés, fecha de publicación 2008 a 2018. Los resultados mostraron que la mayoría de los artículos tuvieron como fecha y lugar de publicación año 2014 en América del Sur.

Se concluyó que la evaluación del desempeño laboral en las empresas de Latinoamérica en los últimos 10 años se ha realizado desde tres puntos de vista, de forma colectiva o grupal, de forma individual y combinando aspectos individuales y grupales.,

además de forma periódica, anualmente, mediante observación directa y ejecutada por cada miembro de la empresa.

#### Nivel Centroamericano

En el instituto tecnológico de Costa Rica, (Borbòn, 2005), realizo una investigación titulada. “Elaboración de un manual de evaluación del desempeño para el personal, cuyo propósito determinar la evaluación del desempeño en las empresas de Centroamérica. La evaluación de desempeño es un proceso dinámico que incluye al evaluado y su gerente y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual, es un excelente medio a través del cual se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personas a la organización, de adecuación de personas al cargo, de posibles disonancias o falta de entrenamiento y en consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas (Chiavenato, 2002). Se concluye con dicha evaluación de elaborar un manual el cual se determine la evaluación de desempeño en las empresas centroamericana.

#### Nivel nacional

En el hotel de Austria de la ciudad de león, (Mejía, 2015), realizo una investigación titulada. “Propuesta de un instrumento de la evaluación de desempeño de los trabajadores de “Hotel Europa de la ciudad de León, cuyo propósito es la evaluación del desempeño de los trabajadores en el servicio de atención al cliente del Hotel Austria de la Ciudad de León, Nicaragua demostró que a través de la aplicación de un modelo de evaluación del desempeño de manera periódica se pueden identificar las debilidades y fortalezas existentes en cuanto al servicio al cliente, lo que ayuda tanto a los gerentes como a propietarios del hotel a desarrollar estrategias que permitan aprovechar los puntos favorables y evitar riesgos internos del mismo y así poder ofrecer un servicio de calidad a los clientes para mantenerse y posicionarse en el mercado. Por tanto la investigación realizada en cuanto a la evaluación de desempeño en hotel Europa de la ciudad de León demostró aspectos positivos en cuanto a los resultados ante dicha valoración debido a que proporciono una mejor organización entre sus empleados.

## Nivel Local

En la universidad nacional autónoma de Nicaragua-Matagalpa, (Martha Eugenia Machado Ruíz, 2005), realizo una investigación titulada a la empresa Silais Matagalpa, aplicación de los componentes de Administración de Recursos Humanos en las Empresas de Matagalpa durante el primer semestre del año 2005. La responsable de recursos humanos Sra. Advertina Rodríguez, asegura que en esta empresa la evaluación del desempeño, es de mucha importancia, ya que mediante este proceso de evaluación, se identifican las áreas que necesitan capacitación; como sistemas administrativos; por otro lado las evaluaciones del desempeño conllevan a diversos beneficios los cuales deben ser aprovechados por la gestión de recursos humanos que lleva a cabo el ministerio de salud.

Concluyendo en esta empresa, la evaluación del desempeño se implementa a través del modelo mixto, el cual está basado en competencias y resultados y la evaluación participativa por objetivos; por otra parte, se atribuyen cinco niveles de evaluación que van desde excelente hasta deficiente; cada nivel cuenta con su definición respectiva y les corresponde una puntuación determinada de cero a cien (0 – 100), que se utiliza en el cálculo y la obtención global de cada empleado.

Dichos antecedentes fueron de gran utilidad, para ubicar la variable e indicadores, al mismo tiempo se logró observar los objetivos que se propusieron dichos autores.

El presente estudio está dirigido hacia la empresa CLARO, en el que se estudió el sistema de evaluación de desempeño, con el fin de analizar su situación actual.

Para el presente estudio investigativo se determinó el siguiente diseño metodológico, el cual está de acorde en los aspectos a realizar en la investigación:

Según su enfoque filosófico la presente investigación es de carácter cuantitativo con elementos cualitativo. Según (Comte & Durkheim, 1798-1857) Enfoque cuantitativo, Utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

Por lo tanto el enfoque cuantitativo, es una herramienta de análisis con el objetivo de describir, explicar y predecir, mediante datos numéricos. El estudio investigado que se llevó acabo contiene un carácter cuantitativo, debido a que se hizo uso de herramientas estadísticas al momento de procesar la información para la empresa CLARO, siendo estas las encuestas.

Para (Weber, 1864-1920) Enfoque cualitativo, por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis (Grinell, 1997). Con frecuencia se basa en método de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y este es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en "Reconstruir" la realidad, tal y como la observan los autores de un sistema social totalmente definido.

En base al enunciado anterior, el enfoque cualitativo es el que recopila e analiza información no numérica para comprender datos sobre el entorno, es decir recopilar información real.

Además de contener un carácter cuantitativo, también contiene elementos cualitativos, al aplicar instrumentos de recolección de datos cualitativa, siendo estos: la entrevista y la guía de observación directa, la cual fue aplicada en área de gerencia comercial de la empresa CLARO.

Según su nivel de aplicabilidad es una investigación aplicada

Según (Muñoz Rocha, 2015) A diferencia de la investigación teórica la practica o aplicada busca o tiene como fin la aplicación inmediata de los conocimientos obtenidos, lo cual no significa que sea menos meritoria.

Por lo tanto, la investigación aplicada es el conjunto de conocimientos adquiridos sobre un tema determinado o situación con el fin de verificar la teoría en estudios de fenómenos reales.

Esta investigación es de carácter aplicada, pues se aplicaron a los conocimientos adquiridos sobre la variable sistema de evaluación de desempeño laboral en la empresa CLARO.

Por su nivel de profundidad es de investigación descriptiva

Para (Sampieri, 1990) Este tipo de estudios permiten al investigador especificar las características o propiedades más significativas de personas, grupos, poblados o de cualquier fenómeno que vaya a ser sometido a observación. "Miden, evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar". En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas y de manera independiente, para así describir lo que se investiga (Fenómenos).

La idea es que este método describe la frecuencia y las características más importantes de un problema dentro de la población.

La investigación llevada a cabo de acuerdo a su nivel de estudio es de carácter descriptivo, puesto que los autores expresan de manera conceptual los objetivos propuestos en la investigación, de modo que ayuda a determinar el proceso que se utiliza en la empresa CLARO.

Respecto a su diseño es no experimental

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no se hace variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no

experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Como señala (Kerlinger, 1979)“La investigación no experimental o *expost-facto* es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

Ante lo antes expuesto, se puede decir que se basan en categorías, conceptos, variables, sucesos, contextos que se dan sin la intervención directa del investigador.

El presente estudio según su diseño es no experimental, ya que los investigadores únicamente observaron cómo está diseñada la organización la empresa CLARO en su ambiente natural, para describirla y analizarla posteriormente, sin hacer ningún tipo de experimento o modificación.

Según su extensión en el tiempo, es de corte transversal. Según (Hernández Sampierí & Fernández callado, 2014) Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

El estudio investigativo es de corte transversal, porque los datos que se recopilaron y que se analizaron corresponde a un tiempo determinado, siendo este durante el año 2024.

### Población

Para (Chávez, 1994) la población de un estudio, es el universo de la investigación sobre el cual se pretende generalizar los resultados. Se encuentra constituida por características o estratos que permiten distinguir los sujetos unos de otros.

Para empezar se define que la población es, un conjunto de elementos o eventos similares que son de interés para alguna pregunta o evento a investigar.

La Población objeto de estudio está conformada por un total de 23 trabajadores, los cuales colaboran en la empresa Claro; se encuentra distribuido entre: 1 Gerente:

Administrativo, 1 gerente de RR, HH, en el área Comercial ( 1 gerente, 1 subgerente, 1 coordinador y 1 supervisor), atención al cliente (8 oficiales de crédito y 1 supervisor), gerencia técnica (1 Gerente, 1 subgerente, 1 coordinador y 1 supervisor) 2 Caja General, área de capacitación 1 persona y 1 persona que registra el servicio. Cabe destacar que solo se nos dio la posibilidad de estudiar el departamento Comercial.

#### Muestreo por conveniencia

Según (Otzen & Manterola, 2017) Permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador.

Es necesario recalcar que este muestreo es una técnica de elegir de acuerdo a su capacidad y eficiencia, esta consiste en seleccionar el participante o los datos de más acceso.

Se seleccionó una muestra mediante el método no probabilístico o por conveniencia, la cual consta de 21 trabajadores, tomando de gran importancia que la muestra fue tomada de un área en específico, área Comercial, debido a que fue la autorizada por la empresa a evaluar.

#### Criterios:

- Se encuestaron a los trabajadores que se encontraban disponibles en el momento
- Se encuestaron a trabajadores fijos.
- Se encuestaron a trabajadores mayores de 24 años.

Para la recolección de datos se usó el método científico y empírico.

#### Método Científico

Para (Ruiz, 2007) El método científico es el procedimiento planteado que se sigue en la investigación para descubrir las formas de existencia de los procesos objetivos, para desentrañar sus conexiones internas y externas, para generalizar y profundizar los

conocimientos así adquiridos, para llegar a demostrarlos con rigor racional y para comprobarlos en el experimento y con las técnicas de su aplicación.

Es fácil comprender por qué, el método científico es una serie de pasos y normas que se siguen para realizar una investigación, con el fin de obtener resultados concretos.

La investigación de la empresa CLARO sobre la variable del sistema de evaluación de desempeño laboral, se desarrolló por medio del método científico ya que se recorrió a una serie de aspectos de manera lógica y ordenada, empezando con la identificación de la idea de investigación, planteamiento del problema, justificación de la investigación, establecimiento de objetivos, construcción del marco teórico, determinación del diseño metodológico, elaboración de la Operacionalización de la variable, selección de la muestra de estudio, creación y recolección de aplicación de los instrumentos de recolección de información, procesamiento de datos, análisis, presentación de los resultados y formulación de conclusiones.

#### Método Empírico

El método empírico es un modelo de investigación que pretende obtener conocimiento a partir de la observación de la realidad. Por ende, está basado en la experiencia.

En este modelo, la observación de la realidad es el punto de partida para formular hipótesis, las cuales deben ser sometidas a prueba mediante la experimentación.

#### Método deductivo

Para (Ruiz, 2007) Es el método que permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares. Proviene de deductivo que significa descender. Este método fue ampliamente utilizado por Aristóteles en la silogística en donde a partir de ciertas premisas se derivan conclusiones: por ejemplo, todos los hombres son mortales, Sócrates es hombre, luego entonces, Sócrates es mortal. No obstante, el mismo Aristóteles atribuía gran importancia a la inducción en el proceso de conocimiento de los principios iniciales de la ciencia. Por tanto es claro que tenemos que llegar a conocer las

primeras premisas mediante la inducción; porque el método por el cual, hasta la percepción sensible implanta lo universal, es inductivo.

Es por ello que la muestra es un método deductivo, de un procedimiento de la investigación que se utiliza, un tipo de pensamiento que va desde un razonamiento más general y lógico.

El presente trabajo se utilizó el método deductivo partiendo del análisis de la variable sistema de evaluación de desempeño laboral para aplicarlo a hechos particulares y poder comprobar el comportamiento de la variable en la empresa CLARO en el tiempo actual, es decir que elementos se está aplicando y cuales no se pone en práctica.

#### Método inductivo

Según (Bernal C. A., 2010) Método inductivo este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.

El autor expone que el método inductivo es de carácter individual y se centra en información solida la cual tiene un fin de presentar resultados competentes.

Se utilizó el método inductivo, partiendo de la información recopilada atravez de diferentes instrumentos de recolección de datos que se aplicaron en la empresa la cual se analizó para determinar la situación actual con respecto al análisis con respecto al sistema de evaluación de desempeño laboral.

#### Método sintético

Para (Ruiz, 2007) Método sintético es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen. En otras palabras debemos decir que la síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la

comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades.

Tomando en cuenta el texto anterior podría definirse que el método sintético, es un proceso analítico de razonamiento que busca reconstruir un suceso de forma resumida, valiéndose de los elementos más importantes que tuvieron lugar durante dicho suceso.

En la investigación llegaba acabo se implementó dicho método, ya que se determinó la situación de forma sintetizada en cada uno de los indicadores.

Para la recolección de información se utilizaron tres instrumentos de investigación los cuales son:

a) Encuesta

A partir del punto de vista de (Nèlida Archenti, 2012), podemos definir a la encuesta como una técnica de producción de datos que, mediante la utilización de cuestionarios estandarizados, permite indagar sobre múltiples temas de los individuos o grupos estudiados: hechos, actitudes, creencias, opiniones, pautas de consumo, hábitos, prejuicios predominantes e intenciones de voto. Existen distintas modalidades de implementar una encuesta, las cuales pueden ser distinguidas a partir del criterio de que se cuente o no con la participación del encuestador en la administración del cuestionario.

El autor se refiere que la encuesta es una técnica de recolección de datos, los cual es un método de investigación el objetivo de una encuesta es a partir de preguntas específicas para poder extraer información, este método es utilizado por medio de estudiantes.

b) Entrevista

Para (Díaz Bravo, Torruco García, Martínez Hernández , & Yarela Ruíz, 2013)La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial. Canales la define como “la comunicación interpersonal establecida entre el

investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.

Se comprende que la entrevista es de gran utilidad en la investigación cualitativa para poder recabar datos, lo cual es un intercambio de ideas o opiniones que se dan entre dos o más personas.

#### c) Observación directa

Para (Zùniga, 2019)La observación directa es cuando el investigador toma directamente los datos de la población, sin necesidad de cuestionarios, entrevistadores. Por ejemplo, cuando un profesor realiza un estudio estadístico sobre el rendimiento de sus alumnos.

Sin duda alguna la observación directa es un método de recolección de datos que consiste básicamente en observar el objeto de estudio dentro de una situación particular, donde esto se puede hacer sin intervenir se toma directamente los datos de los entrevistadores, encuestados.

#### Análisis de la información documental

Técnica basada en fichas bibliográficas que tienen como propósito analizar material impreso. Se usa en la elaboración del marco teórico del estudio.

Es decir que el análisis de documentos consiste en una técnica que se basa en analizar la teoría proveniente de fuentes primarias y secundarias respecto a un tema determinado.

En la investigación se utilizaron fuentes primarias como libros que contenían elementos del sistema de evaluación de desempeño laboral, y antecedentes de estudios relacionados a la temática, los cuales fueron de utilidad para la construcción del marco teórico.

Herramientas estadísticas para el procesamiento de resultados.

Para (Bernal C. , 2010) Esta parte del proceso de investigación consiste en procesar los datos (dispersos, desordenados, individuales) obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tiene como finalidad generar resultados (datos agrupados y ordenados), a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos y las hipótesis o preguntas de la investigación realizada, o de ambos.

Esto quiere decir, que es el acto de procesar los datos recopilados de la información obtenida y que aún no están organizados y que se obtuvieron de los sujetos de estudio tendiendo como fin generar resultados agrupados y ordenados de acuerdo a los objetivos específicos planteados.

## II. Justificación

El presente estudio investigativo aborda el análisis del sistema de la evaluación del desempeño en la empresa CLARO en el departamento de Matagalpa durante el año 2024, el cual tiene como propósito distinguir aquellos puntos fuertes y aquellos que pueden ser mejorados de cada uno de sus trabajadores y de los equipos del trabajos.

Dicho tema es de suma importancia, debido a que en el mundo empresarial las empresas deben de ser eficientes y eficaz a la hora de realizar sus funciones, esto se logra mediante la evaluación de cada uno de sus colaboradores o áreas en específico de la organización.

La investigación tiene un impacto positivo, ya que permite a la empresa CLARO tener un mayor control sobre sus trabajadores en cuanto a su desempeño y rendimiento de una manera especial y que les brinde la oportunidad de mejorar en su función de su contexto actual.

El trabajo de investigación es de gran utilidad para la empresa sujeta de estudio pues le permite disponer de mejores elementos de apoyo en sus bases, así como los conocimientos necesarios para seguir mejorando su estructura. Además servirá a emprendedores, futuros investigadores que aborden la misma temática, estudiantes y docentes de las ciencia económicas y administrativas de la UNAN CUR MATAGALPA, que desarrollen estudios relacionados en las asignaturas de, metodología de la investigación, investigación aplicada, y las diferentes modalidades de graduación, utilizándolas como antecedentes para ubicar variables, sub-variables y bibliografía.

### III. OBJETIVOS

#### OBJETIVO GENERAL:

Analizar el sistema de evaluación del desempeño laboral en la empresa privada CLARO del departamento de Matagalpa, durante el año 2024.

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Describir el proceso de evaluación del desempeño utilizado por la empresa CLARO.
2. Identificar los métodos de evaluación de desempeño utilizados por la empresa CLARO.
3. Determinar las ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño para la empresa CLARO.

## IV Desarrollo

### 4.1 Sistema de evaluación de desempeño

Para (Byars Lloyd & Rue W, 1996) La Evaluación del Desempeño es un proceso destinado a determinar y comunicar a los trabajadores la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. La Evaluación del Desempeño como parte del Subsistema de Gestión de Recursos Humanos constituye un sistema imprescindible para la dirección en la actividad administrativa actual. Es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de evaluación del personal, de integración del trabajador a la organización o al cargo que ocupa, del no aprovechamiento de trabajadores con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo, de motivación, etc.

Es decir, Evaluación del Desempeño colabora con la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización. Es un sistema que se realiza a cada trabajador con el fin de evaluarlo y ver su rendimiento dentro de la empresa.

Por lo tanto la Empresa Claro, aplica el sistema de evaluación de desempeño, con el fin de ayudar a toda la organización mejorando su rendimiento laboral, brindándoles mayor aprendizaje para su experiencia, aportando que sean más eficientes y eficaces, lo cual será de beneficio tanto para los trabajadores, como para la empresa.

#### Proceso de evaluación del desempeño

El proceso se encuentra definido en tres fases que es recomendable ejecutar cada año y que a continuación se plantean y se explican. (Alveiro Montoya , 2009)

Fase 1: Planeación del desempeño: Para los colaboradores nuevos. Una vez el colaborador conozca cómo opera el proceso, debe realizar una auto evaluación de las competencias organizacionales, funcionales y específicas, es decir diligenciar el formato que toda organización debe diseñar de acuerdo a los criterios que considere pertinente evaluar y que debe ser entregado y explicado por su líder en el momento de la inducción

al cargo. El colaborador debe leer las competencias organizacionales, empezando por el nivel básico y dar una calificación a cada comportamiento según la escala. Tanto el líder como el colaborador deben acordar una calificación de partida a cada comportamiento de las competencias (organizacionales, funcionales, específicas y de líderes cuando aplica), la cual se debe ingresar al sistema de información de Gestión del Desempeño que debe generar la dirección del departamento de informática.

Para colaboradores antiguos: líder y colaborador, en una sesión de trabajo deben definir mínimo tres metas e indicadores de logro al inicio de cada año, asegurándose que sean concretas y relacionadas con el desarrollo del cargo y los retos del área, donde se deben asignar una ponderación de acuerdo con el impacto de cada una en el desempeño.

Fase 2: Seguimiento y acompañamiento: El objetivo de esta fase es realizar monitoreo y dar soporte al colaborador para asegurar el logro de las metas y el desarrollo de las competencias. Esta fase es de vital importancia dentro del proceso, puesto que permite dar una retroalimentación permanente y garantizar que los acuerdos y planes se mantengan vigentes o se cambie en el caso de presentarse circunstancias organizacionales o particulares.

