



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN-MANAGUA

CENTRO UNIVERCITARIO REGIONAL – MATAGALPA

UNAN MANAGUA – CUR MATAGALPA

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar por el título de Licenciados en Administración de Empresas.

TEMA GENERAL

Análisis del sistema de Evaluación del Desempeño laboral en las empresa pública y privada del Departamento de Matagalpa durante el Año 2024.

SUBTEMA

Análisis del sistema de Evaluación del desempeño laboral en la Empresa FUNDENUSE del Departamento de Matagalpa durante el año 2024.

AUTORES:

Br. Diego Alexander Alfaro Huerta.
Br. Gabriela Elizabeth Martínez Rodríguez
Br. Ludwin José Zamora Vásquez

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez.

Matagalpa, noviembre 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

CUR – MATAGALPA



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

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar por el título de Licenciados en Administración de Empresas.

TEMA GENERAL

Análisis del sistema de Evaluación del Desempeño laboral en las empresa pública y privada del Departamento de Matagalpa durante el Año 2024.

SUBTEMA

Análisis del sistema de Evaluación del desempeño laboral en la Empresa FUNDENUSE del Departamento de Matagalpa durante el año 2024.

AUTORES:

Br. Diego Alexander Alfaro Huerta.
Br. Gabriela Elizabeth Martínez Rodríguez
Br. Ludwin José Zamora Vásquez

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez.

Matagalpa, noviembre 2024

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	IV
CARTA AVAL	V
RESUMEN	VI
I. INTRODUCCION	1
II. JUSTIFICACION	5
III. OBJETIVOS	6
IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA	7
4.1 Sistema de Evaluación de Desempeño	7
4.2 Objetivo de Evaluación de Desempeño	7
4.3 Expectativas del Trabajo	9
4.5 Entrevista del Desempeño	12
4.6 Almacenamiento de datos de Evaluación del Desempeño	13
4.7 Métodos de Evaluación del Desempeño	15
4.7.1 Autoevaluación	17
4.7.2 Evaluación 360	21
4.7.3 Gestión por objetivos	23
4.7.4 Escala gráfica	25
4.7.5 Prueba de rendimiento	29
4.8 Ventajas y Desventajas de la Evaluación del Desempeño	31
4.8.1 Ventajas	31
4.8.1.1 Mejora del Desempeño Laboral	31
4.8.1.2 Aumento de Motivación	31
4.8.1.3 Incremento de Compromisos	32
4.8.1.4 Detectar Talento Interno	32
4.8.1.5 Mejora de la comunicación	33
4.8.1.6 Planes de Corrección	33
4.8.1.7 Política de Compensación	34
4.8.1.8 Identificación de Recursos Humanos	34
4.8.1.9 Toma de Decisiones de Ascenso	35
4.8.1.10 Toma de Decisiones de Despido	35
4.8.2 Desventajas	36
4.8.2.1 Requiere invertir tiempo y dinero	36
4.8.2.2 Provoca Ambiente de tensión entre empleados	36
4.8.2.3 División de los Empleados	36

4.8.2.4	Sesgos en la validez en la Evaluación del Desempeño.....	37
V.	CONCLUSIONES.....	39
VI.	BIBLIOGRAFIA.....	40
VII.	ANEXOS.....	43

DEDICATORIA

Le dedico este trabajo a Dios principalmente y a mis padres por ser uno de los pilares principales en este largo proceso por estar siempre ahí presente apoyándome en cada paso, dedico esta defensa a todos aquellos que creyeron en mi cuando incluso yo dudaba. A mi familia y amigos que me acompañaron en cada paso del camino en este trabajo, Este logro no es solo mío sino de todos que estuvieron presente. A mis maestros por sus valiosas orientaciones y paciencia. Este trabajo es una manifestación de todo lo que he aprendido, pero sobre todo del apoyo incondicional que he recibido de cada uno de ellos.

Br. Diego Alexander Alfaro Huerta

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico a Dios, ya que gracias a él he logrado concluir mi carrera, con todo mi corazón a mi madre Verónica Rodríguez; ya que, ha sido el pilar fundamental durante estos años, apoyándome y aconsejándome en este largo camino, a mi abuelita Gregoria Guido que me acompaña desde el cielo, a mi hermano Elier Martínez que ha sido mi compañía en largas velas durante la finalización de trabajos y a mis amigos, quienes siempre han confiado en mis capacidades y me han alentado a lo largo de los años, a todos y cada uno de ellos porque aportaron su granito de arena en mi crecimiento personal.

Br. Gabriela Elizabeth Martínez Rodríguez

DEDICATORIA

Le dedico este trabajo a Dios por darme muchas fuerzas y tener mi mente enfocada en salir adelante día a día, también a mis padres que siempre estuvieron apoyándome con sus sabios consejos y gracias a ellos es que estoy aquí estaré agradecido por su paciencia y su esfuerzo que hacen conmigo, son mi mayor tesoro.

También a mis maestros que estuvieron enseñando sus conocimientos día a día por sus consejos y también por la paciencia, brindado a lo largo de mi tiempo en la UNAN CUR MATAGALPA les deseo que les vaya bien en su vida especialmente a la profe Dayan Siles gracias por todo.

Br. Ludwin José Zamora Vásquez

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios y la Virgen que nos han dado la salud y sabiduría, por darnos fuerza para seguir adelante cada día, a nuestros padres por ser el pilar fundamental y sobre todo nuestro mayor apoyo, quienes han dedicado su vida para que nosotros podamos estar hoy cada vez más cerca de ser profesionales, también agradecemos a cada uno de nuestros maestros quienes nos han guiado en este camino, especialmente al Msc. Carlos Alberto Mendoza y Msc. Dayan Pamela Siles por ser nuestros guías durante este camino, aportando sus conocimientos para que seamos próximas personas de éxito y una contribución a la sociedad, también agradecemos a la empresa FUNDENUSE por abrirnos las puertas de su compañía y poder culminar nuestros estudios y realizar de forma grata el presente trabajo de investigación , además de darle nuestro mayor agradecimiento al personal administrativo, así como al personal cd limpieza y jardinería, quienes día a día se esfuerzan por darnos un espacio, digno, seguro y limpio para realizar nuestros estudios, gracias a todos por aportar su granito de arena en este proceso.

Br. Diego Alexander Alfaro Huerta

Br. Gabriela Elizabeth Martínez Rodríguez

Br. Ludwin José Zamora Vásquez

CARTA AVAL



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

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

El suscrito Tutor, por este medio hacen constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por las Bachilleres: **Diego Alexander Alfaro Huerta** (CARNET No.20-60603-4), **Gabriela Elizabeth Martínez Rodríguez** (CARNET No. 19-60203-0) y **Ludwin José Zamora Vásquez** (CARNET No. 19-60168-9) con el Tema General: “**Análisis del sistema de Evaluación del Desempeño laboral en las empresa pública y privada del Departamento de Matagalpa durante el Año 2024**”, el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El Análisis del sistema de Evaluación del Desempeño laboral en las empresa pública y privada del Departamento de Matagalpa durante el Año 2024.

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

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

Tutor

MSc. Carlos Alberto Mendoza Martínez

RESUMEN

El presente trabajo realizado, se enfoca en el análisis del sistema de evaluación del desempeño laboral en la empresa FUNDENUSE en el Departamento de Matagalpa, con el objetivo de analizar el proceso de evaluación de desempeño utilizado en la empresa en estudio, con el propósito de determinar los métodos de procesos de evaluación que la empresa emplea, ya que es de suma importancia porque permite medir de manera sistemática y objetiva el rendimiento de los empleados en sus puestos de trabajo. Estos métodos ayudan a identificar las fortalezas y debilidades que serán áreas de mejora de cada colaborador. Además, una evaluación de desempeño bien aplicada promueve la productividad en la empresa de crédito FUNDENUSE contiene una estructura clara y objetiva permitiendo a los colaboradores entender de manera fundamental las ventajas y desventajas de los métodos de evaluación de desempeño laboral, en la empresa de créditos FUNDENUSE se realizan un tipo de método de evaluación del desempeño, uno de ellos el que utilizan es el método de autoevaluación, obteniendo con esto una visión clara y completa sobre el desempeño laboral de los colaboradores, obteniendo una estructura clara y objetiva para el desarrollo de estos mismos descubriendo un éxito en la empresa sobre la evaluación del desempeño estableciendo objetivos y de igual manera mejorando la comunicación entre empleados, colaboradores y evaluadores para un mejor ambiente en el desarrollo laboral para una mejor eficacia y eficiencia en la empresa FUNDENUSE y una mejor visión.

Palabras claves: Evaluación del Desempeño, Colaboradores, Fortalezas y Debilidades, Proceso de evaluación de desempeño, métodos de procesos

I. INTRODUCCION.

La evaluación de desempeño laboral constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo, la dirección de otros empleados debe evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño, este debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño para los empleados medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal para así mismo poder llevar acabo un gran manejo laboral.

Para la siguiente investigación fue necesario consultar los siguientes antecedentes:

A nivel internacional Sánchez, J & Calderón, V (2014) en Chile presentan un análisis detallado de las diversas etapas del proceso de evaluación de desempeño y las principales tendencias genéricas de recursos humanos y aquellas tendencias que se relacionan directamente con la evaluación, que inciden directamente al efectuar una auditoría. La metodología utilizada se basó principalmente en revisiones bibliográficas y de artículos en publicaciones especializadas. Los resultados de esta investigación se presentan con una definición amplia del concepto de evaluación, referenciando diversos autores, principalmente contemporáneos, y continúa con una presentación teórica y gráfica del proceso de evaluación.

A nivel nacional la UNAN-Managua ha realizado reiterados esfuerzos para promover y aplicar procesos de evaluación al desempeño, como muestra de esto se han obtenidos los siguientes hallazgos y experiencias:

En cuanto a la evaluación al desempeño del personal administrativo, existe el documento de Evaluación al Desempeño del Trabajo Administrativo, Metodología de Evaluación (UNAN-Managua, sifa) donde se presentan tres acápite: Consideraciones en la administración del recurso humano, mecanismo de cálculo cuantitativo y consideraciones a los resultados finales y calificación obtenida. En el documento se especifican los tres grandes factores: “Factores del comportamiento del trabajador, Factores de competencia conductual y Factores de Resultados” (UNAN-Managua, sifa, p. 4).

A nivel local en el municipio de Matagalpa en el año 2014 se elaboró una Monografía para optar al título de Licenciadas en administración de empresas con el tema Proceso de evaluación del desempeño laboral, beneficio San Carlos, Municipio de Matagalpa, año 2012 con el objetivo de Analizar el proceso de evaluación del desempeño laboral en el Beneficio San Carlos, municipio de Matagalpa. Año 2012, llegando a la conclusión que, Haciendo una valoración de la gestión de los resultados obtenidos en el proceso de la evaluación, se ha identificado que existe una buena interacción entre personal y jefes, la empresa les da seguimiento a los datos recabados de las evaluaciones de los trabajadores para proporcionarles capacitación, entrenamiento y estímulos, en caso de que hayan obtenido una calificación bajo, y se hacen reuniones semanales o quincenales para mejorar el rendimiento. (Cantarero & Angulo, 2014)

El proceso de evaluación del personal administrativo que voluntariamente se inscribió en el concurso. Además, de forma anual se evalúa al personal que posee contratación determinada, en correspondencia con lo establecido en el Reglamento Interno del Trabajo del Personal Administrativo, para lo cual se cuenta con diferentes instrumentos que contienen indicadores específicos para evaluar el desempeño en los diferentes cargos de trabajo administrativo.

En cuanto a la evaluación del desempeño docente, existe el documento Evaluación al mejor docente. Metodología de Evaluación (UNAN-Managua, s.f.b). Este contiene tres acápite: consideraciones en la administración del recurso humano, mecanismo de cálculo cuantitativo y consideraciones a los resultados finales y calificación obtenida. En el documento se menciona el instrumento de evaluación del académico por parte de estudiantes, este instrumento contiene 20 indicadores. El instrumento fue aplicado a los docentes que voluntariamente se inscribieron en el proceso, es decir, este era un proceso abierto y voluntario, porque se estaban sentando las bases para generar la cultura de evaluación.

En lo que respecta al diseño metodológico, se ha optado por un enfoque cuantitativo con elementos cualitativos, ya que se enfoca en la medición numérica de datos, estos elementos se obtuvieron a través de la implementar de encuestas dirigidas a los trabajadores de la Empresa FUNDENUSE el estudio tiene una profundidad y alcance descriptivo, con el fin de proporcionar una comprensión exhaustiva de la variable evaluación de desempeño, en términos de su diseño de tiempo, este estudio se clasifica como corte transversal con una duración limitada al año 2024, según su tipo de enfoque es no experimental, dado que no se planea realizar manipulaciones intencionadas en las variables objeto de estudio. La población de estudio se compone de siete colaboradores en la empresa FUNDENUSE, y se ha optado por un muestreo por conveniencia, utilizando la totalidad de la población como muestra debido a la disponibilidad y accesibilidad de los participantes.

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

se utilizó el método analítico porque se desglosó las variables e indicadores, facilitando un análisis detallado y proporcionando respuestas a los objetivos planteados.

En un entorno empresarial cada vez más competitivo, la evaluación del desempeño laboral se vuelve fundamental para garantizar la eficacia y el crecimiento tanto individual como organizacional. Sin embargo, muchas empresas enfrentan desafíos al diseñar e implementar un sistema de evaluación efectivo que sea justo, objetivo y que promueva el desarrollo continuo de los empleados.

Por esta razón nos surge la siguiente interrogante para nuestra investigación: ¿Cuenta FUNDENUSE con un sistema de evaluación de desempeño laboral efectivo, durante el período 2024?