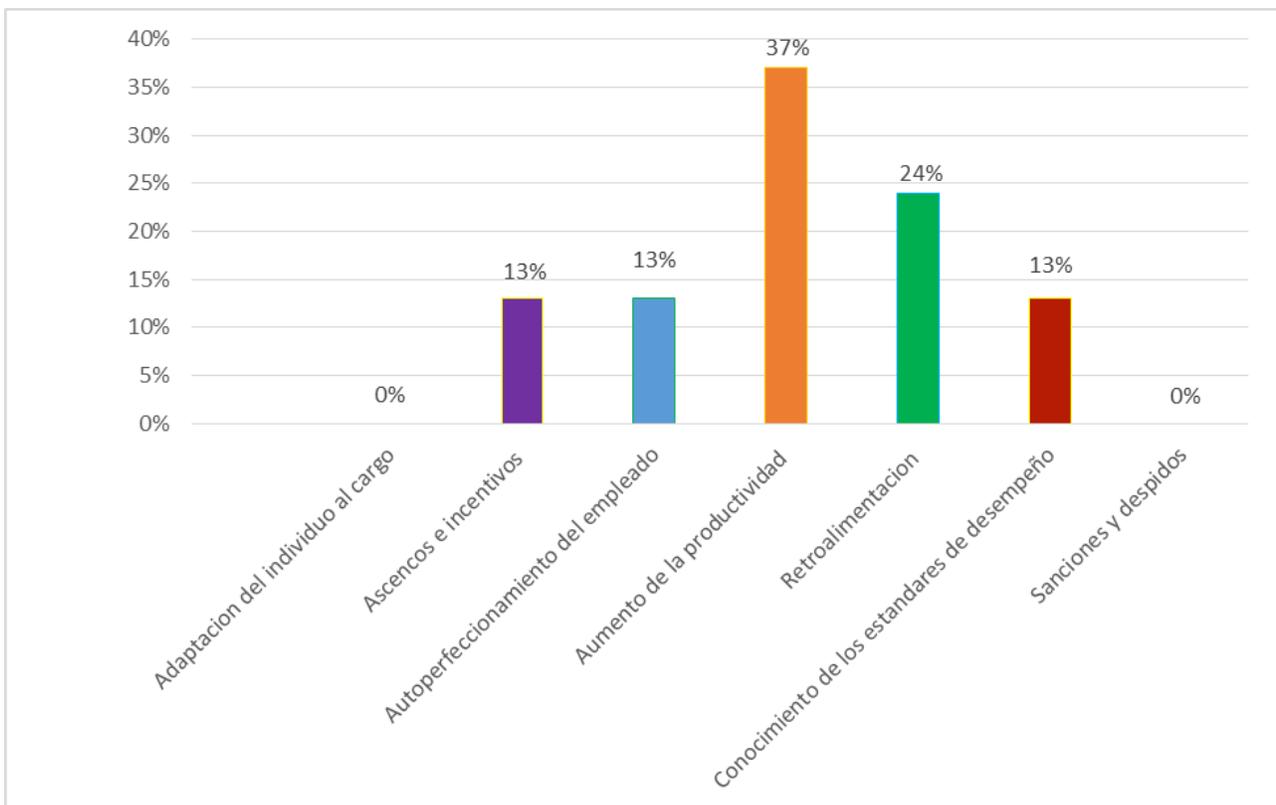
Fase 3: Evaluación para el desarrollo: esta fase se debe realizar al final de cada semestre, por comodidad esta fase se hace en una sola sesión al inicio del semestre siguiente junto a la fase de planeación. El objetivo de esta fase es realizar un análisis entre colaborador y líder sobre el cumplimiento de metas y el nivel de competencias demostrado con respecto a lo establecido en la planeación del desempeño, así como compartir, comunicar y conciliar de forma constructiva y receptiva los aspectos favorables y a mejorar sobre el desempeño demostrado y el nivel de competencias evidenciales.

El autor menciona que el proceso de evaluación de desempeño está estructurada en 3 fase, Planeación de desempeño, Seguimiento y acompañamiento y Evaluación para el desarrollo, todo esto para medir la aptitud, competencia, habilidad y eficiencia de un colaborador respecto a la ejecución de sus tareas dentro de una empresa, en un periodo determinado.

## 4.2 Objetivo de la evaluación del desempeño

Según (Chiavenato, 2007) La evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. También se refiere a una posición pasiva, sumisa y fatalista del individuo que se evalúa en relación con la organización de la cual forma parte, o pretende hacerlo y a un planteamiento rígido, la evaluación de desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral, Debe recibir la retroalimentación adecuada y reducir las discordancias relativas a su actuación en la organización

En base al enunciado anterior el objetivo de la evaluación del desempeño es una evaluación que permite a la organización distinguir los puntos fuertes y aquellos que pueden ser mejorados de cada uno de los trabajadores.



**Gráfico N° 1. Objetivo de la evaluación de desempeño**

**Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.**

Gráfico No.1 muestra que el 37% de los colaboradores mencionó el aumento de la productividad, el 24% mencionó que la retroalimentación, y el 13% ascensos e incentivos, auto perfeccionamiento del empleado y conocimiento de los estándares de desempeño.

Según información obtenida mediante la entrevista aplicada al gerente de la empresa Claro, afirmó que la evaluación del desempeño tiene como objetivo revisar las capacidades de cada uno de los colaboradores, y evaluar las Fortalezas y Debilidades que tiene el personal.

Se observó que la empresa claro, tiene como objetivo implementar la evaluación de desempeño para todos sus procesos, tanto como para los próximos trabajadores dentro de la empresa (Proceso de reclutamiento), como para los que ya laboran dentro de ella.

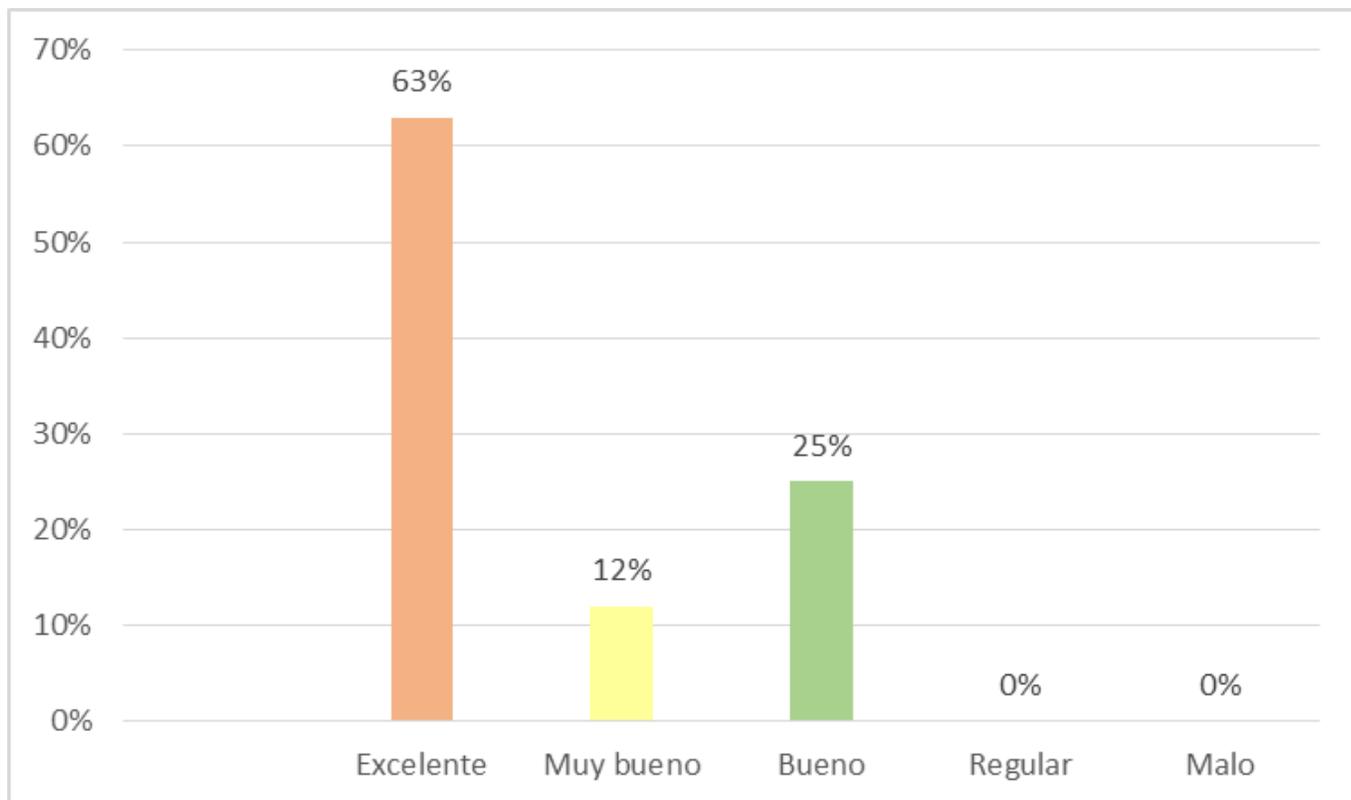
Por lo tanto se expresa que la evaluación de desempeño tiene un solo objetivo ayudar a que los trabajadores se encuentren muy bien capacitados para dar el máximo de su rendimiento en sus tareas a realizar.

#### 4.3 Expectativas del trabajo (Del trabajador)

Para (Robbins, 2009) Los empleados se preocupan por su ambiente laboral esto se refiere a las facilidades para realizar un buen trabajo, y prefieren sentirse bien en entornos seguros, limpios, cómodos los cuales no tengan demasiadas distracciones". Lo que demuestra que las personas laboran de mejor forma cuando se sienten bien en el área en la que desempeñan sus actividades diarias.

Es por ello que al final el empleado siente que no solo obtiene un salario y logros dentro de la organización, sino también comprensión, ayuda y compañerismo, que también es muy importante dentro de la organización, de esta manera sienten respaldo de manera que aumenta la satisfacción para el correcto desempeño.

Como antes se menciona, el ambiente laboral es primordial para cada trabajador para que pueda desempeñar sus actividades en el día a día, toda persona que quiere laborar busca condiciones laborales que sean beneficiosas para él y para la organización.



**Gráfico N° 2. Aplicación continua de la evaluación de desempeño.**

**Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.**

Gráfico N° 2 Representa que el 63% de los colaboradores valoran la evaluación desempeño como, excelente el 12% muy bueno y el 25% Bueno, por tanto no se expresaron aspectos negativos como regular y malo.

Mediante la entrevista dirigida al Gerente Comercial de la empresa Claro, expresa que la experiencia que ha tenido al ser evaluado considera que ha sido excelente, puesto que valoran todas sus capacidades y debilidades a mejorar, también se valora que al aplicar la evaluación de desempeño donde se toman en cuenta que los trabajadores se sientan cómodos al realizarla.

Mediante la Observación directa a la empresa Claro, su aplicación continua antes la evaluación de desempeño es de manera formal, la cual trata de que los empleados se sientan tranquilos y seguros al ser evaluados.

Por ende la empresa Claro, cuenta con una Evaluación continua, lo cual es beneficioso para todos, debido a que no solo se centra en aplicar una evaluación sino que los mismos evaluados se sientan agradables ante el ambiente transmitido a la hora de evaluar.

#### 4.4 Diseño del programa de evaluación de desempeño

Evaluar a los trabajadores en las organizaciones es tremendamente importante y muy difícil de lograr de manera adecuada. En efecto, es un proceso sistémico, muy caro y lleva bastante tiempo construirlo y afinarlo, ante, la organización debe asignarle el tiempo suficiente y la importancia que requiere; afortunadamente, la mayoría de las organizaciones están tomando consciencia de ello, y ya casi no se encuentran empresas públicas ni privadas que sean ajenas a esta realidad. (Sanchez & Calderon, 2012)

Planificación del proceso de evaluación del desempeño corresponde a la primera etapa del proceso, y de acuerdo con la definición conceptual, formal, la “planificación”, es la fase en la que se debe decidir la población a evaluar, el criterio básico de valoración (qué medir) y la metodología de evaluación (cómo medir), debiendo haber un alto grado de coherencia en tales decisiones. La planificación del proceso de evaluación debiera involucrar a todos y cada uno de los aspectos relacionados, pues una planificación es un proceso a través del cual se establece el cómo, quién y cuándo se ejecutarán los planes para alcanzar los objetivos planteados. Esta etapa del proceso va mucho más allá de determinar algunos puntos de antemano; por lo que es necesario que en esta etapa la organización se introduzca en el tema y busque toda la información relevante, de modo que sepa cuáles son los riesgos que enfrenta y que, por lo tanto, debe intentar aminorar, precisamente a través de la planificación. Es por esto que resulta imprescindible que la organización, una vez que reconoce la necesidad de realizar la evaluación del desempeño y decide implementar un sistema, recopile información respecto a todo el proceso. Una vez conocida esta información y divisado el escenario al que se puede

enfrentar, la organización debe realizar la planificación del proceso, de modo que se pueda satisfacer efectivamente sus necesidades. (Sanchez & Calderon, 2012)

Posteriormente, debe definir de forma clara y precisa cuál es el objetivo que persigue al implementar el sistema, pues la planificación se realiza precisamente para delinear las acciones que permitan conseguir un objetivo específico. También deberá identificar cuáles son los riesgos que podrían afectar el proceso, a fin de que la planificación permita aminorar estos riesgos. Seguidamente, la organización debe definir cuál es su población que debe evaluar, aun que el proceso debiera abarcar a todos los empleados, sin embargo, la organización debe especificar su población y si realizará la evaluación individualmente o por equipos, por ejemplo, si es que esta modalidad de trabajo existe en la entidad. Además, en esta etapa debe definir el criterio en el cual basará su evaluación, es decir, si evaluará a los empleados con base en sus resultados, en sus competencias, en sus características, etc.

Esto con base en lo que la organización considere más apropiado. Y también debe definir la dimensión general que condicionará la evaluación. Una vez que tiene claro la población y los aspectos mencionados debe definir quiénes participarán como evaluadores, lo cual dependerá, en cierta medida, del tipo de información que quiera obtener y del objetivo del proceso. Finalmente, es necesario que se definan todas las etapas en las cuales desea realizar el proceso, así como también las actividades de cada una de ellas, haciendo referencia al tiempo que tomará cada una, la secuencia en que la realizará, quiénes serán los responsables, y también los recursos destinados a cada una, en términos de tiempo y recursos financieros, los cuales se deben asignar en función de los requerimientos de la organización para alcanzar el objetivo planteado. (Sanchez & Calderon, 2012)

- Diseño del sistema de evaluación

Una vez que planificados los aspectos principales que implica el proceso de evaluación, es necesario que se diseñe el sistema mediante el cual se llevará a cabo la evaluación. En esta etapa del proceso es muy importante que se preste atención a los

aspectos que se plantearon en la planificación, pues son los que le darán la forma general al mismo.

La etapa de diseño tiene como fin la construcción total del sistema que se desea aplicar. En esta etapa del proceso es necesario que se considere la cultura organizacional, el perfil del puesto y los planes de trabajo establecidos para la organización y el soporte tecnológico, a fin de que el sistema sea coherente con la realidad organizacional (Chinchilla, 2000) Lo primero que se debe realizar en esta etapa del proceso es la identificación de las dimensiones que permitirán evaluar el desempeño de los empleados; esto generalmente se consigue a través del análisis de puestos. Esta actividad del proceso es fundamental, ya que “si no se tiene en cuenta una dimensión significativa, es probable que la moral de los empleados se vea afectada, porque los empleados que tengan buen rendimiento en esa dimensión no serán ni reconocidos ni recompensados. Por otra parte, si se incluye una dimensión irrelevante o trivial, los empleados pueden pensar que todo proceso de valoración carece de sentido.

- Implementación del sistema de evaluación

Una vez conocidos los aspectos principales que debiera tener la planificación del proceso y luego de que se ha diseñado el sistema con el cual se realizará la evaluación en la organización, se está en condiciones de implementarlo. En esta etapa del trabajo se identificarán aquellos aspectos principales que se deben considerar a la hora de implementar el sistema, así como lo que debiera hacer la organización cuando el sistema está en marcha.

La etapa de implementación corresponde a aquella en la cual la organización pone en práctica el sistema diseñado, sin embargo, antes de comenzar a utilizarlo es importante que la organización informe a los trabajadores sobre el sistema que se va a aplicar, principalmente respecto a qué se va a evaluar, de modo que ambas partes concuerden.

En algunos casos es más fácil definir las expectativas de desempeño cuando éstas son con base en resultados específicos, sin embargo, si bien existen puestos de trabajo

en los cuales esta tarea es más complicada, “la evaluación se deberá basar siempre en expectativas de desempeño claramente entendidas” (Mondy & Noe, 2005, p. 271). Además, los trabajadores deberán conocer cómo funciona el sistema, el objetivo del mismo y cuál es su rol en el proceso, según lo señalado por Maristany (2000, p. 284). Juntamente con ello, en esta etapa se debe capacitar a los evaluadores en el uso del sistema, darles a conocer su objetivo, lo que deberán evaluar, el uso adecuado de las escalas de evaluación, si corresponde, etc., todo lo relacionado con el sistema que se aplicará; así mismo, se les debe dar a conocer la oportunidad de la aplicación y la periodicidad.

- Retroalimentación del empleado

Una vez que se ha realizado la evaluación formal a través del método seleccionado por la empresa y se ha obtenido un resultado, se procede a realizar la entrevista de evaluación y retroalimentación. El objetivo de esta entrevista es proporcionar comunicación y retroalimentación al empleado respecto a los resultados obtenidos en el último periodo de evaluación.

En esta actividad es necesario que se logre tener una comunicación clara y fluida con el empleado a fin de que se le pueda dar a conocer su evaluación provechosamente y se logre conocer cuáles podrían ser las causas que afectan su desempeño. El evaluador debe analizar estas causas y deberá finalizar la entrevista con conclusiones específicas que tengan como finalidad la realización de acciones que le permitan al empleado mejorar su desempeño, alentarlos cuando éste es satisfactorio, u otras medidas más radicales cuando su desempeño es reiterativamente insatisfactorio.

- Retroalimentación del sistema de evaluación

Finalmente, y una vez que se han realizado todas las etapas anteriores del proceso, éste se termina (en cierta forma, no olvidemos que es un proceso continuo) con la retroalimentación del proceso de evaluación como un todo. En esta etapa, la organización debe verificar si se alcanzaron los objetivos que perseguía con el proceso, si la planificación fue adecuada y efectiva, si el proceso se llevó a cabo de la forma en que se planificó y, en definitiva, si cada una de las actividades que se realizaron ayudaron efectivamente a realizar un proceso de evaluación efectivo. También será necesario que

la organización identifique si las acciones que decidió implementar para mejorar el desempeño fueron adecuadas para mejorarlo, y si no lo fueron, determinar por qué no. Todo esto con el propósito de que poco a poco el sistema se perfeccione, y de esta forma, la organización en su totalidad se beneficie con su aplicación. (Sanchez & Calderon, 2012)

Lo antes mencionado señala que el Diseño del programa de proceso es muy claro, detallado, preciso y tiene un costo, pero se espera que a través de cada etapa; Planeación del proceso de evaluación del desempeño, el diseño del sistema de evaluación, implementación del sistema de evaluación, retroalimentación del empleado y retroalimentación del sistema de evaluación, los objetivos propuestos sean alcanzados.

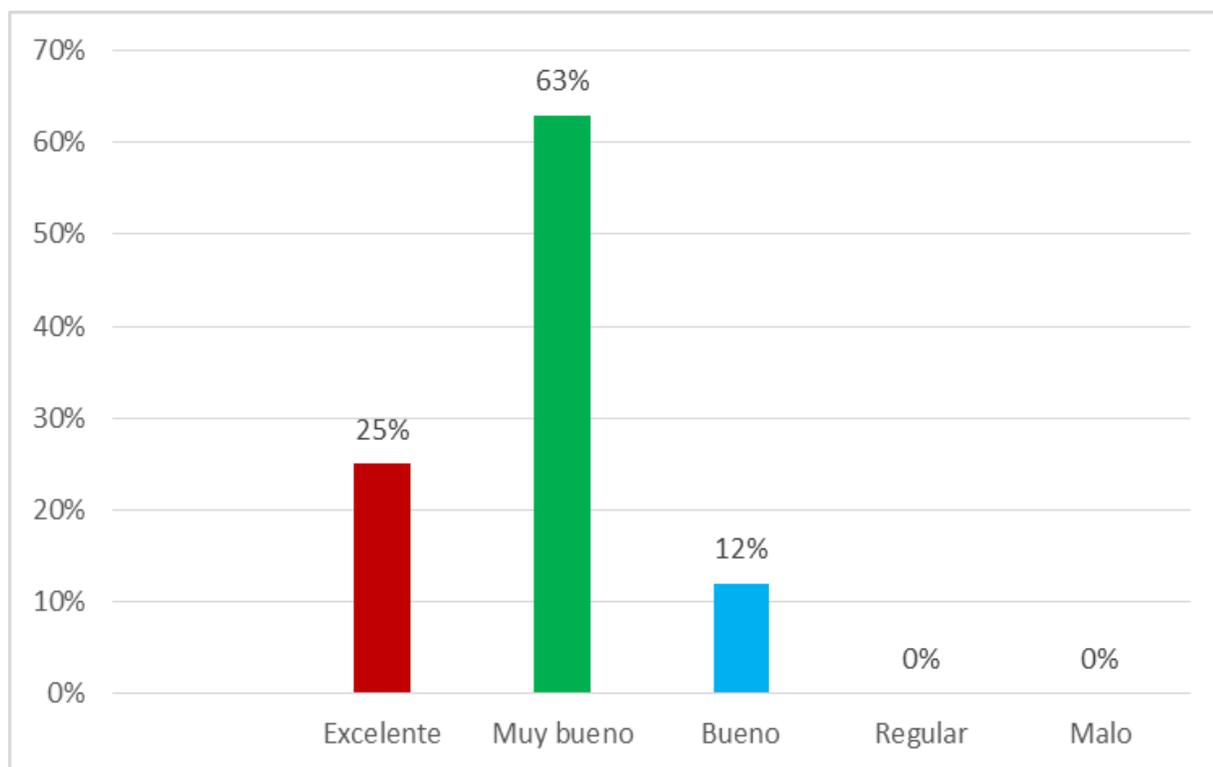
#### 4.4.1 Entrevista de desempeño

Según (Encinas, 2013) La entrevista de evaluación del desempeño El concepto de gestión del desempeño se refiere al modo en el que se dirige y gestiona a las personas con el propósito de alcanzar las metas que persigue la organización, al tiempo que se mejora el desempeño de los trabajadores. En este sentido, para J. Gil (2007: 91), “el desempeño expresa el modo en que un trabajador realiza las funciones y tareas que tiene asignadas, de acuerdo con la misión y los objetivos fijados por la empresa, y demuestra en el ejercicio de sus funciones poseer las competencias exigidas para el puesto de trabajo que ocupa. La evaluación del desempeño puede atender por tanto a los logros en el trabajo, medidos en términos de producción o consecución de objetivos, y a la medida en que las competencias laborales que se asocian a un desempeño adecuado han sido demostradas”.