II. JUSTIFICACION.

La presente investigación tiene como temática, Análisis del Sistema de Evolución del Desempeño Laboral en la Empresa FUNDENUSE, del Departamento de Matagalpa, en el Primer Semestre del 2024. Orientándose al propósito de Analizar el sistema de Evaluación del Desempeño Laboral en los empleados de la Empresa.

Esta temática es de crucial importancia para la empresa FUNDENUSE, ya que el sistema de Evaluación del Desempeño laboral ayudara en el fortalecimiento de dicha organización, representando una inversión estratégica en su búsqueda por la excelencia operativa y el crecimiento sostenible.

Existirán 4 grupos que serán los beneficiados, estos son: la empresa FUNDENUSE ya que podrán optimizar su gestión y productividad, los colaboradores quienes recibirán retroalimentación y mejorarán su desempeño laboral, los clientes ya que recibirán un servicio de mayor calidad y nosotros como estudiantes quienes además de tener una finalidad académica también podremos obtener experiencia en el entorno de trabajo.

La investigación se realizará con la finalidad de conocer la importancia de los Sistemas de Evaluación, optimizar su implementación y enfoque, mejorar el rendimiento y productividad, promover el desarrollo profesional y realizar el debido seguimiento en el campo de la gestión de recursos humanos.

III. OBJETIVOS.

Objetivo General:

Analizar el sistema de Evaluación del desempeño laboral en la Empresa FUNDENUSE del Departamento de Matagalpa durante el año 2024.

Objetivos Específicos:

Identificar los métodos de Evaluación del Desempeño laboral utilizado por la Empresa FUNDENUSE.

Describir el proceso de Evaluación del desempeño laboral utilizado por la Empresa FUNDENUSE.

Determinar Ventajas y Desventajas de los métodos de Evaluación de Desempeño laboral utilizado por la Empresa FUNDENUSE.

IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA

4.1 Sistema de Evaluación de Desempeño

4.1.1 Definición:

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

La evaluación de desempeño es una herramienta que permite identificar fortalezas y áreas de mejora, así como también establecer metas y planes de desarrollo personalizados, su realización y análisis cuidadoso son fundamentales para el éxito tanto del individuo, así como de la empresa en su conjunto.

4.2 Objetivo de Evaluación de Desempeño

Según (Chiavenato, 1999) los objetivos de la evaluación son:

- ✓ Adaptación del individuo al cargo.
- ✓ Ascenso e Incentivos.
- ✓ Autoperfeccionamiento del empleado.
- ✓ Estimulo a la mayor productividad.
- ✓ Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa.
- ✓ Retroalimentación de la información al individuo.

Cuando se trata de evaluar el desempeño laboral en relación con los objetivos, es importante considerar si se han cumplido, superado o quedado por debajo de lo esperado. También es relevante evaluar el progreso y los logros obtenidos en relación a dichos objetivos.

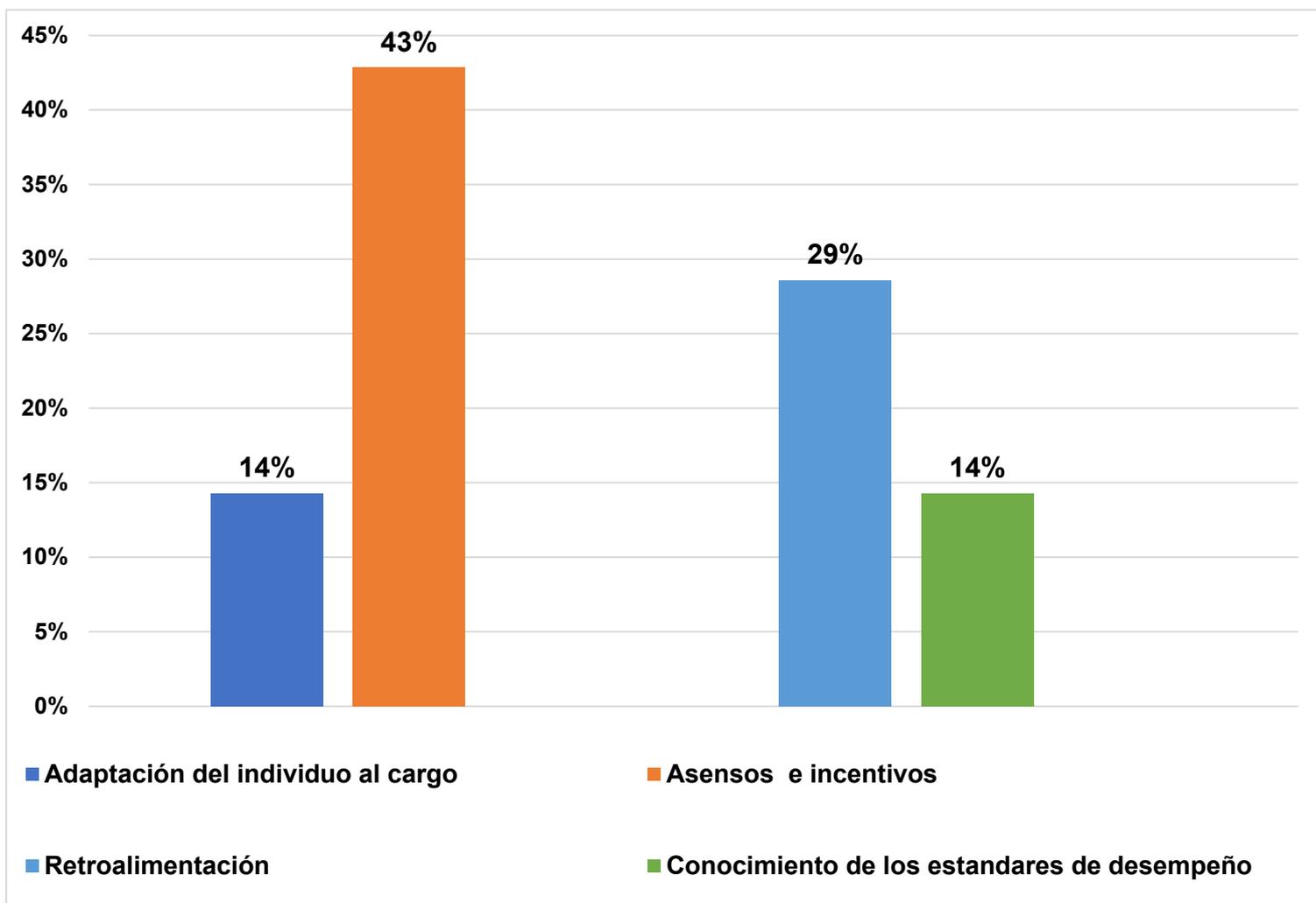


Gráfico N°1: Objetivo de la evaluación del desempeño.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a colaboradores.

El Gráfico N°1 muestra que el 43% de colaboradores indican que uno de los objetivos de la evaluación del desempeño es para ascensos e incentivos del empleado, para así ayudar en su entrega y cumplimiento de metas, por otra parte, con un 29% los encuestados consideran que se están cumpliendo la retroalimentación como unos de los objetivos a utilizar, y con un 14% se considera que son: adaptación del individuo al cargo y conocimiento de los estándares de desempeño.

En la entrevista aplicada al Gerente de la Empresa FUNDENUSE, se expresan diferentes objetivos para la aplicación de la evaluación del desempeño, explicando que alguno de los objetivos es para lograr ver el rendimiento de sus colaboradores.

Se logra observar que se está logrando cumplir con los objetivos claros y precisos de la evaluación del desempeño, sin que estos tomen un tono negativo por parte de los empleados, esto indica que la evaluación de desempeño se está llevando a cabo de forma adecuada.

4.3 Expectativas del Trabajo

Según (Carranza, 2024), las expectativas laborales son los objetivos que cada persona define con el fin de acercarse al punto en que se sentirá satisfecho consigo mismo en el ámbito profesional.

Cuando se trata de las expectativas en el trabajo, es importante tener claridad sobre lo que se espera de tu entorno. Esto puede incluir cumplir con plazos, alcanzar objetivos establecidos y mantener una comunicación efectiva con tu equipo. También es importante estar dispuesto a aprender y adaptarse a los cambios en el entorno laboral.

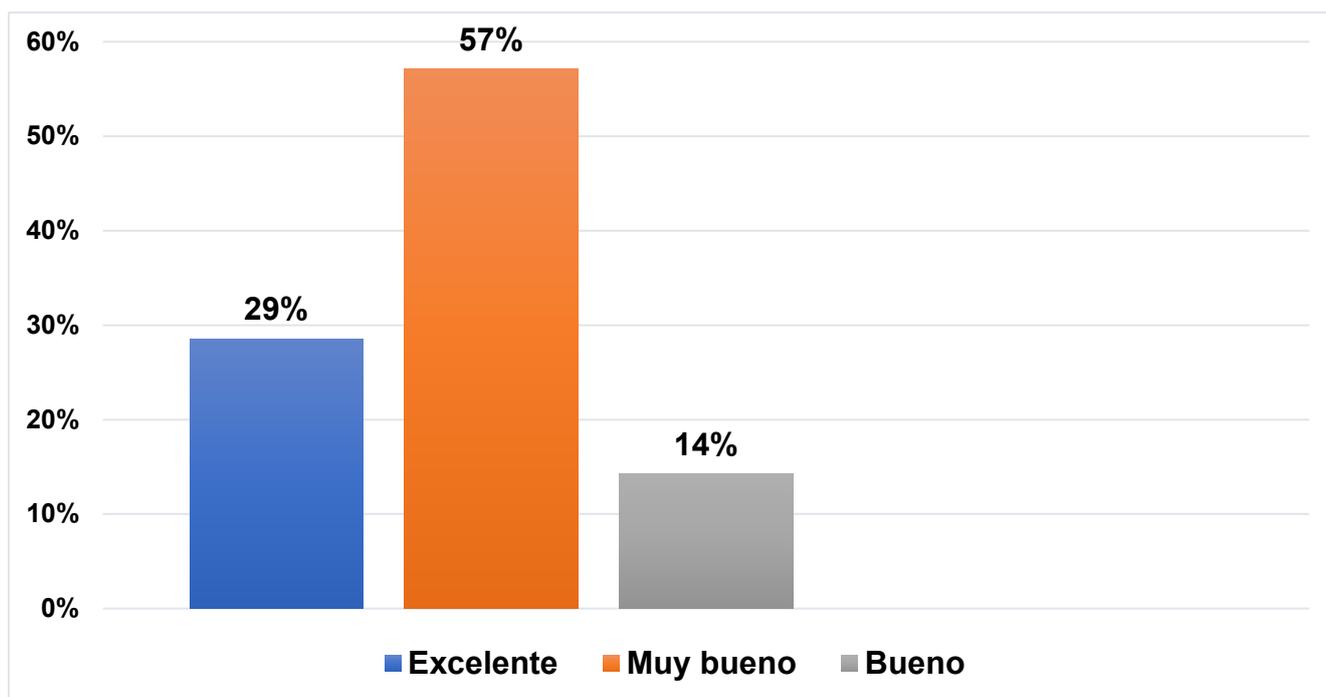


Gráfico N°2: Expectativa del trabajo (Trabajador)
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a colaboradores.

Según el Gráfico N°2 se muestra que el 57% de los colaboradores encuestados en la Empresa FUNDENUSE valoran de manera muy buena la aplicación de evaluaciones del desempeño, ya que estas les ayudan en su mejoramiento y rendimiento, teniendo claro siempre el cumplimiento de sus metas y objetivos, mientras que el 14% de encuestados lo consideran bueno.

De igual manera lo indicado anteriormente, concuerda con la entrevista aplicada al gerente de la Empresa FUNDENUSE, donde ella comenta que la aplicación continua de la evaluación del desempeño es algo muy bueno y que los colaboradores, se encuentran bastantes satisfechos con la aplicación continua de las evaluaciones, siendo esta de gran ayuda en el desempeño laboral.

La opinión positiva por parte de los encuestados sugiere que consideran estas herramientas efectivas para medir y mejorar el rendimiento. Esto puede implicar que perciben beneficios como la claridad en los objetivos, retroalimentación constructiva y un mejor alineamiento entre expectativas de la organización y el desempeño individual. Además, esta percepción favorable

puede contribuir a una cultura organizacional más enfocada en el desarrollo profesional y el reconocimiento de logros.

4.4 Diseño del programa de Evaluación de Desempeño

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)

El diseño de programa de evaluación de desempeño implica definir claros criterios de evaluación y establecer un proceso transparente y objetivo para

recopilar y analizar los datos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas tanto de la empresa como de los empleados para garantizar la efectividad y aceptación del programa.