Siguiendo este enfoque, se puede convenir que la entrevista de evaluación del desempeño es una herramienta vinculada al potencial del individuo y el rendimiento esperado en el puesto de trabajo. Parece establecerse, así pues, una conexión entre desempeño, competencias profesionales y evaluación, que, a nuestro juicio, hace necesaria una triangulación que permita interconectar estos elementos.

No existe una única manera de realizar la entrevista de evaluación del desempeño, pero atendiendo a la clasificación de R. Máñez (1975: 134-135) y a nuestra propia experiencia profesional, parece destacarse como modo más usual el que se inspira en las entrevistas efectuadas a través de un cuestionario estandarizado, verbalizadas oralmente y de forma individual entre entrevistador y entrevistado. Entrevista de desempeño.

Cabe señalar que la entrevista de evaluación de desempeño es una herramienta que sirve para determinar la evaluación de los trabajadores en sus puestos de trabajo ver el rendimiento a través de los cuestionarios realizados entre el administrador y el entrevistado la entrevista de la evaluación les ayuda crecer profesionalmente.



**Gráfico N° 3 Valora al equipo que realiza la evaluación de desempeño**  
**Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.**

Gráfico N° 3 expresa que el 63% muy bueno, el 25% excelente y el 12% Bueno, en cuanto a la valoración del equipo que realiza la evaluación de desempeño.

Por lo cual la entrevista dirigida al Gerente Comercial de la empresa Claro, expresa que ellos no tienen contacto directo con el equipo que realiza la estructura de evaluación

de desempeño por que quienes lo organizan son extranjeros de Guatemala siendo la empresa principal, quien expresó que toda documentación es enviada en línea, y que dentro de la empresa el Área de RR.HH es quien organiza y distribuya la información enviada, lo cual el valora que ha sido de manera excelente.

Por medio de la observación directa a la Empresa Claro, solo recibe la documentación de manera Online, lo que muestra que ellos solo aplican lo que solicita la empresa Claro mayor, está ubicada en Guatemala lo que nos hace notar que están bien organizados.

Por lo tanto la Empresa Claro, el equipo que realiza la evaluación de desempeño es de manera externa la cual proporcionan la información de su estructura y como deberá ser aplicada en cuanto a cada empresa, esto quiere decir que el área de RR.HH solo se encarga de aplicar lo propuesto.

#### 4.4.2 Almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño

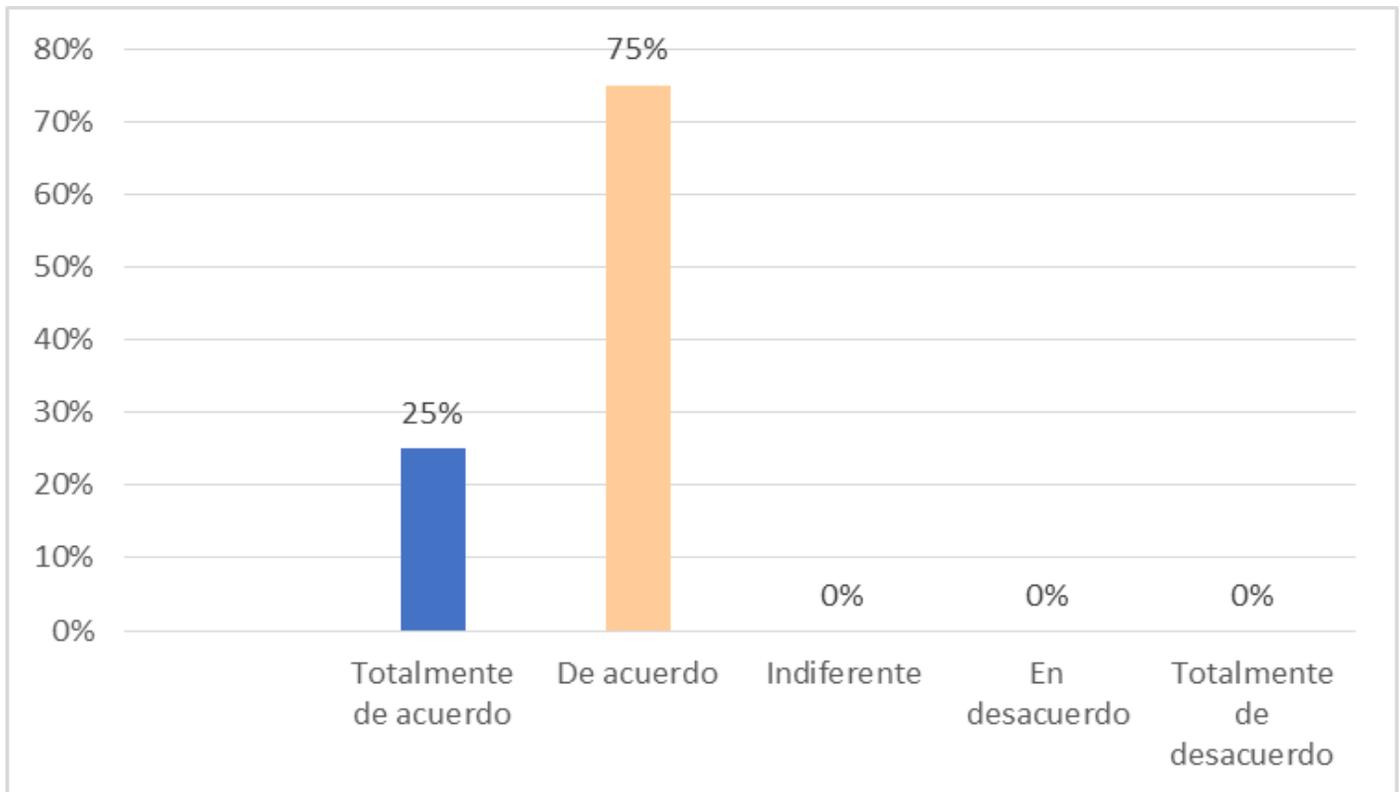
Para (Muttu, 2023) Documentar y almacenar los datos de la evaluación del desempeño es esencial por varias razones. En primer lugar, le ayuda a realizar un seguimiento del progreso de los empleados, identificar fortalezas y debilidades, y proporcionar comentarios y asesoramiento. En segundo lugar, le permite recompensar y reconocer a los empleados de alto rendimiento, y abordar cualquier problema o brecha en el rendimiento. En tercer lugar, respalda su toma de decisiones para promociones, transferencias o terminaciones, y proporciona evidencia en caso de disputas o reclamos legales. En cuarto lugar, te ayuda a alinear los objetivos de los empleados con la estrategia y la visión de la organización, y a fomentar una cultura de mejora continua y aprendizaje.

Las organizaciones tienen varios métodos y herramientas para documentar los datos de la evaluación del desempeño, como formularios, software o portafolios de evaluación del desempeño. Los formularios de evaluación del desempeño son documentos estandarizados que capturan calificaciones, comentarios y retroalimentación

sobre criterios como habilidades, competencias, comportamientos, resultados y objetivos. El software de evaluación del desempeño es una plataforma en línea que automatiza el proceso de creación, distribución, recopilación de formularios y generación de informes y análisis. También puede integrarse con otros sistemas de recursos humanos. Los portafolios de evaluación del desempeño son colecciones de evidencia que muestran los logros de los empleados y pueden complementar o reemplazar formularios.

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

Por lo tanto el almacenamiento de datos graban, archivan y graban información en caso de la evaluación de desempeño esto funciona para mantener los resultados de las evaluaciones antes echas a cada trabajador.



**Gráfico N° 4. Proceso de almacenamiento de los resultados de su evaluación de desempeño**  
**Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.**

Gráfico N° 4 muestra que el 75% de los colaboradores dijo que está de acuerdo, y el 25% totalmente de acuerdo, sin presentar ningún aspecto negativo.

Mediante la entrevista realizada al Gerente de la Empresa Claro, expreso que se aplican una serie de ítem, y se da una valoración o puntaje de cada colaborador, después se le hace saber a cada colaborador con sus mejoras, también afirmó que la información está guardada en un sistema privado, pero también está respaldado por Excel.

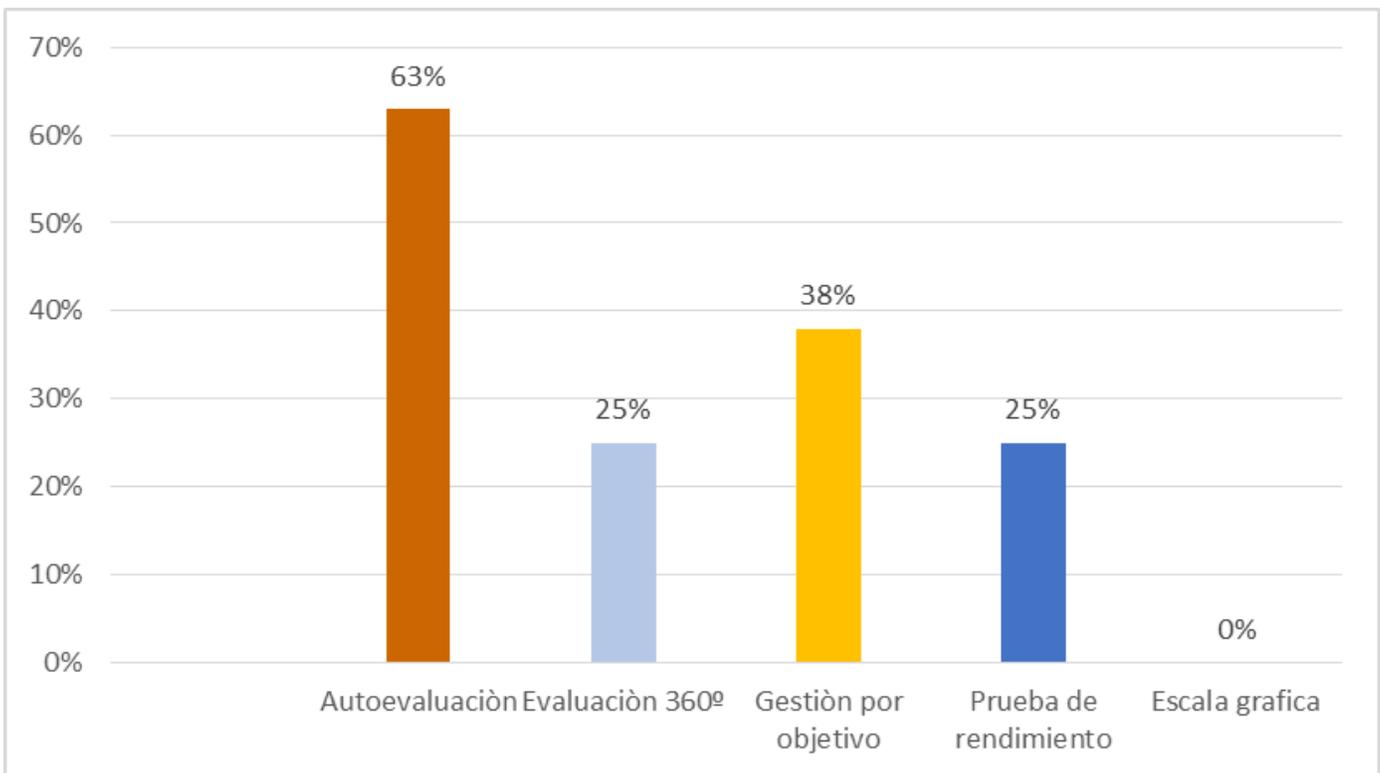
Mediante la observación directa se aprecia que el gerente Comercial de la empresa Claro, si afirma que está de acuerdo en el almacenamiento de los resultados, cabe destacar que estos están de manera online y totalmente privados, los cuales solo pueden ingresar a la información personal autorizado por la empresa.

Por lo tanto, cada uno de sus colaboradores es evaluado, con el fin de mejorar su eficiencia en su área laboral, en donde cada resultado es almacenado en diferentes sistemas, ejemplo Excel, con el fin de medir resultados con años anteriores.

#### 4.5 Métodos de evaluación de desempeño

Según (Brazzotto, 2012) Tal como plantean los autores Bohlander, Sherman y Snell<sup>19</sup>, la importancia de la evaluación de desempeño ha conducido a la creación de varios métodos para juzgar la manera en la que el empleado lleva a cabo sus labores. La mayor parte de estas técnicas constituyen un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se evidencian en otros enfoques.

Lo antes propuesto nos muestra, que para que haya una evaluación de desempeño justa se utilizan métodos, los cuales se definen según las características.



**Gráfico N° 5. Métodos de evaluación de desempeño utilizan en la empresa.**  
**Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.**

Gráfico N° 5 muestra el 63% realizan autoevaluación, el 38% Gestión por Objetivo, el 25% Evaluación 360 y 25% Prueba de rendimiento.

Mediante la entrevista realizada Gerente Comercial de la empresa Claro expresó, que los métodos que utilizan la empresa van de acuerdo los objetivos propuestos por la empresa, el cual mostró que para realizar una evaluación para un acceso o postularon de puesto realizan método de Gestión por Objetivo y evaluación 360, todo va de acorde a lo que pretende la empresa, sin embargo un punto muy relevante a la implementación de método, la empresa lo hace de manera indirecta, debido a que la Cede central ubicada en Guatemala, es la que realiza la estructura y define el método aplicar, puesto que la empresa claro en Matagalpa solo se encarga de aplicar lo estructurado.

Se observó que la Empresa Claro, tiene Definido los medos a utilizar de acuerdo al objetivo que se quiere lograr, se nos dio la oportunidad de apreciar documentos de cómo está estructurado una evaluación de desempeño para postulación de puesto.

Por lo tanto, los métodos que utilizan la empresa están en orden a cada situación, y utilizan diferentes métodos todo según sus objetivos propuestos, con el fin de realizar mejoras para su organización interna.

#### 4.5 Autoevaluación

##### 4.5.1 Definición

Según (Brazzolotto, 2012) La autoevaluación es un método que, como su nombre lo indica, consiste en que el propio empleado realice su evaluación de desempeño conforme a indicadores o parámetros previamente establecidos. Generalmente se utiliza como una fase previa o complementaria en el proceso de evaluación de desempeño, luego de la autoevaluación el empleado podría ser evaluado por su supervisor directo (fase previa) o podría autoevaluarse como parte de un método de evaluación de 360° (complementaria). Difícilmente la calificación del desempeño de un evaluado quede determinada por su autoevaluación, su propósito es meramente educativo ya que le permite al empleado valorar autocríticamente su rendimiento, sus puntos fuertes y débiles

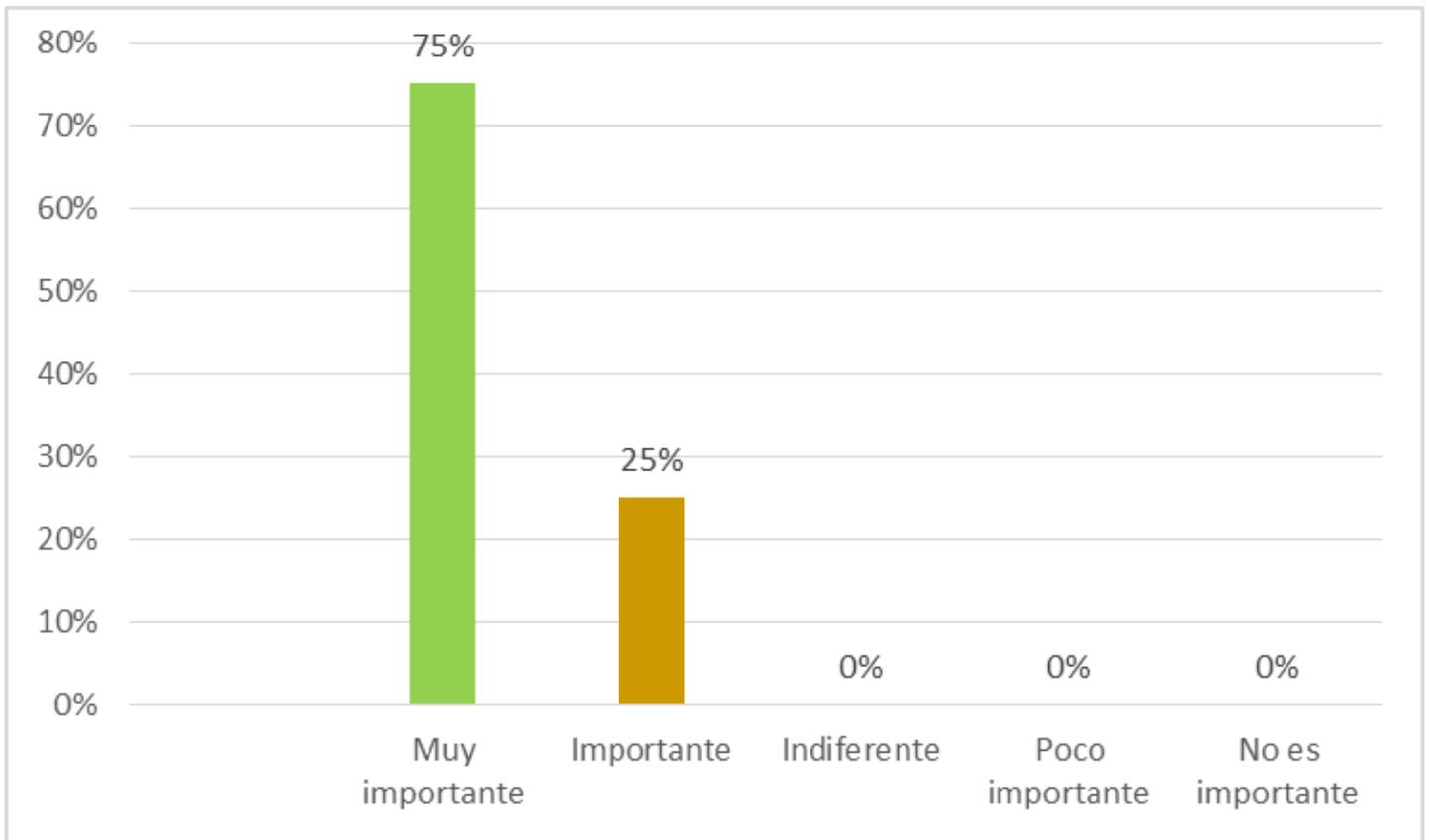
y sobre todo le permite definir su compromiso con la organización a través de la relación entre los aspectos evaluados, con la misión y los objetivos de la organización.

Y así anteriormente mencionan que la autoevaluación es un método lo cual los trabajadores hacen su propia evaluación de desempeño conforme a los parámetros de evalúan así mismo a ver cómo andan con su rendimiento de trabajo en las áreas que están desarrollando, lo cual también el empleado puede ser supervisado por el jefe ya que lo permiten crecer profesionalmente lo cual tienen sus ventajas y desventajas para determinar la autoevaluación poder ver cómo salieron en la valoración que le hicieron.

#### 4.5.1.2 Importancia

Para (Ortega, 2021) Aunque la mayoría de los empleados encuentran el proceso de autoevaluación tedioso y desagradable, es uno de los procedimientos más eficaces. Si se introduce correctamente en una organización, puede tener un impacto positivo importante.