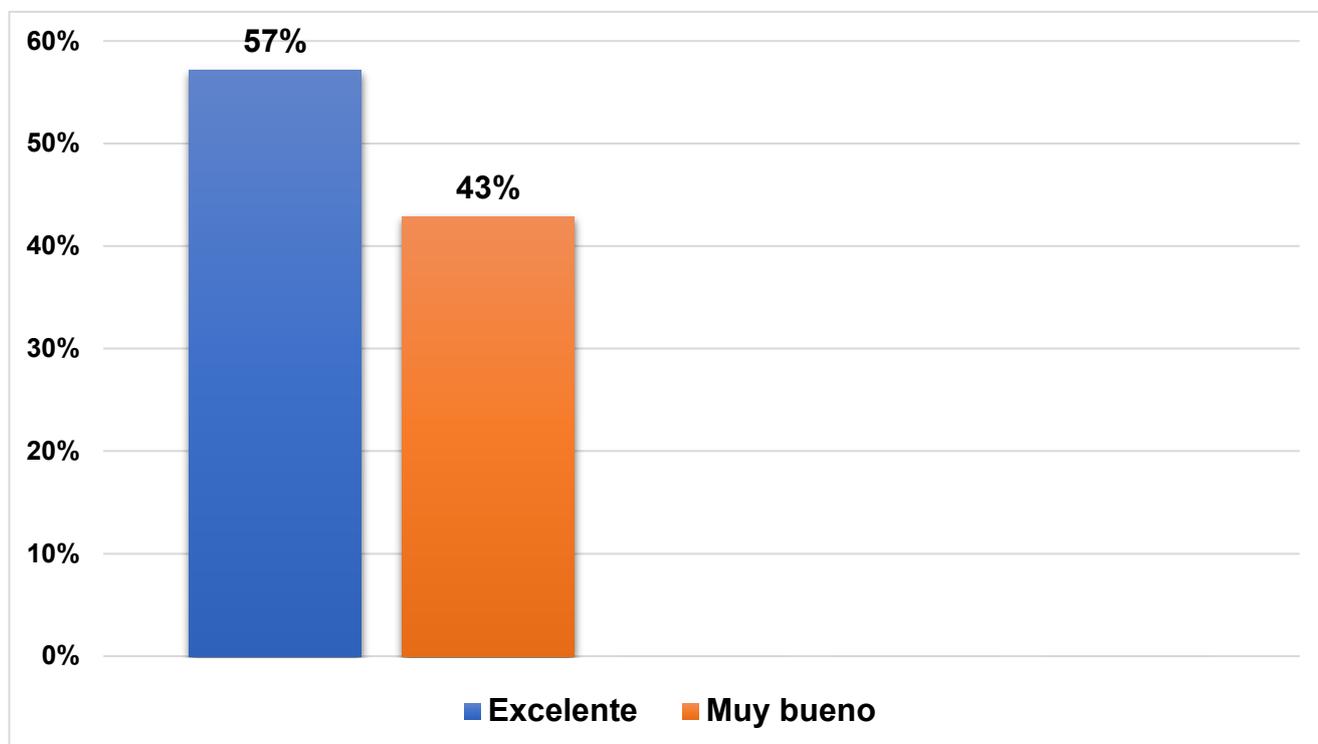


Gráfico N°3: Diseño de la evaluación del desempeño.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a colaboradores.

Según Grafico N° 3, con un 57% de votos a favor, los encuestados consideran que el diseño actual de la evaluación del desempeño empleado por la empresa es excelente y los otros 43% de los encuestados lo consideran muy bueno.

Por medio de la entrevista dirigida al gerente de la empresa FUNDENUSE, compartió que el diseño actual de la evaluación del desempeño laboral es bueno y objetivo, con gran claridad para los colaboradores,

Se logró observar que tanto como colaboradores y gerente comparten que el diseño actual de la evaluación del desempeño es bueno, tomando en cuenta así que este cumple con su función y se realiza con facilidad.

4.5 Entrevista del Desempeño

Es el sistema que mide de forma objetiva e integral la conducta profesional, las competencias, el rendimiento y la productividad. En definitiva, cómo es la persona, qué hace y qué logra. (Andres, 2024)

La entrevista es el proceso en el que un empleado se reúne con su supervisor, gerente u evaluador para discutir y evaluar el rendimiento laboral del empleado durante un tiempo específico, revisando cuáles son sus logros, áreas de mejora, metas alcanzadas, habilidades, etc. para dar retroalimentación,

oportunidades de desarrollo profesional y establecer objetivos para próximos periodos.

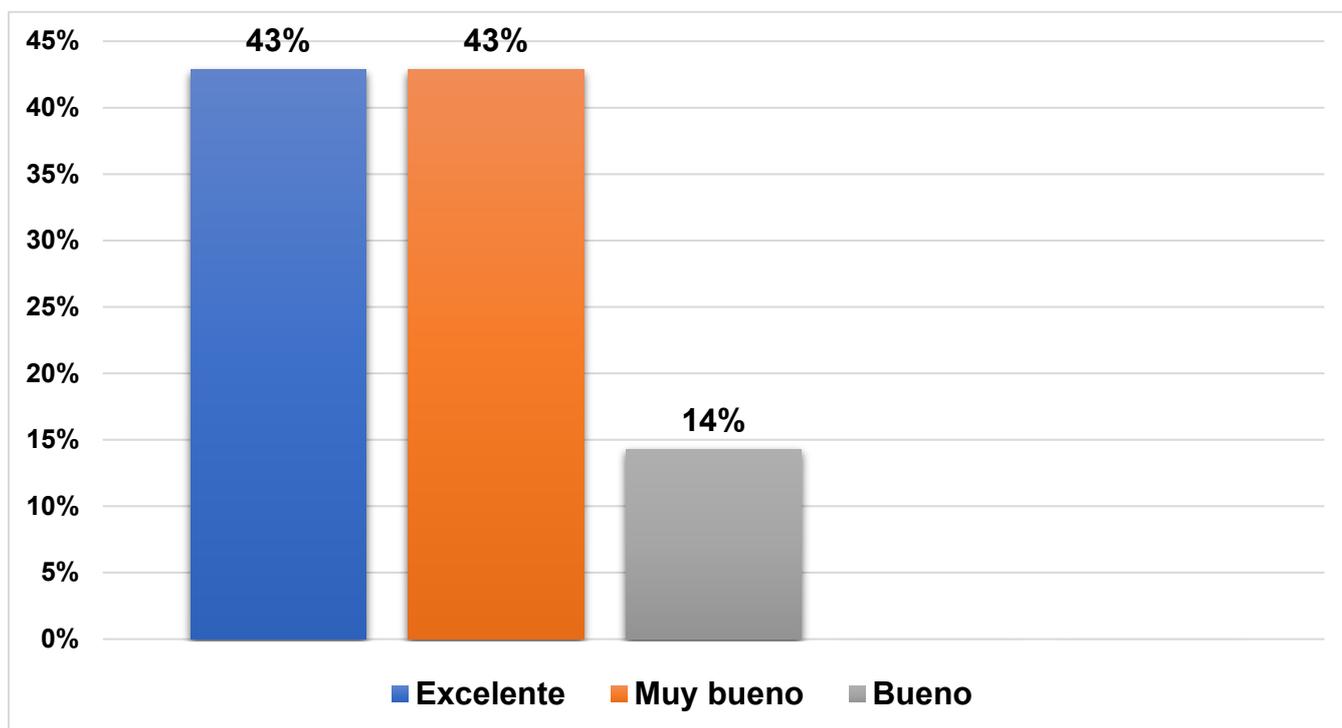


Gráfico N°4: Entrevista del desempeño

Fuente: Autoría propia de encuesta realizada a colaboradores.

De acuerdo al Gráfico N° 4, se puede observar que un 43% de colaboradores valoran al equipo que realiza la evaluación de manera excelente, donde el otro porcentaje de colaboradores lo evalúa de manera muy buena con un 43% y un pequeño porcentaje del 14% dice que es bueno.

Según entrevista realizada se indica que el equipo de evaluadores son el gerente de sucursales, y jefe de recursos humanos.

No se realizó Guía de observación en la empresa, ya que no se contaba con la accesibilidad por parte de la misma.

4.6 Almacenamiento de datos de Evaluación del Desempeño

El almacenamiento de datos consiste en la conservación de información empleando una tecnología específicamente desarrollada para mantener los datos y que se encuentren accesibles siempre que sean necesarios. El

almacenamiento de datos se refiere al uso de medios de grabación para conservar los datos utilizando PC y otros dispositivos. (Anonimo, 2020)

El almacenamiento de datos de evaluación se refiere a la práctica de recopilar, mantener y gestionar la información generada durante el proceso de evaluación, la cual puede incluir registros de entrevistas, calificaciones de desempeño, comentarios de los supervisores, etc.

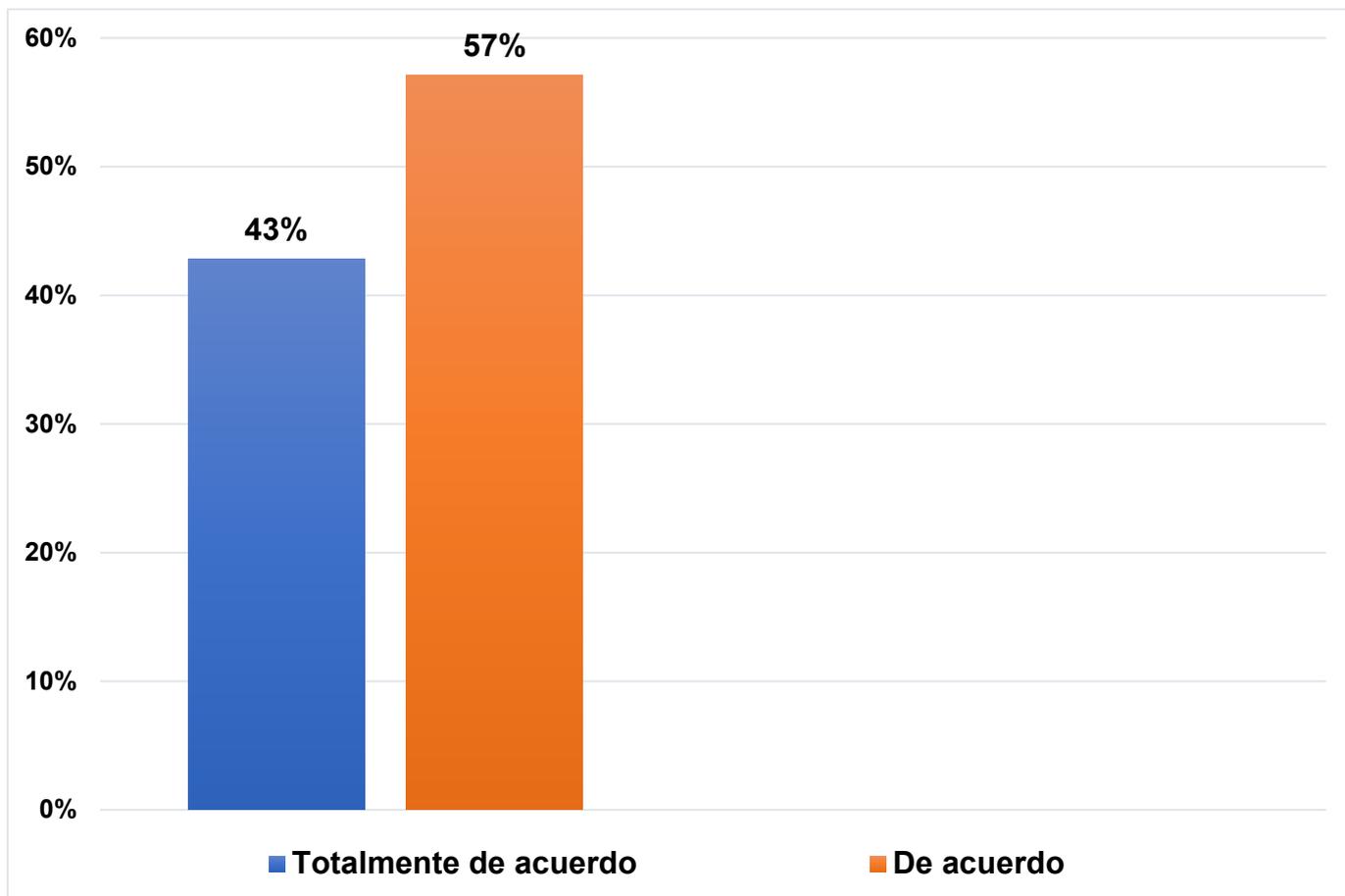


Gráfico N°5: Almacenamiento de los resultados de la evaluación del desempeño

Fuente: Autoría propia de encuesta realizada a colaboradores.

Según el Gráfico N°5, la mayor parte de los colaboradores, representando un 57% de la población, están de acuerdo con el proceso de almacenamiento de los resultados, los cuales son resguardados en archiveros físicos en las oficinas. El otro 43% expresó estar “Totalmente de acuerdo” con el proceso.

En la entrevista realizada al Gerente General, expresaba que los resultados eran almacenados de manera física en archiveros en el expediente de cada colaborador, guardados anualmente que es el periodo en que se realiza la evaluación.

Tanto el Gerente como los colaboradores consideran que el almacenamiento de los resultados de la evaluación de desempeño es adecuado, pero sería recomendable la creación de una copia digital, esto para garantizar la seguridad de la información, facilitar el acceso a los datos y mantener una mayor transparencia en el proceso de evaluación, además esta medida podría prevenir la pérdida de información importante y permitir un análisis más ágil de su desempeño a lo largo del tiempo.

4.7 Métodos de Evaluación del Desempeño

La evaluación de desempeño laboral es una herramienta esencial en la gestión de recursos humanos, pues permite medir y mejorar el rendimiento de los colaboradores, optimizar los procesos y establecer metas claras en una organización. (Rosales, 2024)

Estos métodos suelen implicar la revisión de la calidad del trabajo, la productividad, la eficiencia, la asistencia, el comportamiento y otros factores clave relacionados con la realización del trabajo por parte del equipo.

Los métodos de evaluación del desempeño pueden incluir la revisión del supervisor, jefe directo o el departamento de recursos humanos; el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, las conversaciones con el colaborador y la retroalimentación de los compañeros de trabajo

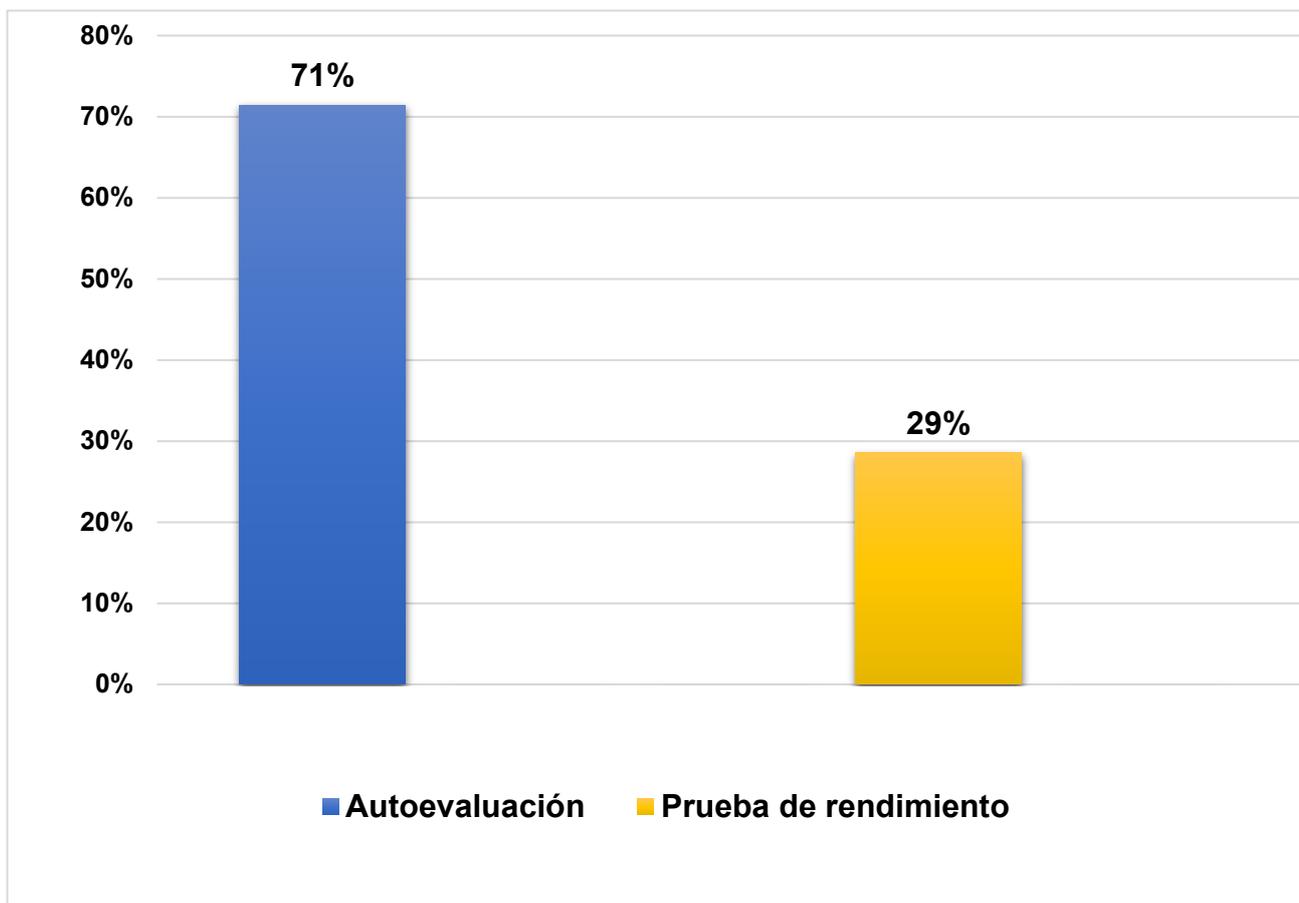


Gráfico N°6: Métodos de la evaluación del desempeño.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a colaboradores.

De acuerdo al Gráfico N°6, se puede observar que el 71% de los encuestados comparten que la empresa aplica la Autoevaluación como su método más recurrente, mientras que el 29% restante consideran la Prueba de Rendimiento como el método de evaluación más utilizado por la empresa.

Por medio de la entrevista dirigida al gerente general donde el compartió que la empresa aplica los dos métodos de evaluación ya antes mencionados, esto con el objetivo del mejoramiento del desempeño de los colaboradores.

La combinación de ambos métodos sugiere un método integral por parte de la empresa, ya que la autoevaluación permite a los trabajadores reflexionar sobre su auto desempeño, fomentando la autoconciencia y responsabilidad; por otra parte, la prueba de rendimiento ofrece un marco objetivo para medir habilidades

y competencias específicas. Este enfoque dual genera un equilibrio entre la percepción interna del empleado y los criterios de evaluación externo, lo cual potencialmente mejora la precisión de las evaluaciones.

4.7.1 Autoevaluación

4.7.1.1 Definición:

(Vasquez, 2005) Es diseñar un sistema que les permita a los miembros de una organización auto evaluarse constantemente. No como un proceso de control, sino más bien como un proceso de aprendizaje, en el que pueda utilizar este sistema como una herramienta de apoyo para lograrlo. Para esto, la idea es identificar qué factores se deben considerar para motivar al individuo a autoevaluarse como un proceso de aprendizaje, así como también identificar los factores que el individuo debe evaluar de sí mismo para mejorar su desempeño y así estar bien preparado para las evaluaciones a las que sea sometido.

Se refiere a la capacidad de una persona para evaluar y juzgar su propio desempeño, habilidades y características. Es un proceso que implica reflexión y comparación con estándares personales o externos.

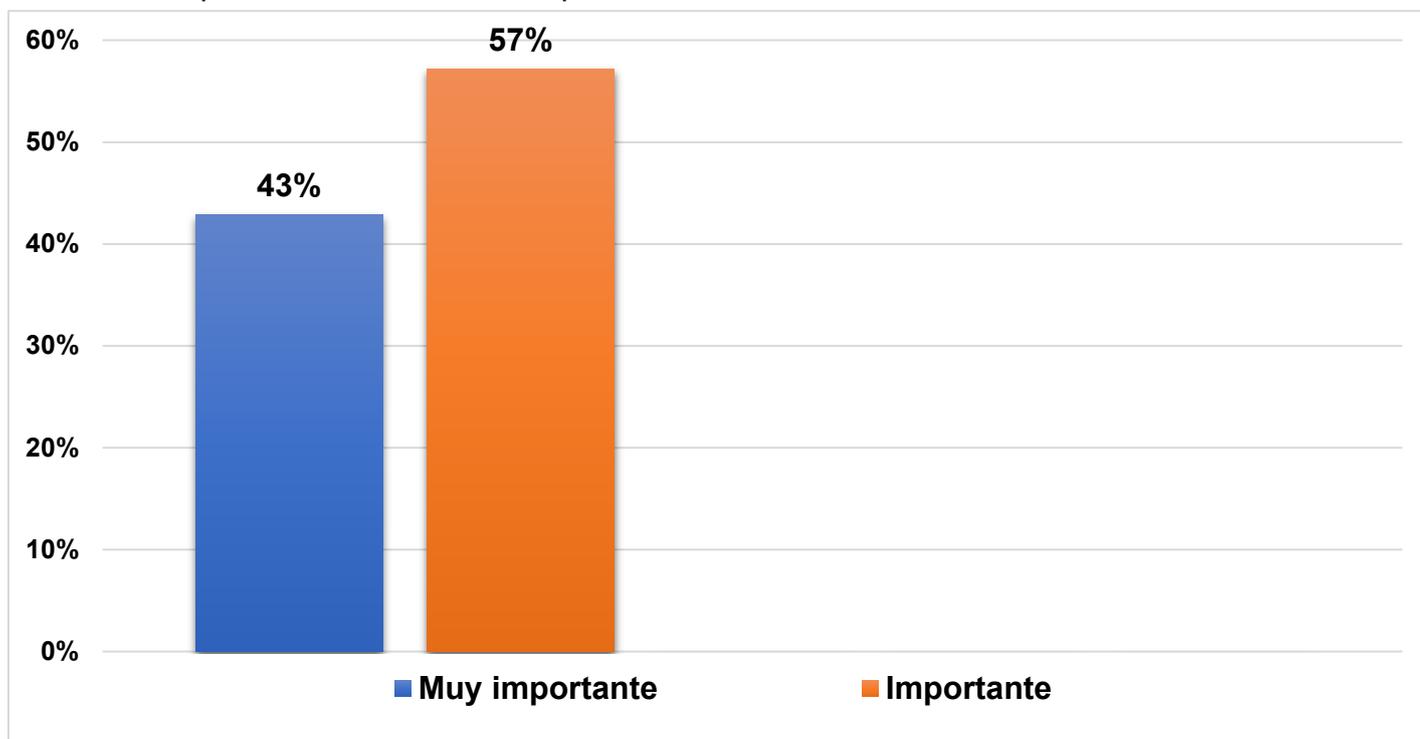


Gráfico N°7: Importancia de la autoevaluación.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a colaboradores.

Se expresa en el gráfico N° 7 que los colaboradores de la empresa FUNDENUSE, con un 57% de la población consideran que la evaluación que se les realiza es importante, y el 43 % restante lo considera “Muy importante” ya que entienden más el concepto de la evaluación.

Según entrevista realizada al gerente, la evaluación realizada es de suma importancia para que los colaboradores se den cuenta de sus puntos débiles y los trabajen a mejorar. Para el mejoramiento del desempeño y cumplimiento de metas en un periodo de un año, para realizar retroalimentación en los aspectos para mejorar.

Se observa que es de suma importancia la autoevaluación tanto para empresa como colaboradores, ya que ésta ofrece información valiosa para la identificación de necesidades de capacitación y desarrollo, así como a fortalecer la comunicación y un ambiente de trabajo más colaborativo.

4.7.1.2 *Características:*

El psicólogo (Puerta, 2023) considera que las características de la autoevaluación son las siguientes:

- **Proceso reflexivo.** Implica que una persona reflexione sobre su propio desempeño, habilidades, conocimientos y logros. Es un proceso interno que requiere autoconciencia.
- **Evaluación de metas personales.** Las personas evalúan su progreso hacia sus objetivos individuales y la efectividad de sus estrategias.
- **Información para la mejora.** Su propósito principal es identificar áreas en las que se puede mejorar. Proporciona información valiosa para el desarrollo personal y profesional.

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

La autoevaluación se presenta como un proceso esencial y profundo en el camino del desarrollo personal y profesional, ya que permite a los individuos reflexionar sobre sus propios desempeños y habilidades. Este análisis introspectivo no solo los empodera para evaluar su progreso hacia metas personales, sino que también les brinda la oportunidad de identificar áreas que requieren mejora.

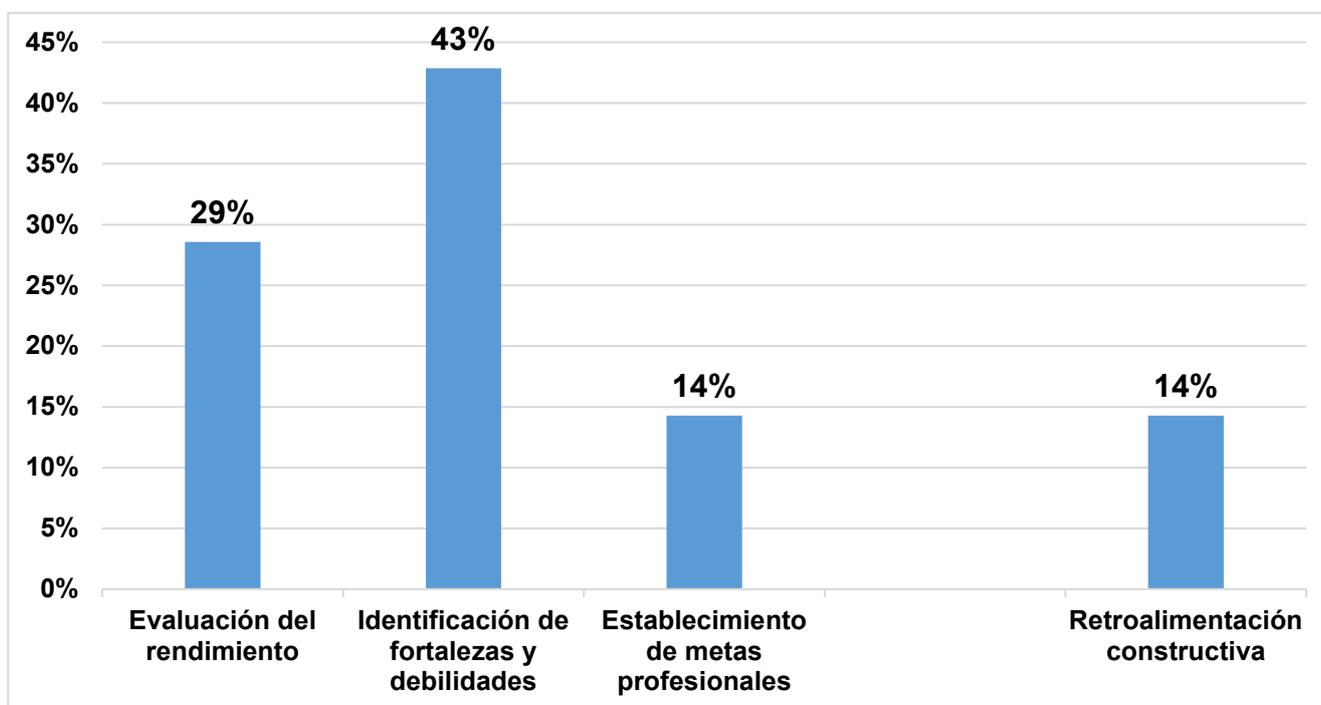


Gráfico N°8: Características de la autoevaluación.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a colaboradores.