Como se indica una auto evaluación es una herramienta que permite que tus colaboradores y equipos reflexionen sobre su compañero actualicen sus objetivos y comuniquen sus expectativas en base a los parámetros establecidos, sirve como un proceso por el que las personas identifican sus fortalezas y valoran sus propios resultados.



**Gráfico N° 6. Importancia de la autoevaluación de desempeño en su puesto de trabajo.**

**Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.**

Gráfico N° 6 se observa la autoevaluación para 75% es muy importante y el 25% importante, por lo tanto los colaboradores no expresaron nada negativo.

Mediante la entrevista que se realizó al Gerente Comercial de la empresa Claro comenta que la aplicación del método Autoevaluación es muy importante porque ayuda a que cada colaborador se estudie a sí mismo, con el fin de que ellos mismos observen donde deben mejorar.

Se observó que para los colaboradores es positivo realizar una autoevaluación, debido a que ellos mismos pueden autocorregirse de manera sutil y realizar mejoras.

Por lo tanto la Empresa Claro al realizar una autoevaluación solo da una serie de parámetros que los mismos colaboradores se evalúan.

#### 4.5.1.3 Características

Para (Ortega, 2021) Evaluación del rendimiento: La autoevaluación laboral implica que los empleados evalúen su propio desempeño en el trabajo. Evalúan su rendimiento en relación con los objetivos establecidos, las responsabilidades asignadas y las competencias requeridas para el puesto.

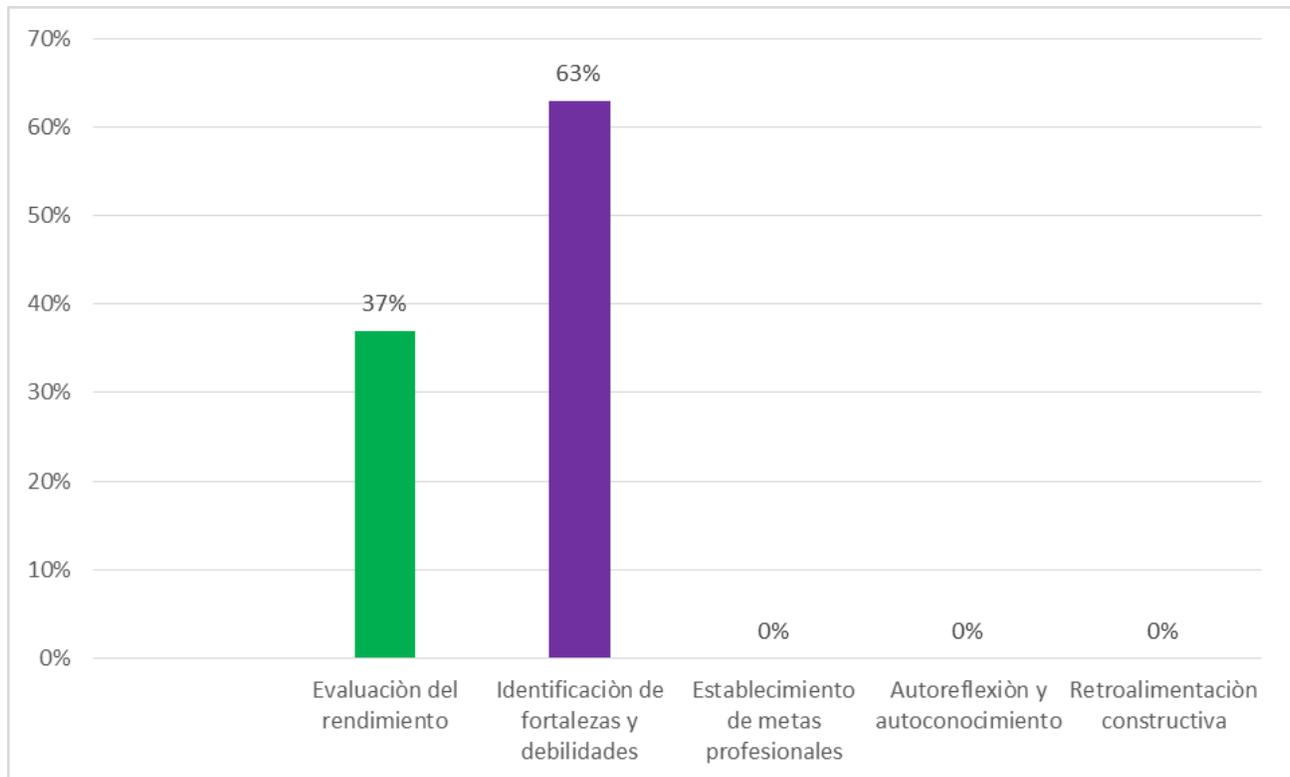
Identificación de fortalezas y debilidades: Al realizar la autoevaluación, los empleados identifican sus fortalezas y debilidades en relación con las habilidades y competencias necesarias para su trabajo. Pueden reflexionar sobre sus logros, desafíos y áreas en las que necesitan mejorar.

Establecimiento de metas profesionales: La autoevaluación brinda a los empleados la oportunidad de establecer metas profesionales y de desarrollo personal. Pueden identificar áreas en las que desean crecer, adquirir nuevas habilidades o asumir mayores responsabilidades.

Autorreflexión y autoconocimiento: Los empleados pueden evaluar su estilo de trabajo, su capacidad para trabajar en equipo, su gestión del tiempo y otras habilidades relevantes para su desempeño laboral.

Retroalimentación constructiva: Pueden identificar áreas de mejora y establecer acciones para abordar esas áreas, lo cual contribuye a su crecimiento profesional.

Se comprende que contiene un conjunto de características, Evaluaciones de rendimiento, identificación fortalezas y debilidades, establecimiento de metas profesionales, auto reflexión y autoconocimiento y retroalimentación constructiva, lo cual brindan a la organización e implica que los empleados valoren su propio desempeño, e identificar sus fortalezas y debilidades, también brindar a los empleados la oportunidad de establecer metas profesionales y desarrollo personal, así como capacidad de trabajar en equipo.



**Gráfico N° 7. Características de la evaluación de desempeño**  
**Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.**

Gráfico N° 7 se muestra que los colaboradores dijeron que el 63% es identificación de Fortaleza y Debilidades y el 37% dijo que evaluación del rendimiento.

Mediante la entrevista realizada al gerente comercial de la empresa Claro, expreso que se consideran diferentes aspectos como parte de características dentro de ellas identificar sus fortalezas y debilidades, evaluar su rendimiento, al evaluar esos dos aspectos uno mismo se establece metas y autorreflexiona.

Se observó que la empresa claro, la aplicación de encuetas a los colaboradores se observó que para ellos la autoevaluación sus aspectos más relevantes es evaluar su rendimiento y fortalezas y debilidades, con el fin de mejoras los aspectos antes mencionados.

Por lo tanto, Se determina que la organización aplica la autoevaluación de desempeño con el propósito de mejorar a cada uno de los colaboradores, para que pueda

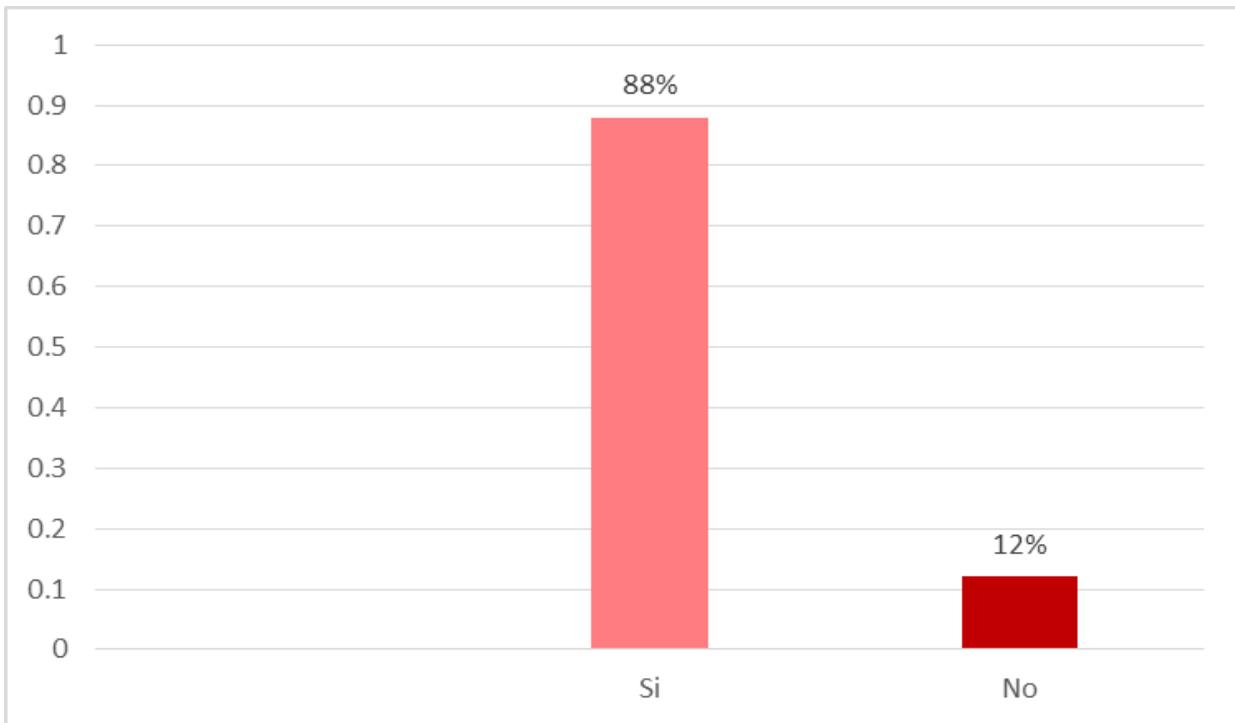
descubrir sus puntos fuerte y puntos débiles en su puesto de trabajo, con el fin de ser evaluados mediante ellos mismos, se propongan y comprometan consigo mismo mejorar todos aquellos aspectos débiles, para ser más eficientes y eficaces en cuanto a su desempeño.

#### 4.5.1.4 Pasos para realizar la autoevaluación

Según (Ortega, 2021) los pasos para realizar la autoevaluación

1. Averigua el propósito de la evaluación preguntando a tu jefe.
2. Describe tus logros.
3. Reconoce tus defectos.
4. Comparte tu enfoque.
5. Sé profesional.
6. Solicita lo que necesites.

Es decir que los pasos de la auto evaluación es de suma relevancia, porque indican en la forma que se deben clasificar a cada uno de los trabajadores para realizar una autoevaluación efectiva dentro de la organización, con el fin de medir su desempeño tomando en cuenta su confiabilidad, iniciativa, adaptabilidad y cooperación.



**Gráfico N° 8. Pasos que se llevan a cabo para realizar la autoevaluación.**  
**Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.**

Gráfico N°8 expresa que el 88% Si conocen los pasos para realizar la autoevaluación y el 12% No.

Mediante la entrevista Realizada al Gerente Comercial de la empresa Claro, expresa que la autoevaluación se da una serie de aspectos que ellos mismos lo valoran la cual es proporcionada por su jefe inmediato.

Se observó que lo expuesto por el autor es implementado dentro de una empresa, debido a que los jefes inmediatos se encargan de dirigir a su personal.

Por lo tanto la Empresa Claro, para ello es importante realizar la autoevaluación los cuales ellos proporcionan los aspectos que serán a evaluar y de qué manera, pero no se dio la oportunidad de verificar mediante un documento lo expresado.

## 4.5.2 Evaluación 360

### 4.5.2.1 Definición

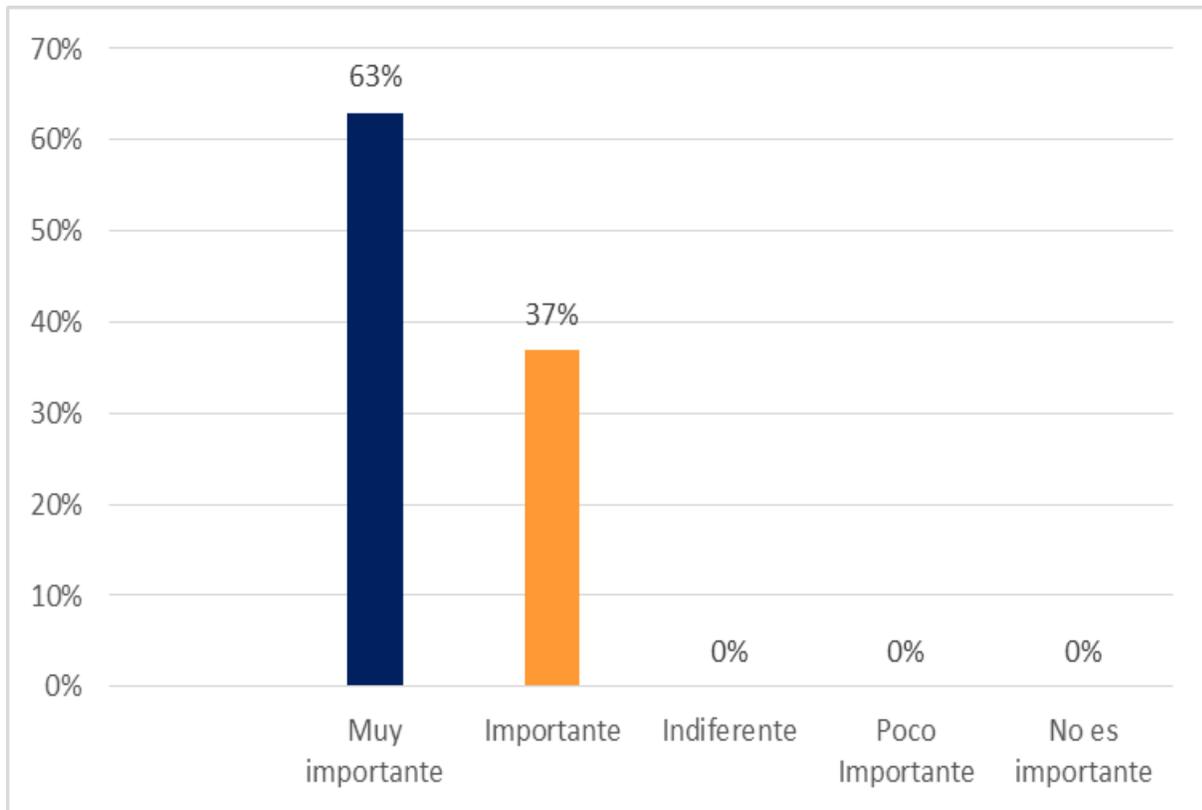
Según (Crespo, 2021) la Evaluación 360 es un método que analiza las conductas donde el evaluado no es solamente el dependiente de alguien como se plantea en métodos tradicionales, al tener mayor número de evaluadores esta metodología busca disminuir errores en la subjetividad, otro de los puntos importantes de la evaluación 360 es tener presente la importancia de la retroalimentación para la preparación y ejecución de planes de desarrollo.

Ante lo antes expuesto la evaluación 360 según el autor es un método donde se analiza al evaluado que es el empleador con el propósito de ver cómo está desempeñando en su puesto de trabajo, la cual es una técnica que sugieren realizar a los cuales son los encargados, mejor dicho al jefe inmediato donde se tiene que mejorar conforme a lo que salga en las evaluaciones.

### 4.5.2.2 Importancia

Según (Pinedo, 2019) actualmente el 90% de las 500 empresas más importantes del mundo utilizan el sistema de evaluación 360 grados para medir el desempeño de sus empleados, esta evaluación consiste en una recopilación de opiniones, comentarios y valoraciones sobre las aptitudes y actitudes de un empleado provenientes de todo su entorno laboral, esto quiere decir que se realizará una evaluación completa la cual ayudará a identificar en qué ámbito específicamente está fallando el empleado.

Cabe señalar que la evaluación 360 es una herramienta clave para las organizaciones cuando desea medir las competencias que definen la cultura y filosofía en las organizaciones, lo cual quiere decir que se realizara una evaluación completa la cual ayudara a identificar en qué área está fallando el trabajador.



**Gráfico N° 9. Importancia de la evaluación 360 en su puesto de trabajo.**  
**Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.**

Gráfico N° 9 muestra que el 63% de los colaboradores dijo que es muy importante y el 38% es Importante, lo cual no se muestra aspectos negativos como, indiferente, poco importante y no es importante.

Mediante la entrevista al gerente comercial de la empresa Claro, expresó que el método 360 es importante porque ayuda a recaudar información de manera indirecta del trabajo de sus compañeros, lo cual los ayuda a tener información de diferentes puntos de vista.

Se observó que para la empresa Claro, es de vital importancia recopilar información de diferentes fuentes, la cual será evaluada para una presente toma de decisión en algún aspecto.

Por lo tanto las encuestas y la entrevista realizadas concuerdan con lo que el autor expresa, la evaluación 360 es vital implementarla debido a que se recauda información real.

#### 4.5.2.3 Características

Para (Rojas, 2024) **Credibilidad:** Este tipo de examen debe aplicarse bajo un proceso claro. Todos los involucrados deben comprender el valor de la evaluación, las instrucciones y el proceso de calificación para así lograr que proporcionen evaluaciones más certeras y veraces. También tienes que explicar cuáles son los beneficios que les aportarán de forma individual y colectiva.

**Confidencialidad de datos:** Además, es importante mantener la confidencialidad de la información obtenida, es decir, no debe compartirse. Envía directamente los resultados a un evaluador capacitado que se encargue de analizarlos y comentarlos con el trabajador evaluado.

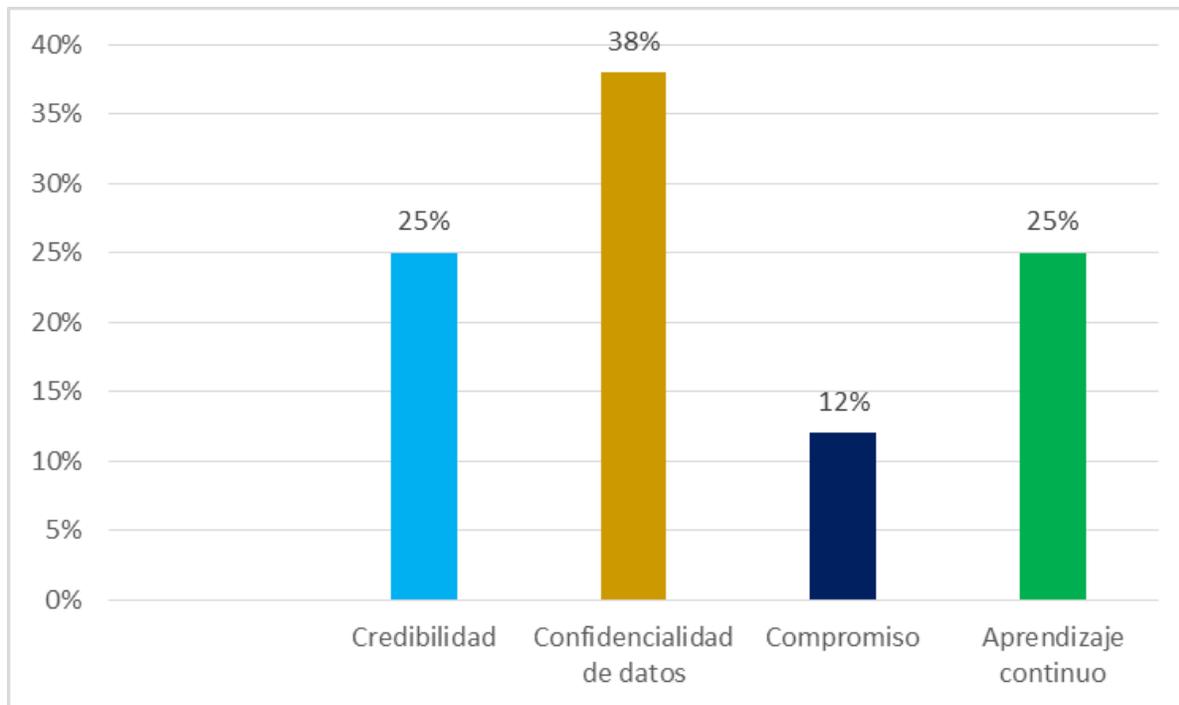
**Compromiso:** El proceso de evaluación requiere un nivel de compromiso por parte de los participantes. Por lo tanto, deben tomarse en consideración algunos factores, como:

1- Enfocarse en el desarrollo y no solo en cambios superficiales: el proceso no debe medir solo los comportamientos observables, sino también vincularlos con las competencias relacionadas con el perfil de cada empleado y lo que el área requiere.

2- Concentrarse en el crecimiento del empleado: este tipo de evaluación debe potenciar el desarrollo de los trabajadores para obtener un compromiso de su parte.

3- 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.