En el Gráfico N°8 se observa con un 43% de votos que los encuestados consideran que la mayor característica de la Autoevaluación es la identificación de fortalezas y debilidades, mientras que el 14% restante consideran como su mayor característica el establecimiento de metas y la retroalimentación constructiva.

Lo obtenido por medio de la encuesta, fue confirmado en la entrevista, donde se compartió que una de las características de mayor importancia de la autoevaluación es que esta ayuda a la identificación de las fortalezas y debilidades, así como ayuda a lo que es también la retroalimentación.

Tanto los colaboradores como la empresa coinciden en el valor del autoconocimiento como base para el desarrollo. Esto puede fomentar un ambiente de confianza y apertura, donde los empleados se sientan cómodos reflexionando sobre su desempeño, así como reconociendo sus fortalezas y debilidades que deben ser mejoradas.

4.7.1.3 *Pasos para realizar la Autoevaluación:*

- Pregunta para que se utilizara la autoevaluación antes de empezar.
- Destaca los objetivos que has cumplido y describe como lo has conseguido.
- Reconoce tus defectos.
- Comparte tu enfoque y los cambios que puedes hacer para mejorar.
- Se profesional, no exageres ni los éxitos ni fracasos.
- Solicita la ayuda que necesitas.

(Ortega, 2023)

Ver Anexo N° 5: Conocimiento de los pasos para realizar la autoevaluación.

Tomando en cuenta los resultados de las encuestas aplicadas el 100% de los encuestados concuerdan que la empresa si comparte los pasos a realizar antes de cada evaluación con ellos.

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

En relación con lo anterior definir los pasos en la autoevaluación es fundamental, ya que proporciona estructura y claridad al proceso, lo que permite abordar todos los aspectos relevantes de manera sistemática, este enfoque facilita la medición del progreso mediante indicadores claros y ayuda a identificar áreas de mejora específicas.

4.7.2 Evaluación 360

4.7.2.1 Definición:

La evaluación de desempeño 360 es un mecanismo de revisión integral que ayuda a recopilar las percepciones y comentarios sobre el rendimiento de un empleado por parte de su supervisor, compañeros, colegas y subordinados. Al realizar esta evaluación cada empleado es calificado por el trabajo realizado de acuerdo con su descripción de trabajo, así como el trabajo realizado por ellos en asociación con otros equipos. (Ortega, 2023)

Esta evaluación se basa en la valoración de un empleado desde la perspectiva de sus compañeros y superiores, considerando si se desarrolla de forma profesional durante el trabajo en equipo o tareas en conjunto.

La empresa en estudio de acuerdo a los instrumentos aplicados compartió que no conocen ni aplican el método de evaluación de 360 grados, así como tampoco conocen sus características y pasos.

4.7.2.2 *Características:*

- **Credibilidad** Todos los involucrados deben comprender el valor de la evaluación, las instrucciones y el proceso de calificación para así lograr que proporcionen evaluaciones más certeras y veraces.
- **Confidencialidad de datos:** Envía directamente los resultados a un evaluador capacitado que se encargue de analizarlos y comentarlos con el trabajador evaluado.
- **Compromiso:** Los participantes deben enfocarse en el desarrollo y no solo en cambios superficiales y concentrarse en el crecimiento del empleado, aceptando un compromiso de su parte.
- **Aprendizaje continuo:** Un proceso efectivo de retroalimentación de 360 grados fomenta el aprendizaje continuo por parte de los participantes y crea en ellos una mentalidad de que el cambio está en uno mismo.

(Rojas, 2022)

La evaluación 360 es un proceso que busca mejorar el desempeño y desarrollo de los empleados mediante la retroalimentación de diversas fuentes, y su efectividad se fundamenta en varias características clave. En conjunto, estas características contribuyen a crear un proceso de evaluación 360 que no solo identifique áreas de mejora, sino que también motive e impulse el desarrollo profesional de los empleados.

4.7.2.3 *Pasos para realizar la Evaluación 360:*

- Seleccionar a los participantes de la evaluación.
- Comunicar el proceso de evaluación con eficacia.
- Apoyar al evaluado a elegir a sus revisores.
- Formular las preguntas de la encuesta.
- Enviar las preguntas a los revisores.
- Compartir los resultados y desarrollar un plan de acción. (Rojas, 2024)

El proceso de evaluación implica una serie de pasos sistemáticos que garantizan una valoración justa y efectiva de los participantes. La comunicación clara sobre el proceso es fundamental para que todos comprendan su papel y lo que se espera de ellos. Además, apoyar a los evaluados fomenta un ambiente de confianza y colaboración. En conjunto, estos pasos crean un ciclo de evaluación que no solo mide el desempeño, sino que también promueve el desarrollo continuo.

4.7.3 Gestión por objetivos

4.7.3.1 Definición:

La gestión por objetivos (MBO) es un enfoque estratégico para aumentar el rendimiento de las corporaciones mediante la alineación de los objetivos de los miembros de los equipos con los de la empresa. (asana.com, 1954)

Tanto empleados como los equipos que trabajan hacia metas específicas y medibles. Se establecen objetivos claros y se realiza un seguimiento regular para

evaluar el progreso, ya que se utiliza una una planificación estratégica para establecer objetivos claros y medibles entre empleados.

4.7.3.2 *Características:*

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

(Perez, 2020)

4.7.3.3 *Pasos para realizar la Gestión por Objetivos:*

- Definir los objetivos de la organización.
- Transmite los objetivos a los miembros del equipo.
- Supervisar el desempeño.
- Evaluar el progreso.
- Reconocer los logros.

(Asana, 2024)

En el contexto de una organización, definir claramente los objetivos es esencial para proporcionar una dirección clara y un propósito común. Una vez establecidos, es crucial comunicar estos objetivos a todos los miembros del equipo, asegurando que cada persona entienda su papel en la consecución de los mismos. La supervisión del desempeño permite identificar áreas de mejora y mantener a todos en el camino correcto, mientras que la evaluación del progreso facilita el ajuste de estrategias si es necesario. Reconocer los logros, por su parte, no solo motiva a los integrantes del equipo, sino que también refuerza la cohesión y el compromiso con los objetivos organizacionales, creando un ambiente de trabajo positivo y productivo.

4.7.4 Escala gráfica

4.7.4.1 Definición:

(Chiavenato, 1999) describe que el método de escalas gráficas mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Así, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores. Éstos se seleccionan y escogen para definir las cualidades que se pretende evaluar en las personas. Cada factor se define mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno se dimensiona de modo que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente.

El método de escalas gráficas es el sistema que mide habilidades, actitudes, hábitos o conductas del trabajador a través de la realización de preguntas específicas según el área que este siendo evaluada, generalmente presentadas con rangos numéricos (0-100) o rangos semánticos (satisfactorio-no satisfactorio)

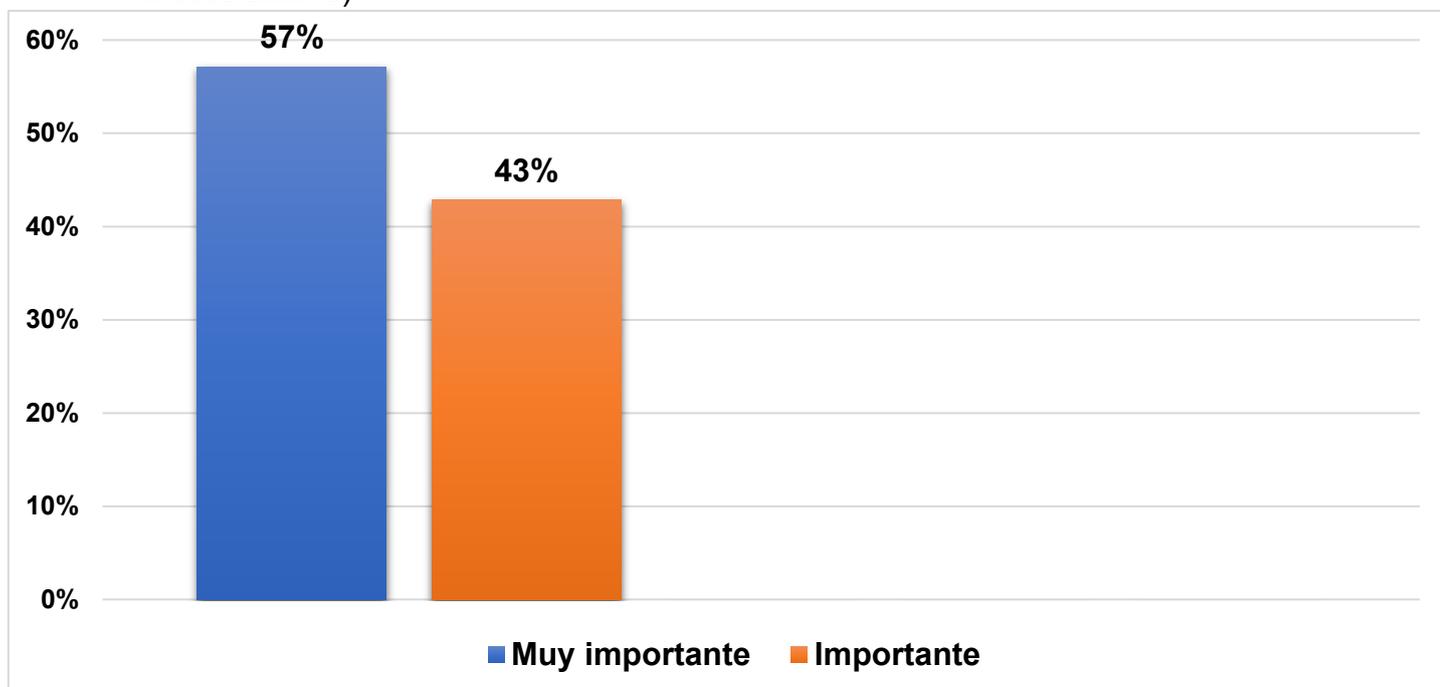


Gráfico N°9: Importancia de la evaluación de escala gráfica.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a colaboradores.

El Grafico N° 9 muestra que el 57% de los trabajadores de la empresa FUNDENUSE aseguran que es muy importante la realización la evaluación por medio de Escalas Gráficas y el 43% restante lo considera importante.

El gerente considera muy importante la Evaluación de Escalas gráficas ya que esto le da una visión más clara del desempeño de cada colaborador.

La evaluación por Escalas gráficas es de crucial importancia tanto para colaboradores como para la empresa ya que esta permite una mayor claridad sobre fortalezas y áreas de mejora, basándose en estándares preestablecidos, esto facilitando la gestión del rendimiento y toma de decisiones.

4.7.4.2 Características:

- Facilidad de planeación y construcción del instrumento de evaluación.
- Simplicidad y facilidad de comprensión y utilización.
- Visión gráfica y global de los factores de evaluación involucrados.
- Facilidad en la comparación de los resultados de varios empleados.
- Proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado.

(Sanchez, 2013)

Las características de la escala gráfica, como su facilidad de planeación y comprensión, permiten una evaluación clara y accesible. Su diseño promueve una visión global de los factores evaluativos, facilitando la comparación de resultados entre empleados. Además, esta herramienta proporciona retroalimentación efectiva, lo que contribuye al desarrollo profesional de los evaluados. En conjunto, estas ventajas hacen que la escala gráfica sea un recurso valioso en la evaluación del desempeño.

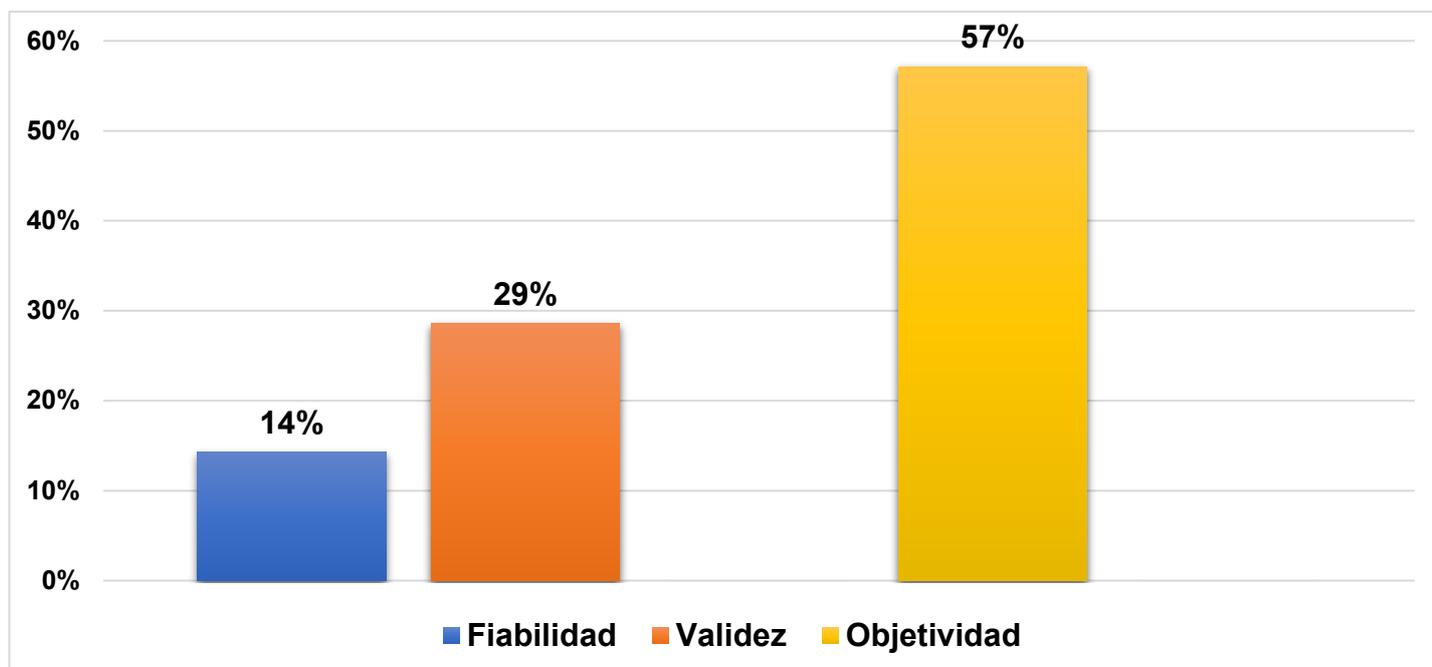


Gráfico N°10: Características de la escala gráfica.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizadas a colaboradores.

En el Grafico N° 10, se puede observar que hubo un emparejamiento por parte de los colaboradores encuestados, se obtuvo un 29% de validez y otro 57% de objetividad sobre las características de la escala gráfica y con un 14% la fiabilidad de este método.

Lo obtenido por medio del grafico se llegó a comprobar con lo dicho por el gerente general quien compartió que algunas características de la evaluación de escala grafica es que esta es más confiable.

Los resultados de la encuesta muestran que los empleados valoran especialmente la objetividad y validez del proceso de evaluación, ya que buscan un sistema que les brinde retroalimentación clara y justa; por otro lado, la baja votación en fiabilidad puede implicar que los colaboradores tienen preocupaciones sobre la consistencia de las evaluaciones a lo largo del tiempo y la empresa debe abordar la percepción de fiabilidad, asegurando que las evaluaciones serán consistentes.

4.7.4.3 *Pasos para realizar la Escala Grafica:*

- Definir los objetivos y metas de la evaluación
- Establecer la escala gráfica y los niveles de desempeño
- Recopilar información y datos sobre el desempeño de los empleados
- Evaluar el desempeño de los empleados en función de la escala gráfica
- Presentar los resultados de la evaluación a los empleados
- Discutir y revisar los resultados con los empleados

(Miñan, 2024)

La utilización de escalas gráficas facilita la medición del rendimiento a través de niveles de desempeño claramente definidos. La recopilación de información sobre los empleados es fundamental para garantizar una evaluación justa y objetiva. Al evaluar a los empleados según esta escala, se puede presentar y discutir los resultados, lo que fomenta la retroalimentación y el desarrollo personal.

Anexo N°6. Conocimiento de los pasos para realizar la escala gráfica.

Por el Anexo N°6 se logra observar con un 100% de votos a favor, que la empresa FUNDENUSE da a conocer los pasos de cómo se realizará la evaluación por escala gráfica a sus colaboradores, logrando comunicarse con cada uno de ellos para que entiendan el proceso que se llevará a cabo.

Lo ante dicho ha sido reafirmado por el Gerente que asegura que comparte los pasos a cada colaborador para así afirmar cada resultado obtenido por la encuesta.

4.7.5 Prueba de rendimiento

4.7.5.1 Definición:

Las pruebas de rendimiento se refieren a un tipo de prueba de software que se centra en evaluar la velocidad, la capacidad de respuesta, la estabilidad y la escalabilidad de una aplicación. Su objetivo principal es identificar problemas potenciales y áreas de mejora antes de implementar el software en producción. (Editorial, 2024)

Esta evaluación se basa en la supervisión directa del empleado por parte de evaluadores calificados, durante la realización de sus tareas tomando en cuenta aspectos como precisión, eficiencia, calidad del trabajo, entre otros, de

este modo se puede valorar si se cuenta con las habilidades, conocimientos y capacidades que el puesto o cargo requieren.

4.7.5.2 *Características:*

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. (Mallon, 2024)

Las pruebas de rendimiento son fundamentales para asegurar que un sistema funcione de manera efectiva, cumpliendo con estándares de velocidad y eficiencia.

4.7.5.3 *Pasos para realizar la Prueba de Rendimiento:*

- Identifique su entorno de prueba.
- Identificar los criterios de aceptación de desempeño.
- Planificar y diseñar pruebas de rendimiento.
- Configurar el entorno de la prueba.
- Implementar el diseño de la prueba.
- Ejecute las pruebas.
- Analizar, ajustar y volver a probar.

(Hamilton, 2024)

La prueba de rendimiento es esencial para evaluar la eficiencia y la capacidad de un sistema o producto bajo condiciones específicas. Realizar pasos metódicos en este tipo de pruebas permite optimizar recursos y garantizar que el sistema puede manejar la carga esperada sin fallos.

4.8 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La evaluación de desempeño, también conocida como evaluación de rendimiento o evaluación del desempeño laboral, es un proceso sistemático y periódico en el ámbito laboral que tiene como objetivo medir y analizar el rendimiento de los empleados en sus respectivos puestos de trabajo. (asenta, 2024)

4.8.1 VENTAJAS

4.8.1.1 Mejora del Desempeño Laboral.

Es la combinación de tareas laborales en el mismo nivel dentro de una empresa. La implementación de la mejora de empleo amplía el alcance de los miembros individuales del equipo para incluir más tareas y responsabilidades. Al combinar tareas, los gerentes aumentan el interés y el compromiso en el trabajo entre sus equipos. (ADECCO, 2023)

Es una de las tareas más importantes que el Departamento de Recursos Humanos de toda empresa debería realizar. Para hacerlo de manera correcta ya que nos permite establecer metas claras y realistas. Esto ayuda a enfocarte en lo que quieres lograr y te motiva a esforzarte más. También es importante recibir retroalimentación regularmente para saber en qué áreas puedes mejorar.

4.8.1.2 Aumento de Motivación.

La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de la persona hacia metas o fines determinados; es el impulso que mueve a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su

culminación. La motivación es lo que le da energía y dirección a la conducta, es la causa del comportamiento. (Garia, 2013)

Es te proceso implicaría analizar los datos disponibles para determinar si ha habido un incremento en la evaluación de lo que se está considerando. Esto puede incluir el análisis de encuestas, opiniones de clientes, datos de ventas, métricas de rendimiento, entre otros.

4.8.1.3 Incremento de Compromisos

El compromiso laboral se refiere al compromiso que tienen los colaboradores con la organización de la que forman parte, sus funciones y con las personas con las que trabajan. En otras palabras, es la afinidad que presenta un colaborador tanto con su empresa como con sus objetivos. También se puede considerar como la identificación de la persona con la organización de la que forma parte del equipo de trabajo. (Silva, 2024)

En el incremento de compromiso en el desempeño laboral es encontrar significado y propósito en tu trabajo. Esto implica identificar tus valores y cómo se alinean con los objetivos de la empresa. Además, puedes buscar oportunidades para asumir responsabilidades adicionales y contribuir de manera proactiva a proyectos importantes.

4.8.1.4 Detectar Talento Interno

El talento nace de la acción constante, cabe destacar que, sin acción, no existe talento, sino solamente la promesa de este. Para descubrir el talento, es necesario probar diversas cosas hasta detectar en dónde se juntan el interés con la capacidad. (Ruiz, 2022)

Detectar el talento interno a través de la evaluación de desempeño laboral es crucial para las organizaciones que desean potenciar y retener a su personal más valioso, ya que permite una asignación más estratégica de responsabilidades y oportunidades de desarrollo, lo que contribuye a fortalecer

el compromiso y la satisfacción de los colaboradores, así como impulsar el crecimiento del negocio en general.

4.8.1.5 Mejora de la comunicación

Como señala (Nailted, 2020) se trata de adoptar un enfoque de reflexión, en el que los empleados valoran a sus compañeros al proporcionar comentarios meditados con la intención de contribuir al crecimiento mutuo. Así se promueve una comunicación más profunda y significativa, en la que cada voz es valorada para contribuir al fortalecimiento del trabajo en equipo.

La comunicación mejorada fomenta un ambiente de confianza y transparencia entre los miembros del equipo, que fortalece las relaciones laborales y mejora la moral, reduciendo los malentendidos y conflictos. Además, una mejor comunicación facilita la colaboración y el intercambio de ideas para la resolución de problemas.

4.8.1.6 Planes de Corrección

Un plan de acciones correctivas establece una serie de pasos específicos diseñados para corregir las no conformidades, la no calidad y los aspectos por mejorar que afectan a una organización o negocio. Esto implica identificar y eliminar la causa del defecto y prevenir la reaparición de la misma. (Paneiva, 2023)

Los planes de corrección después de la evaluación proporcionarán una guía estructurada para abordar áreas de mejora identificadas durante la evaluación, fortaleciendo la capacidad del equipo para alcanzar los objetivos

y mejorar su eficacia en general, que a su vez ayudará a construir una cultura organizacional que valora el aprendizaje continuo y la mejora constante.

4.8.1.7 Política de Compensación

Para (Nailted, 2020) con esta información podrás establecer políticas salariales que recompensen de manera adecuada el desempeño sobresaliente. Esto implica ofrecer aumentos salariales, bonificaciones u otras formas de reconocimiento económico a aquellos empleados que han demostrado un rendimiento excepcional. Es importante que estas políticas salariales sean transparentes, es decir, que los empleados comprendan cómo se determinan las recompensas económicas y bajo qué criterios ofrecen. De esta manera, los empleados entienden que su esfuerzo y contribución serán recompensados de manera justa.

Al finalizar la evaluación es necesario establecer políticas de compensación justas y equitativas para la retención del talento interno y el impulso del rendimiento organizacional, ya que, al reconocer y recompensar el esfuerzo y logros de los colaboradores, se refuerza su motivación y compromiso con la empresa, aumentando la productividad y asegurando el éxito a largo plazo.

4.8.1.8 Identificación de Recursos Humanos.

Esta es una técnica que se refiere a la ubicación o localización de personas para que sean parte de la empresa y que tengan un potencial o perfil que se adapte a lo que se necesita o se espera conseguir. En este proceso se pueden dar dos casos, que la captación del personal la realice directamente el departamento de recursos humanos o que se utilice la figura conocida como. Esta puede ser parte de la organización o ser contratada exclusivamente para los fines requeridos de seleccionar el personal. (Rios, 2021)

Es la capacidad de disminuir los recursos humanos disponibles dentro de una organización, equipo o comunidad en función de ciertos indicadores. Esto puede incluir la evaluación de habilidades, experiencia, disponibilidad y otros factores relevantes para determinar qué personas están disponibles para realizar ciertas tareas o proyectos.

4.8.1.9 Toma de Decisiones de Ascenso.

Se relaciona con la promoción de un trabajador a un cargo más relevante, con mejores condiciones y mejor salario. En otras palabras, un ascenso en una empresa supone subir de categoría profesional dentro del organigrama teniendo en cuenta para su aprobación factores como la antigüedad del trabajador, sus logros, su formación, así como las facultades organizativas del empresario. (Sesame, 2016)

Es multifacética y puede depender de una combinación de factores individuales y organizativos. Es importante que los empleados demuestren consistentemente su valía y estén preparados para asumir mayores responsabilidades a medida que buscan avanzar en sus carreras.

4.8.1.10 Toma de Decisiones de Despido.

La evaluación de desempeño desempeña un papel clave en el proceso de desvinculación del personal al proporcionar datos objetivos y justificación para la toma de decisiones. Es fundamental abordar este proceso con empatía, comunicación clara y respeto hacia los empleados involucrados. (Galvez, 2023)

La toma de decisiones sobre un despido generalmente implica evaluar diversos factores, como el desempeño del empleado, la situación financiera de la empresa, la necesidad de reestructuración o cambios en el equipo, y consideraciones legales. También puede implicar evaluar si se han agotado otras opciones, como capacitación o reubicación.

4.8.2 DESVENTAJAS

4.8.2.1 Requiere invertir tiempo y dinero.

Invertir es, de manera resumida, el proceso de comprar activos que aumentan de valor con el tiempo y proporcionan rendimientos en forma de pagos de ingresos o ganancias de capital. En el caso de las inversiones financieras, estas se refieren a las operaciones que se hacen en valores como acciones, bonos, letras de cambio, depósitos bancarios y otros instrumentos financieros. (BBVA, 2024)

Invertir tiempo y dinero en empresas también puede tener alguna que otra desventaja. Por ejemplo, existe el riesgo de pérdida financiera si la empresa no tiene éxito o si hay cambios en el mercado. Además, puede requerir un compromiso de tiempo significativo y puede haber incertidumbre en cuanto a los resultados. Sin embargo, con una investigación adecuada y una gestión cuidadosa, estas desventajas pueden minimizarse.

4.8.2.2 Provoca Ambiente de tensión entre empleados.

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

Crear un ambiente de tensión entre empleados puede ser contraproducente para el ambiente laboral y la productividad. La tensión puede surgir de la falta de comunicación, competencia excesiva o trato injusto. Es importante promover la comunicación abierta, el trabajo en equipo y resolver conflictos de manera constructiva para evitar tensiones innecesarias.

4.8.2.3 División de los Empleados.

Una mala comunicación empresarial genera un ambiente difícil de trabajar y desmotiva a los colaboradores. Esto puede ocasionar una merma de su

eficiencia para realizar sus actividades, lo que impactará automáticamente en la imagen y productividad. (Sordo, 2022)

La evaluación de desempeño laboral puede afectar y dividir a los empleados de varias maneras, algunos pueden sentirse motivados y reconocidos por los resultados, mientras que otros pueden percibirla como injusta y subjetiva, generando tensión, competencia y rivalidad entre colegas; sobre todo si estas evaluaciones carecen de transparencia, alimentará la desconfianza y la división en el lugar de trabajo.