El autor menciona, que la evaluación 360 sirve de forma cualitativa y cuantitativa como es el desempeño en los empleados y recopilar comentarios sobre su labor en diferentes niveles y áreas lo cual es de total confidencial los datos que se proporciona, el compromiso que se requiere en los trabajadores.



**Gráfico N° 10. Características de la evaluación 360 aplicada en su puesto de trabajo.**  
**Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.**

Gráfico N°10 representa el 38% Confidencialidad de datos, el 25% credibilidad, el 25% aprendizaje continuo y el 12% compromiso.

Mediante la entrevista realizada al Gerente Comercial de la empresa Claro, expreso que la evaluación 360 contiene diferentes características que varían desde la perspectiva del trabajador, para alguna crea un compromiso consigo mismo y para la organización, para otros es un aprendizaje.

Se observó que la Empresa Claro, implemente la evaluación 360, las cuales contiene diferentes aspectos para crea una conexión entre el empleo y la organización, es decir una de ellas es el compromiso que el empleado se sienta consigo mismo y con la organización.

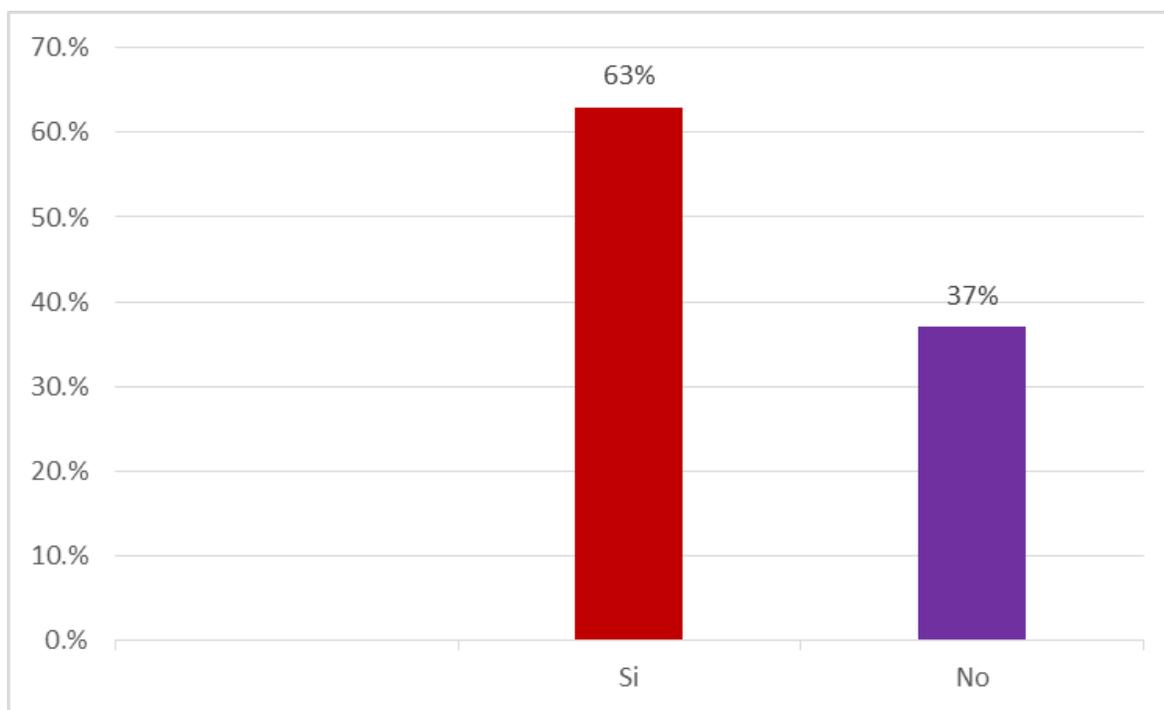
Por lo tanto la Empresa Claro aplica la evaluación 360 las cuales se definen diferentes aspectos considerados como parte de características que tengan conexión con la empresa.

#### 4.5.2.4 Pasos para realizar la autoevaluación

Para (Rojas, 2024) los pasos para realizar la autoevaluación 360

1. Seleccionar a los participantes de la evaluación.
2. Comunicar el proceso de evaluación con eficacia.
3. Apoyar al evaluado a elegir a sus revisores.
4. Formular las preguntas de la encuesta.
5. Enviar las preguntas a los revisores.
6. Compartir los resultados y desarrollar un plan de acción.

Se puede decir que, la evaluación 360 en los pasos a realizar es importante porque de esta manera puede ayudar al trabajador a evaluar lo que está fallando en su área laboral y así también para que no haya pérdidas en las empresas.



**Gráfico N° 11. Pasos que se llevan a cabo para realizar la evaluación 360.**  
**Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.**

Gráfico N°11 muestra el 63% Si y 37% No, se muestran los pasos para realizar la evaluación 360.

Mediante la entrevista realizada al gerente comercial de la empresa Claro, expresó que se cuenta con una estructura de evaluación de desempeño la cual solo se da a conocer a los superiores (no se facilitó documentación) y ellos deberán aplicarla a sus colaboradores, por otra parte existen ocasiones que se basan a la experiencia anterior y no se les explica de manera detallada los pasos a seguir.

Se observó que hay una variación en las respuestas de los colaboradores, en cuanto a darse a conocer los pasos, esto puede ser debido por falta de tiempo o por consideración a la experiencia, no se les explique.

Por lo tanto con respecto a lo que expreso el entrevistado y los colaboradores existe la probabilidad que no se les aplique a todos la evaluación ya que un 38% dicen que no conocen los pasos al realizar la.

#### 4.5.3. Gestión por objetivos

##### 4.5.3.1 Definición

Para (Albavera, 2003)La "gestión por objetivos" se desarrolló fundamentalmente en la empresa privada pero ahora hace parte esencial de lo que se ha dado en llamar la "reinención del gobierno". De lo que se trata es de alcanzar objetivos prefijados. Un objetivo es el resultado que se desea alcanzar. Los objetivos se logran mediante el desempeño de actividades. Estas vienen a ser los medios para conseguir un fin. Es muy importante hacer una distinción clara entre el medio o medios y el fin o fines. Los medios son los insumos y los fines son los productos o resultados. Lo importante es no solamente definir objetivos para obtener las metas planteadas sino también, precisar los objetivos y metas para hacer eficiente el uso de los medios o de los insumos. En gran medida, del cumplimiento de éstos depende el resultado Final.

En esencia, la gestión por objetivos y resultados, divide el trabajo del administrador en sus funciones y actividades básicas, con el fin de escoger las de mayor importancia

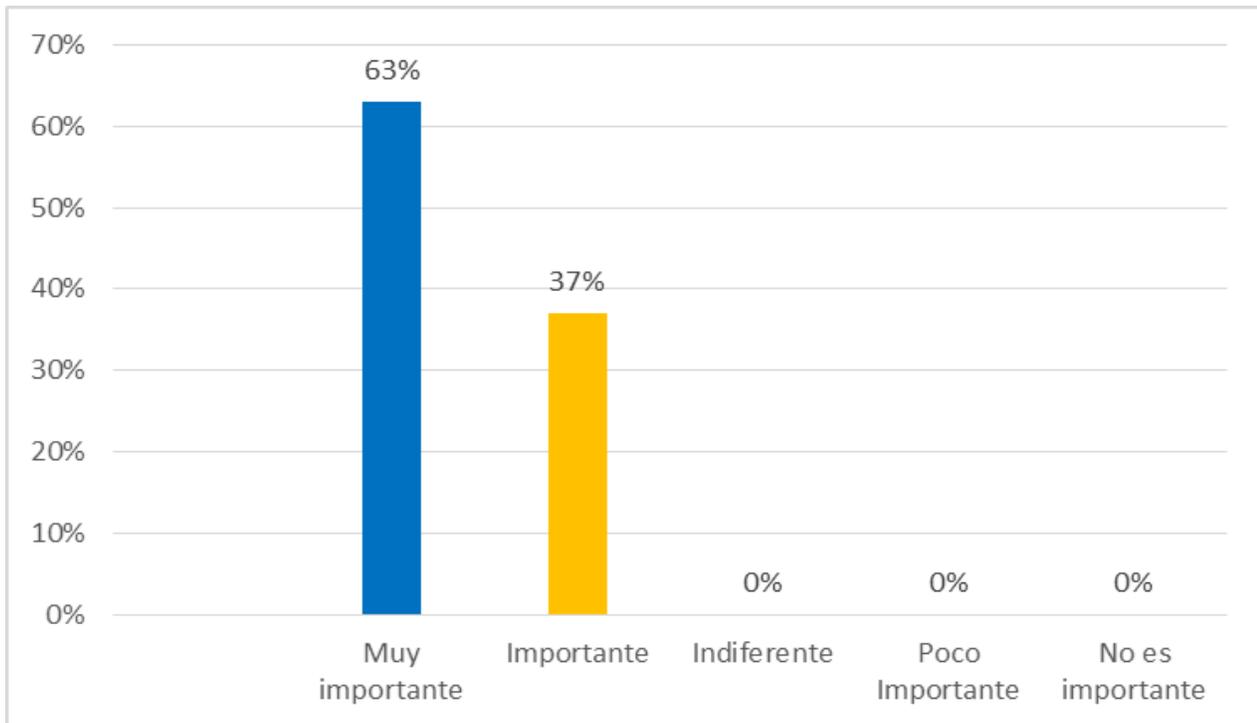
para una administración efectiva y que orienta y coordina con sus funcionarios para que hagan lo mismo, a efectos de lograr mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

El autor se refiere que la gestión por objetivos se desarrolla en las empresas es un enfoque estratégico que consiste en definir cuáles son los objetivos principales y para aumentar el rendimiento en las empresas con el fin de determinar los objetivos de los empleados lograr un buen desempeño ya que estos depende el resultado final.

#### 4.5.3.2 Importancia

Según (Narvaez, 2024) La gestión por objetivos conduce a jerarquías bien definidas en el lugar de trabajo y garantiza la transparencia en todos los niveles, pues funciona como una manera de ayudar a los empleados a comprender sus obligaciones en el lugar de trabajo.

De manera que la gestión por objetivo define el lugar de trabajo de cada uno de los colaboradores en cuanto a cada uno de sus puestos de trabajo con el fin de tener un mayor control de cada una de las áreas de trabajo, con una jerarquía bien definida, esto con el objetivo que se cumplan los objetivos requeridos en la organización.



**Gráfico N° 12. Importancia de la gestión por objetivos en su puesto de trabajo.**  
**Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.**

Gráfico N° 12 se muestra que los colaboradores dijeron que el 63% valora la importancia en la gestión por objetivos y el 37% dijo que es importante en su puesto de trabajo, lo cual no se muestra algún aspecto negativo como indiferente, poco importante o no es importante.

Mediante la entrevista que se realizó al Gerente Comercial de la Empresa Claro, expreso que la gestión por objetivos es de importancia, la cual se puede utilizar para ascender de cargo y ver el aumento de rendimiento por cada colaborador de la empresa para que se sientan motivados en sus puestos de trabajo.

Se observó que para la empresa y para los colaboradores el método Gestión por objetivo, tiene gran relevancia para ciertas situaciones como la probabilidad de un accenso de cargo.

Por lo tanto la importancia de gestión por objetivos tiene el propósito de motivar a los trabajadores, evaluar el rendimiento las cuales se pueden definir los objetivos de los

empleados para ascender de cargo la cual la hacen por medio de una evaluación de desempeño.

#### 4.5.3.3 Características

Para (Genesis, 2020) Un sistema de planificación: Esta primera característica de la gerencia por objetivo exige diseñar un plan de actuación mediante la definición de unas estrategias, entendiendo por tales “los caminos o vías que es necesario recorrer para alcanzar los objetivos propuestos”.

Un sistema flexible de dirección: Esta flexibilidad se apoya en un sistema fluido de información ascendente y descendente que permita:

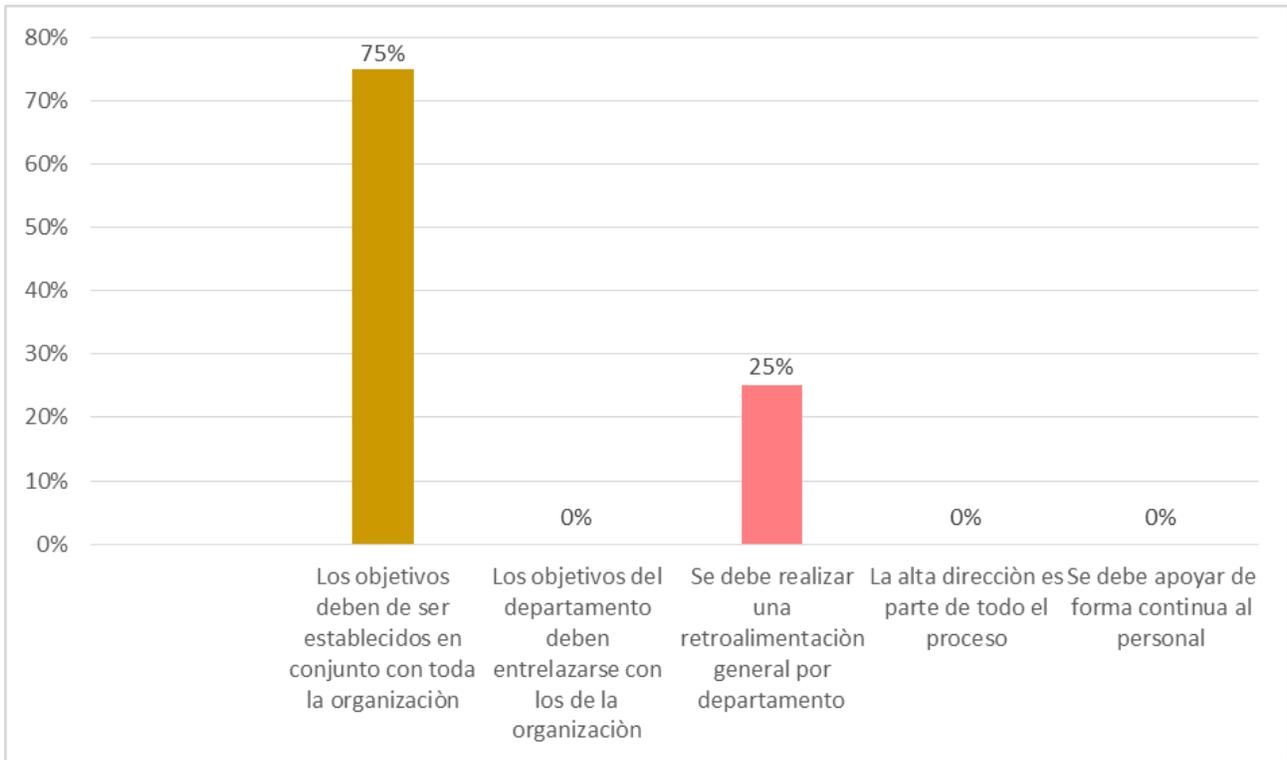
- Detectar las desviaciones
- Analizarlas
- Comunicarlas a quien tiene la responsabilidad tanto de la ejecución del proyecto como de la obtención de los objetivos fijados por la organización, para que puedan introducir cuantas medidas correctoras sean necesarias.

Un instrumento de motivación-participación: Ya que este se basa en la participación de todos los implicados en el proceso como elemento imprescindible para lograr integrar los objetivos personales y los de la propia organización.

Un sistema de evaluación: La gerencia por objetivos se apoya en un sistema flexible y continuo de evaluación que permite analizar el proceso de ejecución de las actividades planificadas y el grado de obtención de los resultados previstos.

De manera que la gestión por objetivo define el lugar de trabajo de cada uno de los colaboradores en cuanto a cada uno de sus puestos de trabajo con el fin de tener un mayor control de cada una de las áreas de trabajo, con una jerarquía bien definida, esto con el objetivo que se cumplan los objetivos requeridos en la organización; ante lo expuesto el sistema de planificación consta de un plan, el cual contiene estrategias para dirigir la organización por la vía esencial para poder alcanzar los objetivos propuestos, dentro de este plan hay un sistema flexible de dirección que apoya al fluido de información ascendente y descendente que le permite a la organización detectar, analizar y

comunicar a los colaboradores que tienen responsabilidad de ejecución en los proyectos a realizar, también están instrumentos de participación o motivación y un sistema de evaluación, que permite el proceso de ejecución, que son de gran importancia para la organización para lograr los objetivos personales y de la empresa.



**Gráfico N° 13. Características de la gestión por objetivos aplicada en su puesto de trabajo.**  
**Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.**

Gráfico N° 13 se muestra que el 75% de los colaboradores que los objetivos deben ser en conjunto con toda la organización, y el 25% dijo que se deben de realizar una retroalimentación general por departamento.

Mediante la entrevista realizada al Gerente Comercial de la Empresa Claro, expreso que las características de dicho método, lleva un alineamiento a la empresa, es decir que estén de acorde a las metas propuestas por la empresa.

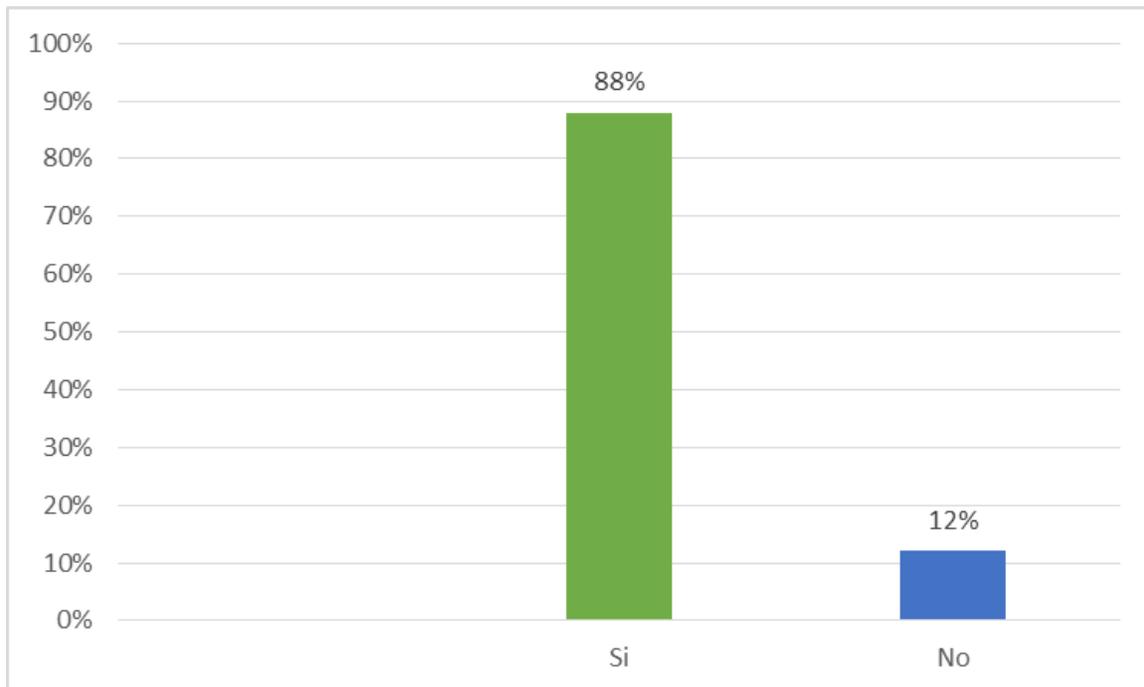
Se observó que las características propuestas van de acorde al objetivo de la empresa, por lo tanto están varían también según la perspectiva de los colaboradores.

Por lo tanto la empresa tiene definidas ciertas características conforme al método, lo cual también se toman en cuenta el objetivo que se quiere lograr, estas ayudan a medir y ser alcanzables, claras y detalladas

#### 4.5.3.4 Pasos para realizar la autoevaluación

Para (Asana, 2024) los pasos a realizar de la gestión por objetivos

1. Define los objetivos de la organización.
2. Transmite los objetivos a los miembros del equipo.
3. Supervisa el desempeño.
4. Evalúa el progreso.
5. Reconoce los logros.



**Gráfico N° 14. Pasos que se llevan a cabo para realizar la evaluación gestión por objetivos.**  
**Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.**

Gráfico N° 14 muestra el 88% Si y el 12% No, conocen los pasos para realizar la evaluación por gestión por objetivos.

Mediante la Entrevista realizada al Gerente Comercial de la empresa Claro, expresó que la evaluación por Objetivo su estructura la realizan los superiores y a ellos como jefes inmediatos se dan a conocer los pasos para realizarla e explicarla a sus colaboradores.

Se observó mediante los resultados de las encuestas no todos tienen conocimiento de ello, estos pueden ser que no han sido parte de dicha evaluación o sus jefes no contaron con el tiempo de explicarlo detalladamente.