4.8.2.4 Sesgos en la validez en la Evaluación del Desempeño.

Este sesgo de evaluación se refiere a la tendencia de los evaluadores a buscar, interpretar y recordar información que confirma creencias preexistentes sobre un empleado, mientras ignoran o minimizan información que contradice esas creencias. (Carranza, Crehana, 2023)

Los sesgos en la validez de evaluación de desempeño se refieren a tendencias sistemáticas que pueden influir en los resultados de la evaluación de manera injusta o inexacta, estos pueden surgir de prejuicios inconscientes, favoritismo, estereotipos o falta de objetividad por parte de los evaluadores.

VENTAJA DESVENTAJA	O	VENTAJA	DESVENTAJA
Mejora del Desempeño Laboral.		100%	0%
Provoca Ambiente de tensión entre empleados		0%	100%
Aumento de Motivación		43%	57%
Toma de Decisiones de Despido		43%	57%
Sesgos en la validez en la Evaluación del Desempeño		29%	71%
Incremento de Compromisos		71%	29%
Identificación de Recursos Humanos		43%	57%
Detectar Talento Interno		71%	29%
Mejora de la comunicación		57%	43%

División de los Empleados	0%	100%
Planes de Corrección	43%	57%
Política de Compensación	43%	57%
Requiere invertir tiempo y dinero	43%	57%
Toma de Decisiones de Ascenso	43%	57%

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

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a colaboradores

Según tabla N 1°, donde se evaluó ventajas y desventajas de la evaluación es del desempeño laboral podemos observar que las ventajas más destacadas como la mejora del desempeño laboral y el incremento del compromiso, contrastan con desventajas críticas como la tensión y división entre empleados. A pesar de que la evaluación puede motivar y detectar talento interno, la percepción de sesgos y la necesidad de tiempo y recursos generan preocupación. Así, mientras que la evaluación es valorada por su potencial para mejorar el rendimiento y facilitar decisiones de despido y ascenso, su implementación puede resultar divisiva y generar un ambiente competitivo poco saludable. Esto indica que para maximizar sus beneficios es fundamental abordar las desventajas y reducirlas.

Lo antes dicho fue confirmado con el gerente general a través de la entrevista, quien compartió que algunas ventajas de las evaluaciones, es que ayudan al mejoramiento del desempeño, a tomar decisiones de ascenso o despido, compartiendo de igual manera algunas desventajas como lo que es la provocación de ambientes de tensión entre los empleados.

De manera clara y objetiva se logró observar que son muy buenas las características de estas evaluaciones empleadas, ya que ayudan también a cumplir los objetivos de la empresa, así como a mejorar algunas áreas.

V. CONCLUSIONES

1. Se logró identificar que FUNDENUSE utiliza dos métodos principales para la evaluación de desempeño: la autoevaluación y evaluación de escalas gráficas, esta combinación de métodos permite la auto reflexión mientras proporciona una forma estandarizada de medir el rendimiento, contribuyendo a un proceso equilibrado y objetivo.

2. Se describen de forma clara y precisa los procesos de evaluación en la empresa FUNDENUSE, la integración de estos métodos en sus sistemas de evaluación permite una comunicación efectiva entre empleados y supervisores, asegurando que ambos participen en el proceso y comprendan las expectativas y resultados.

3. Se lograron reconocer las ventajas y desventajas de los métodos de evaluación utilizados en FUNDENUSE, al conocer estos aspectos la empresa tiene la oportunidad de implementar estrategias que maximicen los beneficios y minimicen los efectos negativos, asegurando así un proceso de evaluación más efectivo y constructivo.

VI. BIBLIOGRAFIA

Bibliografía

- ADECCO. (2023). <https://www.adecorientaempleo.com/que-es-la-mejora-de-empleo-1119003/#:~:text=La%20mejora%20de%20empleo%2C%20tambi%C3%A9n,en%20el%20lugar%20de%20trabajo>. Obtenido de Desarrollo Profesional: <https://www.adecorientaempleo.com/que-es-la-mejora-de-empleo-1119003/#:~:text=La%20mejora%20de%20empleo%2C%20tambi%C3%A9n,en%20el%20lugar%20de%20trabajo>.
- Andres, A. (2024). *bizneoblog*. Obtenido de https://www.bizneo.com/blog/modelo-de-evaluacion-del-desempeno/#Que_es_una_evaluacion_del_desempeno
- Anonimo. (2020). *Studocu*. Obtenido de <https://www.studocu.com/latam/document/universidad-dominicana-om/introduccion-a-la-gestion-de-datos/almacenamiento-de-datos/41376509>
- asana.com. (1954). Obtenido de <https://asana.com/es/resources/management-by-objectives>: <https://asana.com/es/resources/management-by-objectives>
- asenta. (2024). <https://www.asenta.es/metodologias/mejora-del-desempeno/#:~:text=Aumentar%20el%20valor%20aportado%20por,los%20valores%20de%20la%20empresa.&text=Alinear%20el%20desempe%C3%B1o%20de%20las,una%20cultura%20de%20mejora%20continua>. Obtenido de Asenta Academy: <https://www.asenta.es/metodologias/mejora-del-desempeno/#:~:text=Aumentar%20el%20valor%20aportado%20por,los%20valores%20de%20la%20empresa.&text=Alinear%20el%20desempe%C3%B1o%20de%20las,una%20cultura%20de%20mejora%20continua>
- BBVA. (2024). <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/que-son-las-inversiones-financieras-y-que-tipos-existen/>. Obtenido de Salud Financiera: <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/que-son-las-inversiones-financieras-y-que-tipos-existen/>
- Cantarero, I., & Angulo, Y. (febrero de 2014). *REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UNAN MANAGUA*. Obtenido de REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UNAN MANAGUA: <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/5735/1/6187.pdf>
- Carranza, A. (03 de Octubre de 2023). *Crehana*. Obtenido de Crehana: <https://www.crehana.com/blog/desempeno/sesgos-evaluacion-desempeno/>
- Carranza, A. (05 de 06 de 2024). Obtenido de <https://www.crehana.com/blog/reclutamiento-contratacion/expectativas-laborales-tips/>
- Chiavenato. (1999). Entrenamiento y desarrollo de personal. En *Administracion de Recursos Humanos*. Colombia.
- Chinchilla, K. (2000). Un sistema de evaluación del desempeño: aspectos a considerar en su diseño. En K. Chinchilla.
- Clavijo, C. (2024). <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-evaluacion-desempeno#que-es>. Obtenido de Camilo Clavijo: <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-evaluacion-desempeno#que-es>
- deel. (s.f). <https://www.deel.com/es/glosario/despido/>. Obtenido de deel.com: <https://www.deel.com/es/glosario/despido/>
- economipedia. (2020). Obtenido de economipedia: https://koe-com-co.cdn.ampproject.org/v/s/koe.com.co/v1/profesionales/expectativas-laborales-5-consejos-que-te-ayudaran-a-establecerlas/amp/?amp_gsa=1&_js_v=a9&usqp=mq331AQIUAKwASCAAgM%3D#amp_tf=De%20%251%24s&aoh=17133927483530&referrer=https%3A%2F%2Fw
- Editorial, T. (26 de 02 de 2024). Obtenido de <https://es.dataconomy.com/2024/02/26/explicacion-de-las-pruebas-de-rendimiento-una-guia->

- completa/#:~:text=Las%20pruebas%20de%20rendimiento%20se%20refieren%20a%20un,la%20estabilidad%20y%20la%20escalabilidad%20de%20una%20aplicaci%C3%B3n.
- Galvez, N. (2023). *Linkedin*. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-evaluaci%C3%B3n-desempe%C3%B1o-en-del-noelia-galvez-l%C3%B3pez-xstte>
- Garia, E. G. (2013). https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2013-10-18/que-es-la-motivacion-y-que-podemos-hacer-para-aumentarla-todos-los-dias_42710/. Obtenido de [elconfidencial.com](https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2013-10-18/que-es-la-motivacion-y-que-podemos-hacer-para-aumentarla-todos-los-dias_42710/): https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2013-10-18/que-es-la-motivacion-y-que-podemos-hacer-para-aumentarla-todos-los-dias_42710/
- Group, M. (2023). <https://meltgroup.com/tension-laboral/>. Obtenido de [meltgroup.com](https://meltgroup.com/tension-laboral/): <https://meltgroup.com/tension-laboral/>
- Hamilton, T. (2024). Obtenido de <https://www.guru99.com/es/performance-testing.html>
<https://scmlatam.com/fortalecer-el-compromiso-laboral-de-los-colaboradores/>. (2022). Obtenido de [scmlatam.com](https://scmlatam.com/fortalecer-el-compromiso-laboral-de-los-colaboradores/): <https://scmlatam.com/fortalecer-el-compromiso-laboral-de-los-colaboradores/>
- Mallon, X. (2024). *Keepcoding*. Obtenido de https://keepcoding.io/blog/que-son-las-pruebas-de-rendimiento/#Caracteristicas_de_las_pruebas_de_rendimiento
- Miñan, M. (03 de 2024). *Ejemplos Web*. Obtenido de <https://ejemplosweb.de/evaluacion-de-desempeno-mediante-escalas-graficas-ejemplos-segun-autor-que-es-concepto-significado/>
- Nailted*. (2020). Obtenido de [Nailted](https://nailted.com/blog/es/que-es-una-evaluacion-de-desempeno/): <https://nailted.com/blog/es/que-es-una-evaluacion-de-desempeno/>
- Naquid, M. Q. (s.f.).
- Naquid, M. Q. (2007). https://scholar.google.es/scholar?hl=es&lr=lang_es&as_sdt=0%2C5&q=almacenamiento+de+datos+de+la+evaluaci%C3%B3n+del+desempe%C3%B1o&oq=almacenamiento+de+datos+de+la+evaluaci%C3%B3n+del+dese#d=gs_qabs&t=1713449410507&u=%23p%3DYfgeH5z8SrQJ. Obtenido de Universidad Autonoma Metropolitana: https://scholar.google.es/scholar?hl=es&lr=lang_es&as_sdt=0%2C5&q=almacenamiento+de+datos+de+la+evaluaci%C3%B3n+del+desempe%C3%B1o&oq=almacenamiento+de+datos+de+la+evaluaci%C3%B3n+del+dese#d=gs_qabs&t=1713449410507&u=%23p%3DYfgeH5z8SrQJ
- Ortega, C. (2023). Obtenido de https://www.questionpro.com/blog/es/autoevaluacion/#Pasos_para_realizar_una_autoevaluacion
- Ortega, C. (s.f.). *QuestionPro*. Obtenido de [QuestionPro](https://www.questionpro.com/blog/es/evaluacion-del-rendimiento/): <https://www.questionpro.com/blog/es/evaluacion-del-rendimiento/>
- Packard, H. (s.f). *Hewlet Packard Enterprise*. Obtenido de [Hewlet Packard Enterprise](https://www.hpe.com/lamerica/es/what-is/data-storage.html#:~:text=El%20almacenamiento%20de%20datos%20consiste,accesibles%20siempre%20que%20sean%20necesarios): <https://www.hpe.com/lamerica/es/what-is/data-storage.html#:~:text=El%20almacenamiento%20de%20datos%20consiste,accesibles%20siempre%20que%20sean%20necesarios>.
- Paneiva, B. (10 de 11 de 2023). *Lumiformapp*. Obtenido de <https://lumiformapp.com/es/checklists-recursos/plan-de-acciones-correctivas>
- Perez, O. (01 de 10 de 2020). *Blog People Next*. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com/10-caracteristicas-de-la-administracion-por-objetivos-apo>
- Proscont*. (2020). Obtenido de https://www.proscont.com/ventajas-y-desventajas-metodo-de-evaluacion-de-desempeno-por-competencias/#5_identificacion_de_talento_
- Puerta, A. (26 de 10 de 2023). *Lifeder*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/autoevaluacion/>
- Quezada, M. (2007). *scholar.google.es*. Obtenido de Universidad Autonoma Metropolitana: https://scholar.google.es/scholar?hl=es&lr=lang_es&as_sdt=0%2C5&q=almacenamiento+de+datos+de+la+evaluaci%C3%B3n+del+desempe%C3%B1o&oq=almacenamiento+de+datos+de+la+evaluaci%C3%B3n+del+dese#d=gs_qabs&t=1713449410507&u=%23p%3DYfgeH5z8SrQJ

- de+datos+de+la+evaluaci%C3%B3n+del+dese#d=gs_qabs&t=1713449410507&u=%23p%3DYfgeH5z8SrQJ, 2007)
- Rios, J. (2021). https://blog.nubox.com/empresas/identificacion-de-talento-en-recursos-humanos?hs_amp=true. Obtenido de Blog nubox: https://blog.nubox.com/empresas/identificacion-de-talento-en-recursos-humanos?hs_amp=true
- Rojas, J. (2 de 12 de 2022). *Hubstop*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/service/evaluacion-360#:~:text=Una%20evaluaci%C3%B3n%20360%20es%20un%20m%C3%A9todo%20para%20medir,sus%20emociones%2C%20fortalezas%20y%20debilidades%20desde%20varias%20perspectivas>.
- Rosales, M. (30 de 10 de 2024). *Web y Empresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/metodos-de-evaluacion-de-desempeno-laboral/>
- Ruiz, M. (13 de 05 de 2022). *Sesamehr*. Obtenido de <https://www.sesamehr.es/blog/talento-interno/>
- Sanchez, Y. (13 de 11 de 2013). Obtenido de <https://prezi.com/cw8zy3ixnrur/metodo-de-escala-grafica/>
- Sesame. (2016). <https://www.sesametime.com/assets/diccionario/ascenso/>. Obtenido de Ascenso: <https://www.sesametime.com/assets/diccionario/ascenso/>
- Silva, P. (2024). <https://scmlatam.com/fortalecer-el-compromiso-laboral-de-los-colaboradores/>. Obtenido de scmlatam.com: <https://scmlatam.com/fortalecer-el-compromiso-laboral-de-los-colaboradores/>
- Sordo, A. I. (2022). <https://blog.hubspot.es/marketing/mala-comunicacion-empresa>. Obtenido de blog.hubspot.es: <https://blog.hubspot.es/marketing/mala-comunicacion-empresa>
- Vasquez, A. (2005). <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/108355>. Obtenido de Repositorio Academico: <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/108355>
- westreicher, G. (2020). *Guillermo Westreicher*. Obtenido de economipedia: https://koe-com-co.cdn.ampproject.org/v/s/koe.com.co/v1/profesionales/expectativas-laborales-5-consejos-que-te-ayudaran-a-establecerlas/amp/?amp_gsa=1&_js_v=a9&usqp=mq331AQIUAKwASCAAgM%3D#amp_tf=De%20%251%24s&aoh=17133927483530&referrer=https%3A%2F%2Fw
- Zumaran, S. M. (2023). *es.linkedin.com*. Obtenido de es.linkedin.com: https://es.linkedin.com/posts/sheila-mena-zumar%C3%A1n-12b18a28_qu%C3%A9-son-las-expectativas-laborales-ejemplos-activity-7053568473481781248-CJsq#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20Asociaci%C3%B3n%20para%20el,misma%20en%20el%20%C3%A1mbito%20profesional.