Por lo tanto a ambas respuestas se puede apreciar que no todos los colaboradores han sido participes de la aplicación de evaluación Gestión por Objetivos.

#### 4.5.4 Escala Grafica

##### 4.5.4.1 Definición

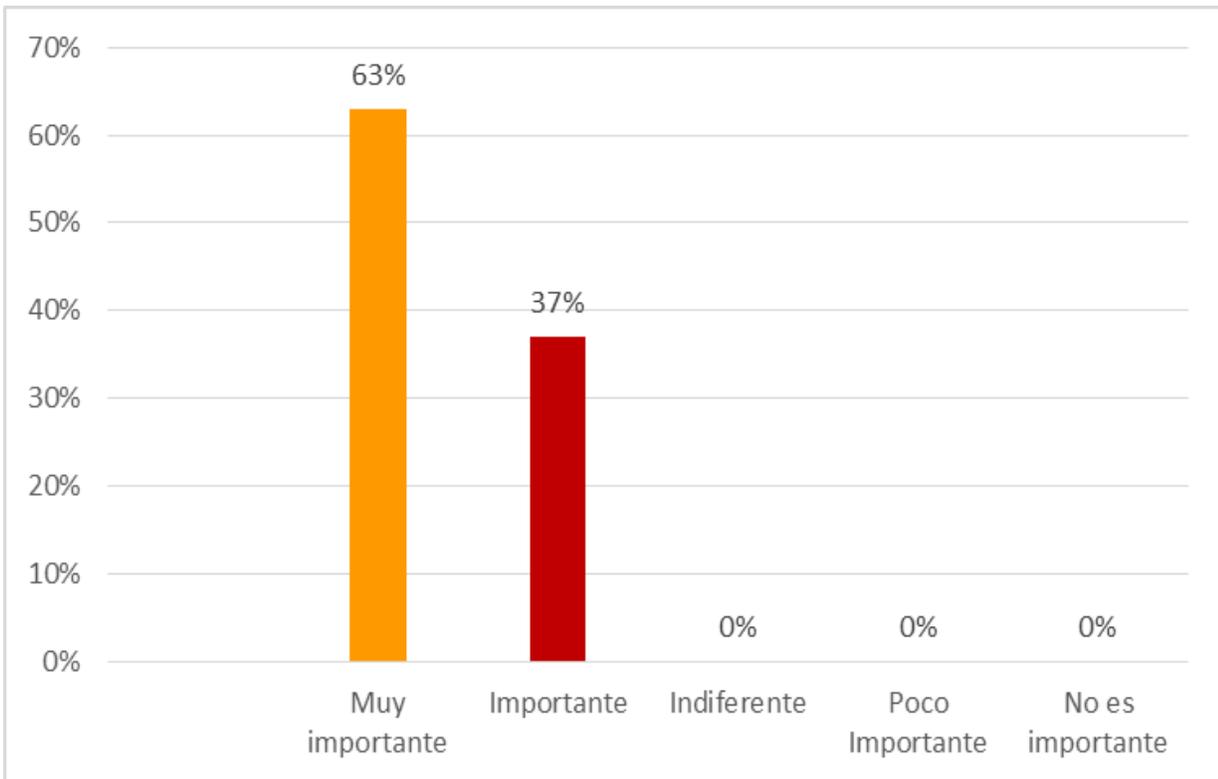
Según (Buelvas Villa, 2002) Es sin duda el más utilizado y divulgado método de evaluación del desempeño. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables.

Es decir, este método es utilizado para evaluar valores, capacidades o competencias.

##### 4.5.4.2 Importancia

Para (Ramírez, 2017) El sistema de evaluación de escalas graficas es una de las herramientas más habituales en la evaluación del desempeño. Se basa en medir, mediante un cuestionario, un conjunto de factores relativos al trabajo que realiza el evaluador con el fin de detectar en qué medida posee o cumple esos factores el trabajador sometido a evaluación.

Tomando en cuenta el texto anterior se trata de un método de evaluación utilizando para evaluar valores capacidades o competencias, también define un número de grados para cada competencia que comparten un mismo título dentro de la organización.



**Gráfico N° 15. Importancia de la aplicación del método de escala gráfica.**  
**Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.**

Gráfico N°15 muestra que método gráfico el 63% lo considera muy importante y el 37% importante.

Mediante la entrevista que se le realizó al gerente comercial de la empresa Claro expreso que la escala gráfica, se definía un número de grado para cada aspecto a evaluar según la importancia que se determina para el área o el objetivo que se quiere lograr.

Se observó que para los colaboradores y entrevistado es importante realizar dicha evaluación, debido a que es un método específico en sus objetivos, pero no se tuvo la oportunidad de apreciar algún formato de ello.

Por lo tanto dicho método es considerado por los superiores suma importancia y por algunos colaboradores debido a que es una evaluación que puede medir sus habilidades al desempeñar alguna tarea asignada.

#### 4.5.4.3 Características del Método

Para (Ramírez, 2017) Se trata de un método que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Este método utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (sentido vertical) representan los grados de variación de tales factores.

Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define como descripción sumaria, simple y objetiva, para evitar distorsiones. Cuando mejor sea esta descripción, mayor será la precisión del factor. Por otro lado, en este factor se dimensiona un desempeño, que va desde el débil o el insatisfactorio hasta el óptimo o el muy satisfactorio.

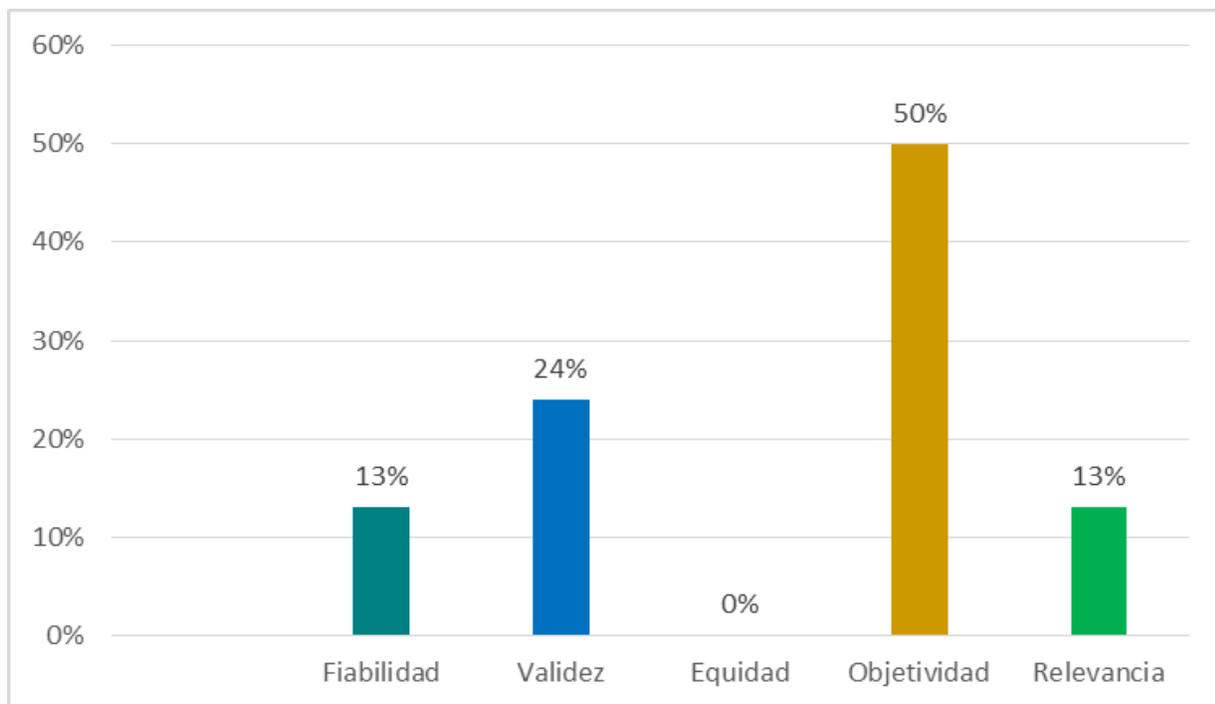
El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son:

- Escalas gráficas continuas;
- Escalas Gráficas semicontinuas;
- Escalas Gráficas discontinuas.

Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribución de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan valores en puntos, de acuerdo con su importancia en la evaluación. Una vez se ha hecho la evaluación, se cuentan los puntos obtenidos por los empleados.

Esta evaluación del desempeño cuantifica los resultados y facilita las comparaciones en términos globales; por otra, reduce la compleja gama de desempeño de un funcionario a un simple número sin significado, a menos que sea una relación con los valores máximo y mínimo que pudiera obtener en las evaluaciones.

Los incisos antes mencionados, dice que la Escala Grafica es un método para evaluar el desempeño de los trabajadores se define un numero de grados para cada prueba competencia que comparten el mismo título.



**Gráfico N° 16. Características del método de escala gráfica aplicada en su puesto de trabajo.**  
**Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.**

Gráfico N° 16 se muestra que el 50% dijo objetividad, el 24% dijo validez y el 13% fiabilidad y relevancia.

Mediante la entrevista realizada al Gerente Comercial de la Empresa Claro, expreso que las características de escala gráfica, muestran equivalencia mediante una puntuación (arriba de 90-excelente, promedio bajo de 80-rendimiento malo), todo esto con el fin de notificar a los trabajadores como esta su rendimiento y realizar mejoras para el cumplimiento de sus metas propuestas por la empresas según su área respectiva, por otra parte este método suele ser implementado a los jefes superiores debido a que valoran que como ha desempeñado su equipo de trabajo.

Se observó que dicho método tiene más relevancia para los cargos superiores debido a que es una forma de medir su trabajo como jefe, y su alta competencia con los colaboradores.

Por lo tanto la organización no se valora en si por los criterios que representa la escala gráfica, sino más bien se hace una valoración en donde el puntaje más pequeño es malo y el puntaje más alto es el mejor con el fin de contribuir mejoras.

#### 4.5.4.4 Pasos para realizar la autoevaluación

Según (Wayne Mondy & Noe, 1997) los pasos a realizar de la autoevaluación de los métodos son:

1. Se clasifica a los empleados de acuerdo con los factores definidos, es conocido como método de escala de calificaciones. En este método se registra en una escala de juicio acerca del desempeño. Se divide en escalas en categorías normalmente de 5-7 que por frecuencia se divide en adjetivos, tales como sobresalientes, promedio o no satisfactorio.

2. Los factores que se escogen para la evaluación suele ser de dos tipos: relacionado con el puesto y características personales. Los factores relacionados con el puesto incluyen la cantidad y calidad de trabajo, mientras que los factores personales incluyen atributos como su confiabilidad, iniciativa, adaptabilidad y cooperación.

3. Ante todo lo expuesto la escala gráfica es una serie de pasos que se llevan a cabo con el fin de clasificar cada uno de los trabajadores, donde se toman en cuenta una serie de juicios a cerca del desempeño del trabajador, que van relacionados con factores como el puesto, cantidad y calidad del trabajo, mientras que los factores personales incluye la confiabilidad, iniciativa, adaptabilidad y cooperación, con el fin de tener un resultado efectivo de acuerdo al puesto.

#### 4.5.5 Prueba de rendimiento

##### 4.5.5.1 Definición

Según (Ortega, 2021) La evaluación del rendimiento se define como un procedimiento formal y productivo para medir el trabajo y los resultados de un empleado en función de sus responsabilidades laborales.

Se utiliza para calibrar la cantidad de valor añadido por un empleado en términos de aumento de los ingresos de la empresa, en comparación con los estándares del sector y el retorno de la inversión del empleado (ROI) general

Por lo tanto, el autor expresa, que la evaluación del rendimiento en una empresa es un proceso fundamental para conocer cuáles son los resultados que los colaboradores están dando a lo largo del tiempo y con ello, tomar decisiones de mejora.

##### 4.5.5.2 Importancia

Para (Tapi, 2023) Las pruebas de rendimiento son una estrategia esencial para evitar el tiempo de inactividad y garantizar el óptimo funcionamiento de las aplicaciones y servicios en línea. Estas pruebas simulan escenarios de carga real y evalúan cómo el sistema responde a diferentes niveles de tráfico y demanda. Algunas razones clave para llevar a cabo pruebas de rendimiento.

El autor expresa que la prueba de rendimiento es una gran oportunidad para entrar en detalles sobre el rendimiento de su planta de energía, lo cual el tiempo invertido en desarrollar un procedimiento sólido le permitirá ahorrar tiempo.

Por lo tanto la importancia de la prueba de rendimiento no fue considerada en la aplicación de la entrevista al gerente comercial de la empresa claro y las encuestas realizada en los colaboradores.

#### 4.5.5.3 Características

Según (Mallòn, 2024) Dentro de las principales características de las pruebas de rendimiento destacamos que estas se implementan para indicar si el sistema analizado cumple o no con los parámetros de rendimiento establecidos, así como precisar la ubicación de los cuellos de botella o procesos más retrasados de la aplicación.

Las pruebas de rendimiento de software también se caracterizan por medir propiedades como la estabilidad del sistema en situaciones con picos de demanda o tráfico, para lo que utilizan las cargas de trabajo.

Otra de las características de este tipo de pruebas de rendimiento o pruebas de software es que cuentan con la capacidad de indicar qué y en qué lugar del sistema se debe mejorar, las pruebas aparecen antes de que el programa se lance a sus usuarios finales.

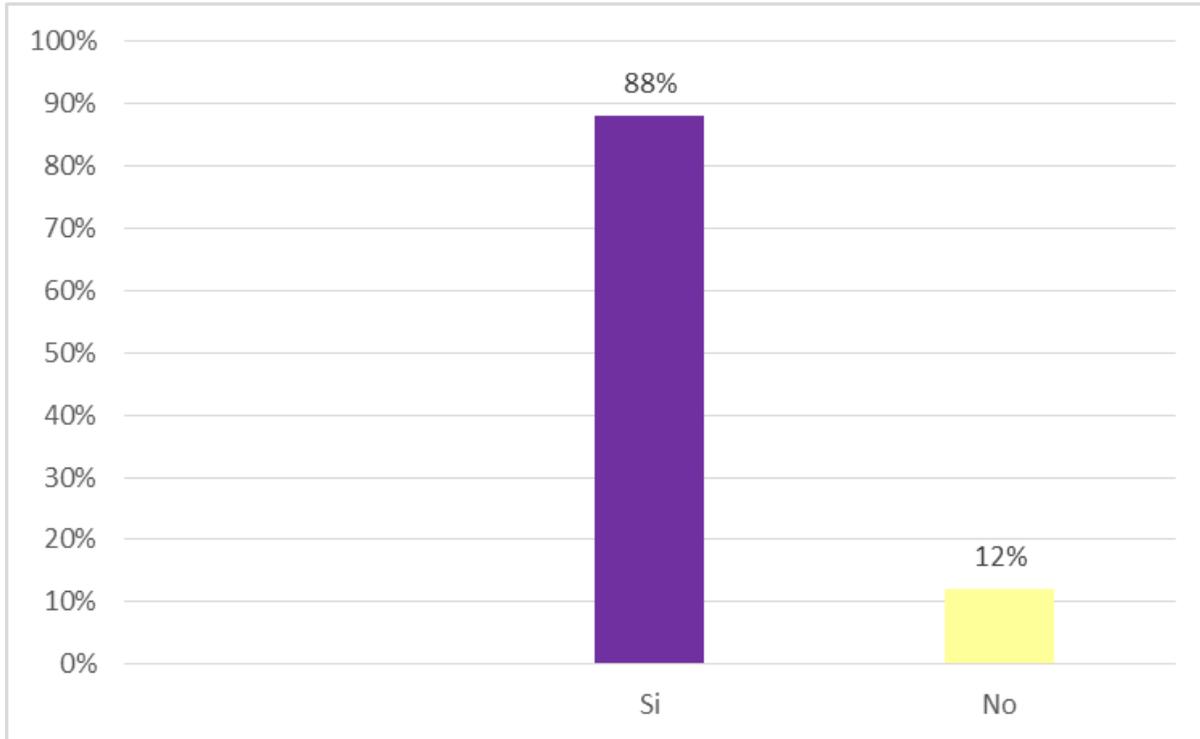
El autor expresa que la prueba de rendimiento es una gran oportunidad para entrar en detalles sobre el rendimiento de su planta de energía, lo cual el tiempo invertido en desarrollar un procedimiento sólido le permitirá ahorrar tiempo.

#### 4.5.5.4 Pasos para realizar la autoevaluación

Para (Hamilton, 2024) los pasos a realizar de la autoevaluación de las pruebas de rendimiento.

1. Identifique su entorno de prueba
2. Identificar los criterios de aceptación del desempeño
3. Planificar y diseñar pruebas de rendimiento
4. Configurar el entorno de prueba
5. Implementar el diseño de prueba
6. Ejecute las pruebas
7. Analizar, ajustar y volver a probar

De esta manera los pasos son importantes por lo cual tienen un proceso para realizar una prueba de rendimiento, por eso si se cumple cada uno de sus procesos se podrá lograr que los trabajadores puedan tener un mayor rendimiento en el cumplimiento de sus funciones.



**Gráfico N° 17. Pasos que se llevan a cabo para realizar la evaluación por pruebas de rendimientos.**  
**Fuente: Autoría propia, a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.**

En el gráfico N. 17 se muestra que el 88% de los colaboradores dijo que si, y el 12% de los colaboradores dijo que no les daban a conocer los pasos se llevan a cabo para realizar la evaluación por prueba de rendimiento.

Mediantes la entrevista realizada al Gerente Comercial de la Empresa Claro, expresó que si se le daba a conocer información acerca de los pasos de la prueba de rendimiento, resultados y puntajes a su personal, lo cual solo a los participantes de dicha evaluación.

Se observó que existe una pequeña variación a la respuesta de los encuestados, el cual el entrevistado expresa que no a todos se les da a conocer, solo a los involucrados de manera directa.

Por lo tanto los pasos para llevar a cabo una evaluación de rendimiento son proporcionado pero no todos tienen conocimiento de ello, esto se debe a que el jefe no tenga el tiempo suficiente o se base a la experiencia al ya haber sido evaluados.

#### 4.6 Ventajas y desventajas de la evaluación de desempeño

##### 4.6.1 Ventajas

###### 4.6.1.1 Mejora del desempeño laboral

Para (Jaime, 2021) La evaluación del desempeño es una técnica de gestión esencial en el proceso gerencial. Gracias a él, puede encontrar problemas en el trabajo de desarrollo de recursos humanos. El reconocimiento humano es el factor principal que crea la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben ser conscientes de la equidad de las recompensas que reciben. Recompense a los que se desempeñan bien, no a los que se desempeñan mal. Los objetivos deben ser claros, así como el método utilizado para medirlos. Para ser efectivos, los empleados deben sentir que el trabajo es apropiado para sus capacidades y que reciben un trato justo. Para los empleados, el trabajo es la mayor fuente de identidad personal.

Queda definido que la mejora del desempeño es un factor principal para las empresas porque es algo esencial la motivación de los trabajadores poder saber si están realizando bien sus trabajos, poder mejorar darles capacitaciones necesarias para que la empresa progrese así como también el empleado y sentirse satisfecho con su mejoramiento.

###### 4.6.1.2 Incremento de compromiso

Para (Paula C, 1983) El compromiso organizacional (compromiso afectivo), también llamado lealtad, es el grado en que un empleado se identifica con la organización, desea permanecer en ella en el futuro y está dispuesto a participar activamente en la misma (Morrow, 1983). El compromiso organizacional se entiende como el deseo de trabajar con intensidad por los objetivos organizacionales y, frecuentemente, está relacionado con el deseo de permanecer en la organización.

#### 4.6.1.3 Estrategias para aumentar el compromiso laboral:

- Proporcionar oportunidades de crecimiento.
- Centrarse en la diversidad y la inclusión.
- Promover la transparencia.
- Proporciona ventajas e incentivos.
- Promover un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal.
- Reconocer y recompensar a los empleados con mejor desempeño.
- Evaluar y adaptar, entre otras.

Se puede decir que el incremento de compromiso se debe de crear en cada trabajador, con el fin de obtener múltiples beneficios de cada trabajador, que cada uno de lo mejor del dentro de la organización y sentirse valorado dentro de ella misma.

#### 4.6.1.4 Detectar talento interno

Según (Church, 2013) Identificación del talento interno clave (sistemas identificadores del alto potencial, utilización de herramientas de evaluación adecuados e identificación de los roles más afectados por el talento individual entre otras). En este punto adquiere especial importancia la detección del liderazgo, para lo cual las principales prácticas vistas en la práctica han sido los test cognitivos, los test de personalidad, el “feedback multifuente” y las simulaciones y centros de evaluación.