VII. ANEXOS

INSTRUMENTOS A UTILIZAR

Anexo N° .1 – Operacionalización de variables

OBJETIVO	Concepto	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA	Escala	A QUIEN SE DIRIGE
1. Describir el proceso de evaluación del desempeño utilizado en la empresa FUNDENUNSE	"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.	<i>Objetivos Evaluación del desempeño</i>	<i>Objetivos Evaluación del desempeño</i>	<i>Entrevista</i>	<i>¿Con qué objetivo realizar la evaluación de desempeño a su personal?</i>	<i>Respuesta abierta</i>	<i>Jefe de recursos humanos / jefe inmediato</i>
					<i>Encuesta</i>	<i>¿Con qué objetivo le realizan la evaluación de desempeño?</i>	<i>Adaptación del individuo al cargo Ascensos e incentivos Auto perfeccionamiento del empleado Aumento de la productividad Retroalimentación Conocimiento de los estándares de desempeño o Sanciones y despidos.</i>	<i>Colaboradores</i>
					<i>Entrevista</i>	<i>¿Cuál son las expectativas sobre la</i>	<i>Respuesta abierta</i>	<i>Jefe de recursos humanos / jefe inmediato</i>
			<i>Expectativa del trabajo</i>	<i>Expectativa del trabajo</i>				

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

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

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

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

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

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

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

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

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

			Pasos para aplicar el método de escala gráfica	<i>Entrevista</i>	¿Qué pasos realizan para aplicar el método de escala gráfica?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
				<i>Encuesta</i>	Su jefe inmediato, ¿le da a conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar la evaluación por escalas gráficas?	Sí No	Colaboradores
		Prueba de rendimiento	Importancia	<i>Entrevista</i>	¿Cómo valora la importancia de la aplicación del método de escala gráfica en los diferentes puestos de trabajo?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato
				<i>Encuesta</i>	¿Cómo valora la importancia de la aplicación del método de escala gráfica en su puesto de trabajo?	Muy importante Importante Indiferente Poco importante No es importante	Colaboradores
			Características	<i>Entrevista</i>	¿Cuáles son las características del método de escala gráfica	Abierto	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato

						aplicado en su organización?		
					<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?	Sí No	Colaboradores
3. Determinar las ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño en la empresa FUNDENUNSE, del			Ventajas y Desventajas de la evaluación del desempeño	Ventajas y desventajas de la Evaluación del desempeño	<i>Entrevista</i>	¿Cuáles son las ventajas y desventajas que ha obtenido al aplicar evaluaciones de desempeño?	<i>Respuesta abierta</i>	Jefe de recursos humanos / Jefe inmediato

<p>Departamento de Matagalpa</p>					<p>Encuesta</p>	<p>A continuación, se detallan una serie de ventajas y desventajas, favor clasifíquelas según su consideración</p>	<p>Mejora del desempeño o Laboral. Aumento de Motivación Incremento de Compromisos Detectar Talento Interno Mejora de la comunicación Planes de Corrección Política de Compensación Toma de Decisiones de Ascenso Toma de Decisiones de Despido Identificación de Recursos Humanos Requiere invertir</p>	<p>Colaboradores</p>
---	--	--	--	--	-----------------	--	---	----------------------

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

Anexo #2. Formato de Encuesta.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Encuesta a colaboradores

Somos estudiantes de la carrera Administración de Empresas, estamos realizando nuestra investigación con el tema de Evaluación del Desempeño Laboral para nuestra modalidad de graduación; por lo tanto, esta encuesta tiene como fin recolectar información necesaria para nuestra investigación. Agradecemos su apoyo ya que su colaboración es valiosa.

Favor responder y puede seleccionar más de una opción si lo considera necesario.

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

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

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

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

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

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

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

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

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

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

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

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

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

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

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

- Evaluación del rendimiento

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

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

- Si
- No

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

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

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

- Credibilidad
- Confidencialidad de datos
- Compromiso
- Aprendizaje continuo

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

- Si
- No

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

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

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

- Los objetivos deben ser establecidos en conjunto con toda la organización

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

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

- Si
- No

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

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

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

- Fiabilidad
- Validez
- Equidad
- Objetividad
- Relevancia

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

- Si
- No

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

N°	Ventaja o desventaja	Ventaja	Desventaja
1	Mejora del Desempeño Laboral.		
2	Provoca Ambiente de tensión entre empleados		
3	Aumento de Motivación		

4	Toma de Decisiones de Despido		
5	Sesgos en la validez en la Evaluación del Desempeño		
6	Incremento de Compromisos		
7	Identificación de Recursos Humanos		
8	Detectar Talento Interno		
9	Mejora de la comunicación		
10	División de los Empleados		
11	Planes de Corrección		
12	Política de Compensación		
13	Requiere invertir tiempo y dinero		
14	Toma de Decisiones de Ascenso		

Anexo #3. Formato de Entrevista.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Entrevista a jefe de área

Somos estudiantes de la carrera Administración de Empresas, estamos realizando nuestra investigación con el tema de Evaluación del Desempeño Laboral para nuestra modalidad de graduación; por lo tanto, esta entrevista tiene como fin recolectar información necesaria para nuestra investigación. Agradecemos su apoyo ya que su colaboración es valiosa.

Favor responder y puede seleccionar más de una opción si lo considera necesario.

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 #4. Formato de Método de Evaluación.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Centro Universitario Regional – CUR Matagalpa

Guía de observación Directa

Métodos de la Evaluación	Si	No	Observación
Autoevaluación			
Evaluación 360			
Gestión por Objetivo			
Prueba de Rendimiento			

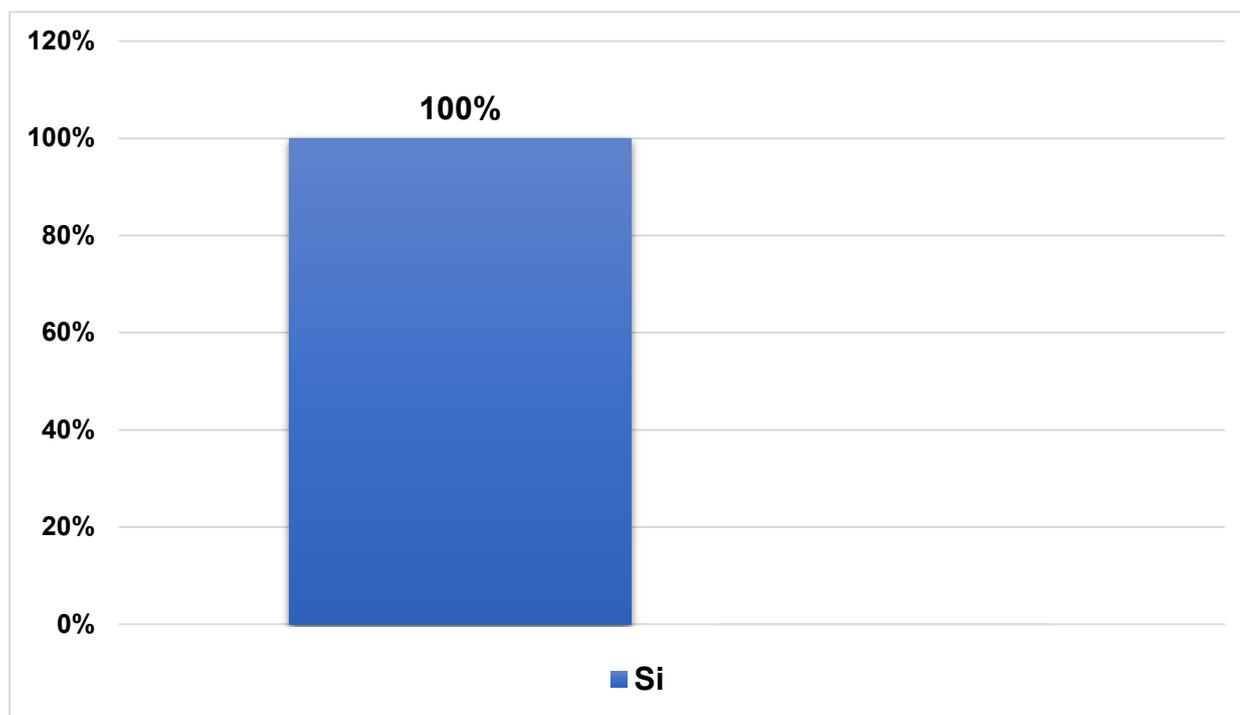
Participante Evaluados	Si	No	Observación
Gerente General			
Jefe Inmediato			
Administrador			
Recursos Humanos			
Trabajadores			

Tipos de Evaluación	Si	No	Observación
Evaluación Escrita			
Evaluación Online			
Evaluación Oral			

Periodicidad	Si	No	Observación
Mensual			
Anual			
Trimestral			

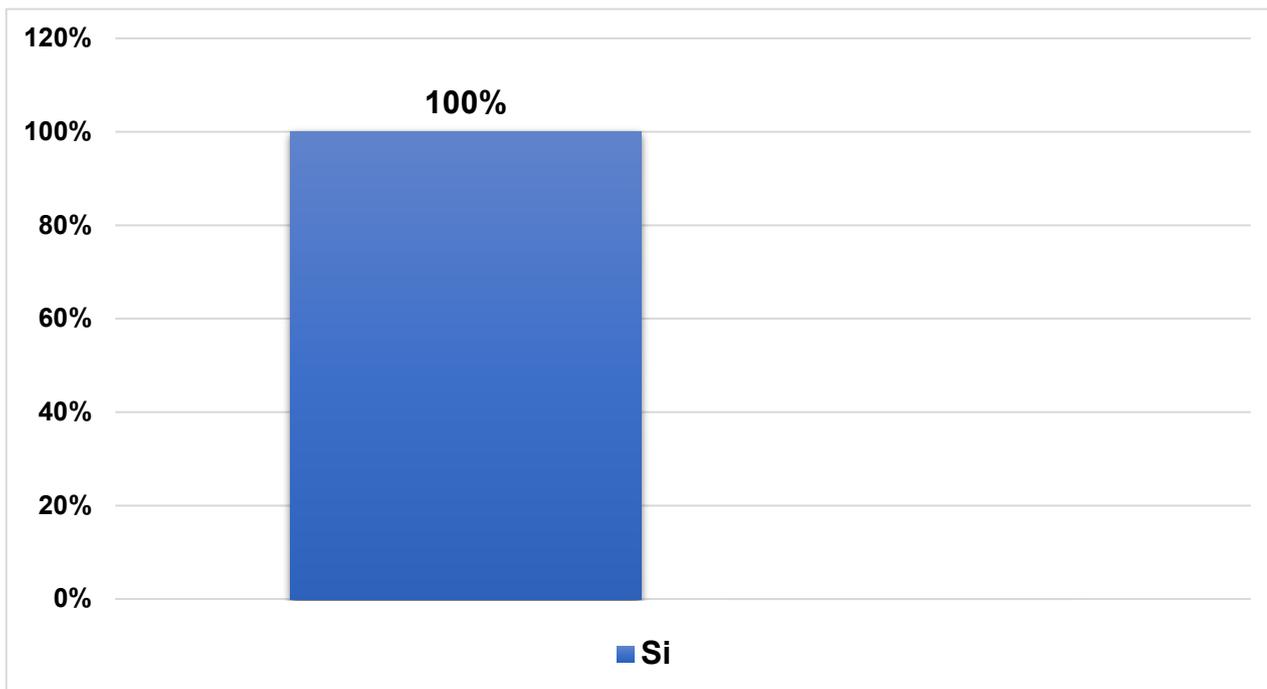
Herramienta de Evaluación	Si	No	Observación
Formulario			
Encuesta			
Entrevista			
Escalas de medición			

Anexo N° 5: Conocimiento de los pasos para realizar la autoevaluación.



Fuente: Muestras aplicadas elaboradas a partir de Encuesta realizada a colaboradores.

Anexo N°6. Conocimiento de los pasos para realizar la escala gráfica.



Fuente: Muestras aplicadas elaboradas a partir de Encuesta realizada a colaboradores.