Ante todo lo expuesto, el incremento del compromiso laboral mide la relación que tiene el empleado hacia la empresa, la cual puede ir mejorando a través de estrategias que la empresa ofrezca, con el fin de tener mejores resultados en los trabajadores, tomando en cuenta que entre más satisfactorio se encuentre un empleado mejores resultados proporciona ante la organización.

#### 4.6.1.5 Mejora la comunicación

La comunicación interna se entiende como el conjunto de actividades en una empresa para la creación y mantenimiento de relaciones interpersonales entre sus colaboradores, apoyada de los diversos medios de comunicación que contribuyan al logro de objetivos corporativos. Su principal propósito es integrar, comprometer y motivar al

personal con los objetivos de la organización. Otros de sus objetivos son: Mejoramiento de la imagen corporativa entre sus miembros, conocimiento interno de la empresa, sincronización laboral, fortalecer la cultura interna, evitar los rumores, solución de conflictos, incentivar la innovación y tecnología, alcanzar la calidad en los procesos y la satisfacción del derecho a la información y libertad de expresión. (Alvarez, 2007)

El autor expresa que la comunicación es un bien de gran valor para las empresas pero sin embargo a veces no es eficaz, ya que no existe mucho la comunicación que hay entre el administrador hacia sus trabajadores el no puede saber cómo se sienten satisfechos con sus trabajos porque depende la buena comunicación la empresa funcionara bien y no habrá riesgos.

#### 4.6.1.6 Planes de corrección

Para (Silva, 2019) Planes de corrección es un conjunto de acciones diseñadas con el fin de subsanar las no conformidades y aspectos por mejorar hallados durante los procesos de auditoría o inspección.

El objetivo es eliminar la causa y evitar que vuelva a ocurrir una vez identificado el incumplimiento y registrada la evidencia.

Por lo tanto un plan de evaluación es un documento estratégico que se utiliza de manera constante para comprobar los avances hacia el cumplimiento de los compromisos de evaluación convenidos.

#### 4.6.1.7 Políticas de compensación

Para (Juarez H, 2000) "Compensación designa todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo, como empleados de una empresa, de esto una parte importante lo constituye el sueldo, los incentivos si los hay y las prestaciones. La otra parte corresponde a la satisfacción que el personal obtiene de manera encuesta con la consecución de su trabajo y de las condiciones en que este se realiza"

Se considera que la compensación es en esencia una retribución, recompensa o retorno que puede ser monetario o no monetario, que el trabajador recibe a cambio de un trabajo o contribución; además, en la medida en que se tengan buenos niveles de

compensación, esto permitirá a las organizaciones tener una fuerza con alto nivel de desempeño laboral, lo cual redundara en el crecimiento de la organización.

#### 4.6.1.8 Identificación de recursos humanos

Según (Benavides Soza & Salmerón Zapata, 2020)La administración de recursos humanos es de suma importancia dentro de la empresa debido a que planea, organiza, dirige y controla todo lo que sucede en la organización en cuanto a los recursos humanos tratando de mejorar prácticas para el buen desempeño de los colaboradores, por ejemplo capacitación y enseñanza, implementación de sugerencias por parte del personal, premiación en función del desempeño, procedimientos integrales de reclutamiento y selección de personal.

Basándose en que la identificación de recursos humanos es de vital importancia en las empresas lo cual es que organiza, dirige y controla todo lo que sucede dentro ya que si no hay su buen desempeño laboral en esta área las demás no funcionarían bien, también aplica las capacidades, habilidades y las aptitudes de cada empleador.

#### 4.6.1.9 Toma de decisiones de ascenso

Para (Encina, 2006)Un ascenso significa subir un peldaño en la estructura de la empresa; la rotación de puestos y los traslados son reasignaciones laterales; los descensos de categoría representan una disminución de jerarquía; y las cesantías (despido basado en un paro involuntario o de fin de temporada) eliminan empleados.

El autor expresa que la toma de decisiones de ascenso en las empresas es algo involuntario ya que no se da porque el administrador quiere, si no que va dependiendo del desempeño laboral en sus puesto, también de los tipos de contratos que se hacen a la hora de contratar hay empresas que contratan en tiempo de temporada esto quiere decir que no dilatara mucho y tendrá que descender de su servicio en la empresa, la rotación de puesto se da como una toma de decisiones hay empleados que los ascienden a un puesto mejor.

#### 4.6.1.10 Toma de decisiones de despido

Para (Hermoso, 2023) Cuando un empresario toma la decisión de prescindir de un empleado, debería asegurarse de que el despido cumple los requisitos legales establecidos, en cuanto a motivos y procedimiento.

Lo esencial es plantear un despido justificado, ya sea por causas objetivas o disciplinarias, y que quede reflejado en la carta de despido. Pero esto no siempre ocurre así.

#### 4.6.1.11 Comunicación presencial

Lo primero que tiene que hacer el empresario en estos casos, tras preparar toda la documentación necesaria, es entregar una notificación de despido a la persona afectada. En dicho documento deben figurar los motivos de la destitución y la fecha de efectos, es decir, el día desde que el cese es efectivo y a partir del cual se deja de estar contratado.

Por lo tanto el autor expresa que a la hora de realizar una notificación de despido se debe de realizar con todas las pautas que tiene el motivo de despido de cierto cargo dentro de la empresa con el fin de hacer todo en orden, tomando en cuenta la parte ética.

#### 4.6.1.12 Respetar plazos y personas

Cuando se lleva a cabo un despido por causas objetivas -por ejemplo, por motivos económicos de la propia empresa-, la extinción del contrato se debe comunicar con una antelación mínima de 15 días antes de la fecha de efectos. Y, pese a que no es obligatoria, una carta de recomendación puede ser una valiosa ayuda para el futuro de quien se marcha.

Por el contrario, si se trata de un despido laboral disciplinario, por culpa grave del trabajador, no es necesario informar con anticipación. No obstante, las actuaciones en caso de despido por causas disciplinarias deben regirse por el resto de requisitos legales que marca la normativa, y es importante que quien lleve la conversación sepa cómo despedir a un trabajador correctamente y con respeto.

#### 4.6.1.13 Devolución de material

En el proceso de despido, también es frecuente otra situación: cuando el empresario (o alguien del equipo de Recursos Humanos) solicita la devolución de material de empresa a la persona despedida. Esta petición también debería realizarse con amabilidad y profesionalidad.

El material puede incluir artículos como ordenadores portátiles, teléfonos y dispositivos móviles, tarjetas identificativas de acceso, llaves, etc. Hay que tener en cuenta que los elementos propiedad de la empresa tienen que ser recuperados para garantizar la seguridad de esta, y el empleado está obligado a devolverlos.

#### 4.6.1.14 Finiquito y posible indemnización

Continuando con el procedimiento de cómo despedir a un trabajador conforme a la ley, otro paso fundamental por parte del empresario en un despido es proporcionar al ex asalarado el finiquito y, si procede, la indemnización que le corresponde. El primero de estos conceptos, el finiquito, se ha de entregar siempre. La razón de ello es que dicha liquidación es dinero que pertenece al empleado, pero que aún no ha percibido. Está formada, sobre todo, por el importe de las vacaciones no disfrutadas, pagas extra no prorrateadas y los días de trabajo tras la última nómina.

Asimismo, si se produce un despido laboral por causas objetivas, el afectado tiene derecho a una indemnización de 20 días por año trabajado. En contrapartida, con un despido disciplinario no hay ninguna posible indemnización.

No obstante, si el empresario reconoce posteriormente en un acto de conciliación que el cese -independientemente de si es objetivo o disciplinario- es improcedente, habrá indemnización y consistirá en un pago de 33 días por año trabajado. O de 45 días por año para periodos de servicio previos al 12 de febrero de 2012. Y lo mismo sucederá si la improcedencia la dicta un juez, lo que podría ocurrir si no se alcanza un acuerdo en el mencionado acto de conciliación y se llega a juicio.

El acto de conciliación es una reunión obligatoria entre empleador y empleado -si este reclama porque no ve el despido justificado- que tiene lugar en los juzgados, y donde ambas partes han de esforzarse para llegar a un consenso.

Otra posibilidad es que el despido se califique como nulo, pero esta declaración solo puede hacerla un juez. En dicho supuesto, el trabajador recuperaría su puesto en la empresa.

#### 4.6.1.15 Reclamación del despido

Una vez vistos los pasos para despedir a un trabajador, y los requisitos formales que existen si hablamos de cómo despedir a un empleado, vamos ahora a desarrollar los pasos que debe seguir el propio trabajador si no está de acuerdo con su cese. En esas circunstancias, el ex contratado dispone de un plazo de 20 días hábiles (en el que se excluyen sábados, domingos y festivos) para reclamar ante la ley.

Lo primero, como hemos señalado anteriormente, es celebrar un acto de conciliación. Pero para ello, es necesario presentar primero la denominada papeleta de conciliación.

#### 4.6.1.16 Papeleta de conciliación

La interposición de la papeleta de conciliación es un trámite previo obligatorio donde se pide cita para el acto de conciliación. Tras la presentación de la papeleta, el trabajador será citado para el encuentro en el Servicio de Mediación, Arbitraje y Conciliación que le corresponda. No olvidemos que a esa reunión acudirán tanto él como el empresario o una figura que lo represente, como, por ejemplo, quien se encarga de despedir en una empresa.

#### 4.6.1.17 Acto de conciliación

La autoridad laboral dictará una resolución en la que certificará si hay o no acuerdo (con avenencia o sin avenencia, o intentado sin efecto). Si el empleado no comparece, el proceso se archivará. Pero si es la empresa la que no asiste a esta

convocatoria, y al final es condenada por sentencia, se le impondrán las costas del proceso.

#### 4.6.1.18 Demanda ante el Juzgado de lo Social

Si tras el trámite de conciliación las partes no alcanzan un acuerdo o, si el contratador se ausenta, se puede presentar una demanda ante los juzgados de lo Social. El plazo para hacerlo es el tiempo que reste de los 20 días hábiles desde la notificación del despido.

-AVISO: El tiempo transcurrido entre la presentación de la papeleta de conciliación y el acto de conciliación suspende el plazo de 20 días para presentar la demanda, hasta un máximo de 15 días. Si no se ha superado ese límite, después del acto se reanuda el plazo.

Una vez admitida a trámite la demanda, el juzgado señalará día y hora para la celebración del juicio.

#### -Juicio y sentencia

Una vez dictada, la sentencia puede dar la razón al trabajador o a la empresa. Si este es condenado, la resolución judicial podrá ser ejecutada si, transcurridos 20 días, el empresario no hace lo que ha decidido el juez. La ejecución de la sentencia significa que se obliga a cumplir lo acordado a la parte que no ha ganado la vista judicial.

Además, entre las actuaciones en caso de despido, se debe saber que contra una sentencia de despido cabe recurso de suplicación ante el Tribunal Superior de Justicia de la comunidad autónoma correspondiente, que acabará reconociendo si el despido es o no ajustado a derecho.

#### -¿Cuáles son las razones más habituales para despedir a un trabajador?

En muchas ocasiones, los trabajadores se ven sobrepasados tras su despido porque no conocen los pasos para despedir a un trabajador que las empresas deben seguir, ni si se han vulnerado sus derechos. Por eso en este post te hemos informado al

detalle de los requisitos legales de cómo despedir a un empleado. Esto hace que las personas no sepan cómo actuar y finalmente no reclamen, cuando deberían hacerlo.

Por eso hay que saber uno de los motivos de despido más comunes, que es la alegación de bajo rendimiento, suele declararse como improcedente. Y en esos casos puede valer la pena llegar hasta un juicio, para cobrar una indemnización (o una mayor). Pero, entre otros muchos casos, también puede calificarse como improcedente un despido por motivos económicos -objetivo-, si se demuestra que no los ha habido. Si un trabajador tiene dudas en este sentido, lo más conveniente es que consulte con un abogado experto en Derecho Laboral, quien le confirmará si se ha producido un despido justificado o es aconsejable reclamar.

El autor plantea que un despido no se realiza si no tiene alguna justificación el por cual se hace, tomando en cuenta que al contratar los empleados llenan un contrato el cual deben de cumplir.

#### 4.6.2 Desventajas

##### 4.6.2.1 Requiere invertir tiempo y dinero

Para (Ortega, 2021) Las evaluaciones de desempeño laboral requieren una gran inversión de tiempo y dinero y, en general, de recursos, de la empresa, por lo que, si las haces, has de asegurarte de sacarles el máximo partido con las herramientas de software para RR. HH. Adecuadas, como Per sonio.

Por lo tanto, al realizar una evaluación de desempeño sea tenido que realizar una valoración si la empresa puede respaldar financiera mente el proceso de evaluación.

La evaluación de desempeño, es pues, un instrumento muy serio, que permite conocer el grado de efectividad, con que el funcionario integra sus conocimientos al trabajo, o si por el contrario, la jefatura mantiene la sensación práctica de que a este funcionario le falta más conocimiento (entre otras cosas).

Este instrumento es también un insumo para el diagnóstico de necesidades de capacitación que se elabora en las unidades programáticas, ofreciendo información de

primera mano, respecto a los contenidos temáticos que deben ser incluidos en los planes de capacitación que se desarrollen en apoyo del proceso de planificación estratégica de la unidad.

Una buena evaluación, del desempeño, permite conocer si el dinero utilizado en capacitar a un funcionario, fue realmente una inversión para la unidad o si no hay evidencia para pensar que las mejoras individuales pueden ser asociadas a los procesos de capacitación, perdiendo en estos casos la inversión.

De manera que, realizar una evaluación de desempeño requiere de invertir tiempo y dinero lo cual puede llegar a ser muy costoso, esperando que los resultados sean prósperos y que la reinversión realizada sea satisfactoria para la empresa de parte de los empleados.

#### 4.6.2.2 Provoca ambiente de tensión entre los empleados

Según (Donawa Torrez, 2018) Define el ambiente laboral. Como el conjunto de acciones donde las personas que trabajan en una organización pueden desempeñar roles iguales; sin embargo, son diferentes entre ellas, en cuanto sus necesidades, deseos de responsabilidad o autoridad, habilidad o capacidad y en cuanto su manera de sentir satisfacción en instancia laboral.”

Es necesario recalcar que dentro de la organización cuando se logra el equilibrio entre los factores individuales y las condiciones laborales el trabajo crea un sentimiento de confianza en sí mismo, incrementa la capacidad de trabajo y bienestar del empleado. Son un conjunto de acciones donde las personas que trabajan en una organización pueden desempeñar roles iguales; sin embargo son diferentes entre ellas, cuanto sus necesidades, deseos de responsabilidades o autoridad, habilidad o capacidad.

Se puede decir que la satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de profesión; no sólo en términos del bienestar deseable de las personas donde quiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad. Así, en el caso de nuestro grupo de trabajo en instituciones públicas, la variable de satisfacción laboral reviste singular importancia desde el ámbito de la calidad de la gestión de los grupos de trabajo que ellos forman al interior de su institución.

#### 4.6.2.3 División de los empleados

Para (Chiavenato, 2000) Las organizaciones sólo pueden operar cuando las personas están en sus puestos de trabajo y son capaces de desempeñar los roles para los cuales fueron seleccionadas, contratadas y preparadas. Por consiguiente, las organizaciones delimitan su estructura formal, definen órganos y cargos y preestablecen, con mayor o menor volumen de reglas burocráticas, los requisitos necesarios y las atribuciones que se les conferirán a los empleados. Esta división del trabajo y la consiguiente especialización producen diferenciación enorme de roles en la organización, que procura racionalizar la situación estableciendo rutinas para disminuir la inseguridad de los empleados, aumentar las posibilidades de previsión y centralizar funciones y controles. De este modo, surge la burocratización, que puede hasta cierto punto traer alguna eficiencia a la organización, debido a su carácter racional, aunque no siempre esa eficiencia compense la rigidez y racionalidad a las que se encuentra asociada.

Debido a la división del trabajo y a la consiguiente especialización de funciones, las necesidades básicas de recursos humanos para la organización, sea en cantidad o en calidad, se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos. La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que las especialidades del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir, por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones.

El autor interpreta que la división de los empleados es dividir el trabajo entre ellos para realizar un mejor trabajo sobre las tareas asignadas por el administrador organizarse bien poder cumplir con los objetivos, metas centrarse en sus funciones, deberes de este modo la empresa va creciendo y va mejorando ya que si no existiera esta división de trabajo ninguna área funcionaria bien al igual que la empresa.

#### 4.6.2.4 Sesgos en la validez de la evaluación del desempeño

El sesgo de Escalada del Compromiso, puede estar presente en la evaluación de desempeño cuando el encargado de la decisión de contratación de un trabajador, es el mismo que debe evaluar su desempeño. En esta situación, se espera que el supervisor

mencionado esté más propenso a evaluar con una mejor calificación a los subordinados que él contrató, en comparación con los que no contrató. Este acontecimiento fue evaluado por primera vez por (Beekun, RI & FD, 1982)

El sesgo puede estar presente en la evaluación del desempeño cuando el encargado de la decisión de contratación de un trabajador es el mismo que debe evaluar su desempeño, se espera que el supervisor mencionado esté más propenso a evaluar con una mejor calificación a los subordinados que el contrató, en comparación con los que no contrato este.

Lo ante expuesto muestra la importancia de identificar los sesgos en las evaluaciones del desempeño por competencias con el fin de hacerlos conscientes y así poder evaluar con mayor objetividad sin caer en interpretaciones ilógicas o juicios imprecisos.

Clasifique según su consideración ventajas y desventajas	Ventajas	Desventajas
Mejora de desempeño laboral	100%	0%
Provoca ambiente de tensión entre los empleados	0%	100%
Aumento de motivación	100%	0%
Toma de decisiones de despido	38%	63%
Sesgos en la validez en la evaluación de desempeño	63%	38%
Incremento de compromiso	88%	13%
Identificación de recursos humanos	75%	25%
Detectar talento interno	75%	25%
Mejora de la comunicación	100%	0%
División de los empleados	25%	75%
Planes de corrección	100%	0%
Política de compensación	63%	38%
Requiere invertir tiempo y dinero	38%	63%
Toma de decisiones de ascenso	50%	50%

**Tabla N° 1 de las ventajas y desventajas de la evaluación de desempeño**  
**Fuente: autoría propia, a partir de encuestas aplicadas a colaboradores**

En el grafico N.18 se muestra que el 100% de los colaboradores dijo que mejora de desempeño, aumento de motivación, mejora la comunicación, planes de corrección y el 88% dijo incremento de compromiso y el 75% identificación de recursos humanos, detectar talento interno, y el 63% sesgos en la validez en la evaluación del desempeño y política de compensación, y el 50% dijo toma de decisión de ascenso, el 38% dijo toma de decisiones de despido y requiere invertir tiempo y dinero, y el 25% dijo que división de los empleados.

Mediante la entrevista al gerente comercial de la empresa Claro expresó que no se consideran aspectos como desventaja en la evaluación de desempeño porque aunque haya costos siempre será beneficioso para los colaboradores y la empresa, es decir todo es balanceado y tiene el fin de mejora tanto para la empresa como para los colaboradores.

Mediante la observación directa se puede decir como que el autor expreso al implementar una evaluación puede presentar ventajas y desventajas por lo tanto, los colaboradores y el entrevistado lo afirman por medio de sus respuestas. Para la empresa por mucho capital que se invierta ya sea poco bastante siempre para ellos les resulta de beneficioso ya que tiene un personal más capacitado y puedan lograr sus metas.

Por lo tanto se consideró por parte de los trabajadores que los diferentes aspectos divididos en desventajas o ventajas tienen una función en sí, pero que todos retornan en buscar el beneficio en cuanto a sus funciones y puestos de trabajo que ellos desempeñan para lograr metas y objetivos en la organización.

## V Conclusiones

1. El proceso de evaluación de desempeño en la empresa claro se realiza con el fin de medir al personal, valorar sus capacidades, Fortalezas y Debilidades y evaluar su rendimiento dentro de la organización, siendo de manera eficiente, ya que facilita el establecimiento de objetivos y desarrollo del proceso; el proceso de evaluación no solo busca una calificación sino el crecimiento profesional de los empleados, en cuanto al almacenamiento de datos permite preservar y conservar la información, manteniendo los archivos valiosos a salvo dando la posibilidad de permitir un ahorro de tiempo y mayor seguridad.
2. Habiendo identificado los métodos de evaluación de desempeño utilizados en la empresa, varían según el objetivo, entre lo más sobresalientes suelen ser; autoevaluación, ya que la evaluación permite que cada colaborador pueda evaluarse de forma personal, por lo cual este fomenta a la autorreflexión y retroalimentación constructiva con el fin de realizar mejoras; por otra parte la gestión por objetivos es valorada de manera significativa, ya que ayuda a medir el rendimiento de los colaboradores y se caracteriza por tener un enfoque colaborativo, donde la alta gerencia establece metas claras y definidas para los colaboradores, por último la evaluación 360, recopila información aportada por diferentes miembros que forman parte del entorno laboral, este fomenta información completa, detallada y objetiva la cual se caracteriza por instar al compromiso y aprendizaje continuo entre los colaboradores.
3. La implementación de los métodos Autoevaluación, Gestión por objetivo y Evaluación 360, en una evaluación de desempeño presenta ventajas tales como: mejora desempeño laboral, incremento del compromiso, detecta el talento humano interno y mejora la comunicación lo cual contribuye a un alineamiento de objetivos más efectivos, también se presentan algunas desventajas como: requiere invertir tiempo y dinero, provoca ambiente de tensión entre los empleados y división de los empleados los cuales son barrera que se presentan al realizar una evaluación de desempeño.

## Bibliografía

- Albavera, F. S. (2003). *Planificación estratégica y gestión por objetivos* . Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.
- Alvarez. (2007). Comunicación interna, la estrategia del éxito. *Razón y palabra*, 5-7.
- Alveiro Montoya , C. (2009). Evaluación del Desempeño como herramienta para el análisis del capital humano . *Revista Científica "Vision del Futuro"*, 22.
- Asana, T. (22 de Mayo de 2024). *¿Qué es la gestión por objetivos (MBO)? Los pasos, las ventajas y las desventajas.* Obtenido de <https://asana.com/es/resources/management-by-objectives>
- Beekun, RI, B. M., & FD, S. (1982). Evaluación en un contexto dinámico: un estudio de laboratorio del impacto de una experiencia previa. Compromiso con el estado. *Revista de Psicología Aplicada*, 67 (6), 873.
- Benavides Soza, D. L., & Salmerón Zapata, J. L. (2020). *Planeación para llevar a cabo el Proceso de Capacitación e Higiene y seguridad ocupacional del recurso humano en la empresa*. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de investigación (Tercera edición ed.)*. Bogotá D.C Colombia : Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* . Colombia: Tercera edición .
- Borbòn, K. O. (2005). *Elaboración de un manual de evaluación del desempeño para el personal* . Costa Rica: Instituto tecnológico de Costa Rica.
- Brazzolotto, S. (2012). *Aplicación de la evaluación de desempeño por competencia en las organizaciones* . FCE Facultad de ciencias económicas.

- Buelvas Villa, P. (29 de Julio de 2002). *Metodos de evaluacion de desempeño laboral*.  
Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/metodos-de-evaluacion-del-desempeno-laboral/>
- Byars Liloyd, L., & Rue W, L. (1996). *Gestion de Recusos Humanos*. Editorial Monby.  
España: Ediciones Division IRWIN.
- Chávez. (1994). *Metodología de investigación* .
- Chiavenato, I. (2000). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, QUINTA EDICIÓN*. Santafé de Bogotá-Colombia: MCGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogota-Colombia: MC GRAW HILL.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Gram Hill.
- Chinchilla, K. (2000). *Un sistema de evaluacion de los Recursos Humanos, aspectos a considerar en sus diseño*. Monterrey: 5campus, org, Recursos Humanos.
- Church, A. y. (2013). ¿Cómo evalúan las principales empresas a sus altos potenciales y altos cargos?ejecutivos? Un estudio de referencia en gestión del talento. *Revista de Psicología de Consultoría: Práctica y Investigación*, 65 (3), 199.
- Collings, & Mellahi. (2009). Gestión estratégica del talento: una revisión e investigación. *Revisión de la gestión de recursos humanos*, 19 (4), 304-313.
- Comte, A., & Durkheim, E. (1798-1857). *Ciencias Sociales*. Tercera edición.
- Crespo. (2021). *La gestión moderna de recursos humanos*. Ecuador: Universidad politecnica Salesiana.
- Díaz Bravo, L., Torruco García, U., Martínez Hernández , M., & Yarela Ruíz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación medica* , 1-6.

- Donald, A. (1986). *Introducción a la investigación Pedagógica*. México: Interamericana: segunda edición.
- Donawa Torrez, Z. A. (2018). *Gestión gerencial para un ambiente laboral más humano en las organizaciones*. Venezuela: NOVUM, 144-163.
- Editorial, E. (19 de Noviembre de 2017). *Datos*. Obtenido de Última edición: <https://concepto.de/dato/>
- editorial, E. (2018). *Población estadística*. Grudemi.
- Encina, G. B. (19 de Octubre de 2006). *Ascensos, Traslados y Cesantías*. Obtenido de Libro de administración laboral agrícola: <https://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/04s.htm>
- Encinas, L. G. (2013). *DISEÑO DE UNA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DESDE UNA PERSPECTIVA MICROSOCIOLÓGICA*. España: apostá.
- Flores, E. C. (2008-2018). *Evaluación del desempeño laboral en las empresas de Latinoamérica*. Lima-perú: Universidad privada del norte.
- Freire, E. E. (2018). Las variables y su operacionalización en la investigación educativa. Parte I. *Universidad Técnica de Machala. República del Ecuador*, 20.
- Genesis. (2020). Gestión por objetivo. *SCRIBD*, 3-4.
- Grinnell, R. (1997). *Social Work Research y evaluation: quantitative and qualitative approaches*. Itasca Illinois: quinta edición.
- Hamilton, T. (22 de Agosto de 2024). *GURU99*. Obtenido de Tutorial de pruebas de rendimiento : <https://www.guru99.com/es/performance-testing.html>
- Hermoso, M. N. (2023). *Pasos para despedir a un trabajador*. Madrid: CAMPMANY.
- Hernández Sampierí, R., & Fernández callado, C. Y. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Sexta edición ed.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1991). *Metodología de investigación quinta edición*. México : MC GRAW HILL.

Hernandez, J. O. (2018). *Administración y evaluación del desempeño del personal*. . Mexico: Dos Cosultores. Páginas: #6. Año: 2018 Páginas: 125. .

Hernández, M. J. (2023). La evaluación del desempeño en el ámbito público: un recorrido desigual. *Institucion nacional de administración publica* , 9.

Jaime, N. (2021). *Estrategias para mejora el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad estatal, Jesús María 2021*. Lima-Perú: Facultad de Ingeniería y Negocios y Competitividad.

Jiménez, J. G. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos .

Juarez H, O. (2000). *Guía para establecer un sistema de administración de la compensación en la empresa*. Mexico: Oxford University press.

Kerlinger, F. N. (1979). *Investigación del comportamiento*. Mexico: cuarta edición .

López, R. J. (09 de Diciembre de 2017). *Tecnológico Nacional de México*. Obtenido de El Tecnológico Nacional de México, antiguamente llamado Dirección General de Educación Superior Tecnológica de México o Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos de México es un sistema educativo: [https://es.m.wikipedia.org/wiki/Tecnol%C3%B3gico\\_Nacional\\_de\\_M%C3%A9xico](https://es.m.wikipedia.org/wiki/Tecnol%C3%B3gico_Nacional_de_M%C3%A9xico)

Mallón, X. (24 de Mayo de 2024). *Keep coding*. Obtenido de ¿Qué son las pruebas de rendimiento?: <https://keepcoding.io/blog/que-son-las-pruebas-de-rendimiento/>

Martha Eugenia Machado Ruíz, R. T. (2005). *Aplicación de los componentes de administración de RR.HH en las empresas de Matagalpa*. MATAGALPA: UNAN CUR MATAGALPA.

Martínez, M. G. (2017). Muestreo Probabilístico y no probabilístico . *Universidad del ISTMO*, 3 - 14.

- Mejía, S. L. (2015). *Propuesta de un instrumento de evaluación del desempeño de los trabajadores*. Leon : UNAN LEON-MATAGALPA.
- Muñoz Rocha, C. (2015). *Metodología de investigación (primera ed)*. Santa Maria de la Rivera: progreso S:A d C.V.
- Mutty, R. (2023). Gestion de recursos humanos . *Linkedin*, 3.
- Narvaez, M. (2024). Gestión por objetivos: Qué es y Cómo desarrollarla. *QuestionPro*, 2.
- Nau, D. (Diciembre de 1995). *Mixing methodologies: can bimodal research be a viable post-positivism tool*. Obtenido de The Qualitative report, vol 2: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR2-3/nau.html>
- Nèlida Archenti. (2012). Metodología de las ciencias sociales. *El sondeo En marradi*, 179-190.
- Ortega, C. (2018). *QuestionPro, procesamiento de dato*, 2.
- Ortega, C. (2021). Evaluaciòn de rendimiento . *Questionpro* , 3.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Tècnicas de muestreo sobre una poblaciòn a estudio. *Sampling Techniques on a Population Study*, 35 (1).
- Palacios, E. (06 de Diciembre de 2019). *¿Qué factores desencadenan un estrés laboral?* Obtenido de <https://www.medicina.uanl.mx/hu/2020/01/21/que-factores%EF%BF%BEdesencadenan-un-estres-laboral/>
- Paula C, M. (1983). Concepto de redundancia de la investigación organizacional: el caso del compromiso . *Academia de Revista Latinoamericana de Administración*, 3.
- pinedo, D. (11 de Julio de 2019). *Importancia de la evaluación 360 grados*. Obtenido de LinkedIn: <https://es.linkedin.com/pulse/importancia-de-la-evaluaci%C3%B3n-360-grados-diana-pinedo>
- prado, J. (2017). *ARH*. San isidro: ADPH Group executive education.

- Ramírez, I. V. (2017). Gestión del talento humano. *UNAN-MANAGUA*, 31.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacion (718 p)*. Mexico: PEARSON EDUCACION.
- Rodriguez, A. (2024). Estrategias para aumentar el compromiso laboral. *Bttertteam*, 4.
- Rojas, J. (1 de Julio de 2024). *Evaluación 360 de desempeño: para qué sirve y ejemplos*. Obtenido de hubspot: <https://blog.hubspot.es/service/evaluacion-360>
- Ruiz, R. (2007). El metodo científico y sus etapas. *UVEG*, 2-79.
- Sampieri, R. H. (1990). *Metodologia de investigacion*. Mexico: McGraw-Hill.
- Sanchez, H., & Calderon, C. J. (2012). *Diseño del proceso de evaluacion del desempeño del personal y las principalestendencias que afectan a su auditoria*. Barranquilla, Colombia: Pensamiento y Gestion.
- Silva, M. (2019). Plan de acciones correctivas. *Quality auditoria* , 2.
- Tapi, R. A. (25 de Julio de 2023). *Medium*. Obtenido de La importancia de las pruebas de rendimiento para prevenir el (downtime): Pruebas de rendimiento: <https://medium.com/@rcampos.tapia/la-importancia-de-las-pruebas-de-rendimiento-para-prevenir-el-downtime-pruebas-de-rendimiento-650306cca555>
- Wayne Mondy, R., & Noe, R. (1997). *Administración de recursos humanos*. Mexico: PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A.
- Weber, M. (1864-1920). *Ciencias Sociales*. España: Tercera edicion.
- Westreicher, G., & Pareja Pellin, C. (10 de Mayo de 2024). *Economipedia*. Obtenido de Variable independiente:Què es y su influencia en la investigación: <https://economipedia.com/definiciones/variable-independiente.html>
- Zùniga, P. (2019). Innovaciòn en el sistema de crianza y engorde de pollos en pequeñas avícolas de San Josè-Masatepe. *UNAN-MANAGUA*, 35-79.

# ANEXOS

## Anexo N°.1 Operacionalización

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

					Encuesta	¿Cómo valora la aplicación continua de la evaluación de desempeño en su puesto de trabajo?	Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo	Colaboradores
					Observación	¿Cómo valora la aplicación continua de la evaluación de desempeño en su puesto de trabajo?	Cuadro observación	Empresa
			Diseño del programa de evaluación del desempeño	Diseño del programa de evaluación del desempeño	Entrevista	¿Quiénes fueron las áreas encargadas de diseñar los métodos de evaluación del desempeño?  ¿Cómo valora el diseño de actual de la evaluación del desempeño?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
					Encuesta	¿Cómo valora el diseño de actual de la evaluación del desempeño?	Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo	Colaboradores
					Observación	¿Cómo valora el diseño de actual de la evaluación del desempeño?	Cuadro observación	Revisión de documentos
			Entrevista del desempeño	Entrevista del desempeño	Entrevista	¿Quiénes forman parte del equipo que realiza la evaluación del desempeño?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
					Encuesta	¿Cómo valora al equipo que realiza la evaluación de desempeño?	Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo	Colaboradores

					Observación	¿Quiénes forman parte del equipo que realiza la evaluación del desempeño?	Cuadro observación	Revisión de documentos			
					Entrevista	¿Una vez concluida la evaluación de desempeño cómo se resguarda la información resultante?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato			
						¿De qué forma son utilizados los resultados de evaluación del desempeño actuales y los históricos?					
					Almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño	Almacenamiento de datos de la evaluación del desempeño	Encuesta	¿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	Colaboradores	
								Observación	¿Una vez concluida la evaluación de desempeño cómo se resguarda la información resultante?	Cuadro observación	Revisión de documentos
								Entrevista	¿Qué métodos de evaluación de desempeño utilizan en la empresa?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / jefe inmediato
2. Identificar los métodos de valoración de desempeño por la empresa CLARO, Matagalpa			Métodos de evaluación del desempeño	Definición	Encuesta	¿Qué métodos de evaluación de desempeño utilizan en la empresa?	Autoevaluación Evaluación 360 Gestión por objetivos Prueba de rendimiento Escala Gráfica	Colaboradores			

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

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

						puesto de trabajo?	Poco importante No es importante	
			Características	Entrevista	¿Cuáles son las características de la gestión por objetivos aplicado en su empresa?		Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
				Encuesta	¿Por qué se caracteriza gestión por objetivos aplicada en su puesto de trabajo?	<p>Los objetivos deben ser establecidos en conjunto con toda la organización</p> <p>Los objetivos del departamento deben entrelazarse con los de la organización</p> <p>Se debe realizar una retroalimentación general por departamento</p> <p>La alta dirección es parte de todo el proceso</p> <p>Se debe apoyar de forma continua al personal</p>		Colaboradores
			Pasos para realizar la gestión por objetivos	Entrevista	¿Qué pasos realizan en la gestión por objetivos?		Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
				Encuesta	Su jefe inmediato, ¿le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la evaluación gestión por objetivos?		Si No	

			Escala gráfica	Importancia	Entrevista	¿Cómo valora la importancia de la aplicación del método de escala gráfica en los diferentes puestos de trabajo?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
					Encuesta	¿Cómo valora la importancia de la aplicación del método de escala gráfica en su puesto de trabajo?	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Colaboradores
				Características	Entrevista	¿Cuáles son las características del método de escala gráfica aplicado en su organización?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
					Encuesta	¿Por qué se caracteriza el método de escala gráfica aplicada en su puesto de trabajo?	Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. El método de evaluación del desempeño por escala graficas puede implementarse mediante varios procesos de calificación	Colaboradores
				Pasos para aplicar el método de escala gráfica	Entrevista	¿Qué pasos realizan para aplicar el método de escala gráfica?	Respuesta abierta	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato

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

3. Determinar las ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño en la empresa CLARO Matagalpa.			Ventajas y Desventajas de la evaluación del desempeño	Ventajas y desventajas de la Evaluación del desempeño		No	
					Entrevista	¿Cuáles son las ventajas y desventajas que ha obtenido al aplicar evaluaciones de desempeño?	<i>Respuesta abierta</i>
					Encuesta	<p>A continuación, se detallan una serie de ventajas y desventajas, favor clasifíquelas según su consideración</p> <p>Mejora del Desempeño Laboral.</p> <p>Aumento de Motivación</p> <p>Incremento de Compromisos</p> <p>Detectar Talento Interno</p> <p>Mejora de la comunicación</p> <p>Planes de Corrección</p> <p>Política de Compensación</p> <p>Toma de Decisiones de Ascenso</p> <p>Toma de Decisiones de Despido</p> <p>Identificación de Recursos Humanos</p> <p>Requiere invertir tiempo y dinero</p> <p>Provoca Ambiente de tensión entre empleados</p> <p>División de los Empleados</p> <p>Sesgos en la validez en la Evaluación del Desempeño</p>	Colaboradores



## **CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL – CUR Matagalpa**

### **Encuesta dirigida a Colaboradores**

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

Agradecemos de antemano su apoyo y colaboración.

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

Si es necesario puede seleccionar más de una respuesta.

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

- Adaptación del individuo al cargo
- Asensos e incentivos
- Auto perfeccionamiento del empleado
- Aumento de la productividad
- Retroalimentación
- Conocimiento de los estándares de desempeño

- Sanciones y despidos

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

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

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

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

**4. ¿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

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

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

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

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

**7. ¿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

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

- Si
- No

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

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

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

- Credibilidad
- Confidencialidad de datos
- Compromiso
- Aprendizaje continuo

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

- Si
- No

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

- Muy importante

- Importante
- Indiferente
- Poco importante
- No es importante

**13. ¿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

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

- Si
- No

**15. ¿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

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

- Fiabilidad
- Validez
- Equidad
- Objetividad
- Relevancia

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

- Si
- No

**18. 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		



## **CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL – CUR Matagalpa**

### **Entrevista 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 entrevista tiene el fin de recolectar información necesaria para realizar nuestro trabajo, siendo así que los datos que nos proporcionen serán de gran ayuda para la investigación.

Agradecemos de antemano su apoyo y colaboración.

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

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

7. ¿De qué forma son utilizados los resultados de evaluación del desempeño actuales y los históricos?
8. ¿Qué métodos de evaluación de desempeño utilizan en la empresa?
9. ¿Cómo valora la importancia de la autoevaluación de desempeño en los diferentes puestos de trabajo?
10. ¿Cuáles son las características de la autoevaluación del desempeño aplicado en su empresa?
11. ¿Qué pasos llevan a cabo para realizar la autoevaluación del desempeño?
12. ¿Cómo valora la importancia de la evaluación 360 en los diferentes puestos de trabajo?
13. ¿Cuáles son las características de la evaluación 360 aplicado en su empresa?
14. ¿Qué pasos llevan a cabo para realizar la evaluación 360?
15. ¿Cómo valora la importancia de la gestión por objetivos en los diferentes puestos de trabajo?
16. ¿Cuáles son las características de la gestión por objetivos aplicado en su empresa?
17. ¿Qué pasos realizan en la gestión por objetivos?
18. ¿Cómo valora la importancia de la aplicación del método de escala gráfica en los diferentes puestos de trabajo?
19. ¿Cuáles son las características del método de escala gráfica aplicado en su organización?
20. ¿Qué pasos realizan para aplicar el método de escala gráfica?

21. ¿Cómo valora la importancia de la aplicación del método de escala gráfica en los diferentes puestos de trabajo?
22. ¿Cuáles son las características del método de escala gráfica aplicado en su organización?
23. ¿Cuáles son los pasos que lleva a cabo para realizar pruebas de rendimiento?
24. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que ha obtenido al aplicar evaluaciones de desempeño?

Anexo N°4 – Observación directa



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

**Guía de observación Directa**

<b><u>Expectativas del trabajador</u></b>	<b><u>Si</u></b>	<b><u>No</u></b>	<b><u>Observación</u></b>
<u>Normado el periodo de evaluación</u>			
<u>Comité evaluador</u>			

<b><u>Diseño de la evaluación de desempeño</u></b>	<b><u>Si</u></b>	<b><u>No</u></b>	<b><u>Observación</u></b>
<u>Muestra el objetivo de la evaluación</u>			
<u>Parámetros a evaluar</u>			
<u>Firma de los participantes</u>			

<b><u>Equipo evaluador</u></b>	<b><u>Si</u></b>	<b><u>No</u></b>	<b><u>Observación</u></b>
<u>Jefe inmediato y colaborador a evaluar</u>			
<u>Jefe inmediato, colaborador y sindicato</u>			
<u>Jefe inmediato, colaborador, sindicato y compañeros de labores</u>			
<b><u>Almacenamiento de datos</u></b>	<b><u>Si</u></b>	<b><u>No</u></b>	<b><u>Observación</u></b>
<u>Archivado en expediente</u>			
<u>Archivo digital</u>			
<u>Otros</u>			

<b><u>Almacenamiento de datos</u></b>	<b><u>Si</u></b>	<b><u>No</u></b>	<b><u>Observación</u></b>
<u>Archivado en expediente</u>			
<u>Archivo digital</u>			
<u>Otros</u>			